



ESCUELA DE ADMINISTRACION, COMERCIO Y FINANZAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON ENFASIS EN PYMES

VERSION IV

TESIS DE MAESTRIA

TEMA:

EVALUACION DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES DE MUEBLES DEL MUNICIPIO DE MASATEPE DURANTE EL AÑO 2013.

AUTOR:

SONIA PATRICIA AROCA MARTINEZ

TUTOR:

DR, ISRAEL BENAVIDEZ C.

MANAGUA, AGOSTO 2014



## Dedicatoria

A Dios el creador de todas las cosas, por darme vida, sabiduría, inteligencia, fuerzas y ánimo, por estar conmigo en cada paso que doy.

Le agradezco inmensamente por haber fortalecido mi corazón e iluminar mi mente, por darme muchas bendiciones tanto espirituales como materiales, permitiéndome gozar de salud, lo que me ayudó a seguir adelante y no flaquear en los momentos difíciles.

*Todo lo puedo en Cristo que me fortalece.*

*Filipenses. 4:13*

## **Agradecimiento**

A mis padres Obdulia Martínez Salazar y Julio Aroca Laguna, ya que ellos son pilar fundamental para seguir adelante, por su comprensión, cariño, esmero, quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores; lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

A todos mis maestros, gracias por su tiempo, apoyo así como por sus conocimientos que transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

A mis compañeros de clases por su cariño y apoyo.

A mi tutor Dr. Israel Benavidez C. por transmitir con esmero sus conocimientos académicos, por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

*A ellos infinitas gracias y bendiciones.*

# Contenido

	Resumen ejecutivo.....	Página 9
	Executive Summary.....	Página 10
<b>Capítulo 1</b>	<b>El problema y su importancia</b>	
1.1	Antecedentes del problema.....	Página 12
1.2	Planteamiento del problema.....	Página 14
1.3	Formulación del problema.....	Página 14
1.4	Preguntas orientadoras.....	Página 15
1.5	Justificación del problema.....	Página 20
1.6	Objetivo general.....	Página 21
1.7	Objetivos específicos.....	Página 21
1.8	Planteamiento de la hipótesis.....	Página 22
<b>Capítulo 2</b>	<b>Marco teórico</b>	
2.1	Aspectos teóricos de la organización y administración.....	Página 24
2.1.1	La administración.....	Página 24
	La estructura jerárquica de la organización y su	
2.1.2	importancia.....	Página 26
2.2	Talento humano.....	Página 29
2.2.1	Talento humano y capacitación.....	Página 29
2.2.2	Talento humano y motivación del personal.....	Página 32
2.2.3	Talento humano y comunicación interna.....	Página 39
2.2.4	Talento humano y liderazgo.....	Página 40
	Talento humano y uso de tecnologías de la información y	
2.2.5	comunicación.....	Página 44
2.2.6	Talento humano y reclutamiento.....	Página 47
2.3	La contabilidad y finanzas en la organización.....	Página 50
	Importancia de los conocimientos humanos en el	
2.4	desarrollo contable financiero de las empresas.....	Página 55
<b>Capítulo 3</b>	<b>Marco metodológico</b>	
3.1	Introducción.....	Página 58
3.2	Enfoque de la investigación.....	Página 58
3.3	Tipo de investigación.....	Página 60
3.4	Técnicas de recolección de datos.....	Página 61
3.4.1	Instrumentos de recolección de datos.....	Página 62
3.4.2	Universo.....	Página 63
3.4.3	Muestra.....	Página 63
3.4.4	Criterios de selección.....	Página 65
3.4.5	Variables de investigación.....	Página 66
3.4.6	Procesamiento de datos.....	Página 67

# Contenido

<b>Capítulo 4</b>	<b>Análisis de la Información y presentación de resultados</b>	
4.1	Organización y talento humano.....	Página 69
4.1.1	Años de existir la empresa.....	Página 69
4.1.2	Lugar donde inicia operaciones el negocio.....	Página 70
	Nivel de escolaridad del dueño del negocio cuando	
4.1.3	inició operaciones la empresa.....	Página 71
4.1.4	Tiempo que duro el último gerente del negocio.....	Página 71
4.1.5	Consanguineidad del gerente de la empresa.....	Página 72
4.1.6	Nivel de escolaridad actual del dueño de la empresa.....	Página 72
4.1.7	Capacitación a los trabajadores de la empresa.....	Página 73
	Como consideran las capacitaciones los dueños de las	
4.1.7.1	empresas.....	Página 74
	Monto que invierten en capacitación los propietarios de	
4.1.7.2	las Pymes.....	Página 75
4.1.7.3	Áreas en que capacitan a sus trabajadores.....	Página 75
4.1.7.4	Período en que se realizan las capacitaciones.....	Página 76
	Nivel de importancia que les dan a las capacitaciones	
4.1.7.5	los propietarios de las Pymes.....	Página 76
4.2	Clima organizacional.....	Página 77
	Tipo de motivación personal que implementan los	
4.2.1	propietarios de las Pymes.....	Página 77
	Medios de motivación personal que hacen uso los	
4.2.2	propietarios de las Pymes.....	Página 77
4.2.3	Comunicación interna con los trabajadores.....	Página 78
	Medios de comunicación interna que utilizan en los	
4.2.4	negocios .....	Página 79
	Delegación de funciones básicas del propietario del	
4.2.5	negocio.....	Página 79
4.2.6	Consideraciones que propicia en la empresa.....	Página 80
	Condiciones que adopta para contribuir al buen clima	
4.2.7	laboral de su organización.....	Página 81
4.2.8	Tipo de liderazgo del propietario del negocio.....	Página 81
4.2.9	Funciones definidas para cada trabajador.....	Página 82
	Aplicación de tecnologías de la información y	
4.3	comunicación.....	Página 83
4.3.1	Computadoras conectadas a internet.....	Página 83
4.3.1.1	Cantidad de computadoras conectadas a internet.....	Página 83

# Contenido

<b>Capítulo 4</b>	<b>Informe final</b>	
4.3.1.2	Actividades que realizan por internet.....	Página 84
4.4	Selección y contratación del personal.....	Página 85
4.4.1	Pasos que utilizan para reclutar personal.....	Página 85
4.4.2	Medios que utilizan para reclutar personal.....	Página 86
4.5	Contabilidad y finanzas.....	Página 86
4.5.1	Conocen los propietarios la utilidad de la contabilidad....	Página 86
4.5.1.2	Llevan registros contables las Pymes de muebles.....	Página 87
4.5.1.3	Tipos de registros contables que contabilizan.....	Página 87
4.5.1.4	Registros contables que le ayudan a medir mejor la rentabilidad de la empresa.....	Página 88
4.5.2	Utilización de sistema contable.....	Página 89
4.5.3	Cuantificación y verificación de costos.....	Página 89
4.5.3.1	Tipos de costos que registran.....	Página 90
4.5.4	Problemas de liquidez inmediata.....	Página 91
4.5.5	Medios para enfrentar las necesidades financieras.....	Página 91
4.5.6	Uso de crédito.....	Página 92
4.5.7	Apoyo de organizaciones no gubernamentales.....	Página 92
4.5.8	Participación en programa de apoyo a las Pymes.....	Página 93
4.5.9	Capital de trabajo.....	Página 93
4.5.9.1	Capital de trabajo para afrontar pedidos.....	Página 94
4.5.10	Punto de equilibrio.....	Página 95
<b>Capítulo 5</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	
5.1	Conclusiones.....	Página 97
5.2	Recomendaciones.....	Página 101
	Bibliografía.....	Página 104
	<b>Anexos</b> .....	Página 111
Anexo 1	Encuesta.....	Página 112
Anexo 2	Cronograma de la investigación.....	Página 120
Anexo 3	Gráficos.....	Página 121
Anexo 4	Tablas cruzadas.....	Página 142
Anexo 5	Clasificación de las Mipymes.....	Página 143
Anexo 6	Fotografías de muebles elaborados en Pymes de Masatepe encuestados.....	Página 144

## Índice de tablas

Tabla No.1	Años de antigüedad de la empresa- capacita a los trabajadores.....	Página 142
Tabla No.2	Años de antigüedad de la empresa- computadoras conectadas a internet.....	Página 142
Tabla No.3	Años de antigüedad de la empresa- registros contables.....	Página 142
Tabla No.4	Clasificación de las MIPYME según la Ley 645 (Ley Mipyme).....	Página 143

## Tablas de abreviaturas

<b>Abreviatura</b>	<b>Significado en Español</b>
Mipymes	Micro, pequeñas y medianas empresas
Pymes	Pequeñas y medianas empresas
MIFIC	Ministerio de finanzas industrias y comercio
CIDEL	Corporación Intermunicipal de Desarrollo Económico Local
TIC	Tecnologías de la información y comunicación
ONGS	Organismos no gubernamentales
ASOAMMA	Asociación de Artesanos de madera y mimbre de Masatepe
DGI	Dirección general de ingresos
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences “Paquete Estadístico para Ciencias Sociales”.



## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo de investigación aborda las variables pertinentes, al talento humano de las empresas productoras de muebles del municipio de Masatepe, durante el año 2013. El objetivo fundamental es evaluar la situación actual de las Pymes en relación a dichas variables.

Para ello se desarrolló un marco teórico en el que se abordan las categorías más importantes relativas al talento humano y; se desarrolla el diseño metodológico en el que la estrategia central consistió en la aplicación de una encuesta estructurada a los empresarios del sector muebles, los resultados encontrados son coherentes con los objetivos de investigación planteados, así como, con el planteamiento teórico expresado en el marco teórico.

La investigación arriba a una serie de conclusiones en relación al nivel de importancia que le dan los empresarios a las capacitaciones para su personal; la motivación y los medios para motivar que implementan; como es la comunicación interna con sus colaboradores; tipo de liderazgo que ejercen como administradores; el clima organizacional en sus empresas; uso de las tecnologías de la información y comunicación; nivel de importancia de hacer uso de las TIC, así como también, las finanzas, como parte de la gestión del talento humano.

Las recomendaciones fueron realizadas sobre la base de los resultados encontrados y en coherencia con los objetivos, este trabajo permitirá a los empresarios tomar decisiones importantes para ser más eficientes en sus negocios y será de utilidad a profesionales, alumnos y demás interesados en la temática.

## **Executive Summary**

This research addresses the relevant variables, the human talent of companies producing furniture Masatepe Township during the year 2013. The main objective is to assess the current situation of SMEs in relation to these variables.

For this, a theoretical framework in which the most important categories for talent developed and addressed; study design in which the core strategy was the implementation of a structured survey of employers furniture industry develops, the results are consistent with the research objectives posed as well as with the theoretical approach expressed in the theoretical framework.

Research up to a number of conclusions regarding the level of importance given to employers for training their staff; the motivation and the means for implementing motivate; such as the internal communication with partners; type of leadership exercised as administrators; organizational climate in their companies; use of information technology and communication; level of importance of ICT, as well as, finance, as part of the talent management.

The recommendations were made based on the findings and consistent with the objectives, this work will allow employers to make important decisions to be more efficient in their business and will be useful for professionals, students and others interested in the theme.

**CAPÍTULO 1:**  
**EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA**

## 1.1 Antecedentes del problema

La actividad artesanal de muebles representa el pilar de trabajo y fuente de ingresos para el municipio de Masatepe; los muebles tienen gran demanda a nivel nacional e internacional es una actividad tradicional y atractivo del municipio. Masatepe es un destacado productor de muebles de madera, mimbre y recientemente los elaborados de fibra de plátano. De acuerdo a la información del MIFIC (2008), los productores de Masatepe elaboran muebles de alta calidad y; como resultado de esto ya han iniciado a exportar a los mercados de Estados Unidos, Panamá, Costa Rica y Venezuela y se plantean la posibilidad de exportar sus productos al mercado de la Unión Europea. A este último mercado se pretende ofertar diseños a base de fibra de plátano. Masatepe concentra 120 de los 417 talleres de muebles que hay en el departamento de Masaya y se especializan en la elaboración de piezas con altos estándares de calidad.

El diario nacional La Prensa (2011) publicó un artículo sobre la innovación de los artesanos para producir muebles a base de Fibra de Plátano. Estos se elaboran de forma manual y con bajos niveles de productividad, la producción promedio es de un juego de muebles semanales. Sin embargo la línea de productos que ofertan es diversa dentro de ellos tenemos: canastas, jarrones, bolsos, sombras, espaldares, comedores, y bares. La durabilidad que tienen los productos es de cuatro años sin embargo pueden repararse y darle mantenimiento para alcanzar mayor vida útil.

Uno de los principales problemas que enfrentan las pymes de este sector es la escasez de financiamiento y falta de capacitación. Trabajan de manera independiente y no cuentan con apoyo del estado; reciben apoyo de un proyecto holandés

denominado Jagwood<sup>1</sup>, el precitado proyecto proporciona asistencia técnica en lo referente a mercadeo y cooperación en maquinaria<sup>2</sup>.

El MIFIC (2008) elaboró un estudio sobre la caracterización del sector Mipyme del departamento de Masaya y sus municipios, entre ellos el municipio de Masatepe, abordando de forma breve los aspectos productivos, comerciales, administrativos financieros, tecnológicos, así como también, el apoyo gubernamental y las capacitaciones para los sectores de madera mueble, cuero calzado y alimentos.

Catie<sup>3</sup> Nicaragua (2000) realizó estudio denominado La Industria de Artesanías de Masaya y Masatepe Nicaragua demanda por materia prima de bosques. Ellos indican que en Masatepe, se utilizan la fibra del Heteropsissp para la confección de muebles y artesanías y la fibra de Cyperuscanus para la elaboración de esteras (petates). Estas fibras provienen de las regiones del Pacífico y Atlántico.

Sin embargo no se ha realizado una evaluación específica del talento humano en las Pymes del municipio de Masatepe y la gestión del talento humano en las finanzas durante el año 2013.

---

<sup>1</sup>Es una Asociación Civil, nicaragüense sin fines de lucro. Aglutina a pequeños y medianos productores de bosques en la RAAN, intermediarios y pequeños / medianos fabricantes del sector madera-mueble. Ver <http://www.jagwood.org/index.php/85-bienvenidos/119-bienvenidos>

<sup>2</sup>La información es parte de una entrevista realizada a la señora Marlene Álvarez en la prensa [www.laprensa.com.ni](http://www.laprensa.com.ni) en el sitio <http://www.laprensa.com.ni/2011/04/19/departamentos/58326-muebles-fibra-platano-mas> y capturada el tres de octubre de 2013.

<sup>3</sup>Catie es un Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Información tomada de la investigación realizada por Catie, denominada la industria de artesanías de Masaya y Masatepe, Nicaragua, demanda por materia prima de bosques tropicales. Ver <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A3022E/A3022E.PDF>

## **1.2 Planteamiento del problema**

Masatepe es uno de los municipios más destacados en la elaboración de muebles con los mejores materiales, dándoles un acabado único deseado, modelos exclusivos, toda pieza producida responde a las necesidades personales de los clientes, cada una de ellas, constituye una obra de arte funcional para toda la vida. Sin embargo en los diferentes medios de comunicación tales como periódicos, revistas, televisión, y estudios realizados por los diferentes organismos gubernamentales (MIFIC) y no gubernamentales (CIDEL), siempre se expresan las debilidades que presentan las Pymes a nivel global, por lo que es necesario evaluar a fondo el talento de las Pymes de muebles en el municipio de Masatepe durante el año 2013 y su interacción en las finanzas ya que, de estos depende la evolución y éxito de una empresa.

## **1.3 Formulación del problema**

¿Cuál es la situación actual de las Pymes productoras de muebles del municipio de Masatepe en relación al talento humano?

## 1.4 Preguntas orientadoras

### Organización –Talento Humano

- ¿Cuántos años tiene de existir cada empresa productora de muebles del municipio de Masatepe?
- ¿En qué lugar inician operaciones las empresas productoras de muebles del municipio de Masatepe?
- ¿Cuál es el nivel de escolaridad de los propietarios y trabajadores de las pymes de muebles del municipio de Masatepe?
- ¿Cuánto tiempo duro el último gerente de las pymes de muebles del municipio de Masatepe?
- ¿El gerente de cada pymes de muebles del municipio de Masatepe es de la familia o es particular?
- ¿Cuál es el nivel actual escolar de cada propietario de las pymes de muebles del municipio de Masatepe?
- ¿Capacitan los propietarios de las pymes de muebles del municipio de Masatepe a sus trabajadores?
- ¿Cuánto invierte en capacitación para sus trabajadores cada propietario de las pymes de muebles del municipio de Masatepe?
- ¿En qué área capacitan a sus trabajadores los productores de muebles del municipio de Masatepe?
- ¿Cada cuánto realizan capacitaciones los productores de muebles del municipio de Masatepe?

- ¿Cuál es el nivel de importancia que los propietarios de las pymes de muebles del municipio de Masatepe le dan a las capacitaciones de su personal?
- ¿Implementan los propietarios de muebles del municipio Masatepe algún tipo de motivación para su personal?
- ¿De qué medios de motivación personal hacen uso los propietarios de muebles de las pymes del municipio de Masatepe para su personal?
- ¿Cómo consideran la comunicación interna los propietarios de muebles de las pymes del municipio de Masatepe?
- ¿Qué medios de comunicación interna utilizan los propietarios de las pymes de muebles del municipio de Masatepe?
- ¿Delegan los propietarios de las pymes productoras de muebles del municipio de Masatepe las funciones no fundamentales como: contestar el teléfono, realizar pagos de servicios básicos, impuestos, etc.?
- ¿Qué condiciones adoptan los propietarios de las pymes de muebles del municipio de Masatepe, para contribuir al buen clima organizacional?
- ¿Cómo consideran su liderazgo los propietarios de las pymes de muebles del municipio de Masatepe?
- ¿Tiene cada trabajador de las pymes de muebles del municipio de Masatepe sus funciones definidas?



## **Aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)**

- ¿Tienen computadoras conectadas a internet los propietarios de las pymes de muebles del municipio de Masatepe?
- ¿Cuántas computadoras tienen conectadas a internet los propietarios de las pymes de muebles del municipio de Masatepe?
- ¿Qué actividades realizan por internet los propietarios de las pymes de muebles del municipio de Masatepe?

## **Selección y Contratación del Personal**

- ¿Qué pasos utilizan para contratar personal, los propietarios de las pymes de muebles del municipio de Masatepe?
- ¿Qué medios de comunicación hacen uso para contratar personal, los propietarios de las pymes de muebles del municipio de Masatepe?

## **Finanzas**

- ¿Conocen los propietarios de las pymes del sector muebles del municipio de Masatepe la utilidad de llevar registros contables?
- ¿Llevan registros de contabilidad las pymes del sector mueble del municipio de Masatepe?
- ¿Qué tipo de registros contables llevan las pymes del sector mueble del municipio de Masatepe?

- ¿Cuáles de los registros contables les ayudan a medir mejor la rentabilidad de su empresa a los propietarios de las pymes del sector muebles del municipio de Masatepe?
- ¿Tienen los propietarios de las pymes del sector muebles del municipio de Masatepe algún sistema contable?
- ¿Cuantifican y verifican los costos los productores de muebles del municipio de Masatepe?
- ¿Qué tipo de costos calculan los productores de muebles del municipio de Masatepe?
- ¿Tienen problemas de liquidez inmediata, los productores de muebles del municipio de Masatepe?
- ¿De qué forma enfrentan sus necesidades financieras, los productores de muebles del municipio de Masatepe?
- ¿Alguna vez les han rechazado solicitudes de crédito a los productores de muebles del municipio de Masatepe?
- ¿Han recibido los propietarios de pymes de muebles de madera del municipio de Masatepe algún apoyo de organismo no gubernamentales?
- ¿Están en algún programa de apoyo a las pymes los productores de muebles del municipio de Masatepe?
- ¿Cuentan con suficiente capital de trabajo los productores de muebles del municipio de Masatepe, para afrontar cualquier pedido independientemente de la magnitud que sea?

- ¿Han perdido los productores de muebles del municipio de Masatepe alguna oportunidad de venta por no tener suficiente capital de trabajo?
- ¿Conocen su punto de equilibrio los productores de muebles del municipio de Masatepe?

## **1.5 Justificación del problema**

### Relevancia Empresarial

Por cuanto, la presente investigación ofrece una evaluación del talento humano y su interacción con las finanzas de las pymes de muebles del municipio de Masatepe; será de utilidad para los artesanos de Masatepe, organismos gubernamentales y no gubernamentales en el proceso de toma de decisiones orientadas al fortalecimiento de este sector. El presente diagnóstico reconocerá la situación real de las pymes de Masatepe e identifica los principales puntos críticos en áreas precitadas. Lo anterior proporcionará información relevante que permita la posibilidad de desarrollar estrategias para el desarrollo de capacidades de los recursos humanos y gestionar con mayor eficiencia los estados financieros de las empresas del sector.

### Relevancia académica

La presente investigación conducirá a resultados que pueden ser compartidos con aquellos profesionales interesados en la temática, particularmente, con estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Pymes de la Universidad Politécnica de Nicaragua, que a través de sus propias investigaciones puedan incluso profundizar, mejorar o reorientar esta propuesta a temas relacionados.

## **1.6 Objetivo general**

Evaluar el talento humano de las pymes de muebles del municipio de Masatepe durante el año 2013.

## **1.7 Objetivos específicos**

1. Evaluar los factores de talento humano relativos al nivel académico y capacitación del personal de las pymes de muebles del municipio de Masatepe.
2. Analizar los factores de motivación, comunicación y liderazgo como elementos pertinentes, al desarrollo del talento humano de las pymes de muebles del municipio Masatepe.
3. Conocer el nivel de uso y aplicación de tecnologías de la información y comunicación en las pymes de muebles del municipio Masatepe.
4. Evaluar la estructura organizacional y las técnicas de reclutamiento y selección de personal las pymes de muebles del municipio de Masatepe.
5. Analizar el uso de herramientas contables y financieras de las pymes de muebles del municipio de Masatepe.

## **1.8 Planteamiento de la hipótesis**

Las pymes del sector muebles del municipio de Masatepe presentan debilidades en relación a sus talentos humanos, lo que frena su eficiencia financiera y de proyección en el mercado nacional e internacional.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Aspectos teóricos de la organización y administración**

La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen en su funcionamiento. Se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente al mercado competitivo. Para poder realizar un estudio de las pymes como organizaciones, necesitamos definir que es una organización y como se percibe la administración. La organización se concibe como el proceso de organizar un negocio dotado con todo lo necesario para su funcionamiento tales como materias primas, herramientas, capital y personal (Fayol citado en Hall, 1981). Para Koontz y Weihrich (1999), la organización es la identificación, clasificación de las actividades requeridas necesarias para alcanzar objetivos, asignadas a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional.

### **2.1.1 La administración**

La administración es un todo y un conjunto de procesos del cual la organización es una de las partes, la cual es estática y limitada, ya que se refiere a la estructura y la forma. (Fayol, 1916). Definir la administración es una tarea compleja, la administración se ha llamado el arte de hacer las cosas por el conducto de las personas, la administración se aplica a todos los tipos de organizaciones. Fayol (1916), es uno de los pioneros de la administración que desarrolló la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas.



Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En la misma línea Chiavenato (2004) define la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. La administración es una disciplina heterogénea, a la cual la ciencia debe estudiar como un conjunto de conocimientos que aportan un enfoque sistemático para el análisis de las organizaciones (Taylor, 1891). Para Hitt Michael, Black Stewart y Porter (2006) la administración es un proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. Koontz y Odonnell (2004), consideran la administración como: "la dirección de un organismo social y su forma efectiva en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes" (p.6-14).

La concepción de la administración en tiempos pasados era enfocada simplemente como la administración de las empresas. Hoy en día la administración enfrenta los desafíos del siglo XXI, tal como es la concentración en los resultados y el desempeño de la organización. La primera de sus tareas es definir qué son los resultados y el desempeño de una organización determinada, en consecuencia, la función específica de la administración es orientar los recursos de la organización hacia resultados externos. Por lo tanto es el nuevo supuesto y la base para el nuevo paradigma sobre el que tiene que basarse la administración. La administración existe para favorecer los resultados de la Institución. Debe partir de los resultados de esta, a fin de alcanzarlos. Es el órgano que hace que la institución, ya sea una empresa, una iglesia, una universidad, un hospital o un refugio para mujeres golpeadas, sea capaz de producir resultados externos. (Drucker, 1999).

## 2.1.2 La estructura jerárquica de la organización y su importancia

Es importante en la organización una estructura jerárquica establecida. Para Strategor (1988) una estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Robbins (2005) plantea la estructura organizacional como la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización. Por lo tanto la estructura organizacional permite delimitar el trabajo de cada uno de los individuos, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifican las reglas y obligaciones de cada trabajador para lograr los objetivos determinados de la empresa. La estructura organizativa de una empresa es la forma en la que la empresa se va a gestionar. Pueden diferenciarse dos partes la estructura organizativa formal y la informal, la estructura organizativa formal es aquella que se basa en el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección, son relaciones deliberadas, la estructura organizativa informal son el conjunto de relaciones que no han sido definidas explícitamente y responden básicamente a las necesidades que entran en contacto con el trabajo. La estructura real de la organización se basa en el conjunto de relaciones formales e informales<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup>Wikipedia, enciclopedia libre, modificada por última vez el 24 marzo 2013, a las 14:46.

La importancia de la estructura se encuentra en que ésta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización (o de la desorganización) de las actividades de una empresa. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos lo que a la larga puede hacer una empresa más eficiente (Haro, 2005).

Según Mintzberg (1979) se identifican cinco elementos en la estructura de la organización: **Ápice estratégico** aquí se encuentra la alta dirección de la empresa, la cual tiene una responsabilidad global, la función esencial consiste en garantizar que la organización funcione adecuadamente y cumpla sus objetivos; tienen diversas tareas como supervisión directa, relación con el entorno, formulación de la estrategia a seguir. El segundo elemento es la **línea media** formada por los directivos que vinculan la dirección general con el núcleo de operaciones, las funciones que se le atribuyen son el enlace vertical ascendente y descendente, enlace horizontal entre ellos, toma de decisiones y resolver problemas en su ámbito de actividad. El tercer elemento es el **núcleo de las operaciones** el cual es el encargado del trabajo básico de producción de bienes y servicios, las funciones básicas que desarrollan son aprovisionamiento de inputs, producción, comercialización y apoyo a las funciones previas. El cuarto elemento es la **tecnología** formada por analistas que no son directivos y no participan en el flujo del trabajo, sino que diseñan y planifican, de los cuales pueden haber dos tipos, uno los analistas de adaptación que se ocupan de estudiar los cambios necesarios que hay que introducir en la organización y segundo los analistas de control cuya función consiste en la búsqueda de estabilidad y normalización de las

pautas de la actividad de la empresa. Y el último elemento el staff de apoyo que son un conjunto de unidades especializadas que no participan directamente en la producción de bienes y servicios, sino que su objetivo consiste en apoyar a la organización mediante la prestación de tareas y servicios especializados, como lo pueden ser limpieza, seguridad, etc.<sup>5</sup>

Una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen los recursos a costos mínimos. La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido. (Chiavenato, 2002). La representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización es el organigrama. Es por lo tanto la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes (Saroka y Ferrari, 1971). Franklin (2009) define el organigrama como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. Un organigrama es una estructura organizacional que ayuda a visualizar dentro de una empresa y las responsabilidades de cada empleado o funcionario, pues sirve para responder estas preguntas ¿Cómo se va dividir el trabajo? ¿Cuáles son los niveles de administración? ¿Cómo se interrelacionan los distintos segmentos de la

---

<sup>5</sup>Wikipedia, enciclopedia libre, modificada por última vez el 8 septiembre 2013, a las 17:32.

empresa? ¿Qué característica tiene cada puesto? ¿Qué perfil requiere cada puesto? En conjunto facilita el cumplimiento de metas y objetivos, mediante la labor de equipo<sup>6</sup>.

## **2.2. Talento humano**

El talento humano bien más valioso dentro de la organización, antes en el siglo XX el bien más valioso para una empresa era su equipamiento de producción, ahora en el siglo XXI, el bien más valioso de una institución, empresaria o empresario son sus trabajadores del conocimiento y su productividad (Drucker, 1999).

### **2.2.1 Talento humano y capacitación**

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo (Hill, 2003).

---

<sup>6</sup>Según boletín virtual JR del empresario, actualizado el lunes 23, de abril de 2012.

Para Chiavenato (2007) la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la trasmisión de conocimientos, específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Mendoza (2000) indica que la capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desarrollar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

Una función diaria de toda organización, debe ser el poder desarrollar al máximo el potencial de la gente, gestionando el talento humano en forma integral o total, en el marco de una cultura laboral de respeto, de formación y crecimiento mutuos. La importancia de la capacitación que las organizaciones requieren contar con personal preparado y con los conocimientos y habilidades suficientes para enfrentar cambios. Es por esto que en toda organización debe existir un proceso de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos que permita adecuar y absorber el desarrollo tecnológico, la creación de nuevos productos, servicios y la transformación constante de la propia empresa (Arias y Espinosa 2001). La capacitación juega un papel preponderante en la vida de las organizaciones y del personal que las integra, de tal forma aunque la capacitación ayude a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. (Werther J y Davis, 1998).

Asimismo, otros aspectos de los beneficios que aporta la capacitación son: ayuda a mejorar las aptitudes y las actitudes, eleva los conocimientos de los ocupantes de los puestos en todos los niveles organizacionales, mejora la moral y la satisfacción de la fuerza de trabajo, guía al personal a identificarse con los objetivos de la organización, crea una mejor imagen tanto del personal como de la organización, mejora las relaciones entre jefes y subordinados, ayuda a sistematizar el trabajo, fluyen mejor la toma de decisiones y la solución de problemas, propicia el desarrollo y las promociones, mejor herramienta para incrementar la productividad y la calidad, contribuye a mantener bajos los costos de operación en muchas áreas, contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones y permite el establecimiento y logro de metas individuales. (Werther y Davis, 1998, p. 209).

De acuerdo con Werther y Davis (1998) los pasos preliminares que se requieren cumplir para poder contar un buen programa de capacitación son: uno detectar las necesidades de capacitación conocida esta etapa también como diagnóstico; dos determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, en esta etapa también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de la evaluación; tres diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma; cuatro la impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) y cinco la evaluación, que puede ser antes, durante y posterior a las capacitación; la primera para ubicar al participante en su nivel de conocimientos previos y partir de ahí para otorgarle los nuevos conocimientos; durante: para corregir cualquier desviación, error o falla en el proceso para evitar que al final ya no se pueda hacer algo al respecto y posterior: para conocer el impacto, el aprovechamiento y la aplicación de

las habilidades desarrolladas o adquiridas en el desempeño de la función para la cual fue capacitado el trabajador.

Por su parte Arias y Heredia (2006), proponen un modelo de sistema para garantizar que la capacitación sea efectiva en la organización, partiendo desde un análisis de la situación de la organización desde la planeación estratégica para ver si se cuenta con el personal idóneo, o si puede capacitar. Chiavenato (2007) propone también un modelo en el que se pueden apreciar claramente las etapas en que se debe operar al impartir la capacitación el cual parte de un diagnóstico de las necesidades de capacitación, desarrollo de planes y programas, impartición o ejecución de la capacitación y finalmente la determinación del proceso de evaluación de los resultados.

### **2.2.2 Talento humano y motivación**

Un factor importante en una organización es la motivación del personal. La motivación es producto del valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. Es el resultado de multiplicar la fuerza de la motivación por el valor de la meta más la probabilidad del logro. La fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, el valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado, y, la expectativa es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado (Vroom, 1964, citado, en Davis y Newstrom, 2005). La motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo, multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos, sumados a la respuesta del medio, contribuirán materialmente a la consecución de la meta. (Paradavis y Newstrom 2003, citado, en Méndez 2009). Las



personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrlas (Davis y Newstrom, 2003). Los factores motivacionales producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad hasta niveles de excelencia. Aquí se incluyen los sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación en el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción. (Chiavenato, 2001).

El doctor Abraham Maslow en el año de 1954 expone una teoría clásica motivacional basada en las necesidades que imperan en los seres humanos partiendo de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior, en donde los seres humanos somos conscientes de algunas necesidades pero, no de otras. Según Maslow, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tenga en el comportamiento humano. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más elementales y recurrentes (necesidades primarias), en tanto que las necesidades de desarrollo, de autorrealización y trascendencia se encuentran en la cima (necesidades secundarias). Dicha escala está constituida por necesidades primarias dentro de las cuales se encuentran las necesidades fisiológicas, conocidas también como necesidades biológicas o básicas y necesidades de seguridad y necesidades secundarias, en las cuales se encuentran las necesidades de estima y autorealización. (Chiavenato, 2001; Arias, 2004).

La motivación “es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.” (Sexton, 1977, p.162). La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño (Armstrong, 1991). Es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. (Robbins, 1999). Stoner (1996) define la motivación como una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen. Por su parte, Chiavenato (2000) define la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea, para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación actual, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para Mahillo (1996) la motivación es el primer paso que nos lleva a la acción, para que el individuo realice sus acciones este debe de estar motivado, de lo contrario hay que empujarlo al igual que un carro cuando este se apaga, para que pueda realizar las acciones.

La relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste puede determinar el éxito o el fracaso. La motivación depende de dos factores número uno los factores higiénicos y dos la perspectiva ambiental, es decir las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja y que constituyen los factores que las empresas han empleado tradicionalmente para lograr la motivación de sus empleados como son: las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre

las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Estos factores poseen una capacidad limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. Herzberg (citado en Robbins 2004).

Existe una gran diversidad de medios para motivar a los trabajadores, dejando bien claro que no todos los tipos de motivación funcionan para todos los empleados, influyen factores como el estado de ánimo, la personalidad, las metas individuales (Chiavenato, 2001). Es debido a esto que solo se hará mención de algunos métodos que se pueden utilizar para lograr la motivación de los empleados: Los programas de reconocimiento, son un método de motivación para los empleados, los cuales se basan principalmente en la atención centrada al personal, donde queda de manifiesto el interés, aprobación y el aprecio por un trabajo bien hecho. Es así que el reconocimiento por el trabajo y el enfoque hacia el personal son el objeto principal, lo cual conduce a una repetición de dicha actividad. En el mundo laboral la mayoría de las empresas cuentan con programas de reconocimiento para premiar y motivar a sus empleados para acentuar el desempeño laboral más que el criterio antiguo de cumplir 20 años de servicio como antes lo consideraban los empleados. En la actualidad existe una gran variedad de formas que utilizan las empresas para lograr éste objetivo que van desde reconocimientos personales, llamadas telefónicas, mensajes escritos o estructurados programas de reconocimiento; siendo uno de los más conocidos y utilizados el sistema de sugerencias en el cual los empleados aportan ideas que contribuyan a una mejora o a una reducción de costos dentro del proceso, lo cual los lleva a ganar pequeñas recompensas en efectivo (Robbins, 2004).

También forman parte de los métodos de motivación al personal los programas de participación de los empleados, los cuales se define como un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y que está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. Lo cual provoca que los empleados se involucren en el proceso en el cual participan mediante la toma de decisiones, fomentando así, una mayor autonomía y control sobre su vida laboral, logrando así una mayor motivación y compromiso con la organización de la cual forma parte, siendo más productivos y sintiéndose más satisfechos con su trabajo. Algunas formas en las cuales podemos lograr la participación de los empleados son mediante la administración participativa la cual se caracteriza por la toma conjunta de decisiones, en donde los subordinados comparten una medida significativa del poder de decidir interactuando con sus superiores inmediatos. La participación representativa, este modelo se aplica en la mayoría de los países de Europa Occidental, en donde cuentan con leyes que les exigen a las Compañías practicarla. Se caracteriza porque los trabajadores son representados por un grupo pequeño de empleados que constituye así una participación representativa, logrando así una redistribución del poder dentro de la organización de tal forma que los trabajadores estén en igualdad con los intereses de la dirección y los accionistas. Se puede lograr mediante Consejos Laborales que son un grupo de empleados nominados o electos a los que la administración debe consultar cuando toma decisiones que atañen al personal; y mediante Consejos de Representantes en donde algunos empleados tienen un lugar en el Consejo Directivo y representan los intereses de los trabajadores y por último los círculos de calidad los que están integrados por un grupo de empleados y supervisores que comparten una

responsabilidad, que se reúnen regularmente para analizar problemas de calidad e investigar las causas, así como recomendar soluciones y emprender acciones correctivas. El último programa de motivación que abordaremos es el programa de pago variable, el cual considera los planes a destajo, incentivos salariales, participación de utilidades, bonos y utilidades comparativas son formas de Programas de Compensación Flexible, como también se les llama. Se caracterizan porque no se considera el tiempo o la antigüedad para que se realice el pago, es decir, una parte del sueldo se realiza en base a una medida individual u organizacional del desempeño; no es una renta ni una garantía de que año con año se realice el mismo pago, éste puede variar en base al desempeño individual o grupal. Los cuatro programas de pagos variables más utilizados son: Planes de pagos de destajos, los que son una forma de pago de una suma fija por cada unidad de producción terminada. Planes de participación de utilidades, son programas de toda la organización que distribuyen las compensaciones de acuerdo con una fórmula establecida que gira en torno a las ganancias de la compañía. Ganancias compartidas, se considera el programa de pago variable más utilizado y es un plan de incentivos en el que las mejoras en la productividad del grupo determinan la cantidad total de dinero que será asignada (Robbins, 2004).

McClelland (1988) describe tres tipos de necesidades motivacionales: necesidad de logro, necesidad de poder, necesidad de asociación. La persona con necesidad de logro se encuentra motivada por llevar a cabo algo difícil, alcanzar algo realmente difícil mediante el reto y desafío de sus propias metas y con ello avanzar en el trabajo. Hay una fuerte necesidad de retroalimentarse de su logro y progreso y una necesidad por

sentirse dotado, realizado, gratificado y con talento. La persona con necesidad de poder está motivada por obtener y conservar la autoridad. Tiene deseo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros. Su modo de comportarse lo conduce a ser influyente, efectivo e impactante. Hay una fuerte necesidad de hacer liderar sus ideas y de hacerlas prevalecer. Hay una fuerte necesidad de incrementar su poder y su prestigio, en fin, su estatus. La persona con necesidad de asociación, está motivada por la afiliación y posee la necesidad de tener relaciones amigables y se motiva hacia interactuar con la gente y con los demás compañeros de trabajo. La afiliación conduce a sentirse respaldado por la ayuda, respeto y consideración de los demás. Este tipo de personas son jugadores de equipos. Los individuos con esta necesidad alta, no son los líderes ni los directivos más eficientes, ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles sin preocuparse por disgustar a los demás. Estas necesidades se hallan en diversos grados de variación en todos los trabajadores y directores McClelland (1965). Esta mezcla de necesidades caracterizan tanto al gerente como al empleado, en su estilo y comportamiento, ambos, gerente y empleado, en los tres conceptos están siendo motivados.

En síntesis la labor de los administradores no es manipular a las personas, sino conocer sus motivaciones (Koontz y Wehrich, 1999).

### **2.2.3 Talento humano y comunicación interna**

La comunicación interna de los empleados con la administración es muy importante en una organización. La comunicación interna está conformada por todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etcétera. Este tipo de comunicación se efectúa solo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización. (Ramos, 1991). Collado (1997) define la comunicación interna como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Para la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en como los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo. (Kreps, 1990 citado, en Trelles, 2004).

Las actividades de comunicación de los administradores generalmente se efectúan dentro de una organización e implican el poder compartir información con otros miembros de la organización. Para ser comunicadores efectivos, por lo tanto, los administradores no solamente deben entender la comunicación interpersonal, sino la

forma en que esta ocurre dentro de las organizaciones (Certo, 1984). Certo (1984), definió la comunicación interpersonal como el proceso de compartir información con otros individuos.

#### **2.2.4 Talento humano y liderazgo**

Para Méndez (2009) los líderes se hacen, no nacen hechos, hay que formarlos. El éxito del liderazgo está basado en un conjunto de conductas definibles, por lo tanto, aprendibles y aprehensibles. El éxito en el liderazgo es definido en términos de acciones describibles, por lo tanto, le resultará fácil a otra persona actuar en la misma manera, es un asunto de enseñanza-aprendizaje para que alguien adopte las más efímeras capacidades y rasgos de líder. Kotter (1988) afirma que el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines. El liderazgo y la administración (dirección) son dos sistemas de acción complementarios donde cada uno tiene su propia función y actividades características y ambos son necesarios para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo, competitivo y fluctuante, el verdadero reto consiste en combinar un fuerte liderazgo con una eficaz dirección, utilizando ambos aspectos de forma equilibrada. El liderazgo puede ser una mezcla de ambas posiciones, por cuanto existen personas que parecen ser líderes naturales pero que en realidad han aprendido a desarrollar sus propias capacidades de liderazgo a lo largo del tiempo y de la experiencia, mientras que otro grupo de personas tienen ciertas limitaciones para definir lo que quieren y pueden hacer en la vida. El verdadero desafío



radica en cómo es desarrollado ese potencial de liderazgo por cada individuo. No se puede enseñar liderazgo, las personas aprenden a liderar de la misma forma como aprenden cualquier otra función social complicada (Kotter, 1988).

Fierman (1995) agrega que para llegar a ser un líder es necesario desarrollar un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes. Una de las tareas centrales de la administración para el siglo XXI es que las organizaciones se conviertan en líderes del cambio. Un líder del cambio ve a este como una oportunidad. Lo busca, sabe cómo encontrar los adecuados y hacer que sean eficaces tanto fuera de la organización como dentro de ella. (Drucker, 1999). La efectividad del liderazgo depende de dos proposiciones básicas. La primera es que la efectividad del liderazgo está determinada por el grado hasta el cual los subordinados creen que el comportamiento del líder será una fuente de satisfacción, de inmediato o en el futuro. La segunda proposición es que el comportamiento del liderazgo afectará en forma positiva el rendimiento de los subordinados si proporciona amplia asesoría, apoyo, orientación y recompensas por el desempeño. Las funciones estratégicas de un líder consisten en reconocer o despertar en los subordinados la necesidad de resultados sobre los cuales el líder tenga algún control, incrementar los resultados personales para los subordinados por la realización del objetivo, hacer la trayectoria hacia estos resultados más fácil de recorrer asesorando y dirigiendo, ayudar a los subordinados a aclarar sus expectativas, reducir

las barreras frustrantes, aumentar las oportunidades para la satisfacción personal contingente a un desempeño efectivo (Mitchell, 1974).

Según Robbins (1998) existen tres tipos de liderazgo primarios: el primero orientado a las tareas, enfatiza el logro de metas de grupo y define y estructura el trabajo del miembro del grupo; el segundo orientado a las personas, desarrolla buenas relaciones interpersonales; es amigable y accesible. El tercero orientado al desarrollo, experimenta y estimula. Fierman (1995) por su parte, clasifica al liderazgo en autocrático, participativo y flexible. Para Goleman (1995) existen seis tipos de liderazgos, el primero el Coercitivo el cual exige cumplimiento inmediato y su frase preferida es haz lo que digo, sirve para lidiar con empleados problemáticos pero crea un impacto negativo. El segundo el líder orientativo el preferido el cual moviliza a las personas hacia una visión, confía en sí mismo y tiene empatía. Tercero el afiliativo el que crea armonía y construye lazos emocionales. Ideal para sanar desavenencias o motivar en situaciones estresantes, para él las personas es lo primero. El cuarto el democrático que construye consenso mediante la participación. Quinto el ejemplar el que fija altos estándares de desempeño pero quiere que las cosas se hagan siempre a su manera, no genera buen clima, solo apto para equipos muy motivados, y el sexto el líder formativo o jefe papá, ideal para desarrollar las fortalezas a largo plazo de los miembros de su equipo.

Hersey y Blanchard (1982) exponen la teoría de liderazgo situacional basado en una interacción entre la cantidad de dirección que un líder proporciona y la cantidad de apoyo emocional que el líder otorga al seguidor y el nivel de disposición hacia la tarea

que los seguidores exhiben en una tarea específica, función, actividad u objetivo que el líder procura alcanzar a través del individuo o grupo. En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. El estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. La teoría situacional propuesta sostiene que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la madurez de los subordinados, la madurez no es la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea, la relación entre el director y los subordinados pasa por cuatro fases (una especie de ciclo de vida) a medida que los subordinados se desarrollan y maduran, y los gerentes necesitan modificar su estilo de liderazgo en cada fase. En la fase Inicial, en que los subordinados ingresan en la organización, lo más adecuado es una gran orientación del gerente a las tareas. Hay que enseñarles sus tareas y familiarizarlos con las reglas y procedimientos. En esta etapa, un gerente causará la ansiedad y confusión a los empleados de nuevo ingreso. Pero una relación participativa con los empleados también sería inapropiada porque todavía no se les puede considerar como colegas. A medida que los subordinados empiezan a aprender sus tareas, la administración orientada a ellas sigue siendo indispensable, pues todavía no están dispuestos o no pueden aceptar toda la responsabilidad. Sin embargo, la confianza y respaldo del gerente pueden aumentar conforme se familiarice con los subordinados y desde estimular mayores esfuerzos por parte de ellos. Así pues, puede empezar a utilizar comportamientos orientados a los empleados. En la tercera fase aumentan la

capacidad y motivación para el logro de los empleados, y estos empiezan a buscar una mayor responsabilidad. El gerente ya no tendrá que ser directivo, pero el gerente seguirá mostrando apoyo y consideración a fin de fortalecer la decisión de los subordinados de obtener una responsabilidad mayor. Conforme los subordinados van adquiriendo gradualmente más confianza, se tornan más auto directivos y logran mayor experiencia, el gerente puede reducir el grado de apoyo y estímulo. Entonces son independientes sin que necesiten ni esperen una relación directiva con su gerente. La teoría situacional del liderazgo ha despertado interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, no estático. Hay que evaluar constantemente la motivación, capacidad y experiencia de los subordinados, a fin de determinar qué combinación de estilos será la más indicada. Si el estilo no es el adecuado, no sólo los motivará, sino que además los llevará a la madurez. Por consiguiente, el gerente que desarrolle a sus subordinados, aumente su confianza y les ayude a aprender su trabajo, logrará que los objetivos se logren con mayor eficacia. El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

### **2.2.5 Talento humano y uso de tecnologías de la información y comunicación**

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) constituyen un conjunto de aplicaciones, sistemas, herramientas, técnicas y metodologías asociadas a la digitalización de señales analógicas, sonidos, textos e imágenes, manejables en tiempo real. (Gil, 2002). Por su parte, Ochoa y Cordero (2002), establecen que son un conjunto

de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software), soportes y canales de comunicación, relacionados con el almacenamiento, procesamiento y la transmisión digitalizada de la información. Asimismo, Thompson y Strickland (2004) las definen como aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos, capaces de manipular información que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier organización. En ambientes tan complejos como los que deben enfrentar hoy en día las organizaciones, sólo aquellos que utilicen todos los medios a su alcance, y aprendan a aprovechar las oportunidades del mercado visualizando siempre las amenazas, podrán lograr el objetivo de ser exitosas.

El cambio tecnológico no es importante por sí mismo, pero es fundamental si afecta la ventaja competitiva y la estructura del sector donde opera. No todo cambio relacionado con este enfoque es estratégicamente benéfico, puede empeorar en muchas ocasiones la posición competitiva de la organización y lo atractivo de la fracción involucrada, lo que sin duda amerita una planificación, organización, dirección y control de la gestión tecnológica, con el firme propósito de evaluar la inclusión e impacto de las tecnologías en el marco empresarial. (Porter, 2000). La concepción moderna de las tecnologías de información comprende aplicaciones, sistemas, herramientas, técnicas y metodologías asociadas a la digitalización de señales analógicas, sonidos, textos e imágenes, manejables en tiempo real. Asimismo se relaciona con equipos de computación, software, telecomunicaciones, redes y bases de datos, lo que permite destacar que la evolución del proceso humano de recibir información y comunicarse, está estrechamente relacionada con la evolución tecnológica, pues trae consigo

transformaciones a nivel comercial, educativo, cultural, social y económico, por su carácter global, accesible y universal (Gil, 2002). Las tecnologías de información y comunicación representan un aporte significativo en los procesos de producción, educación, gestión y gerencia dentro de las organizaciones, por ello, las empresas son organismos inteligentes, y como todo organismo que busca sobrevivir, éstas deben ser generadoras, almacenadoras y transformadoras de los conocimientos, que le permitan enfrentar y modificar su entorno, ya sea para adaptarse a él, o de ser posible para hacerle frente en su beneficio. (Murelaga, 2001). En la actualidad, bajo la visión posmoderna de las nuevas tecnologías mencionadas constituyen uno de los pilares fundamentales para transformar la información en conocimiento, de tal forma que se puede mejorar el proceso en la toma de decisiones organizativas, obteniendo así ventajas competitivas sustentables, en un mercado tan cambiante y voraz como el existente en el siglo XXI. (Rojas, 1999).

El paradigma de las nuevas tecnologías son las redes informáticas. Las computadoras aisladas ofrecen gran cantidad de posibilidades, pero conectados en redes, incrementan su funcionalidad en varias órdenes de magnitud. Las computadoras no sólo sirven para procesar información almacenada en soportes físicos en cualquier formato digital, sino también como herramientas para acceder a información, recursos y servicios prestados por computadoras remotos, como sistemas de difusión de la misma, y como medio de comunicación interactiva entre los seres humanos (Montaner, 2001). El internet es la red de redes, y que no es un medio de información en el sentido de masas, sino un medio de comunicación, en el concepto de vía de comunicación, una

red que lleva a los usuarios desde sus monitores de estudio o trabajo, hasta los bancos de datos abiertos (Pablos, 2006).

El síntesis el uso de tecnologías de la información mejora de la gestión, mayor eficacia, ahorro en tiempos y costos, información siempre disponible, mejora de la comunicación con la clientela y empresas proveedoras, mejora de la competitividad de la empresa y sirve de acceso a nuevos mercados (Matamoros, 2012).

### **2.2.6 Talento humano y reclutamiento**

Según Chiavenato (1999), la selección de personal es la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado. Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización. Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos vacantes dentro de la organización (Chiavenato, 2000). Por otro lado Shamil (2001) dice que el reclutamiento se ocupa del proceso de llenar una vacante que incluye la exanimación del puesto, la valoración de las fuentes de las cuales pueden obtener candidatos, la forma de contactar a los candidatos, así como la atracción de los aspirantes. Por su parte para Llanos (2005) el reclutamiento es el proceso mediante el cual se captan los candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles para ocupar la jerarquía o puestos vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la empresa y organización los elementos humanos necesarios en el momento oportuno, de la calidad necesaria y

cantidad requerida para mantener la homeostasis interna de la entidad, siendo esta la base de la productividad y sinergia producida por el movimiento interno del sistema.

Existen muchas razones por las que el reclutamiento es importante. Para Dessler (2001) el reclutamiento es importante porque cuanto más candidatos tenga la empresa, tanto más selectiva podrá ser su contratación. Lo que invite la empresa en el proceso de reclutamiento, no es tanto, en comparación en lo que se gasta en emplear a personas descalificadas (Woods, 2002). Las malas y pobres decisiones en el reclutamiento pueden llegar a representar un gran costo para las empresas (Gregoyev, 2006). Las empresas al utilizar buenas prácticas de reclutamiento trae consigo muchas ventajas entre las cuales se encuentran las previas al reclutamiento, como candidatos altamente calificados y las posteriores al reclutamiento, como son la satisfacción de expectativas, satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, reducción de la rotación del personal, entre otras (Moser, 2005). El reclutamiento es una de las funciones más importantes debido a que de ello depende que la organización cuente con personal calificado, actualizado y capacitado, lo que a su vez le otorga un nivel de competitividad y cumplimiento cabal de sus objetivos (Llanos, 2005).

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos ofrece y técnicas de reclutamiento por aplicar. (Chiavenato, 2000).

El proceso de reclutamiento inicia con la definición de una necesidad que se formaliza cuando el responsable jerárquico implicado realiza una demanda de reclutamiento (Rodríguez, 2005). Posteriormente le sigue a este paso la decisión de reclutar, previo a



esto se debe analizar el puesto para lograr una selección efectiva del personal, analizar el puesto es la técnica mediante la cual se recopilan en forma ordenada y sistemática los requisitos mínimos necesarios para llevar a cabo el desempeño exitoso de las funciones de un puesto. Es importante plasmar la descripción del puesto en un documento que concentre las funciones que deben ejecutarse en el puesto (Llanos, 2005).

La búsqueda de candidatos se puede realizar de forma interna y externa. El reclutamiento interno se refiere a la búsqueda de candidatos para ocupar un puesto entre los mismos empleados de la organización, los cuales tendrán que pasar por todas las etapas del proceso, aun cuando ya formen parte de la organización (Rodríguez, 2005). Por su parte la búsqueda externa sobresalen dos aspectos importantes como la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento, la segmentación del mercado se refiere a la descomposición de este en segmentos o clases de candidatos con características definidas lo que ayuda a analizarlo y estudiarlo de manera específica (Chiavenato, 2000). Una vez decida la fuente de reclutamiento se procede a realizar la selección de los candidatos, este es el proceso por el cual se descubre al candidato adecuado para ubicarlo en un puesto determinado (Llanos, 2005). En la primera selección de candidatos se eliminan los que no cubren con el perfil que busca la empresa, esto a través de criterios seleccionados en el curriculum vitae y en las cartas de recomendación (Rodríguez, 2005). Después de este proceso se realizan las entrevistas, esta es una de las herramientas más efectivas y definitorias en donde el entrevistador confirma y profundiza en aquellos puntos fuertes y débiles para el puesto obtenido (Acosta, 2002). Concluidos los procesos

anteriores y asumiendo que se ha encontrado al candidato correcto, finalmente se toma la decisión de contratarlo, se procede a hacerle una oferta formal y suponiendo que este la acepte se procede a la contratación y es en este momento en el que el reclutamiento a concluido (Shamil, 2001).

### **2.3 La contabilidad y finanzas en la organización**

La contabilidad ha sido considerada como un arte, ciencia, técnica y disciplina (Lara, 2009). Para Lara (1999), la contabilidad es la disciplina que enseña las normas y procedimientos para analizar, clasificar y registrar las operaciones efectuadas por entidades económicas integradas por un solo individuo, o constituidas bajo la forma de sociedades con actividades comerciales, industriales, bancarias o de carácter cultural, científico, deportivo, religioso sindical, gubernamental, etc., y que sirve de base para elaborar información financiera que sea de utilidad al usuario general en la toma de decisiones económicas. Para Horngren y Harrison (1991) la contabilidad es el arte de registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos de dinero, las operaciones y los hechos que son cuando menos de carácter financiero, así como el de interpretar sus resultados.

Toda tarea es realizada con una finalidad, en su libro Principios de Contabilidad, Lara (1999) define los propósitos fundamentales de la contabilidad, los cuales consisten en establecer un control riguroso sobre cada uno de los recursos y las obligaciones de la entidad, registrar en forma clara y precisa, todas las operaciones efectuadas por la empresa durante el ejercicio fiscal, prever con bastante anticipación el futuro de la empresa así como servir como comprobante y fuente de información ante terceras

personas, de todos aquellos actos jurídicos en que la contabilidad pueda tener fuerza probatoria conforme en lo establecido por la ley.

Dentro de la contabilidad analizamos los estados financieros los cuales son documentos o informes que permiten conocer la situación financiera de una empresa.

Para Mc Mullen (1971), los Estados Financieros son una recopilación de los datos, como lo son el balance general, el estado de ganancias y pérdidas, estado de capital y utilidades no distribuidas para conocer el estado en el que se encuentra la empresa.

Es decir los Estados financieros nos permiten obtener información para analizar y en base a dicho análisis, tomar decisiones. Los estados financieros suelen tener la misma estructura en todas las empresas debido a que siguen principios y normas contables aceptadas mundialmente (NIIF); sin embargo, algunas de sus partidas podrían variar dependiendo de la empresa y giro del negocio.

En la actualidad los principales estados financieros de una empresa son tres: balance general, estado de resultados y el flujo de caja. Lara (1999) define el Balance General o Estado de Situación, como el documento contable que presenta la situación financiera de un negocio, en una fecha determinada, porque muestra clara y detalladamente el valor de cada una de las propiedades y obligaciones, así como el valor del capital. Lara también define el Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias, como un documento contable que muestra detallada y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.

El Flujo de Caja es el tercer Estado Financiero básico. El diccionario El Mundo, Economía & Negocios, define el flujo de caja como las variaciones de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado para una empresa. El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. El objetivo del estado de flujo de caja es proveer información relevante sobre los ingresos y egresos de efectivo de una empresa durante un período de tiempo. Es un estado financiero dinámico y acumulativo. La información que contiene un flujo de caja, ayuda a los inversionistas, administradores, acreedores.

Una de las ramas de la contabilidad es la contabilidad de costos, Neuner (1967) la definió como una fase amplificada de la contabilidad general o financiera de una entidad industrial o mercantil, que proporciona rápidamente a la gerencia los datos relativos a los costos de producir o vender cada artículo o de suministrar un servicio particular.

Para Lawrence (1967), la contabilidad de costos es un proceso ordenado que usa los principios generales de contabilidad para registrar los costos de operación de un negocio de tal manera que, con datos de producción y ventas, la gerencia pueda usar las cuentas para averiguar los costos de producción y los costos de distribución, ambos por unidad y en total de uno o de todos los productos fabricados o servicios prestados, y los costos de otras funciones diversas de la negociación, con el fin de lograr una operación económica, eficiente y productiva. Los costos de acuerdo a su comportamiento se clasifican en costos fijos y costos variables, los costos fijos son

aquellos que están en función del tiempo, o sea, no sufren alteración alguna, son constantes, aún cuando se presentan grandes fluctuaciones en el volumen de producción, es decir, son aquellos gastos necesarios para sostener la estructura de la empresa y se realizan periódicamente (Orellana, 2008), los costos variables son aquellos costos cuya magnitud cambia en razón directa al volumen de las operaciones realizadas (Colín, 2008).

Los costos se clasifican también de acuerdo a la función en que incurren en costos de producción estos tipos de costos, son los que se generan en el proceso de transformar las materias primas en productos elaborados (Colín, 2008). Se subdividen en: Costos de materia prima, el cual es el costo de materiales integrados al producto. (Orellana, 2008). Costos de mano de obra, son los costos que interviene directamente en la transformación del producto (Ramírez, 2005). Los gastos indirectos de fabricación son los costos que intervienen en la transformación de los productos, con excepción de la materia prima y la mano de obra directo (Ramírez, 2005). Cualquier costo de fábrica o de producción que es indirecto para un producto o servicio y, en consecuencia, no incluye materia prima directo y mano de obra directa es un costo indirecto (Barfield, Raiborn, Kinney, Thomson, 2003). Costos de distribución o venta son los que se incurren en el área que se encarga de llevar los productos terminados, desde la empresa hasta el consumidor, los costos de administración son los que se originan en el área administrativa, o sea, los relacionados con la dirección y manejo de las operaciones generales de la empresa, los costos financieros son los que se originan por la obtención de recursos ajenos que la empresa necesita para su desenvolvimiento (Colín, 2008).

Otro elemento importante que deben conocer los empresarios es su capital de trabajo, el cuales la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Desde el punto de vista contable se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante. Desde el punto de vista práctico, está representado por el capital necesario para iniciar operaciones, antes de recibir ingresos, luego entonces, este capital deberá ser suficiente para: comprar materia prima, pagar sueldos y salarios, otorgar financiamiento a los clientes, cubrir gastos diarios, etc.<sup>7</sup> Gitman (2005), propone una definición alternativa al referirse que es la parte de los activos circulantes que se financian con fondos a largo plazo, al considerar que el monto resultante de la diferencia entre activo circulante y el pasivo circulante (capital neto de trabajo) debe financiarse con fondos a largo plazo, pues este se considera como parte del activo circulante.

Un cálculo importante que no puede pasar desapercibido es el análisis del Punto de Equilibrio estudia entonces la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales. También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado (Váquiro, 2013).

---

<sup>7</sup>Artículo publicado por la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

Basado en los conceptos anteriores la contabilidad es importante para las Pymes, en vista que les permite llevar registros ordenados de todas las operaciones efectuadas, proporciona información oportuna en el momento que se desee hacer uso de ella, permite cuantificar costos, conocer las ventas y poder calcular el punto de equilibrio, y conocer el éxito o fracaso del negocio para tomar buenas decisiones en base a información precisa y real.

## **2.4 Importancia de los conocimientos humanos en el desarrollo contable financiero de las empresas**

La organización moderna se enfrenta a la competitividad en un escenario, donde la persona es el protagonista de todo proceso, el conocimiento humano impulsa el desarrollo socioeconómico. En las organizaciones abiertas al aprendizaje los empleados desarrollan su capacidad de crear los resultados que realmente desean y en la que se propician nuevas formas de pensar, entendiendo la empresa como un proyecto común y los empleados están continuamente aprendiendo a aprender.(Senger, 2005).

Según Drucker (1994) en nuestro tiempo existe una transformación en la concepción del conocimiento. Este ha pasado de una situación referida al desarrollo intelectual de la persona a otra como factor de producción tomando como base su utilidad. En este sentido, el conocimiento se convierte en un instrumento o medio para obtener resultados.

Basado en lo anterior podemos indicar la importancia del conocimiento humano, el cual es esencial en el desarrollo de las empresas, los conocimientos adquiridos en las áreas

contables, las destrezas y habilidades, ayudan a la eficiencia y eficacia de las organizaciones. Toda empresa necesita evaluar su información financiera para definir si se está desempeñándose de manera correcta o no. Por ello es importante la información financiera, conocer lo que impacta los resultados de la empresa y saber en qué se basan las decisiones de la empresa. Esta información es indispensable para la toma de decisiones, por lo que es importante preparar y analizar de manera inteligente la información financiera con la que se cuenta. El director financiero o encargado de las finanzas, es la persona responsable de tomar las decisiones de inversión o financiamiento, a su vez en las Pymes la misma persona gestiona la tesorería de la empresa, de obtener nuevos fondos y de las relaciones con los bancos y socios, se encarga de todas las funciones que involucran dinero. Es de suma importancia que los encargados de las finanzas diseñen estrategias financieras claras para no caer en lo que ninguna empresa quiere, la quiebra, y a su vez es importante saber que de llevarse a cabo buenas estrategias financieras y aplicarlas en de manera correcta, se pueden lograr resultados muy favorables. Otra serie de una serie de factores que son básicos para aplicar estrategias financieras son los estados financieros, las proyecciones financieras, y las razones financieras. Conociendo lo que cada uno nos indica podemos de esta manera llevar a cabo proyecciones financieras precisas y poder manejar cualquier situación que se pueda presentar (Moreno, 2003). Es por eso que el conocimiento humano juega un rol importante en la toma de decisiones para el desarrollo financiero de las empresas.



## **CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Introducción**

La investigación es un proceso riguroso, cuidadoso y sistematizado en el que se busca resolver problemas, bien sea de vacío de conocimiento (investigación científica) o de gerencia, pero en ambos casos es organizado y garantiza la producción de conocimiento o de alternativas de solución viables. (Valdivia, 2009). Sabino (2000) define la investigación como “un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento” (p. 47). Por su lado Cerro y Bervian (1989) la definen como una actividad encaminada a la solución de problemas. Su Objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos. En este capítulo se describe la manera en que se lleva a cabo la investigación, el proceso da inicio desde la explicación de la forma en que se diseñó la investigación, definición del enfoque, tipo de investigación, universo y muestra de los informantes y finalmente la forma de validar los datos.

### **3.2 Enfoque de la investigación**

Según su enfoque la investigación se clasifica como cuantitativa o cualitativa. La investigación cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la estadística. Tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, que sea posible definirlo. Los elementos constituidos por un problema de investigación lineal se denominan variables, relación entre variables y unidad de observación. Se le asigna significado numérico, es objetiva (Valdivia, 2009). Hace uso de la recolección de datos

para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento (Hernández, 2006).

A diferencia la investigación cualitativa utiliza la recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Se fundamenta más en un proceso inductivo. (Hernández, 2006). Para la realización de un enfoque cualitativo se plantea un problema, pero su proceso no es claramente definido como el enfoque anterior. Este enfoque se utiliza para descubrir, formular y refinar preguntas de investigación, para dar lugar e iniciar una teoría en particular. Este enfoque se basa en métodos de recolección de datos como observación, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias, historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades, es inductiva, considera el fenómeno como un todo, es un método para generar teorías e hipótesis, la investigación es de naturaleza flexible, evolucionaría y recursiva, la base está en la intuición (Valdivia, 2009). La investigación cualitativa se ocupa de descubrir las semejanzas y diferencias no los eventos o comprensiones idiosincrásicas (Banner, 2005). Estudia a las personas, los eventos y las prácticas en sus propios términos de comprender el mundo así mismo y a los otros.

Esta investigación es de tipo cualitativa ya que se fundamente en la percepción subjetiva de los empresarios sobre las variables del talento humano. Esto no significa ausencia de datos numéricos ya que a la encuesta se le dio tratamiento estadístico. Está relacionada con la fenomenología que tiene como objetivo interpretativo de estudiar el fenómeno en sus propios 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 el fenómeno de estudio.

En el estudio cualitativo profundizaremos en los datos, interpretar cada variable planteada, el ambiente relacionado al talento humano y finanzas de las pymes de muebles del Municipio de Masatepe, posteriormente los datos recolectados mediante encuestas serán cuantificados y se relacionaran los efectos del desarrollo del talento humano sobre la eficiencia o ineficiencia de las finanzas de la empresa.

### **3.3 Tipo de Investigación**

Los tipos de investigación difícilmente se presentan puros, generalmente se combinan entre sí y obedecen sistemáticamente a la aplicación de la investigación (Tamayo, 2007). Uno de los tipos de investigación es la investigación exploratoria, para Malhotra (1997) la investigación exploratoria es el diseño de investigación que tiene como objetivo primario, facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador. Sellriz (1980) afirma que la investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento. Para Hernández, Fernández y Baptista (2006) la investigación exploratoria tiene como objetivo examinar un tema o problema de investigación poco estudiado del cual se tienen muchas dudas o se ha abordado antes, es decir cuando existen solo ideas vagamente relacionadas con el tema. En cambio la investigación descriptiva es el tipo de investigación concluyente que tiene como

objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión (Malhotra, 1997). La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández et al, 2006)

Basado en lo anterior la investigación se diseña bajo el tipo Exploratoria-Descriptiva. Esta investigación se considera de tipo exploratoria debido a que no existen investigaciones previas que permiten evaluar los factores de talento humano y finanzas de las pymes del sector madera del municipio de Masatepe y descriptiva debido a que especificaremos los perfiles de las personas encuestadas, características de las organizaciones, procesos, es decir realizaremos un análisis de las variables propuestas, este tipo de investigación nos será apropiada para identificar los puntos críticos que intervienen en dichos factores.

### **3.4 Técnicas de recolección de datos**

Para la recolección de la información es necesario determinar con claridad cuáles son las fuentes que se van a utilizar. Dependiendo de éstas se planean los instrumentos o acciones que deben implementarse para su obtención. Como punto de partida normalmente se hace uso de las fuentes secundarias para indagar el tipo, cantidad y calidad de la información que ya existe y que ha sido trabajada por otras personas anteriormente (Banner, 2005).

### **3.4.1 Instrumentos de recolección de datos**

Una de las técnicas más utilizadas para recolectar datos es la entrevista, la cual es una conversación que tiene una estructura y un propósito, es la relación personal entre dos o más sujetos en el cual el entrevistado posee información que interesa al entrevistador. Una vez terminada la entrevista deberá elaborarse 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. El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, define la palabra “encuesta” de la siguiente manera: Averiguación o pesquisa, conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho. Según Audirac (2006) la encuesta es un instrumento que permite recabar información general y puntos de vista de un grupo de personas.

Otro método utilizado para recolectar datos es 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. (Banner, 2005).

En la presente investigación se aplicará la técnica de la encuesta, para conocer la opinión de los productores de muebles del municipio de Masatepe en relación a los factores de talento humano, también se observará en el sitio como se percibe el ambiente laboral y como se observan las condiciones económicas al momento de realizar las visitas de campo. La encuesta está dividida en seis secciones, la primera corresponde a datos generales del negocio; en la segunda se aborda el talento humano; en la tercera el clima organizacional; posteriormente en la cuarta el uso de

tecnologías de la información y comunicación; luego la quinta sección relacionada a la selección y contratación del personal; finalizando con el análisis correspondiente al área contable y financiera de las empresas.

### **3.4.2 Universo**

El universo está conformado por toda la población o conjunto de unidades que se quiere estudiar y que podrían ser observadas individualmente en el estudio (Bravo, 1998, p. 179). Para Sampieri (2003) una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La población tomada para la realización de la presente investigación es de 120 talleres de muebles, según datos estadísticos suministrados por el Sr. Alejandro Pérez, artesano, y presidente de la Asociación de Artesanos de Madera y Mimbres de Masatepe, ASOAMMA.

### **3.4.3. Muestra**

La muestra según Sampieri (2000) se define como un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le llama población (Sampieri, citado por Balestrini 2001 Pág. 141).

A continuación el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

N= Tamaño de la población

$\sigma$  = Desviación estándar de la población valor constante 0.50

Z=Valor obtenido mediante niveles de confianza. 90% igual a 1.65

e= Límite aceptable de error muestral 10% (0.10)

$$n = \frac{(120) (0.50)^2 (1.65)^2}{(120-1)(0.10)^2 + (0.50)^2 (1.65)^2}$$

$$n = \frac{(120) (0.25) (2.7225)}{(119)(0.01) + (0.25) (2.7225)}$$

$$n = \frac{81.675}{1.810625}$$

n= 43 pymes

La muestra es de 43 talleres, para dicho resultado se utilizó el muestreo probabilístico para poblaciones finitas, en el cual no se utiliza el criterio de probabilidad.



### **3.4.4 Criterios de selección**

Bounocore (1980) define a las fuentes primarias de información como las que contienen la información original no abreviada y traducida: tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscrito. Se les llama también fuentes de información de primera mano, incluye la producción documental electrónica de calidad. Según Sampieri (2006) las fuentes primarias constituyen el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes.

Sin embargo Bounocore (1980) las fuentes secundarias como las que contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados. Ejemplo de ella lo serían los resúmenes, obras de referencia (diccionarios o enciclopedias), un cuadro estadístico elaborado con múltiples fuentes entre otros. Para Sampieri (2006) las fuentes secundarias son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área del conocimiento en particular. Es decir, reprocesan información de primera mano. Comentan brevemente artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos (publicaciones básicamente en inglés, aunque también se incluyen referencias en otros idiomas)

Para la recolección de datos consultaremos 100% fuentes primarias de información. Los datos serán recolectados en el municipio de Masatepe, mediante encuestas realizadas directamente a pequeñas y medianas empresas (ver anexo No.5, tabla No.5) productores de muebles del municipio cuyo producto principal sea la elaboración de muebles de madera, mimbre y fibra de plátano.

### 3.4.5 Variables de Investigación

#### Operacionalización

Dimensión	Variabes	Conceptos	Fuentes de información	Indicadores	Escala de medición	Instrumentos de recolección de información
Talento Humano	Escolaridad	Período de tiempo que dura la estancia de un ser humano en una escuela.	Diccionario Lengua Española Vox (2002)	Primaria, secundaria, técnico, universitario.	Años de estudios concluidos.	Encuestas a productores de muebles del municipio de Masatepe.
	Capacitación	Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño.	Hill (2003)	Contabilidad-Finanzas.	Capacitaciones recibidas en contabilidad y finanzas.	Encuestas a productores de muebles del municipio de Masatepe.
	Clima Organizacional	Constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica de una organización.	Chiavenato (1992)	Motivación del personal.	Premios, incentivos, reconocimiento social, bonos, oportunidades de crecimiento.	Encuestas a productores de muebles del municipio de Masatepe.
				Comunicación interna.	Uso de avisos, memorándum, circulares, órdenes de trabajo, reuniones.	Encuestas a productores de muebles del municipio de Masatepe.
				Liderazgo.	Crea oportunidades de desarrollo, estímulo de creatividad e innovación, trasmite entusiasmo, metas, tiene empatía.	Encuestas a productores de muebles del municipio de Masatepe.
				Selección del personal	Análisis de puestos, descripción de puestos, búsqueda, selección y entrevista de candidatos.	Encuestas a productores de muebles del municipio de Masatepe.
Tecnologías de la Información y Comunicación	Constituyen un conjunto de aplicaciones, sistemas, herramientas, técnicas y metodologías asociadas a la digitalización de señales analógicas, sonidos, textos e imágenes, manejables en tiempo real.	Gil (2002)	Cantidad de computadores con internet.	Pagos de servicios básicos, impuestos, ventas por internet, relaciones con los proveedores y clientes, cursos en línea, publicidad en redes sociales.	Encuestas a productores de muebles del municipio de Masatepe.	
Gestión Financiera	Contabilidad	Disciplina que enseña las normas y procedimientos para analizar, clasificar y registrar las operaciones efectuadas por entidades económicas integradas por un solo individuo, o constituidas bajo la forma de sociedades con actividades comerciales, industriales, bancarias o de carácter cultural, científico, deportivo, religioso sindical, gubernamental.	Lara (1999)	Contabilidad formal elaborada.	Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Caja, Costos, elaborados.	Encuestas a productores de muebles del municipio de Masatepe.
	Finanzas	Estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo.	Bodie y Merton (2003)	Apropiación de conocimientos financieros.	Líquidez, Capital de Trabajo, Punto de Equilibrio.	Encuestas a productores de muebles del municipio de Masatepe.

### **3.4.6 Procesamiento de datos**

El tratamiento del dato e información responde a un orden y clasificación de lo establecido de acuerdo al conjunto de variables que están presentes en la investigación. Los cuales serán procesados en el programa estadístico SPSS.

## **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

## **4.1 Organización y talento humano**

### **4.1.1 Años de existir la empresa**

El gráfico No. 1 del anexo No.3 nos muestra los años de antigüedad de los negocios encuestados, el 35 % de los negocios tienen un rango de antigüedad de seis a diez años, el 30% de uno a cinco años, el 16% tienen una antigüedad de dieciséis a veinte años, el 12 % de once a quince años, el 7% restante de veintiuno a más años. Cabe destacar que es importante conocer la antigüedad de los negocios, para su evolución a lo largo de los años de establecido.

Al analizar los años de antigüedad con la variable capacitación al personal; el 16% de los negocios con antigüedad de 6 a 10 años capacita a su personal, seguido por los negocios de 1 a 5 años con el 14%, los de 21 años a más el 7%, seguido por los de 11 a 15 años con el 3% y en último lugar los de 16 a 20 años con el 2% (Ver anexo No. 4 tabla No.1).

Los negocios con antigüedad de 1 a 5 años tienen computadoras conectadas a internet representando la mayoría con un 14%, el segundo lugar lo ocupan los negocios con antigüedad de 6 a 10 años con 12%, con 7% los negocios de 11 a 15 años, posteriormente con 6% los de 16 a 20 años y los de 21 años a más con 4% respectivamente (Ver anexo No. 4 tabla No.2). Como evidencian los datos las empresas con menor edad, son más propensas al uso de tecnologías de la información y comunicación en la medida que la empresa avanza en su ciclo de vida, el uso de tecnologías es menos frecuente.

El 9% de los negocios con antigüedad de 1 a 5 años llevan registros contables, los negocios con antigüedad de 6 a 10 años están en segundo lugar con el 8%, seguidos por los de 11 a

15 años con 6%, los negocios de 16 a 20 años con el 5% y en último lugar los de 21 años a más con 2% (Ver anexo No. 4 tabla No.3).

Cabe destacar que la antigüedad no es sinónimo de crecimiento, al realizarse las encuestas se observó que negocios antiguos son los menos desarrollados y forman parte de la herencia familiar; son una fuente de sobrevivencia de la economía familiar. Los negocios con menos años de antigüedad son negocios cuyos propietarios tienen pocos años en el mercado y están con deseos de crecer y perdurar por muchos años, tienen proyectos de expansión y mejoras de sus negocios.

#### **4.1.2 Lugar donde inicia operaciones el negocio**

El gráfico No.2 del anexo No. 3 muestra el resultado de la pregunta ¿En qué lugar inicio operaciones el negocio? el 60% respondieron que iniciaron en su propia casa, el 40% iniciaron en lugares alquilados. Cabe destacar que según la observación la mayoría de los negocios tienen los talleres en los patios y la sala de venta o de exhibición de los muebles en los porches de los hogares. La minoría expresaron que alquilan locales para salas de exhibición en la carretera y el taller lo tienen en sus hogares. Esto forma parte de la cultura familiar, tener los negocios en las mismas casas; inclusive están dirigiendo las tareas del hogar y están atendiendo sus negocios con ayuda de los miembros de la familia los cuales se involucran en las labores de producción y ventas.

### **4.1.3 Nivel de escolaridad del dueño del negocio cuando inicio operaciones la empresa**

Se les consultó a los dueños de pymes ¿Qué nivel de escolaridad tenían cuando inicio operaciones la empresa? en el gráfico No.3 del anexo No.3, el 46% son graduados de secundaria, el 33% de primaria, el 16% son técnicos y solamente el 5% son profesionales. Esta pregunta se realizó para conocer el progreso académico de los dueños del negocio y como ha influido esto con el desarrollo del negocio, sin embargo, se observó que muchos dueños de negocios con nivel de escolaridad de primaria y secundaria mantienen el mismo nivel académico de cuando iniciaron el negocio; no siguieron sus estudios se dedicaron a las labores de su empresa y destacaron que les interesa que sus hijos sean quienes se preparen mejor y para en un futuro tomar la dirección de los negocios.

### **4.1.4 Tiempo que duro el último gerente del negocio**

Cuando se les pregunto ¿Cuánto tiempo duro el último gerente en el negocio? gráfico No. 4 del anexo No.3 el 72% respondió más de cinco años, el 19% más de tres años y solamente el 9% un año, cabe señalar con el período de administración de un gerente corresponde a la antigüedad de los negocios, es decir, desde la fundación del negocio está el mismo gerente quien es el mismo dueño del negocio, el padre de familia; solamente se hacen cambios de administración en caso de incapacidad de los padres o fallecimiento.

#### **4.1.5 Consanguineidad del gerente de la empresa**

El gráfico No. 5 del anexo No.3 nos muestra el resultado de la pregunta ¿El gerente del negocio es de la familia? 100% de los encuestados respondió que los administradores de las pymes son familiares, gerencian padres, en algunos casos hijos, quienes indicaron que los negocios son herencias de sus padres. Esto se convierte en un fortaleza en vista que hay un compromiso moral de sostener la herencia familiar; trabajar con mayor dedicación al reconocer que el negocio es la fuente de ingresos y el sostén de la familia, sin embargo, a veces es una debilidad porque muchos gerentes son los padres de familia los cuales no aceptan cambios en sus decisiones, solamente ellos son los que deciden lo que se debe hacer y confunden su administración con el rol que tienen en el hogar de mandar y resto de la familia obedecer; incluso se observó, en muchos negocios al llegar a realizar la encuesta muchos familiares, los hijos indicaban espere llamaré a dueño del negocio para que el brinde la información.

#### **4.1.6 Nivel de escolaridad actual del dueño de la empresa**

Cuando se les preguntó ¿Cuál es actualmente el nivel de escolaridad del dueño del negocio? para conocer el nivel de progreso a lo largo de los años de establecido el negocio, gráfico No. 6 del anexo 3 el 46% respondió, que son graduados de secundaria, el 21% graduados de nivel técnico, el 19% universitarios y el 14% de primaria, la variación en el nivel técnico paso de 16% a 19% y en el universitario de 5% a 19%, se debe a que cuando inició el negocio era gerenciado por los padres del hogar; sin embargo, al pasar de los años heredaron los negocios a sus hijos, quienes se prepararon a nivel técnico y universitario. Cabe destacar



que en los negocios cuyos administradores son nivel universitario y algunos técnicos, presentan mayores perspectivas de crecimiento, están anuentes a los cambios y mejoras en sus negocios, sin embargo, para los administradores graduados de primaria y secundaria su negocio representa un medio de sobrevivencia, producen lo necesario para sostenerse, las instalaciones del negocio no son atractivas y afirmaron que no necesitan implementar controles contables, debido a que su negocio es pequeño y les basta con tener registros en libros de costos y gastos.

#### **4.1.7 Capacitación a los trabajadores de la empresa**

En relación a la pregunta ¿Capacita usted a sus trabajadores? gráfico No. 7 del anexo No. 3 el 58% de los encuestados respondieron que no capacitan a sus trabajadores debido a que buscan trabajadores especializados, el 42% sí, capacitan a sus trabajadores, cabe destacar que los trabajadores en su mayoría son de la misma familia, tales como hijos, primos, sobrinos, invierten en capacitarlos como parte de la educación que les brindan a sus familiares, ejemplo de esto, cuando se encuestaron a los dueños de las pymes expresaron que sus hijos trabajaban con ellos en talleres y salas de ventas, a la misma vez, les pagaban capacitaciones que les ayudarán a ser más eficientes en el negocio y en la vida personal. Como se observó la mayoría no capacita a sus trabajadores, siendo esto uno de los factores que impide el crecimiento de los negocios, ya que uno de los factores importantes en una empresa es el talento humano capacitado, inclusive, al momento de realizar las encuestas se observó en varios talleres al personal que atiende en las salas de exhibición con poca capacidad para persuadir a los clientes, inclusive cuando se les consultaba de los modelos de muebles respondieron esos que están ahí son los que tenemos, dejando cortada la

capacidad de incursionar en cualquier modelo que el cliente desee, caso contrario en los negocios donde había personal capacitado mostraron más capacidad para captar a sus clientes mostrándoles tipos de maderas, diseños, colores de forros de cojines, precios, alternativas de cambios en los modelos inclusive hacer realidad los diseños de los clientes.

#### **4.1.7.1 Como consideran las capacitaciones los dueños de las empresas**

Cuando se les consulto ¿Cómo considera las capacitaciones? Gráfico No. 8 del anexo No.3, esta pregunta se realizó con el propósito de conocer las perspectivas sobre el crecimiento del talento humano que tienen los dueños de los negocios, aún cuando muchos propietarios de pymes no capacitan a sus trabajadores el 53% considera que son una inversión, mientras el 47% lo consideran un gasto. Esto debido a que alegan que sus negocios son pequeños y que solamente les ocasionaría una salida de dinero, es por eso que en su mayoría expresaron que prefieren contratar carpinteros expertos para no incurrir en capacitaciones. Sin embargo la capacitación es un proceso que deben realizarlo como práctica permanente, ya que el talento humano se visiona como el factor del crecimiento del negocio, un trabajador capacitado será un instrumento de éxito para el negocio, un trabajador capacitado realizará con más eficiencia y eficacia su trabajo, siendo una inversión no un gasto.

#### **4.1.7.2 Monto que invierten en capacitación los propietarios de las Pymes de muebles del municipio de Masatepe**

Al consultarles ¿Cuánto invierte en capacitación del personal? gráfico No. 9 del anexo No. 3; el 37% respondieron U\$ 300.00 dólares anuales, el 5% menos de U\$ 200 dólares semestrales. Esto representa un bajo nivel de inversión en capacitación, refleja la falta de compromiso que tiene la gerencia con el éxito del negocio a largo plazo.

#### **4.1.7.3 Áreas en que capacitan a sus trabajadores**

El gráfico No. 10 del anexo No. 3 muestra los resultados de la pregunta ¿En qué área capacita a sus trabajadores? el 28% respondió en producción, que comprende contratar a un experto para enseñarles nuevas técnicas y diseños de muebles; el 9% indicó que los capacitan el contabilidad y finanzas, cabe destacar que en su mayoría son hijos de los dueños que trabajan en los negocios que los envían a cursos para que aprendan a realizar los cálculos contables financieros y reforzar la forma empírica de realizarlos; el 5% expresó que los capacitan en atención a clientes, siento un bajo porcentaje y una materia importante el dotar a los trabajadores de herramientas para atender con eficiencia a los clientes y fidelizar al cliente con el negocio; cabe mencionar que, en uno de los talleres visitados al momento de realizar la encuesta llegó un cliente a realizar sus compras y expresaba la propietaria del taller que él tiene años de comprar muebles por la atención brindada. Se observó que la propietaria le mostró varios tamaños de comedores, sillas, colores de los forros, estilos de las mesa, tipos de madera, pinturas, entre otras características del producto e inclusive, le ofreció llamar a alguien del taller en caso que no le gustara ninguno de los

modelos para hacer un boceto personalizado conforme las ideas del cliente, la atención al cliente es un pilar importante.

El 58% no respondió debido a que no capacitan a sus trabajadores, se observa que un alto porcentaje no da importancia a las capacitaciones, siendo un factor esencial en la competitividad del negocio en el mercado.

#### **4.1.7.4 Periodo en que realizan las capacitaciones**

Al consultarles ¿Cada cuánto realizan capacitaciones? el gráfico No. 11 del anexo No. 3, el 37% de los encuestados respondió que capacitan a sus trabajadores anualmente, el 5% respondió que realizan las capacitaciones semestrales, igualmente el 58% no respondió a esta pregunta debido a que no realizan capacitaciones. Se observa un problema recurrente en relación a las capacitaciones, aparte de invertir un bajo monto de dinero, las realizan con poca frecuencia, lo cual no es saludable para el recurso humano de la empresa, en vista que debe ser un proceso de constante actualización que impacta de forma positiva a la empresa.

#### **4.1.7.5 Nivel de importancia que le dan a las capacitaciones los propietarios de las Pymes de muebles del municipio de Masatepe**

El gráfico No. 12 del anexo No. 3, muestra la respuesta a la pregunta ¿Cuál es el nivel de importancia que le da a las capacitaciones dirigidas a sus trabajadores? el 44% de los encuestados le dan alguna importancia a las capacitaciones, el 35% le dan poca importancia y el 21% le dan mucha importancia, cabe mencionar que según conversación con los propietarios de Pymes, aunque no capacitan a sus trabajadores están conscientes que la capacitación permite adquirir conocimientos a sus trabajadores y ser más eficientes en los

negocios. Uno de los problemas es que no han medido el impacto de la capacitación en la productividad, diferenciando antes de la capacitación y después cómo ha influido en el desempeño de las labores de los colaboradores.

## **4.2 Clima organizacional**

### **4.2.1 Tipo de motivación personal que implementan los propietarios las Pymes de muebles del municipio de Masatepe para con su personal**

Al consultarles si ¿Implementan algún tipo de motivación para con su personal? Gráfico No. 13 del anexo No. 3, el 100% de los propietarios de las pymes de muebles, manifestaron que implementan algún tipo de motivación para con sus trabajadores. La mayoría de los propietarios expresó la importancia que le dan a sus colaboradores los cuales son pilar fundamental en el negocio y es necesario tenerlos motivados para sean más productivos. Es importante que los propietarios se detengan a pensar que tipo de retribuciones son más valoradas por su personal, que necesita el personal, como se siente a gusto, motivado, muchas veces se piensa que el pago es la única forma de motivación sin embargo hay una serie de factores emocionales que influyen de forma positiva.

### **4.2.2 Medios de motivación personal que hacen uso los propietarios de las Pymes**

El gráfico No. 14 del anexo No. 3, muestra la respuesta a la pregunta ¿De los siguientes medios de motivación personal de cuales hace uso usted con su personal? observamos que el 44% indicó que utilizan como medio de motivación los incentivos salariales, en temporadas altas como el mes de diciembre les pagan más por producción; el 42% respondieron que los

incentivan con buenas condiciones físicas, comodidad en los talleres, espacios amplios, medidas de seguridad; el 9% indicaron que incentivan mediante oportunidades de crecimiento tanto salariales como promociones dentro de la misma empresa, es decir, pasan de ser trabajadores de temporada o por día a trabajadores permanentes, con goce de prestaciones sociales y de ley; el 5% respondió que otorgan bonos de reconocimiento por desempeño, es decir, trabajadores destacados tanto en cumplimiento de horarios, metas, se les reconoce dinero extra del ganado. Otros procesos como confiarles un nuevo proceso, hacerlos partícipes de las tomas de decisiones en la empresa, reconocer en reuniones de trabajo los destacados trabajadores, compartir con ellos en un convivio, propiciar un clima de respeto, tranquilidad, dirigirse con cortesía, estabilidad laboral, brindar todas las prestaciones sociales, forman parte de la motivación personal y podrían ser realmente muy apreciadas por el personal.

#### **4.2.3 Como consideran la comunicación interna con los trabajadores**

Al consultarles a los dueños de los negocios ¿Cómo consideran la comunicación interna con sus trabajadores? en el gráfico No. 15 del anexo No. 3, se observa que el 68% de los encuestados considera excelente, el 21% la catalogan como muy buena, para el 9% es buena y para el 2% es regular. Los propietarios de los negocios enfatizaban al momento de responder esta pregunta, que para ellos era importante mantener una excelente comunicación con sus trabajadores ya que de esto depende un agradable clima laboral y la satisfacción de sus trabajadores. Es importante la comunicación interna ya que no solamente sirve para transmitir metas, sino también, valores, principios, retos, fidelizar a los empleados

con la empresa, los hace sentirse valorados, mejora la relación entre colaboradores y jefes, es una pieza clave para integrar el talento humano de la empresa.

#### **4.2.4 Medios de comunicación interna que utilizan en los negocios**

Al preguntarles ¿De los siguientes medios de comunicación interna cuales utiliza? en el gráfico No. 16 del anexo No. 3, observamos el 79% de los encuestados utilizan como medio de comunicación interna las reuniones informativas, agregaron que cuando tienen pedidos fuertes, nuevas orientaciones, metas de trabajo se reúnen con su personal e indican los pasos a seguir, tiempos de entrega y especificaciones de los clientes; nuevos modelos a incursionar en el mercado, el 21% restante de los encuestados aseguraron que prefieren hacer uso de las órdenes de trabajo, es decir indicarlos por escrito la cantidad de muebles a producir, tiempo de entrega y especificaciones de los clientes. La estrategia de comunicación debe ser constante entre los colaboradores y los jefes, no solamente se debe emplear para dar órdenes de trabajo o bajar nuevas directrices, se necesita interacción constante realizar evaluaciones continuas de los procesos de tal forma que sea un proceso continuo interactivo de comunicación.

#### **4.2.5 Delegación de funciones básicas del propietario del negocio**

El gráfico No. 17 del anexo No. 3 es el resultado a la pregunta ¿Cuándo realiza funciones básicas las delega o prefiere encargarse de todos los asuntos de la empresa personalmente? el 81% dueños de las pymes encuestados manifestó que prefieren no delegar funciones a ningún trabajador del negocio, sino personalmente realizar todas las operaciones aún sean básicas, el 19% expreso que desean delegar estas funciones básicas a trabajadores familiares del negocio, tales como hijos y cónyuges en quien depositan su confianza. Esto

representa un fuerte problema en las pymes, en vista que están siendo dirigidas por líderes autoritarios, los administradores se deben dedicar a gerenciar, dirigir, delegar, coordinar la empresa, producir ideas que hagan más rentables los negocios, propiciar las buenas relaciones comerciales, no pueden perder su tiempo realizando funciones básicas como ir a pagar recibos de luz, necesitan ocupar su función principal como el cerebro de la empresa.

#### **4.2.6 Condiciones que propicia en la empresa**

El gráfico No. 18 del anexo No. 3, muestra el resultado de la pregunta ¿Cuál de las siguientes condiciones propicia en su empresa?, para lograr un buen clima laboral en sus empresas el 35% tiene empatía para con sus colaboradores, pues consideran que son piezas claves en sus negocios ya que son los generadores de la producción; el 28% indico que estimulan la creatividad de sus colaboradores los toman en cuenta en la elaboración de nuevos diseños innovadores; el 16% expresó que transmiten claramente las metas a sus colaboradores, los hacen partícipes de las directrices a tomar en el negocio; el 14% indica que incentivan a sus coladores, les otorgan incentivos salariales por producción; el 7% trasmite entusiasmo, los incentivan a ser mejores en sus funciones. La empatía es un factor importante en la empresa, ya que ayuda a consolidar las relaciones de los colaboradores con los jefes, es importante el prestar atención y comprender cada situación del trabajador, esto facilita las relaciones laborales, conocer cuando el trabajador anda enojado, alegre, preocupado, desanimado, esto influye en la productividad de la empresa. El estimular la creatividad es otro factor importante que promueve la innovación es una fórmula que anima a sus trabajadores a estar comprometidos más, con la empresa y ser mejores cada día apropiándose de los objetivos y metas.



#### **4.2.7 Condiciones que adopta para contribuir al buen clima de su organización**

Al consultarles ¿Cuál de las siguientes condiciones adopta usted para contribuir al buen clima de su organización? En el gráfico No. 19 del anexo No. 3, visualizamos la respuesta, para lograr un efectivo desarrollo en sus empresas el 54% de los empresarios afirmaron que se proponen metas comunes las cuales transmiten a sus colaboradores; el 35% indicó que conocen los objetivos de su empresa; hacia donde se dirigen, si desean incrementar su producción, en que escala, cambiar modelos de muebles, tipo de materia prima; el 9% señaló que enfrentan cambios, están anuentes a cambiar procesos de producción, estilos y adaptarse a las necesidades y preferencias del mercado; el 2% respondió que su estilo de desarrollo por medio de la claridad y seguridad en sus responsabilidades, las cuales transmiten a sus colaboradores el cumplir con los horarios y días laborales establecidos y metas en tiempo y forma.

#### **4.2.8 Tipo de liderazgo del propietario del negocio**

Se les consultó a los dueños de las empresas ¿Cómo consideran su liderazgo? en el gráfico No. 20 del anexo No. 3, observamos la respuesta, el 60% que lo consideran orientado a las tareas, es decir se enfatizan en las tareas del equipo que estos cumplan con las metas propuestas en el negocio, el 26% se consideran orientado a las personas, lo importante para ellos es ser amigable y accesible, desarrollar buenas relaciones interpersonales a fin que los colaboradores se sientan satisfechos de formar parte de la organización; el 14% lo considera orientado al desarrollo mediante la estimulación de su personal para lograr mayor productividad en sus negocios. Cada gerente, jefe es libre de elegir qué tipo de liderazgo

quiere ejercer en la empresa, sin embargo, debe elegir el más adecuado para su situación en la empresa, en el cual sobresalga la honestidad, bondad, respeto, empatía, confianza, seguridad, inteligencia emocional, autoestima, comunicación, sin perder claramente las metas y objetivos de la empresa; un personal motivado con un buen liderazgo será un personal productivo.

#### **4.2.9 Funciones definidas de cada trabajador**

En el gráfico No. 21 del anexo No. 3 se observa la respuesta a la pregunta ¿Tiene cada trabajador sus funciones definidas? el 100% de los encuestados respondió que todos sus colaboradores tienen definidas y claras las funciones que desempeñan dentro del negocio, sin embargo, indicaron que no cuentan con organigrama formal establecido, pues, el dueño realiza las funciones de gerente, muchas veces está presente en las salas de exhibición de muebles y si falla algún carpintero, pintor, refuerza el equipo de trabajo.

Es importante tener un organigrama que les permita conocer la jerarquía y estructura organizacional de la empresa, así como visualizar de forma clara las responsabilidades de cada empleado y jefe, conocer de forma ordenada como está dividido el trabajo, la interrelación de los niveles en la empresa, características de cada puesto, y los diferentes niveles de mando, aunque estos negocios son pequeños y medianos todos tienen área de producción, ventas, finanzas y de personal, es necesario tener un manual de funciones a fin de laborar con mayor eficiencia y eficacia.

## **4.3 Aplicación de tecnologías de la información y comunicación**

### **4.3.1 Computadoras conectadas a internet**

El gráfico No. 22 del anexo No. 3 es el resultado de la pregunta ¿Tienen computadoras conectadas a internet? el 42% de los negocios encuestados tienen computadoras conectadas a internet; el 58% respondió que no cuenta con computadoras y todas sus operaciones las realizan de forma manual, sin embargo están conscientes que necesitan incorporar tecnología en sus procesos, por ejemplo: registros de ventas, costos, comunicarse con sus clientes y proveedores, enviar ofertas de ventas, analizar oferta de sus competencias, entre otras actividades. Manifestaron que muchas veces han perdido oportunidades de ventas, debido a que los clientes les solicitan que les envíen los modelos de muebles, por correo para tomar decisiones en conjunto con la familia; al decirles que no tienen correos no concretan las ofertas.

El uso de tecnologías hoy en día es fundamental para tener éxito en el mercado, para ser competitivos y más rentable, es importante que las pymes adopten uso de computadoras, inclusive también, es necesario el uso de máquinas para tarjetas de débito y crédito; de todos los negocios encuestados solamente dos tenían forma de pago con tarjetas, lo cual es fundamental para lograr estabilidad y rentabilidad en el mercado.

#### **4.3.1.1 Cantidad de computadoras conectadas a internet**

Al consultarles ¿Cuántas computadoras tienen conectadas a internet? en el gráfico No. 23 del anexo No. 3 se observa que el 37% de los encuestados respondió que tienen de una a dos computadoras conectadas a internet; el 5% respondieron que tienen de tres a cinco; el

58% no respondió en vista que no hacen uso de esta tecnología. La mayoría de dueños de los negocios expresaron que tienen pocas computadoras en vista que recién incorporaron el uso de tecnología en sus negocios, pues, siempre han realizado todas sus operaciones de forma manual, sin embargo, el uso de computadoras les ha agilizado sus procesos como registros de ventas, costos y comunicación con sus clientes.

El uso de computadoras facilita los procesos de ventas, registros de ingresos, gastos, inventarios, pagos a empleados, vacaciones, horas extras, viáticos; tener disponible de forma inmediata cualquier Estado de Cuenta. Procesar la información de forma rápida, ayuda a tener una mejor organización en todos los aspectos.

#### **4.3.1.2 Actividades que realiza por internet**

El gráfico No. 24 del anexo No. 3 observa la respuesta de la pregunta ¿De las siguientes actividades cuales realiza por internet? el 16% respondió que utilizan el internet para enviar ofertas a sus clientes, modelos de muebles, precios; el 14% respondió que realizan ventas por internet, los clientes se ponen de acuerdo que estilo de mueble desean, tiempo de entrega, cantidad de pedidos; el 7% indicaron que por medio de internet investigan a su competencia, diseños de muebles que ofertan y estrategias de ventas; el 5% respondió que por medio de internet manejan relaciones con sus proveedores y el 58% no respondió en vista que no poseen computadoras.

El internet es una herramienta muy útil en las empresas, maximiza el tiempo para realizar tareas básicas por medio de ella, sirve como medio publicitario de bajo costo, las empresas grandes lo usan para darse a conocer y dar publicidad a sus productos o servicios, ayuda a promover la relación con los clientes; esto permite aumentar la cantidad de clientes y el volumen de las ventas. Es un medio para dar seguimiento a la competencia y poder apropiarse de estrategias adecuadas.

## **4.4 Selección y contratación del personal**

### **4.4.1 Pasos que utilizan para reclutar personal**

En el gráfico No. 25 del anexo No. 3, observamos la respuesta a la pregunta ¿De los siguientes pasos para reclutar personal cuales hace uso? el 70% de los encuestados respondió que antes de reclutar personal analizan los puestos para conocer qué tipo de personal necesitan contratar conforme las necesidades del puesto vacante; el 18% respondió que lo primero que realizan después de conocer que necesitan más mano de obra es buscar candidatos idóneos para ocupar las vacantes; el 12% respondió que lo primero que hacen antes de reclutar personal es describir el puesto, para tener un detalle del puesto.

El proceso de reclutamiento y selección del personal es una serie de pasos lógicos que permiten a las empresas atraer candidatos idóneos para ocupar las vacantes. Es importante que las pymes realicen el proceso de reclutamiento a fin de seleccionar los mejores candidatos calificados y capaces que ayuden a alcanzar el éxito de sus empresas.

#### **4.4.2 Medios que utilizan para reclutar personal**

Al consultarles ¿Cuándo realizan contrataciones de personal que medio utiliza? en el gráfico No. 26 del anexo No. 3, observamos que el 93% de los encuestados utiliza como medio para reclutar personal la recomendaciones de conocidos, entre los mismos trabajadores les avisan sobre la plaza vacante y les solicitan recomendar a algún conocido conforme las necesidades del puesto; el 7% indico que colocan carteles fuera del establecimiento, así ahorran incurrir en altos costos. Las pymes utilizan como medio de reclutamiento las recomendaciones de conocidos para abaratar costos, sin embargo es necesario utilizar otros medios a fin de no solo sesgarse a medios informales y abarcar candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas.

#### **4.5 Contabilidad y finanzas**

##### **4.5.1 Conocen los propietarios la utilidad de la contabilidad**

Al consultarles a los propietarios ¿Conocen la utilidad de llevar registros contables? En el gráfico No. 27 del anexo No.3, observamos el 100% respondieron que conocen que es contabilidad y su importancia, manifestaron que son registros formales. Sin embargo, muchos tienen la mentalidad que si llevan contabilidad les pueden solicitar información financiera y cobrarles más impuestos. Desconocen a fondo que la contabilidad es una herramienta útil para conocer la realidad económica y financiera de la empresa, su evolución y tendencia al futuro, permitiéndoles tomar decisiones con mayor precisión.

#### **4.5.1.2 Llevan registros contables las pymes de muebles del municipio de Masatepe**

Se les pregunto ¿Llevan registros de contabilidad? en el gráfico No.28 del anexo No. 3, observamos que aunque los dueños de los negocios conocen la importancia de la contabilidad solamente el 30% de los encuestados llevan registros contables formales; el 70% no llevan registros formales, cuando se les consulto porque no los realizan manifestaron que siempre lo han hecho de forma manual y asociaron el llevar registros formales con un gasto y pagos de impuestos que tratan de evitar, hasta pretenden llevarlos ellos mismos. Ignoran que es una herramienta que les permitirá administrar correctamente su efectivo, inventarios, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, ingresos, costos, gastos. Les ayuda a tener conocimiento global de la actividad de la empresa, tomar decisiones y anticiparse a situaciones difíciles como un déficit de efectivo y tomar decisión de cómo cubrirlo.

#### **4.5.1.3 Tipos de registros contables que llevan**

En el gráfico No.29 del anexo No.3, observamos la respuesta a la pregunta ¿Qué tipos de registros realizan? el 30% llevan todos los estados financieros; el 70% solo registran anotaciones de básicas, manifestaron que tienen cuadernos de costos, gastos, ventas, compras, todo realizado de forma manual. La gran mayoría de los encuestados llevan anotaciones básicas, lo cual son registros informales independientes de los que no se puede obtener mayor información financiera, los registros sesgados que dan información de una sola variable.

Los registros contables son de suma importancia para tomar decisiones en conjunto, se necesita hacer uso de cada herramienta contable, no darles importancia es ignorar las posibilidades de mejoramiento o detectar cualquier anomalía o falencia en la empresa.

#### **4.5.1.4 Registro contable que le ayuda a medir mejor la rentabilidad de la empresa**

El gráfico No. 30 del anexo No. 3, nos muestra con respecto a la pregunta ¿Cuál de los registros contables anteriores le ayuda a medir mejor la rentabilidad de su empresa? el 63% respondió que todos los registros contables son de suma importancia, sin embargo, el 37% indicó que consideran el flujo de caja como el registro de mayor importancia, en vista que conocen de forma rápida las necesidades de efectivo de su negocio.

Los Estados Financieros básicos son un conjunto de herramientas entre sí, que ayudan a tomar decisiones acertadas de la situación de la empresa; por ejemplo, del Balance General la empresa obtendrá el estado patrimonial de la empresa, los bienes y derechos propiedad de la empresa (activos) y las obligaciones o adeudos (pasivos); con el Estado de Resultados la empresa conocerá como ha sido su periodo de ejecución normalmente durante un año específico, conocerá si ha obtenido ganancias o pérdidas y los rubros que conforman este resultado; con esto, podrá tomar una decisión sobre las ventas y los gastos de la empresa; el flujo de efectivo es importante para conocer las actividades de inversión y financiamiento, con esta herramienta se conoce la capacidad de generar efectivo y las obligaciones inmediatas, así como incorporación de los proyectos de inversión y expansión; el flujo de caja permite observar el comportamiento diario del movimiento de caja, entradas y salidas en un lapso de tiempo determinado, ningún Estado Financiero por sí solo es suficiente para



dictaminar la situación financiera-económica de la empresa es por eso, que necesitan todos en conjunto para tomar decisiones más precisas.

#### **4.5.2 Utilización de sistema contable**

Al consultarles si ¿Utilizan algún sistema contable? En el gráfico No.31 del anexo No. 3, observamos que el 100% de los encuestados respondieron que no tienen ningún sistema contable, debido a que consideran que incrementaría sus costos.

Un sistema contable en la empresa que sea eficiente y funcional es un activo intangible y una fuente eficiente para obtener información de la situación económica y financiera en el momento que se necesite.

A las Pymes de Nicaragua les hace falta tecnificarse y tener un cambio de mentalidad que la mejora de procesos, genera una inversión, la cual será rentable para obtener mejores resultados en la empresa.

#### **4.5.3 Cuantificación y verificación de costos**

En el gráfico No.32 del anexo No.3, observamos la respuesta a la pregunta ¿Cuantifican y verifican sus costos? el 100% de los encuestados indicaron que si cuantifican y verifican sus costos, conocen cuanto invierten en materia prima, mano de obra, costos de venta, todo lo realizan de forma manual, para posteriormente conocer cuánto están ganando o perdiendo.

Cabe destacar que la mayoría de los administradores de las Pymes encuestadas son empíricos, realizan los trabajos administrativos en base a la experiencia obtenida, sin embargo los cálculos los realizan globales es decir cuánto se invirtió en este pedido de muebles, cuánto se gastó y cuáles fueron los costos de materia prima, mano de obra. Es

necesario utilizar procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados en base a los principios de contabilidad (partida doble), para determinar los costos unitarios de producción y controlar las operaciones de la empresa, a fin de tomar decisiones oportunas y eficientes que ayuden a planear, evaluar y controlar para realizar mejor la gestiones en la empresa, también ayuda a contribuir en la elaboración del presupuesto de la empresa en relación a las actividades de producción, ventas y financiamiento.

#### **4.5.3.1 Tipos de costos que registran**

En el gráfico No.33 del anexo No.3, observamos con relación a la pregunta ¿Qué tipos de costos registran? el 70% indicó que registran todo sus costos; el 23% manifestaron que solamente registran sus costos de producción; el 7% respondieron que registran sus costos de venta, administrativos y financieros.

Todos los costos son importantes en la empresa, para ser asertivos al momento de tomar decisiones importantes dentro de la empresa, tanto los costos de producción que son el giro principal de los negocios como los de ventas, y los generados de actividades administrativas como financieros, forman parte de la cantidad de dinero que la empresa dedica para la producción de los muebles. La falta de práctica de cálculos de dichos costos ocasiona que muchas empresas a mediano o largo plazo fracasen o se sostengan sin ningún éxito en el mercado.

#### **4.5.4 Problemas de liquidez inmediata**

Al consultarles si, ¿Tienen problemas de liquidez inmediata? En el gráfico No.34 del anexo No.3, observamos: el 81% respondieron que no tienen problemas de liquidez inmediata; el 19% indicaron sí, tener problemas por lo que han necesitado financiamiento externo. Los empresarios de pymes al momento de ser encuestados manifestaron que no tienen problemas con los fondos líquidos (dinero disponible en caja y bancos).

Con la liquidez inmediata, las empresas miden la relación entre los recursos disponibles y la relación de las obligaciones de pagos comprometidos. Es importante tener el efectivo necesario disponible para enfrentar cualquier obligación, sin embargo, queda a criterio de cada empresario velar por no tener mucho dinero ocioso que no produzca ganancias.

#### **4.5.5 Medios para enfrentar las necesidades financieras**

Se les preguntó ¿De qué forma enfrenta sus necesidades financieras? En el gráfico No.35 del anexo No.3, observamos los resultados, el 81% respondió que utilizan ingresos propios, en vista que trabajar con créditos bancarios no les resulta atractivo, y que, las altas tasas de interés no es sano para sus negocios. Expresaron que anteriormente han trabajado con créditos de microfinancieras y solamente trabajan para pagar los intereses. El 5% hacen usos de préstamos bancarios; el 14% hacen uso de ambas fuentes: fondos propios y préstamos bancarios.

Es importante para una empresa mantener su línea de crédito y record crediticio en una entidad financiera; cabe destacar que, las grandes empresas recurren al endeudamiento bancario para realizar grandes proyectos basados en estudios previos. Las empresas deben

aprender a endeudarse en el momento necesario para financiar su capital de trabajo, aumentar sus inventarios o cancelar deudas.

#### **4.5.6 Uso de crédito**

Al consultarle ¿Alguna vez le han rechazado una solicitud de crédito? en el gráfico No.36 del anexo No.3, observamos que al 70% les han rechazado solicitudes de crédito en bancos privados por falta de garantía y no contar con Estados Financieros formales, indicaron que no tienen muchos activos que preñar puesto que realizan sus procesos de producción de forma manual, no cuentan con maquinaria de última tecnología, por lo cual, si desean prestar tiene que hacerlo por medio de prestamistas usureros; el 30% restante manifestó que no les han rechazado sus créditos.

Hasta hace pocos años los bancos comerciales están mostrando mayor interés por las pymes de nuestro país, han empezado a estructurar programas de crédito especializados para atender dichas necesidades; esta es una decisión de desarrollo estratégico para economías como la nuestra. Es necesario que las pymes estén legalmente constituidas y cuenten con Estados Financieros confiables que sean creíbles ante las entidades financieras y puedan acceder con facilidad a créditos en la banca nacional.

#### **4.5.7 Apoyo de organismos no gubernamentales**

En el gráfico No.37 del anexo No.3, en respuesta a la pregunta ¿Su empresa ha recibido algún apoyo financiero de alguna institución no gubernamental? el 100% de los encuestados respondieron que nunca han recibido ningún apoyo financiero de ninguna institución no gubernamental, que todo el capital con el que trabajan es propio.

Muchos organismos no gubernamentales brindan apoyo técnico y financiero a las empresas, sin embargo, se debe trabajar en concientizar a los empresarios a contactar a aquellos organismos que les brinden apoyo en pro de su desarrollo, es decir, cambiar la mentalidad autoritaria que solo ellos son los que toman las decisiones de cómo dirigir y que hacer en sus negocios.

#### **4.5.8 Participación en programa de apoyo a las Pymes**

¿Su empresa está inmersa en algún programa de apoyo Pymes? en el gráfico No.38 del anexo No.3, observamos que el 100% de los encuestados manifestaron que no están inmersos en ningún programa de pymes, pues prefieren trabajar por cuenta propia sin rendirle cuenta de sus actividades y decisiones a nadie ajeno al negocio.

Las pymes son creadoras de fuentes de empleo y son una oportunidad para el desarrollo económico del país, es necesario programas de apoyo tales como, asistencia técnica e incentivarlas a formalizarse.

#### **4.5.9 Capital de trabajo**

El gráfico No.39 del anexo No.3, nos indica la respuesta ¿Cuentan con suficiente capital de trabajo para afrontar cualquier pedido independientemente de la magnitud que sea? El 93% de los encuestados manifestó que sí, cuentan con suficiente capital de trabajo para realizar cualquier pedido, solamente el 7% respondieron que no cuentan con gran capacidad de dinero para enfrentar pedidos grandes. La mayoría respondieron que los clientes llegan a ver los diseños de muebles que están en exhibición, si les gusta lo que está en existencia inmediatamente se lo llevan al contado, si desean algún diseño exclusivo o pedidos varios,

dejan el garantía el 50% y el restante 50% cuando lo llegan a retirar, representando el 50% restante, sus ganancias.

Los principales clientes de las pymes de muebles son familias nicaragüenses que compran muebles para el hogar. Algunos de los encuestados manifestaron que abastecen a otras cadenas de distribución que se encargan de llevarlos a mercados nacionales; otros a empresas. El contar con suficiente disponibilidad de capital de trabajo es de suma importancia en vista que se deben proyectar a mercados internacionales; buscar relaciones comerciales para distribuir en el exterior, incluso, si se les presenta un pedido grande no tienen capacidad para afrontarlo, ellos tienen capacidad para afrontar la demanda nacional.

#### **4.5.9.1 Capital de trabajo para afrontar pedidos**

Se les consulto si ¿Han perdido alguna oportunidad de venta por no tener capital de trabajo? en el gráfico No.40 del anexo No.3, el 93% manifestó que no han perdido oportunidades de venta pues se financian con el 50% que dejan los clientes como depósito; el 7% manifestó que si han tenido problemas en caso de pedidos grandes y materias primas especiales, pues hay clientes que solicitan maderas preciosas y diseños grandes convirtiéndose en inversión mayor.

Es necesario mantener las relaciones crediticias en el sistema financiero nacional, aunque la mayoría sostenga que son autosuficientes para afrontar cualquier pedido (a nivel nacional), deben tener visión hacia el futuro, solamente cinco empresarios encuestados de toda la muestra de 43, manifestaron durante la encuesta que era necesario marcar la diferencia y diversificar las ofertas al mercado e invertir en otro tipo de maderas preciosas destinadas a

otros segmentos de clientes, por lo cual, era necesario optar a crédito para afrontar cualquier magnitud de pedidos que les realicen.

#### **4.5.10 Punto de equilibrio**

Al consultarles si ¿Conocen su punto de equilibrio y la importancia para su negocio? en el gráfico No.41 del anexo No.3, observamos: el 95% de los encuestados manifestó que conocen su punto de equilibrio de forma manual, saben cuánto tienen que vender en para no ganar ni perder; el 5% indicó que solamente llevan registros de ventas y costos de ventas para conocer ganancias, según ellos así se miden si son rentables. Sin embargo es importante calcular el punto de equilibrio para determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos totales, o conocer el nivel de ingresos que cubre los costos fijos y los costos variables, es una herramienta clave al momento de determinar la rentabilidad del negocio.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## 5.1 Conclusiones

Las Pymes son el motor de la economía nicaragüense, son generadoras de empleo, contribuyen a la producción nacional. El recurso más valioso de una empresa es el talento humano, de este depende la productividad de las empresas y su eficiencia en el mercado. Al final la presente tesis se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Al evaluar el nivel académico de los propietarios de las pymes de muebles del municipio de Masatepe, se identificó que la mayoría representan el 95% en total, tienen nivel académico de primaria, secundaria y técnico; esto influye de forma negativa en vista que tienen poca cultura de desarrollo, toman los negocios como un medio de sobrevivencia familiar. Para el 58% las capacitaciones son un gasto y no una inversión que generará beneficios a su empresa. Los negocios con propietarios graduados a nivel universitario tienen otra perspectiva de las capacitaciones, para ellos es algo necesario que da valor agregado a sus recursos humanos; destacan que una mejor atención trae consigo mayores beneficios económicos, cuentan con mejores salas de exhibición, mayor variedad de muebles, hacen uso de tecnologías: internet, correo electrónico, redes sociales, tienen planes y perspectivas de desarrollo de como implementar nuevos estilos, trabajar maderas preciosas y ampliar su mercado al exterior.
- El 100% de los empresarios aseveraron que motivan a sus trabajadores, los cuales consideran el recurso más valioso en sus negocios; los incentivan con estímulos salariales y brindándoles buenas condiciones físicas en las áreas de trabajo, para lograr condiciones favorables en la empresa tratan de tener empatía con sus trabajadores, estimular la creatividad de ellos dejándolos proponer modelos de muebles. El 67% de los

encuestados considera la comunicación interna como excelente para fortalecerla les transmiten claramente las metas y son entusiastas con ellos; afirmaron que lo fundamental es proponerse metas y transmitírselas, que ellos puedan estar claros de los objetivos de la empresas y las directrices a seguir; por lo que prefieren comunicarse por medio de reuniones informativas de forma personal. El 60% de los empresarios manifestaron que consideran su liderazgo orientado a las tareas, todos sus trabajadores tienen sus funciones definidas, indicaron que se enfocan en cumplir sus metas propuestas, pues la razón de sus negocios es vender y ser rentables. Los dueños de los negocios indicaron que prefieren realizar todas las operaciones de su negocio ellos mismos, desde realizar pagos de agua, luz, teléfono, hasta las actividades más complejas, por lo que demostraron ser líderes autoritarios.

- El 56% de los encuestados no utilizan tecnologías de la información y comunicación, no tienen computadoras, lo que representa un gran obstáculo para realizar sus ventas, pues muchas veces han perdido ventas por no tener correo electrónico, ni pagina web para enviar a sus clientes los modelos de muebles solicitados. El 42% de los negocios que utilizan tecnologías indicaron que les ha sido de gran utilidad para mejorar sus ventas, comunicarse con sus clientes, investigar a la competencia y mantener relaciones con sus proveedores.
- Al consultárseles sobre el reclutamiento de personal el 70% de los encuestados indicaron que cuando realizan contrataciones de personal no hacen uso de muchos pasos solamente analizan la vacante y los requisitos de la persona idónea para ocupar el cargo, para el área que más contratan es producción donde buscan carpinteros expertos, la

búsqueda de candidatos la realizan por recomendaciones de conocidos, los mismos trabajadores del negocio recomiendan a amigos, familiares, de esa manera se evitan incurrir costos de búsqueda y selección de personal.

- El 100% de los propietarios de los negocios conocen que es contabilidad y la importancia de llevar registros formales, sin embargo, solamente el 30% son los que llevan contabilidad formal, los restantes temen al pago de impuestos, y asociar el tener registro contables con declaración ante la Dirección General de Ingresos (DGI), ninguno de los encuestados hace uso de programas contables, consideran que un software ocasiona mayores gastos para su negocio. Todos los encuestados señalaron que conocen sus costos de forma manual los calculan en cuadernos saben cuánto invirtieron y cuál es su ganancia; el 95% de los empresarios conocen de forma empírica su punto de equilibrio, conscientes del mercado cambiante indicaron que deben de mejorar y evitar el estancamiento por lo que indicaron los que no llevan contabilidad que está en sus proyectos de mejorar llevar una contabilidad formal para conocer con mayor precisión sus costos, gastos, pérdidas o ganancias. En relación a la situación financiera manifestaron el 81% que no tienen problemas de liquidez inmediata, pues se autofinancian con el 50% de abono que solicitan a los clientes cuando les hacen pedidos, lo que los ayuda a enfrentar cualquier pedido independiente de la magnitud que sea, indicaron que prefieren esta forma de trabajo para evitar trabajar con microfinancieras y bancos que les cobran alta tasa de interés reduciendo su margen de ganancias, y en algunos casos les solicitan demasiadas garantías hipotecarias y estados financieros formales haciendo el tramite más engorroso. Igualmente el 100% manifestó que no reciben apoyo de ningún organismo no gubernamental ni instituciones que apoyan a las pymes pues no les gusta

compartir información con nadie, ni dejar que otros ajenos a su empresa tomen decisiones en sus negocios. Prefieren sentirse libres sin estar comprometidos con nadie; algunos exteriorizaron que ya han trabajado con organismos y no resulta la metodología empleada, se observó que no comparten su liderazgo con nadie.

## 5.2 Recomendaciones

Al terminar la investigación se recomienda lo siguiente:

- Las Pymes deben crear cultura de capacitación en pro de mejorar la productividad en su empresa, deben destinar una partida presupuestaria y planificar seminarios de actualización, los cuales se convertirán en beneficios económicos para la empresa. Así mismo también, es importante mejorar el nivel académico, los propietarios, gerentes, deben motivarse a alcanzar niveles superiores académicos a fin de mejorar e implementar sus conocimientos en pro de los negocios.
- Se les recomienda a los dueños de las pymes no solamente tomar en consideración los incentivos salariales, sino incentivar la creatividad, motivación, entusiasmo, fomentar las buenas relaciones personales, mostrar empatía con sus colaboradores, reconocer las iniciativas de cada colaborador a fin de crear un excelente clima organizacional.
- Los dueños de las pymes deben mejorar el tipo de liderazgo que ejercen, descentralizar las funciones, delegar, involucrar más a sus colaboradores en la toma de decisiones, mejorar la comunicación interna no solo transmitir metas y objetivos sino incentivar a ser parte de las metas y métodos de trabajo, esto ayudará a una mejor gestión del talento humano.

- La tecnología es una herramienta importante en toda empresa, es necesario que los productores tecnifiquen sus procesos para ser más competitivos en el mercado nacional como internacional. Deben optimizar el uso de internet realizando funciones básicas como: pagos, mantener relaciones con clientes, uso de página web, redes sociales, donde puedan darse publicidad de forma gratuita o a menor costo, uso de correo, implementar los pagos con tarjetas de crédito y debito.
- Es importante para una empresa capturar talentos humanos calificados, buscar los mejores recursos del mercado, por lo cual, se les recomienda a los dueños de la pymes no sesgarse solamente a la contratación por medio de recomendaciones de conocidos, deben establecer procesos de reclutamiento y medios de contratación.
- Es recomendable para los negocios aún con estructura organizacional pequeña cuenten con una estructura organizacional establecida, un organigrama a fin de tener definido los diferentes niveles dentro de la empresa, así como también, realizar un manual de funciones.
- Es necesario que las pymes lleven registros contables, cálculos de costos y gastos, esto les ayudará a tener información precisa y concisa en el momento que deseen hacer uso para la toma de decisiones acertadas y medir la gestión financiera de sus empresas. Así también, deben conocer su punto de equilibrio en unidades físicas y monetarias, a fin de medir en qué punto son rentables.

- Las pymes deben hacer uso de los créditos brindados por el sistema financiero nacional, a fin de mantener las buenas relaciones crediticias y líneas de crédito disponibles, que les permita realizar cualquier proyecto o inversión en el mercado nacional como la incursión mercados externos.
- Entidades financieras deben realizar campañas en pro de apoyo y aperturas de créditos a las pymes, considerando una tasa de interés adecuada con el fin de incentivar la producción del país.
- El Ministerio de Industria y Comercio (Mific) debe realizar campañas de concientización para promover la Ley No. 645 (Ley Mipyme) para que las pymes se legalicen, explicarles a los dueños de los negocios que con el registro y legalización obtendrán mejores beneficios, tanto en el sistema financiero nacional como aperturas a los mercados internacionales.
- Los organismos no gubernamentales cuyo giro principal es el apoyo a las pymes juegan un papel primordial, deben seguir su ardua labor brindando asistencia técnica y concientizar a los dueños de los negocios que están para apoyarlos a ser más eficientes y desarrollar sus negocios.
- Estudiantes, interesados en la materia deben dar seguimiento o enriquecer esta investigación, a fin que sea productiva y dar uso a todo lo recopilado.

## **BIBLIOGRAFÍA**



- Altahona, T. (2009). Libro práctico 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.
- 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.
- 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.
- Chiavenato I. (2000). Administración de Recursos Humanos, 5ra edición, Colombia: Editorial McGrawHill.
- Chiavenato I. (2005). Gestión del Talento Humano, Colombia: Editorial McGrawHill.
- Franklin E. (2009). Organización de Empresas, 3ra edición, México: Editorial McGrawHill.
- Frixione, D. (2003). Autodiagnóstico de Pequeñas y Medianas Empresa, México D.F: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- 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.

- Hernández S. (2002). Administración: Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia. Primera Edición, México: 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.
- Koontz H. y Weihric 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.
- 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.

- 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: McGrawHill.
- Werther, J. William B. y Keith D. (1998) Administración de personal y recursos humanos, 4ª edición, México: McGrawHill Interamericana de México.

## **Referencias Electrónicas**

- Wikipedia (2013), Masatepe, <http://es.wikipedia.org/wiki/Masatepe>, información capturada el sábado veinte y seis de octubre del año 2013 a las 10:10 p.m.
- La industria de las artesanías, Catie, <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A3022E/A3022E.PDF>, información capturada el sábado veinte y seis de octubre del año 2013 a las 10:23 p.m.
- 100% noticias, <http://www.canal15.com.ni/videos/54707>, información capturada el sábado veinte y seis de octubre del año 2013 a las 10:33 p.m.
- La Prensa <http://www.laprensa.com.ni/2011/04/19/departamentos/58326-muebles-fibra-platano-mas>, información capturada el sábado veinte y seis de octubre del año 2013 a las 11:16 p.m.
- Inc, <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/895/Comunicacion%20Interna.htm>, información capturada el domingo veinte y siete de octubre del año 2013 a las 09:19 a.m.
- <http://www.crecenegocios.com/los-estados-financieros/>, información capturada el domingo veinte y siete de octubre del año 2013 a las 12:14 p.m.
- <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/fianza.aspx>, información capturada el domingo veinte y siete de octubre del año 2013 a las 12:57 p.m.
- <http://mejoratupersona.com/superacion-personal-para-empresarios-como-ganar-un-equipo-de-trabajo-confiable-y-leal/>, información capturada el domingo veinte y siete de octubre del año 2013 a las 01:16 p.m.

- <http://boletinpymes.blogspot.com/2012/04/importancia-del-organigrama-en-la.html>, información capturada el domingo veinte y siete de octubre del año 2013 a las 01:52 p.m.
- <http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>, información capturada el domingo veinte y siete de octubre del año 2013 a las 04:24 p.m.
- [http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20MATEM%C3%81TICAS%20F%C3%8DSICAS%20Y%20QU%C3%8DMICAS/INGENIER%C3%8DA%20INDUSTRIAL/10/administracion%20de%20empresa/ADMINISTRACION%20FINANCIERA%20CAPITULO%201\\_2.pdf](http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20MATEM%C3%81TICAS%20F%C3%8DSICAS%20Y%20QU%C3%8DMICAS/INGENIER%C3%8DA%20INDUSTRIAL/10/administracion%20de%20empresa/ADMINISTRACION%20FINANCIERA%20CAPITULO%201_2.pdf), información capturada el domingo veinte y siete de octubre del año 2013 a las 06:19 p.m.
- <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/35858/la-competencia-en-la-empresa-directa-e-indirecta-perfecta-e-imperfecta/>, información capturada el domingo veinte y siete de octubre del año 2013 a las 08:25 p.m.
- <http://www.elblogdegerman.com/2009/03/18/destruccion-o-canibalizacion-de-los-canales-de-distribucion-que-so/>, información capturada el domingo veinte y siete de octubre del año 2013 a las 08:52 p.m.
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuello\\_de\\_botella](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuello_de_botella), información capturada el lunes veinte y ocho de octubre del año 2013 a las 09:40 p.m.
- [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/tqm/1\\_conceptos/1\\_conceptos.htm](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/tqm/1_conceptos/1_conceptos.htm), información capturada el lunes veinte y ocho de octubre del año 2013 a las 10:31 p.m.
- [http://www.google.com.ni/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=5&ved=0CEEQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.mantenimientopreventivo.info%2Fauthor%2Fselyiu%2F&ei=dTpvUve7A83AkQfXroGQAQ&usg=AFQjCNGtJc0cX9qF5gs2xcNStl\\_KsEV6D](http://www.google.com.ni/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=5&ved=0CEEQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.mantenimientopreventivo.info%2Fauthor%2Fselyiu%2F&ei=dTpvUve7A83AkQfXroGQAQ&usg=AFQjCNGtJc0cX9qF5gs2xcNStl_KsEV6D)

[Q](#) , información capturada el lunes veinte y ocho de octubre del año 2013 a las 10:43 p.m.

- <http://herrerahilda.wikispaces.com/Tipos+de+Fuentes+de+Informaci%C3%B3n>, información capturada el viernes quince de noviembre del año 2013 a las 03:30 p.m.
- <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/09/el-modelo-de-las-tres-necesidades-del.html>, información capturada el sábado dieciséis de noviembre del año 2013 a las 04:50 p.m.
- <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/619711/Motivacion-El-Modelo-de-Expectativas-de-Victor-Vroom.html>, información capturada el sábado dieciséis de noviembre del año 2013 a las 05:35 p.m.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Encuesta



Universidad Politécnica de Nicaragua

UPOLI

Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Pymes

### Encuesta

Encuesta realizada a propietarios de Pymes de muebles del municipio de Masatepe.  
Objetivo: Evaluar los factores de Talento Humano de las pymes de muebles del municipio de Masatepe durante el año 2013.

**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 propietario del negocio:

\_\_\_\_\_

4. Teléfono:

\_\_\_\_\_

#### II. Talento Humano

1. ¿Cuántos años tiene de existir su empresa?

De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	Más de 21 años

2. ¿En qué lugar inicia operaciones el negocio?

Propia casa	Espacio alquilado	Finca



3. ¿Qué nivel de escolaridad tenía el dueño del negocio cuando inicio operaciones la empresa?

Primaria	Secundaria	Técnico	Universitario

4. ¿Cuánto tiempo duro el ultimo gerente en el negocio?

Un año	Tres años	Más cinco años

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

Sí ( ) No ( )

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

Primaria	Secundaria	Técnico	Universitario

7. ¿Capacita usted a sus trabajadores?

Sí ( ) No ( )

8. ¿Cómo considera las capacitaciones?

Gasto	Inversión

9. ¿Cuánto invierte en capacitación del personal?

Menos de \$200.00	\$ 300.00	\$ 500.00	Más de \$ 500.00	Ns/Nr

10. ¿En qué área capacita a sus trabajadores?

Contabilidad y finanzas	Atención al cliente	Producción	Ns/Nr

11. ¿Cada cuánto realiza capacitaciones?

Anual	Semestral	Trimestral

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

Mucha	Alguna	Poca	Ninguna

### III. Clima Organizacional

1. ¿Implementan algún tipo de motivación para con su personal?

Sí ( ) No ( )

2. ¿De los siguientes medios de motivación personal de cual hace uso usted con su personal?

Actividades	Uso
Buenas condiciones físicas	
Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa	
Mensajes de felicitaciones	
Incentivos salariales	
Bonos de reconocimiento por desempeño	
Utilidades compartidas	
Involucra a los empleados en la toma de decisiones	

3. ¿Cómo considera la comunicación interna con sus trabajadores?

Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Deficiente

4. ¿De los siguientes medios de comunicación interna cuál utiliza?

Medios	Uso
Avisos	
Memorándum	
Circulares	
Órdenes de trabajo	
Reuniones informativas	

5. ¿Cuándo realiza funciones básicas cómo contestar el teléfono, realizar pagos de servicios básicos, impuestos, delega funciones o prefiere encargarse de todos los asuntos de la empresa personalmente?

Sí ( ) No ( )

6. ¿Cuál de las siguientes condiciones propicia en su empresa?

Crea oportunidades de desarrollo	
Incentiva a sus colaboradores	
Estimula la creatividad	
Estimula la innovación	
Trasmite entusiasmo	
Trasmite claramente metas	
Tiene empatía	

7. ¿Cuál de las siguientes condiciones adopta usted para contribuir al buen clima de su organización?

Conoce los objetivos de su empresa	
Se propone metas comunes	
Enfrenta el cambio	
Claridad y seguridad de las responsabilidades	
Reconoce las iniciativas de cada colaborador	

8. ¿Cómo considera su liderazgo? Marque con una x un tipo de orientación.

Orientado a tareas	-Enfatiza el logro de metas del grupo. -Define y estructura el trabajo de los miembros del equipo.	
Orientado a las personas	-Desarrolla buenas relaciones interpersonales. -Es amigable y accesible.	
Orientado al desarrollo	-Experimenta y estimula a su personal.	

9. ¿Cuentan los con un organigrama establecido y funciones definidas?

Sí ( ) No ( )

#### IV. Aplicación de TIC

1. ¿Tienen computadoras conectadas a internet?

Sí ( ) No ( )

2. ¿Cuántas computadoras tienen conectadas a internet?

1 a 2	3 a 5	5 a más

3. ¿De las siguientes actividades cuales realiza por internet? Puede marcar varias opciones

Actividades	Uso
Paga servicios básicos	
Paga impuestos	
Recibe pagos	
Realiza ventas por internet	
Maneja relaciones con sus proveedores	
Envía ofertas por correo a sus clientes	
Tiene sitio webs	
Investiga a su competencia por internet	
Recibe cursos en línea	
Publicidad en redes sociales como facebook	

## VI. Selección y Contratación del Personal

1. ¿De los siguientes pasos para reclutar personal cuales hace uso? Puede marcar varias opciones o todas.

Actividades	Uso
Análisis de puestos (requisitos del puesto)	
Descripción del puesto (funciones)	
Búsqueda de candidatos (internos-externos)	
Selección de candidatos	
Entrevista de candidatos	
Contratación formal del candidato ganador	

2. ¿Cuándo realiza contrataciones de personal que medio utiliza?

Actividades	Uso
Recomendaciones de conocidos	
Avisos en medios de comunicación tales como radio, periódico.	
Rótulos	
Carteles fuera del establecimiento	

## V. Contabilidad-Finanzas

1. ¿Conocen la utilidad de llevar registros contables?

Sí ( ) No ( )

2. ¿Llevan registros de contabilidad?

Sí ( ) No ( )

3. ¿De ser afirmativa la pregunta anterior que tipo de registros realizan

Balance General	
Estado de Resultados	
Flujo de Caja	
No llevan ningún registro	

4. ¿Cuál de los registros contables anteriores le ayuda a medir mejor la rentabilidad de su empresa?

Balance General	
Estado de Resultados	
Flujo de Caja	
Todos los anteriores	

5. ¿Tienen algún sistema contable?

Sí ( ) No ( )

6. ¿Cuantifican y verifican sus costos?

Sí ( ) No ( )

7. ¿De ser afirmativa la pregunta anterior que tipo de registros realizan?

Costos Fijos	
Costos Variables	
Costos de materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación	
Costos de Venta, Admón. y Financieros	

8. ¿Tiene problemas de liquidez inmediata?

Sí ( ) No ( )

9. ¿De qué forma enfrenta sus necesidades financieras?

Ingresos propios	
Préstamos	
Ambos	
Ns/Nr	

10. ¿Alguna vez le han rechazado una solicitud de crédito?

Sí ( ) No ( )

11. ¿Su empresa ha recibido algún apoyo financiero de alguna institución no gubernamental?

Sí ( ) No ( )

12. ¿Su empresa está inmersa en algún programa de apoyo Pymes?

Sí ( ) No ( )

13. ¿Cuentan con suficiente capital de trabajo para afrontar cualquier pedido independientemente de la magnitud que sea?

Sí ( ) No ( )

14. ¿Ha perdido alguna oportunidad de venta por no tener capital de trabajo?

Sí ( ) No ( )

15. ¿Conoce su punto de equilibrio y la importancia para su negocio?

Sí ( ) No ( )

## Anexo 2: Cronograma de investigación

No.	Actividades	Fecha de cumplimiento								
		Mes								
		oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14
1	Elaboración de la investigación	x								
3	Organización del trabajo	x	x							
4	Implementación de recursos		x							
5	Aplicación de instrumentos			x						
6	Recolección de datos			x	x					
7	Análisis de datos				x		x	x		
8	Interpretación de datos o resultados				x	x	x	x	x	
9	Elaboración de informe final				x			x	x	x
10	Elaboración de presentación				x					x
11	Defensa de la investigación									x



### Anexo 3: Gráficos

Gráfico No. 1: ¿Cuántos años tiene de existir su empresa?

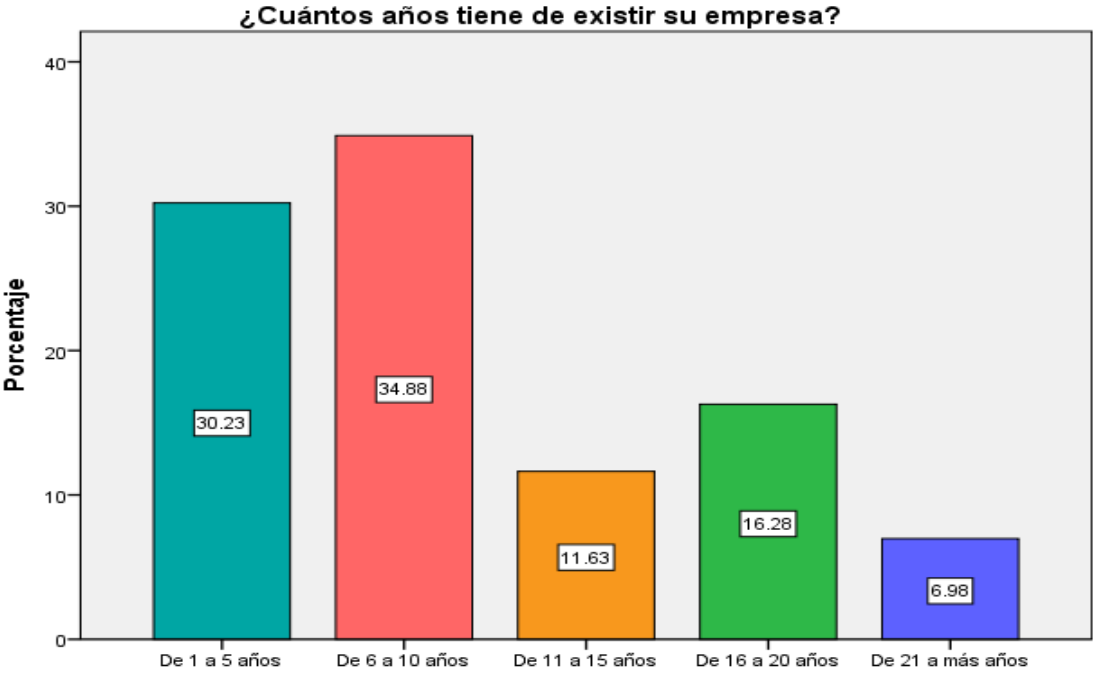
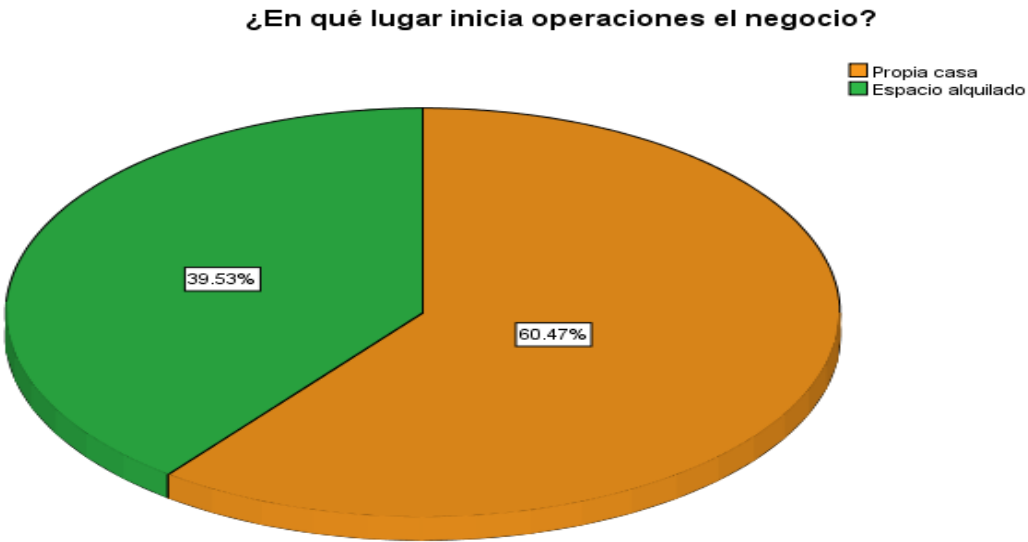
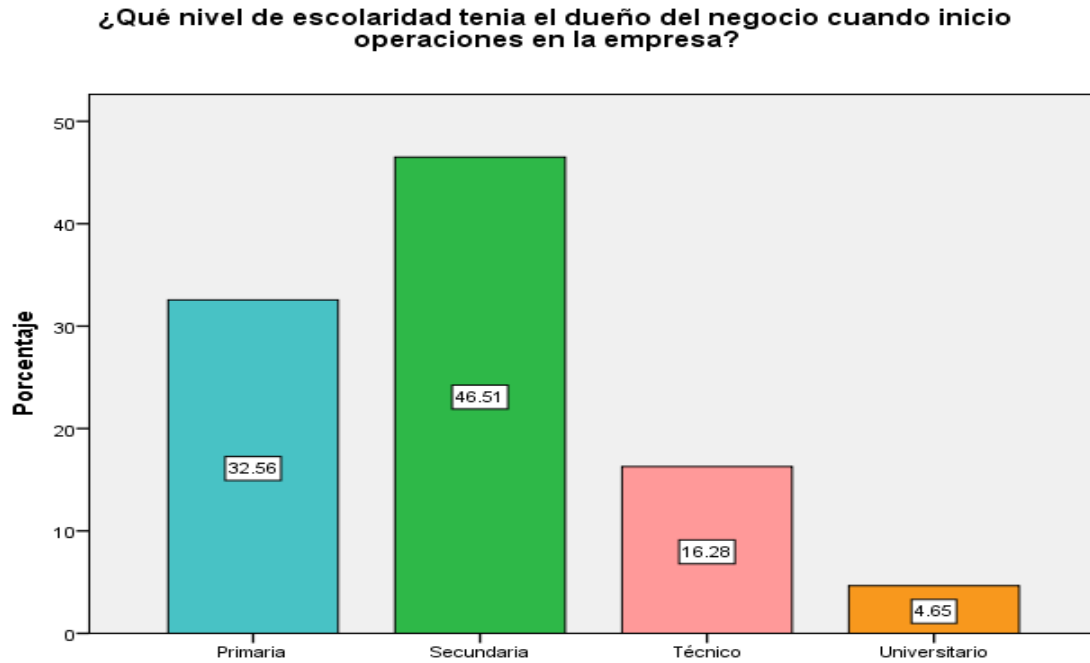


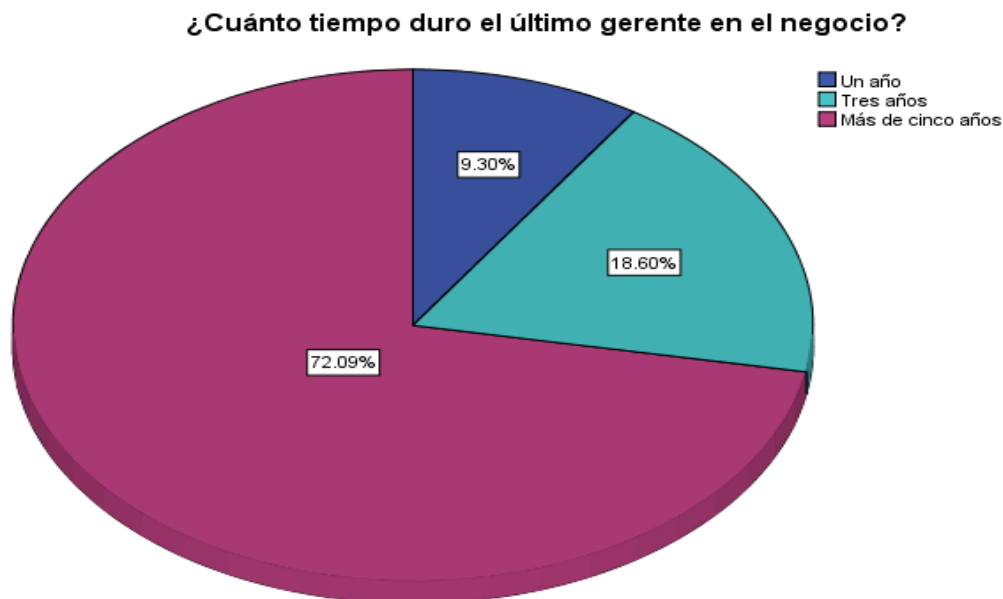
Gráfico No. 2: ¿En qué lugar inicia operaciones el negocio?



**Gráfico No. 3:** ¿Qué nivel de escolaridad tenía el dueño del negocio cuando inicio operaciones la empresa?



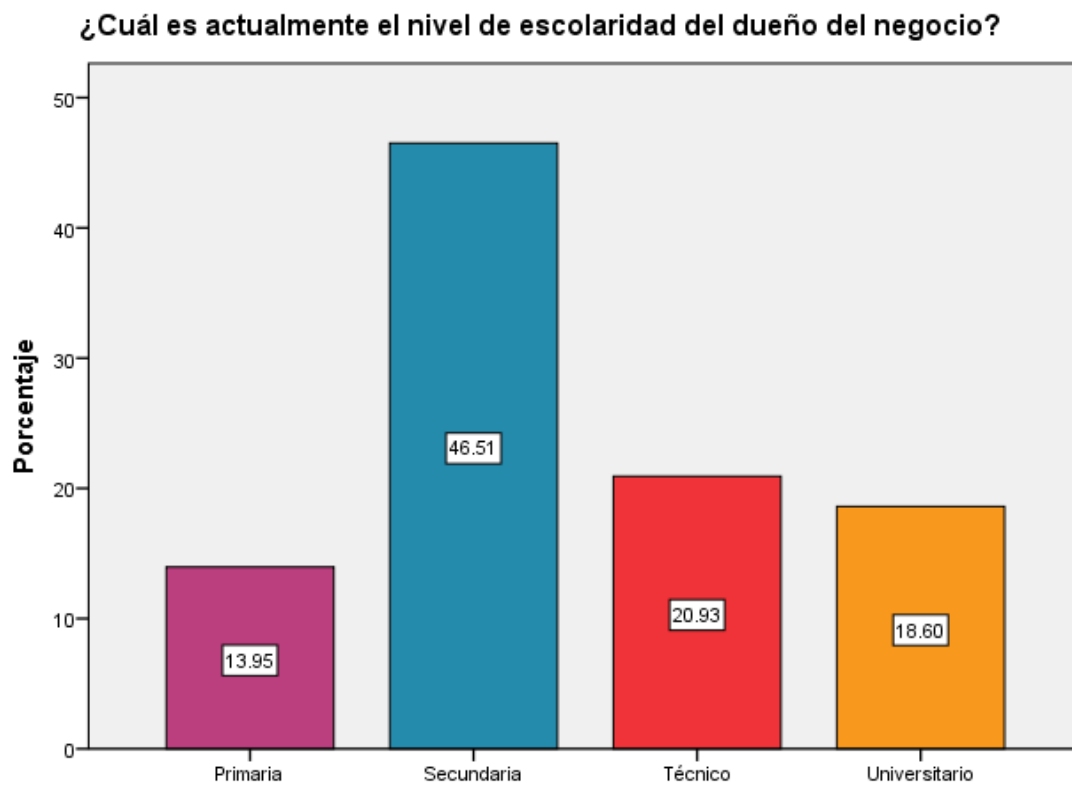
**Gráfico No. 4:** ¿Cuánto tiempo duro el último gerente en el negocio?



**Gráfico No. 5:** ¿El gerente del negocio es de la familia?

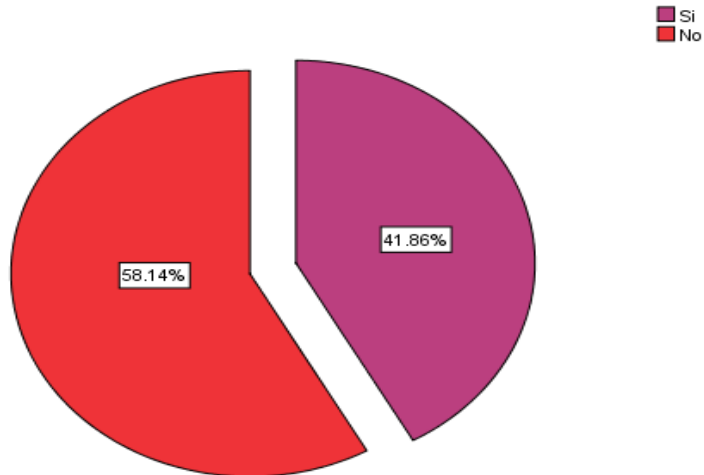


**Gráfico No. 6:** ¿Cuál es actualmente el nivel de escolaridad del dueño del negocio?



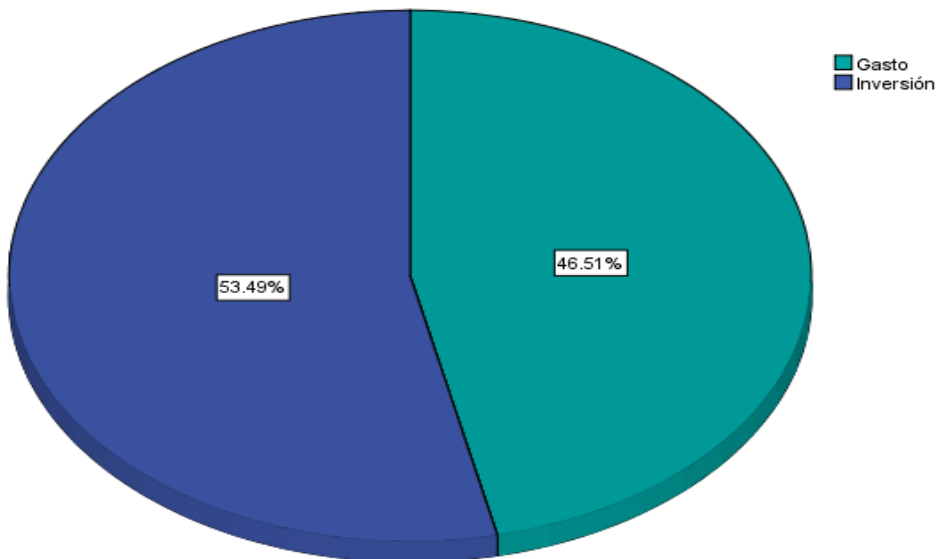
**Gráfico No. 7: ¿Capacita usted a sus trabajadores?**

**¿Capacita usted a sus trabajadores?**

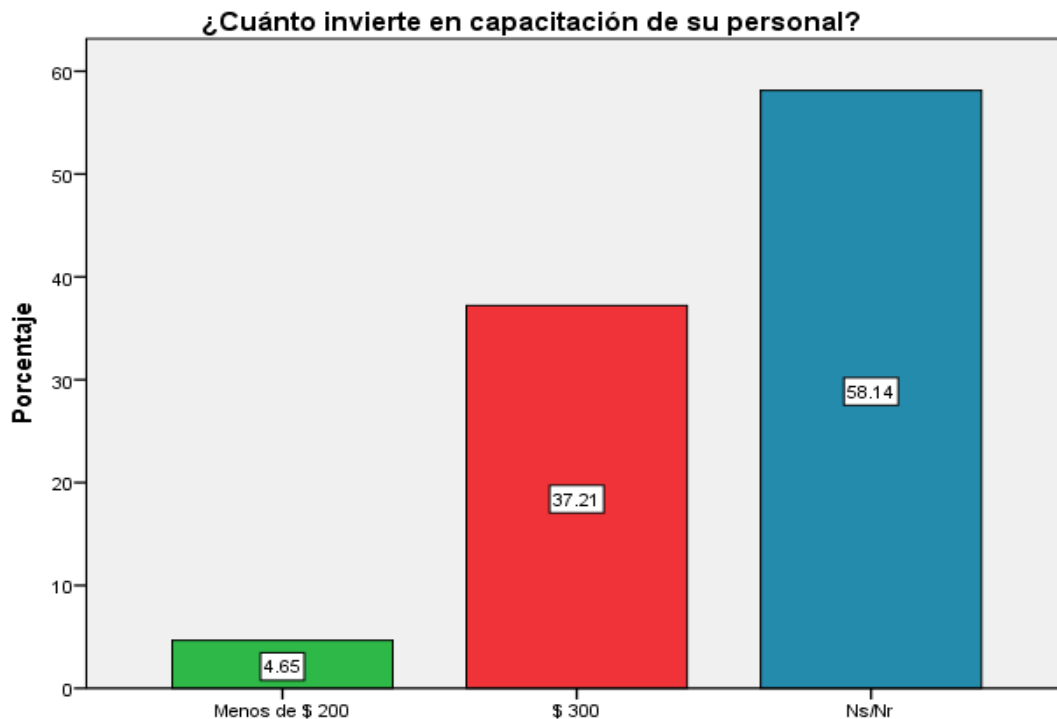


**Gráfico No. 8: ¿Cómo considera las capacitaciones?**

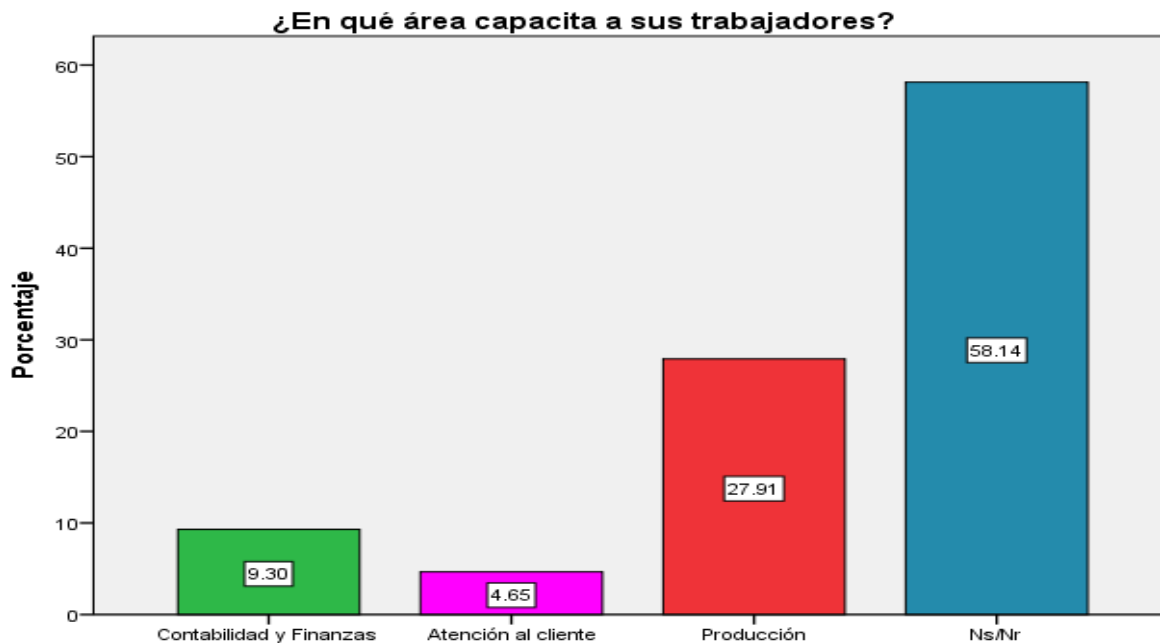
**¿Cómo considera las capacitaciones?**



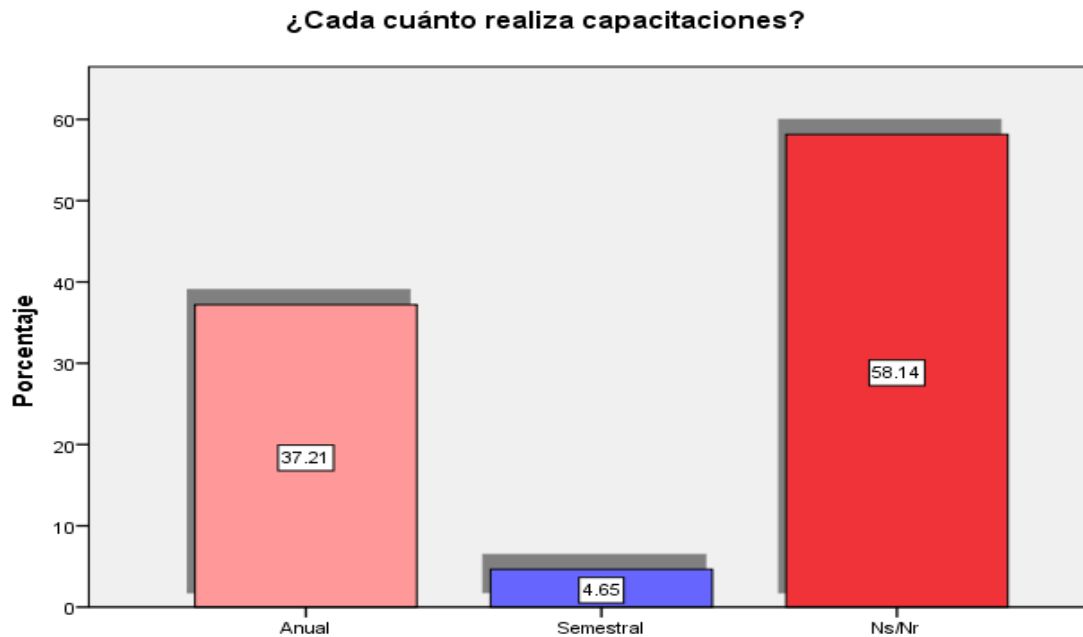
**Gráfico No. 9:** ¿Cuánto invierte en capacitación del personal?



**Gráfico No. 10:** ¿En qué área capacita a sus trabajadores?

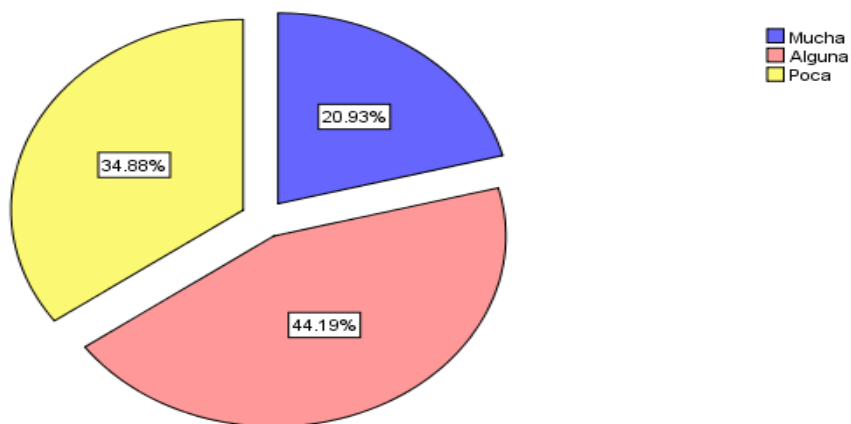


**Gráfico No. 11:** ¿Cada cuánto realiza capacitaciones?



**Gráfico No. 12:** ¿Cuál es el nivel de importancia que le da a las capacitaciones dirigidas a sus trabajadores?

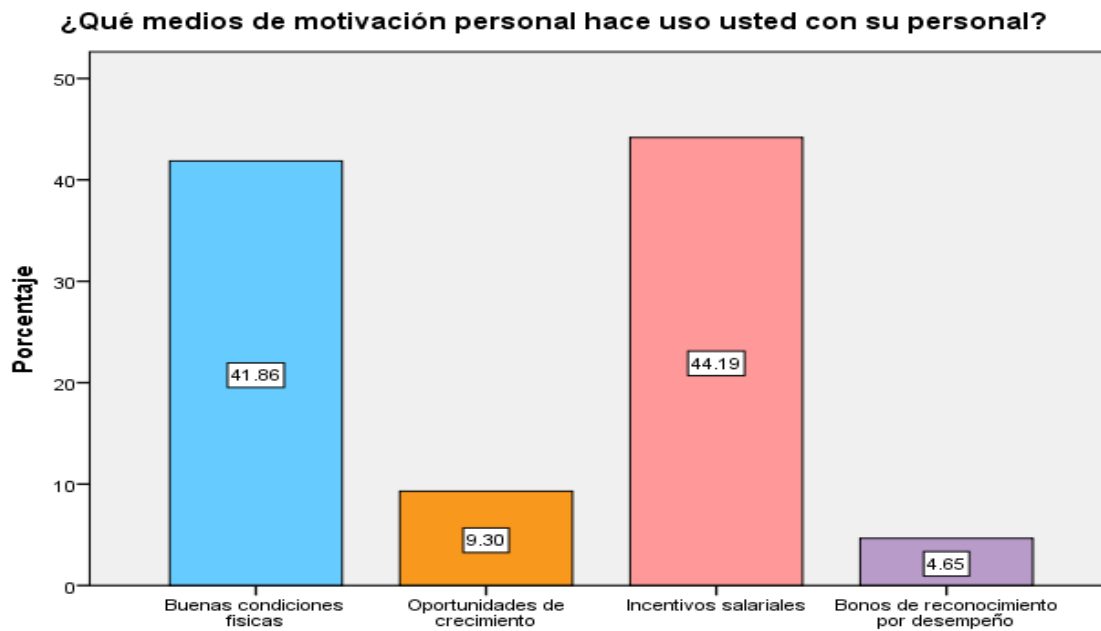
**¿Cuál es el nivel de importancia que le da a las capacitaciones dirigidas a sus trabajadores?**



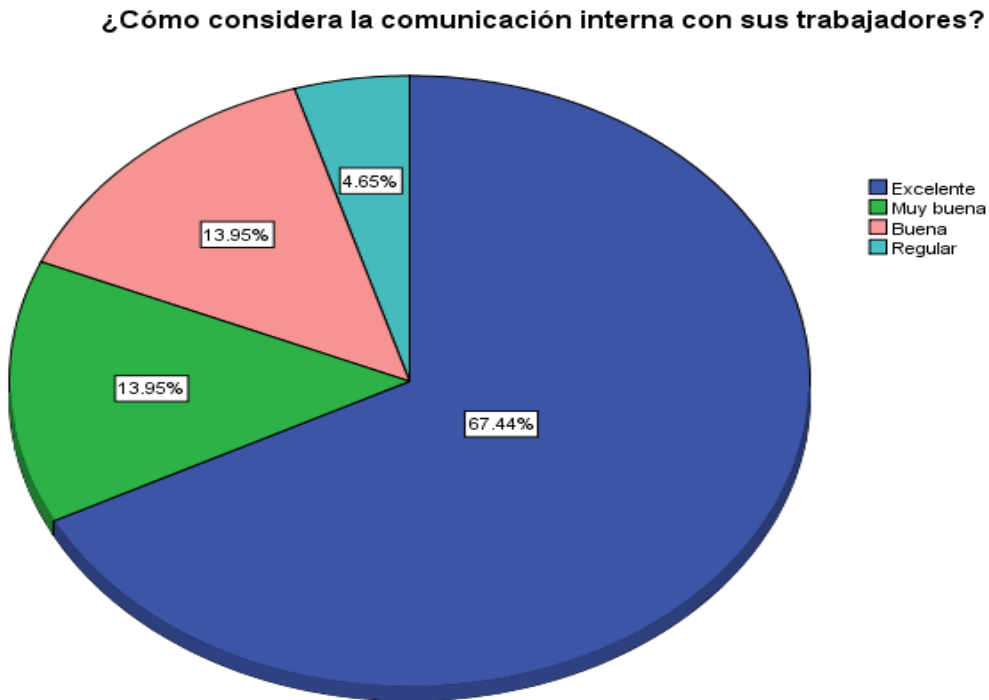
**Gráfico No. 13:** ¿Implementan algún tipo de motivación para con su personal?



**Gráfico No. 14:** ¿De los siguientes medios de motivación personal de cuales hace uso usted con su personal?



**Gráfico No. 15:** ¿Cómo considera la comunicación interna con sus trabajadores?



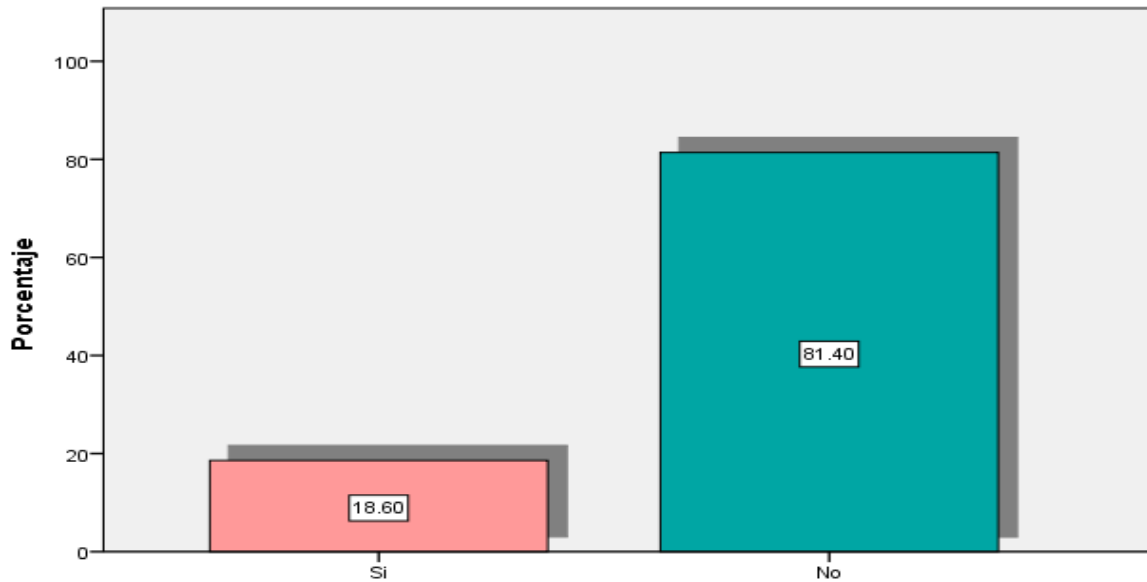
**Gráfico No. 16:** ¿De los siguientes medios de comunicación interna cuales utiliza?





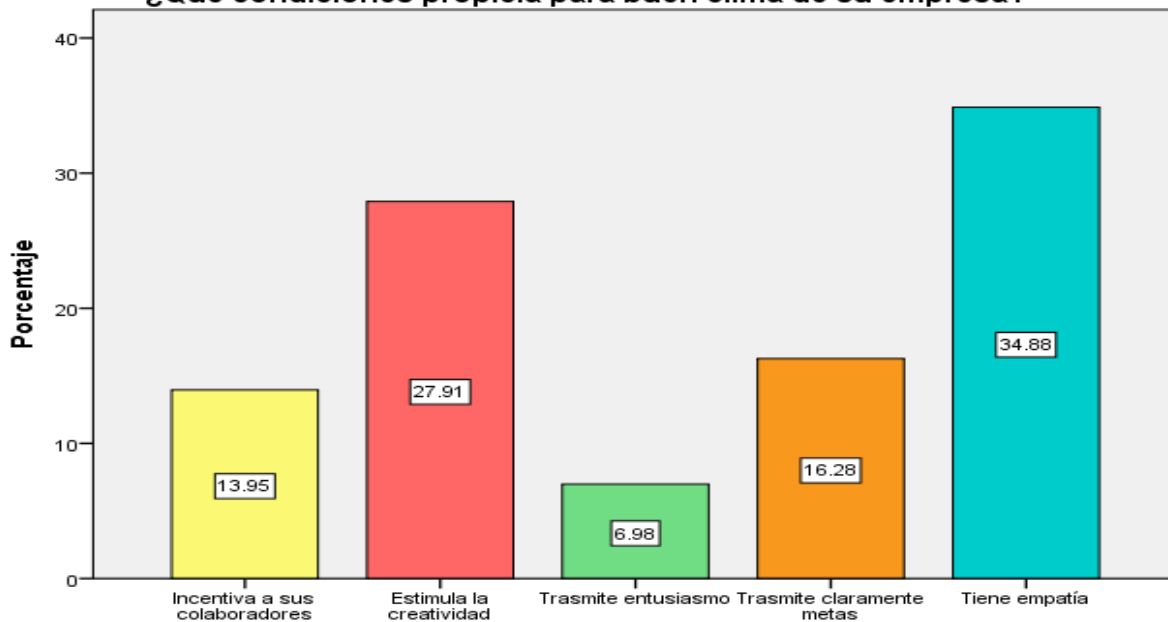
**Gráfico No. 17:** ¿Cuándo realiza funciones básicas delega funciones o prefiere encargarse de todos los asuntos de la empresa personalmente?

¿Cuándo realiza funciones básicas las delega o prefiere encargarse de todos los asuntos de la empresa personalmente?

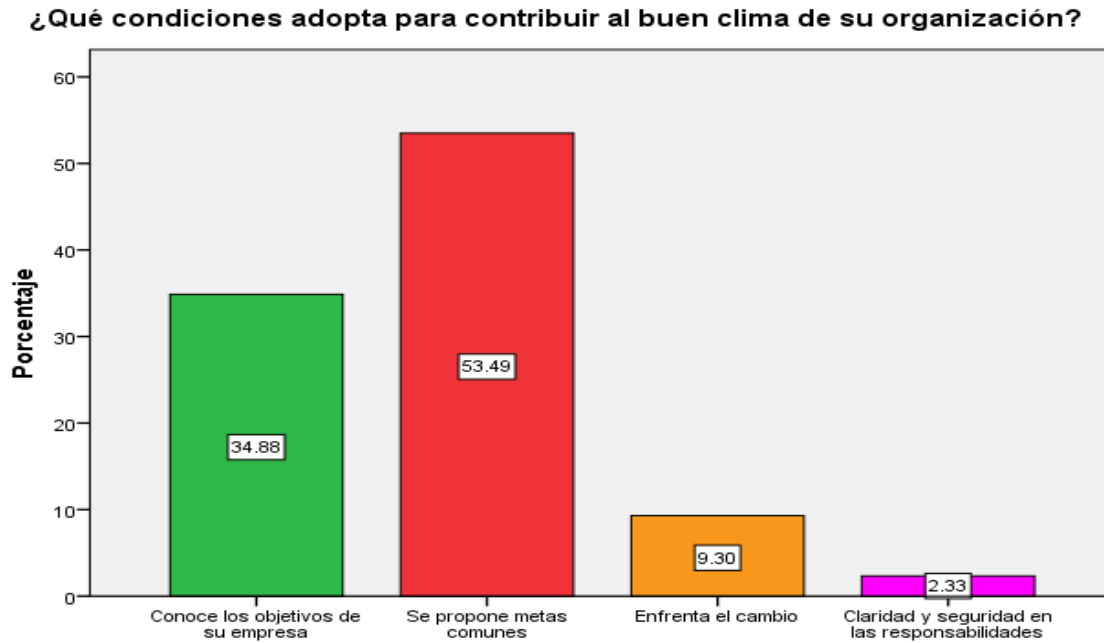


**Gráfico No. 18:** ¿Cuál de las siguientes condiciones propicia en su empresa?

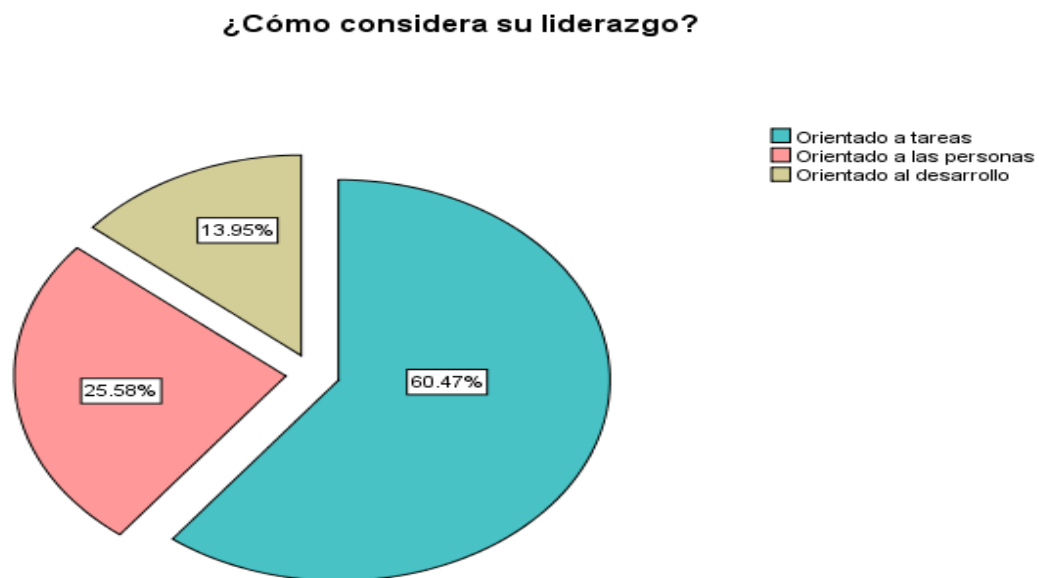
¿Qué condiciones propicia para buen clima de su empresa?



**Gráfico No. 19:** ¿Cuál de las siguientes condiciones adopta usted para contribuir al buen clima de su organización?

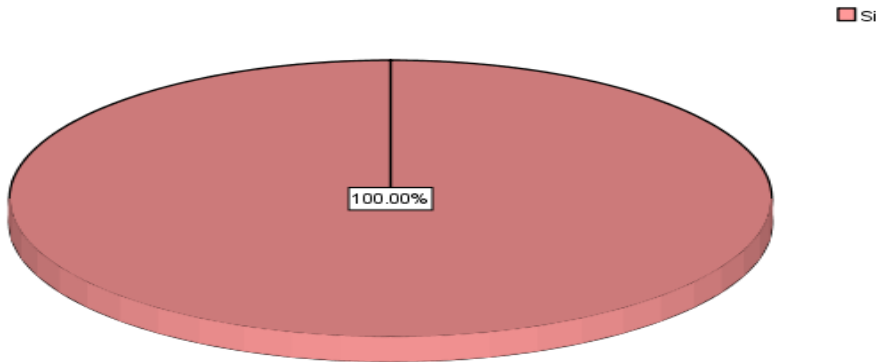


**Gráfico No. 20:** ¿Cómo considera su liderazgo?



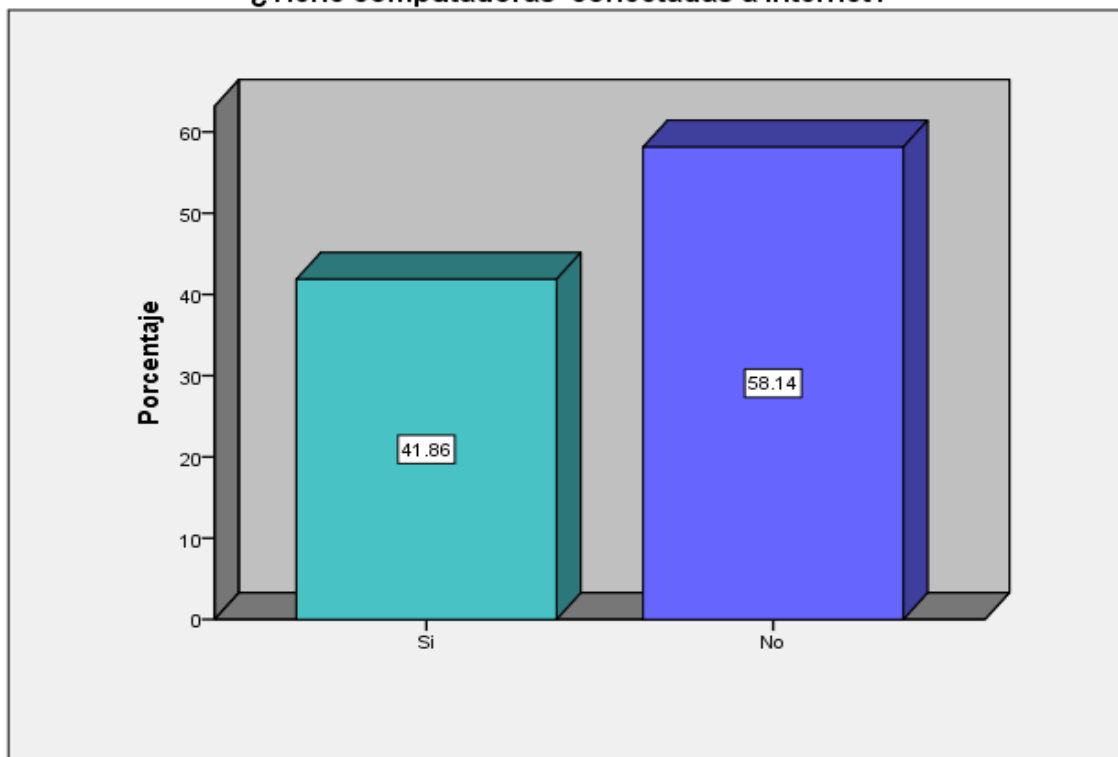
**Gráfico No. 21:** ¿Tiene cada trabajador sus funciones definidas?

¿Tiene cada trabajador sus funciones definidas?



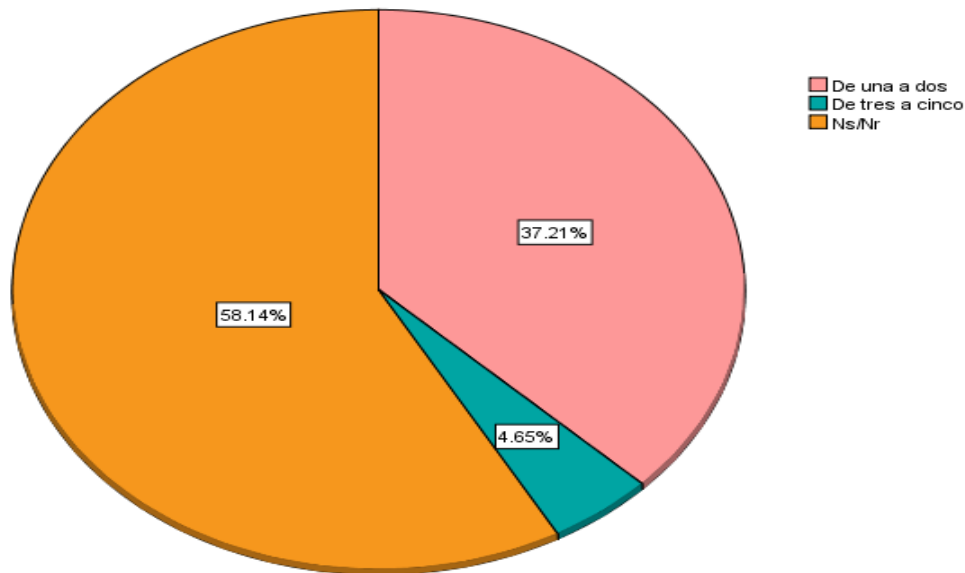
**Gráfico No. 22:** ¿Tienen computadoras conectadas a internet?

¿Tiene computadoras conectadas a internet?

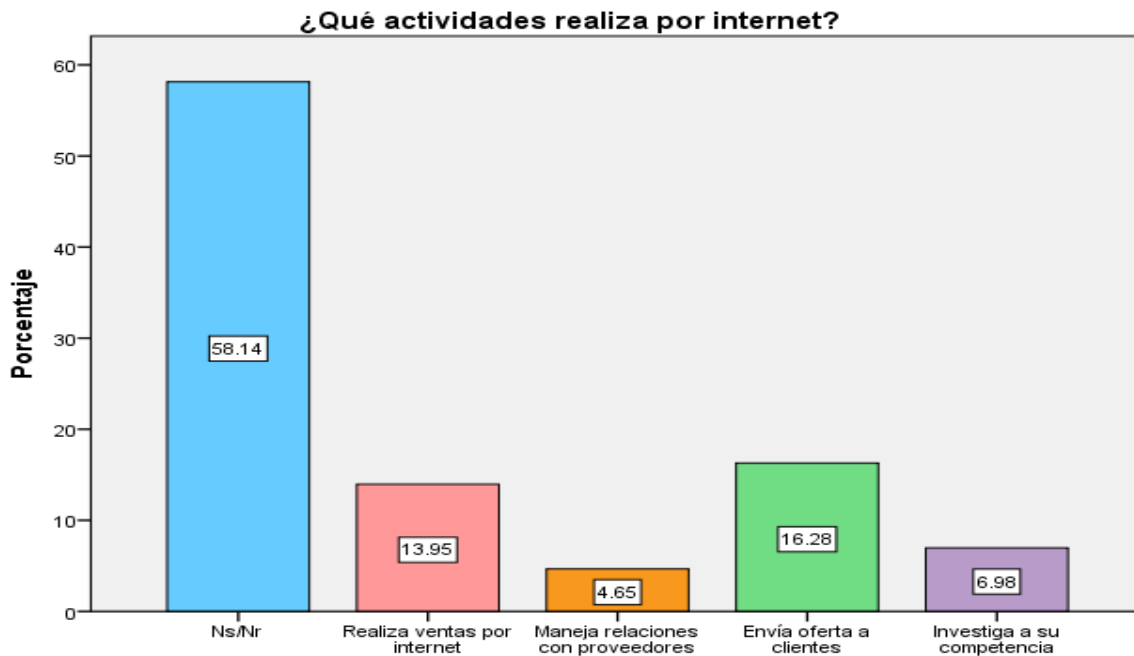


**Gráfico No. 23:** ¿Cuántas computadoras tienen conectadas a internet?

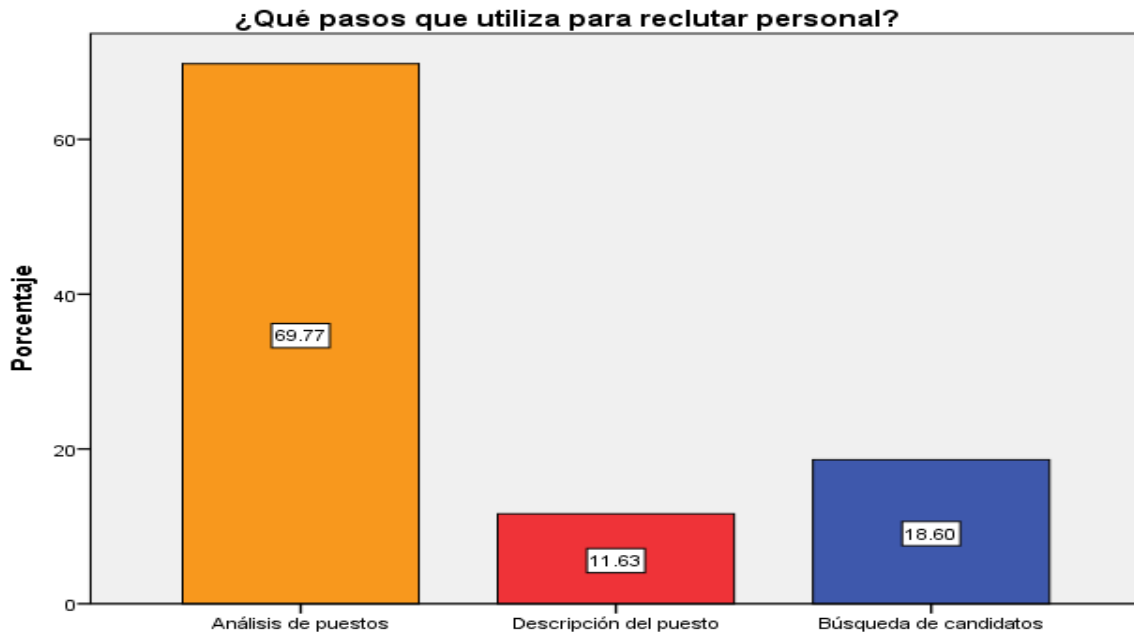
¿Cuántas computadoras tienen conectadas a internet?



**Gráfico No. 24:** ¿De las siguientes actividades cuales realiza por internet?



**Gráfico No. 25:** ¿De los siguientes pasos para reclutar personal cuales hace uso?

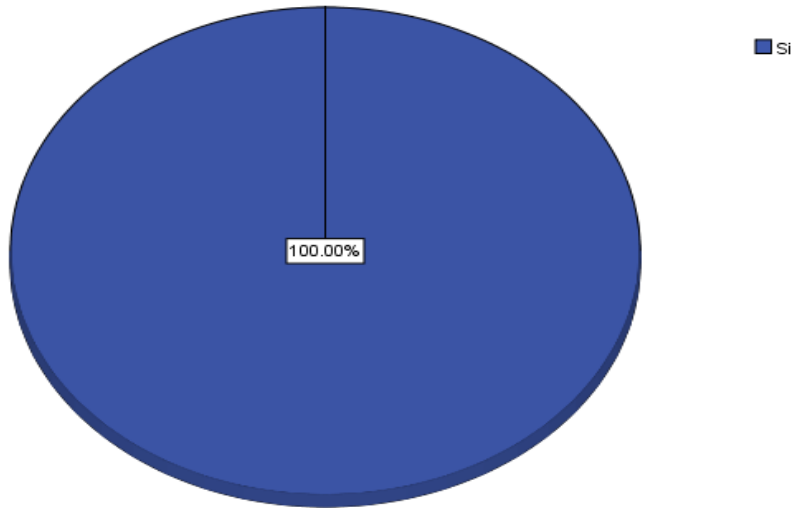


**Gráfico No. 26:** ¿Cuándo realiza contrataciones de personal que medio utiliza?



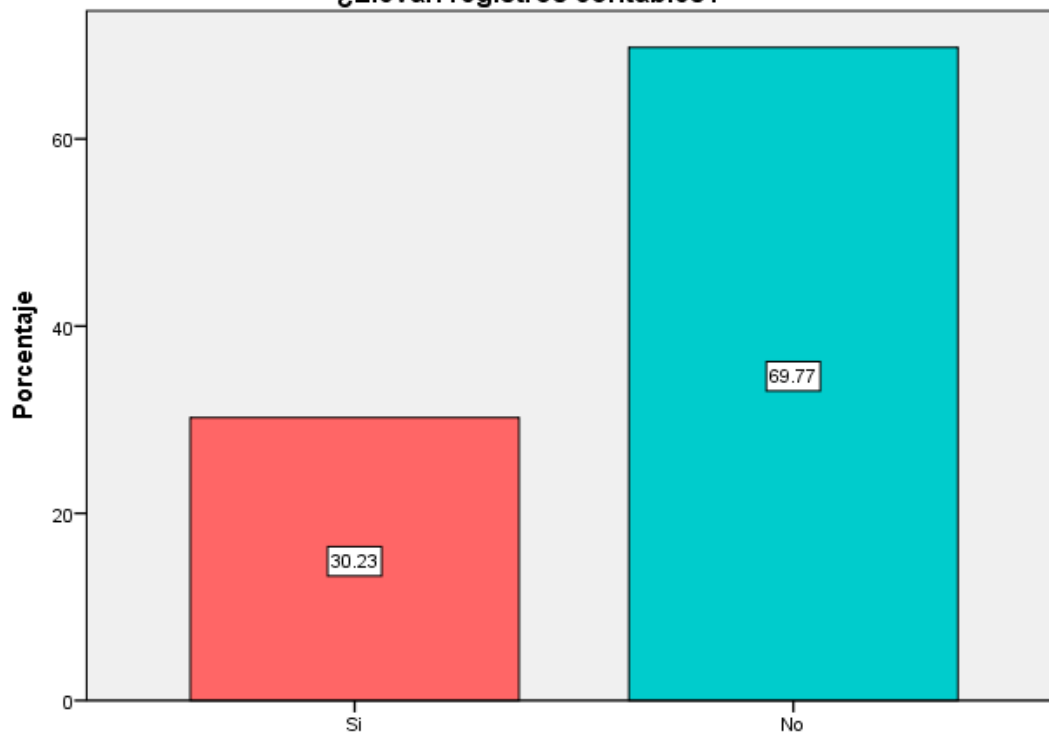
**Gráfico No. 27:** ¿Conocen la utilidad de llevar registros contables?

¿Conocen la utilidad de llevar registros contables

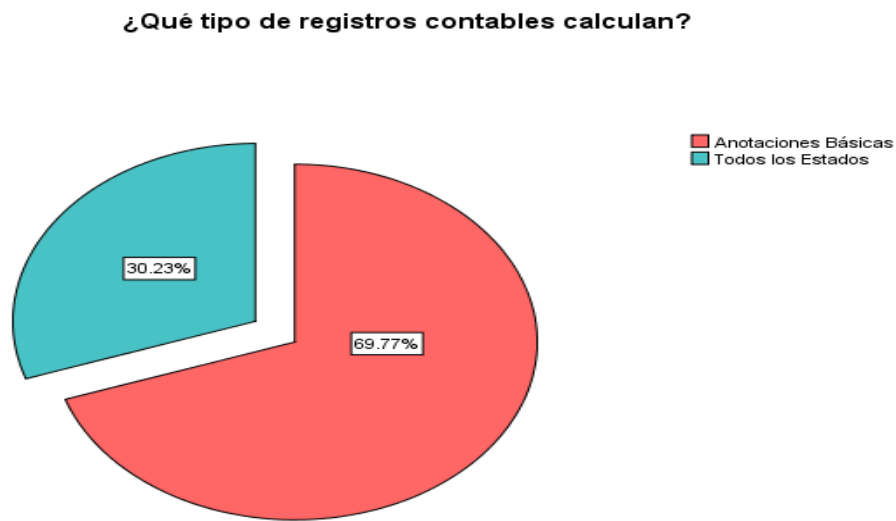


**Gráfico No. 28:** ¿Llevan registros de contabilidad?

¿Llevan registros contables?

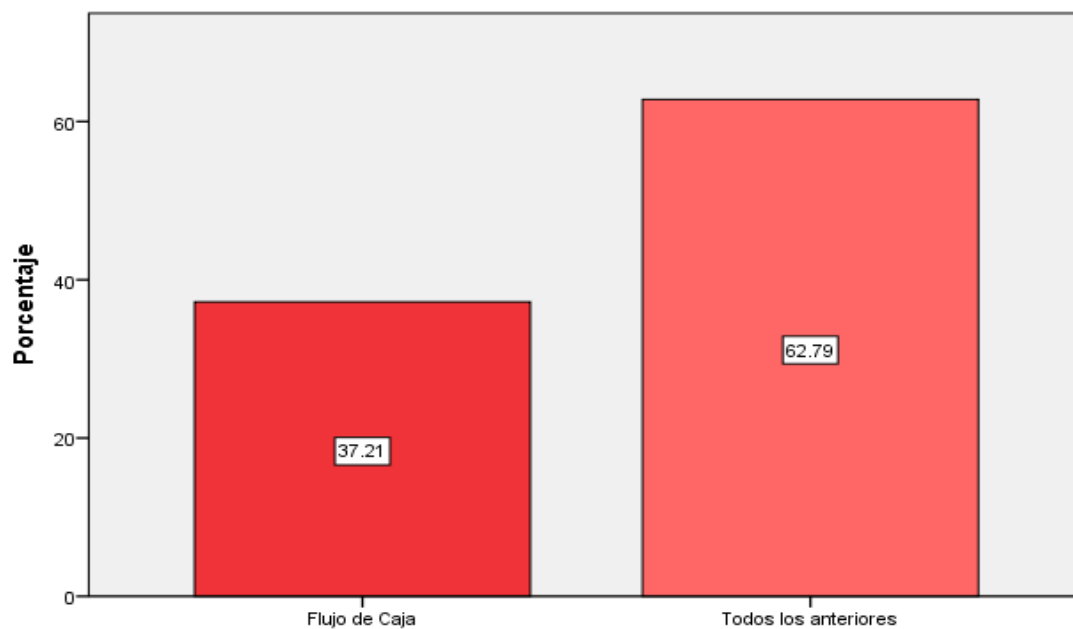


**Gráfico No. 29:** ¿De ser afirmativa la pregunta anterior que tipo de registros realizan?



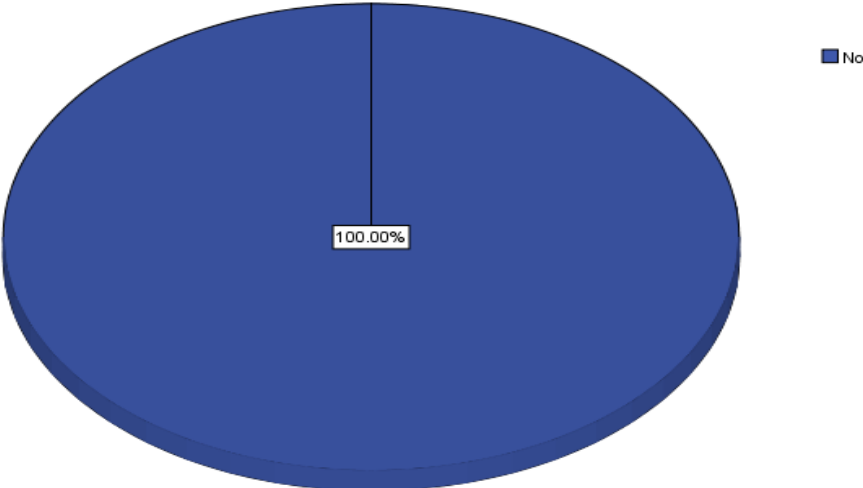
**Gráfico No. 30:** ¿Cuál de los registros contables anteriores le ayuda a medir mejor la rentabilidad de su empresa?

¿Qué registros contables le ayuda a medir mejor la rentabilidad de su empresa?



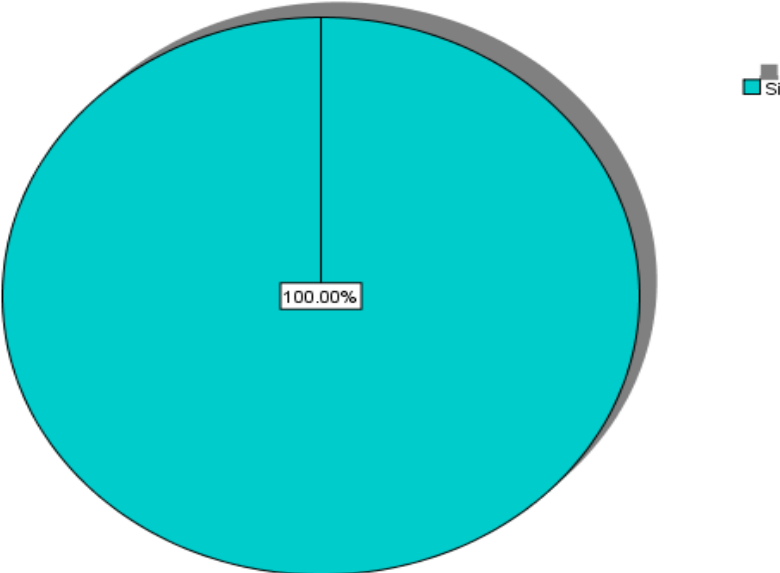
**Gráfico No. 31:** ¿Utilizan algún sistema contable?

¿Utilizan algún tipo de sistema contable?



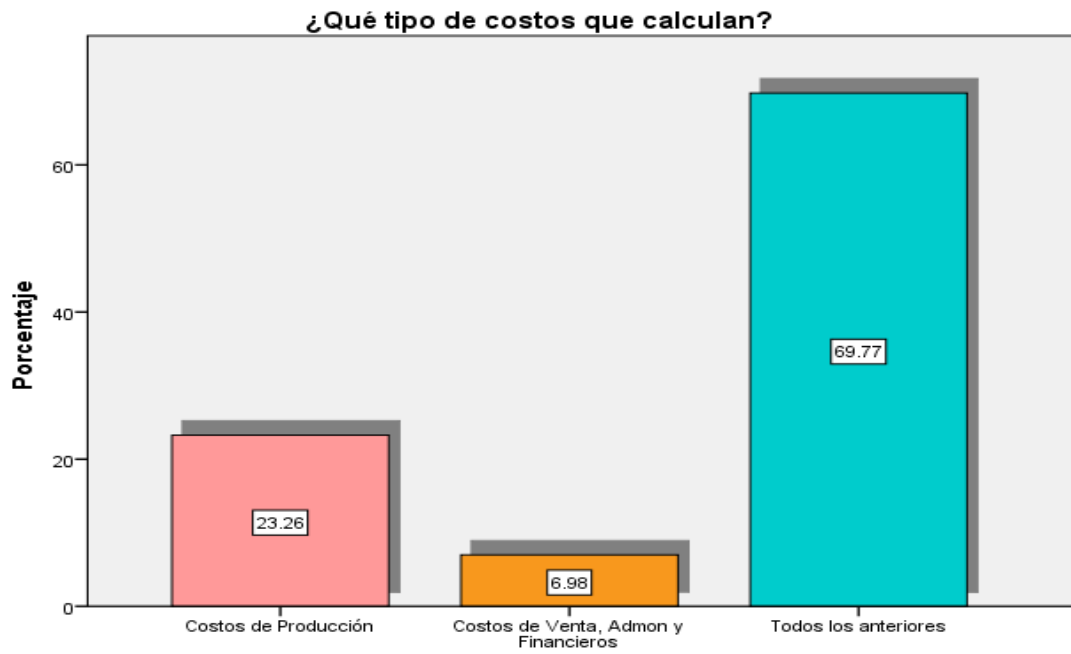
**Gráfico No. 32:** ¿Cuantifican y verifican sus costos?

¿Cuantifican y verifican sus costos?

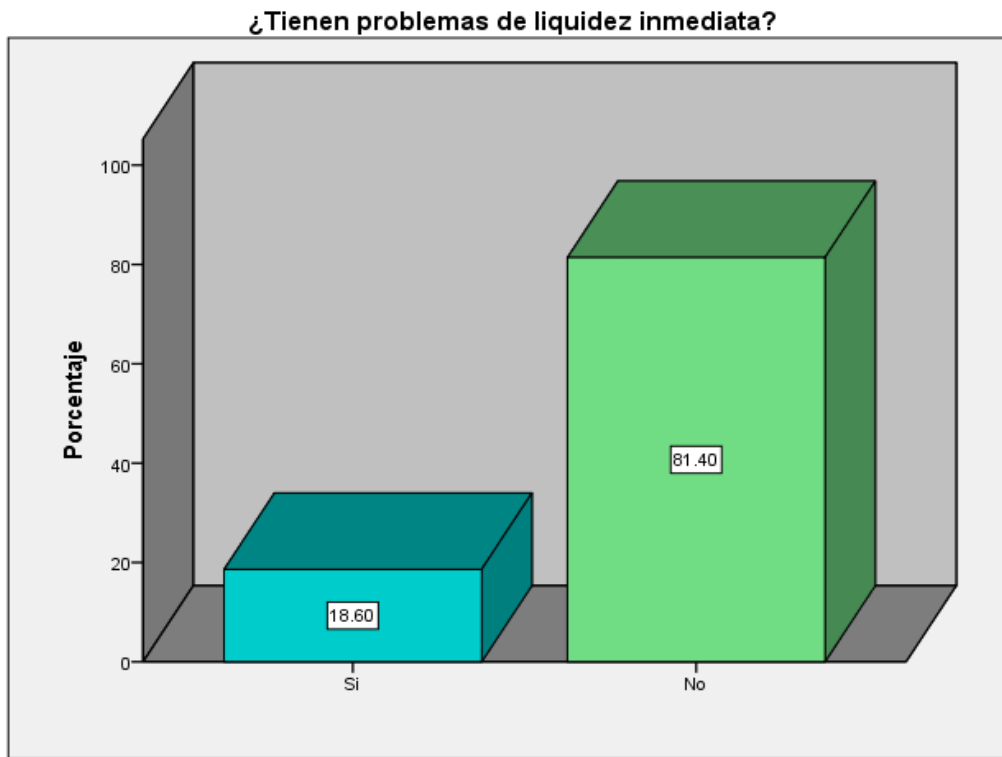




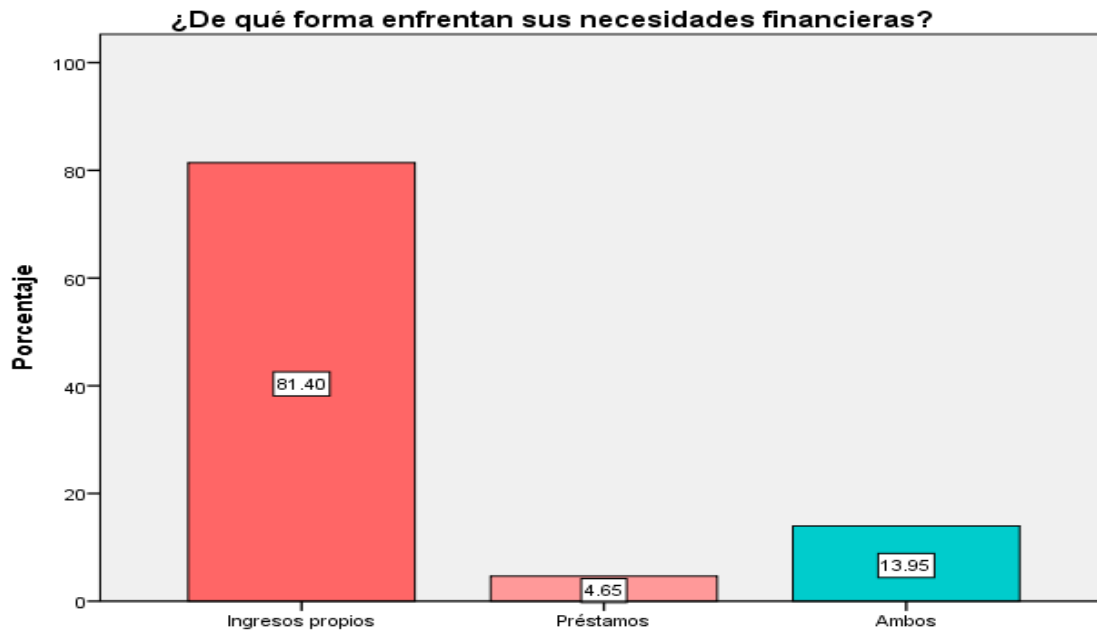
**Gráfico No. 33:** ¿De ser afirmativa la pregunta anterior que tipo de registros realizan?



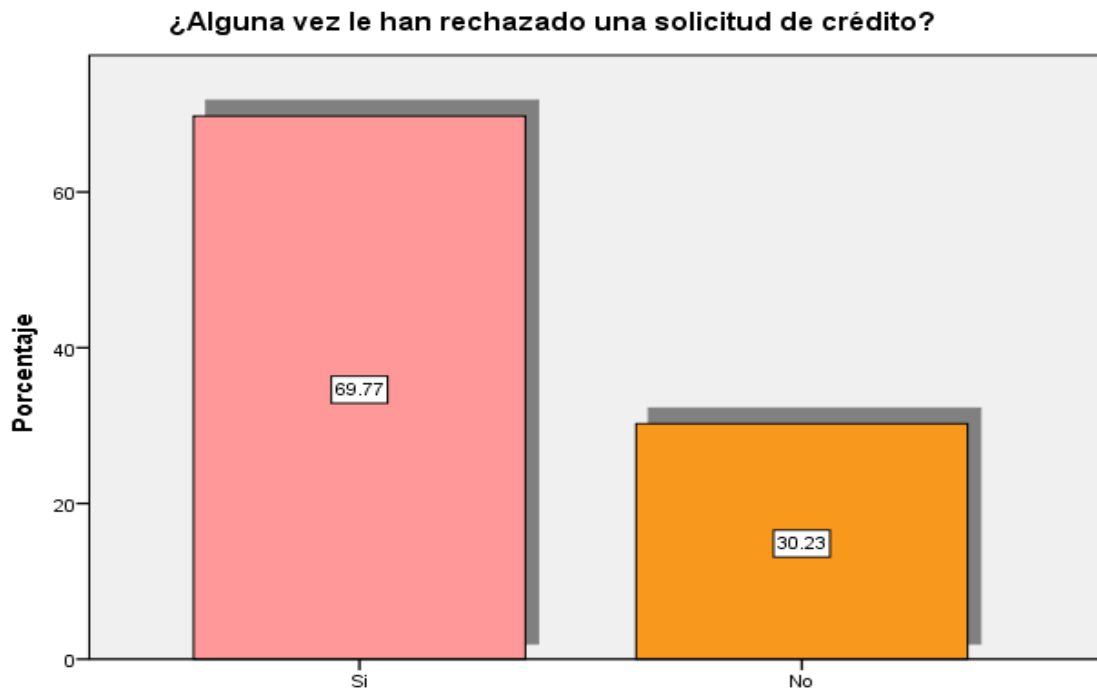
**Gráfico No. 34:** ¿Tienen problemas de liquidez inmediata?



**Gráfico No. 35:** ¿De qué forma enfrenta sus necesidades financieras?

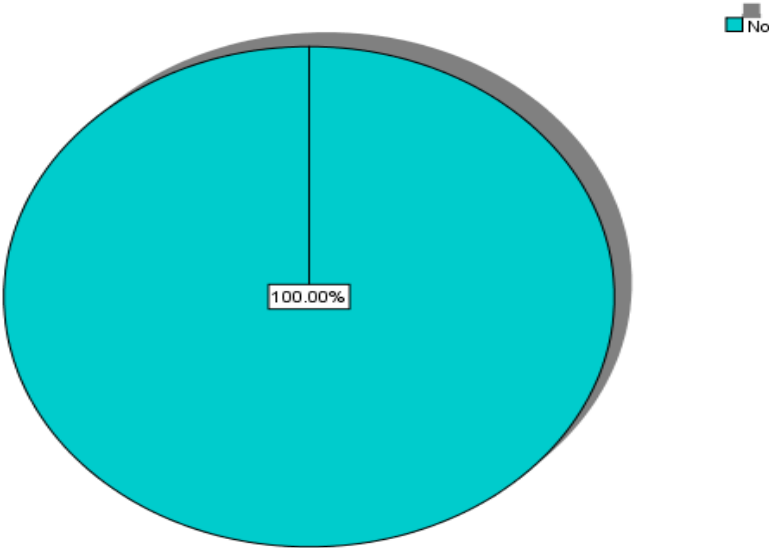


**Gráfico No. 36:** ¿Alguna vez le han rechazado una solicitud de crédito?



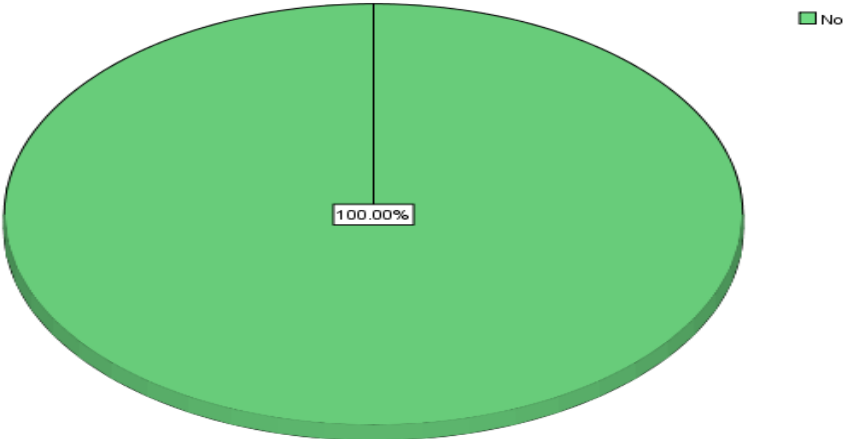
**Gráfico No. 37:** ¿Su empresa ha recibido algún apoyo financiero de alguna institución no gubernamental?

¿Su empresa ha recibido algún apoyo financiero de alguna institución no gubernamental?

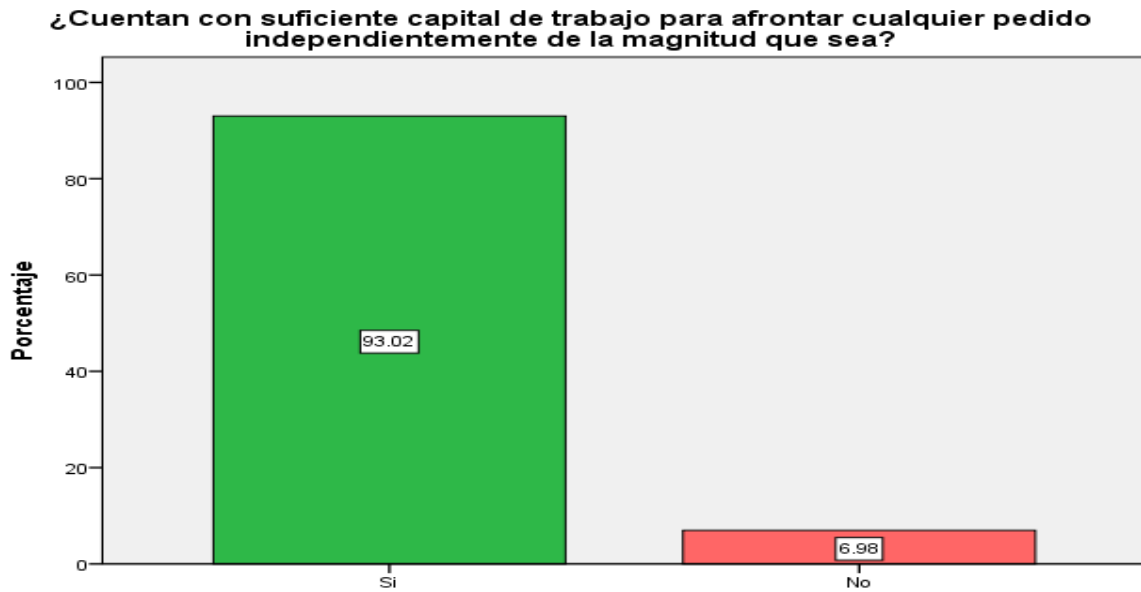


**Gráfico No. 38:** ¿Su empresa está inmersa en algún programa de apoyo MIPYME?

¿Su empresa está inmersa en algún programa de apoyo MIPYME?

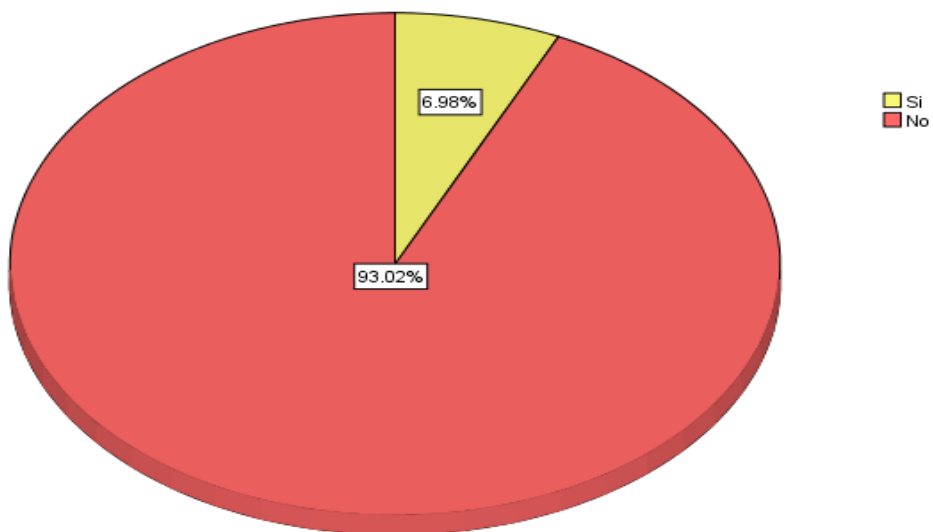


**Gráfico No. 39:** ¿Cuentan con suficiente capital de trabajo para afrontar cualquier pedido independientemente de la magnitud que sea?



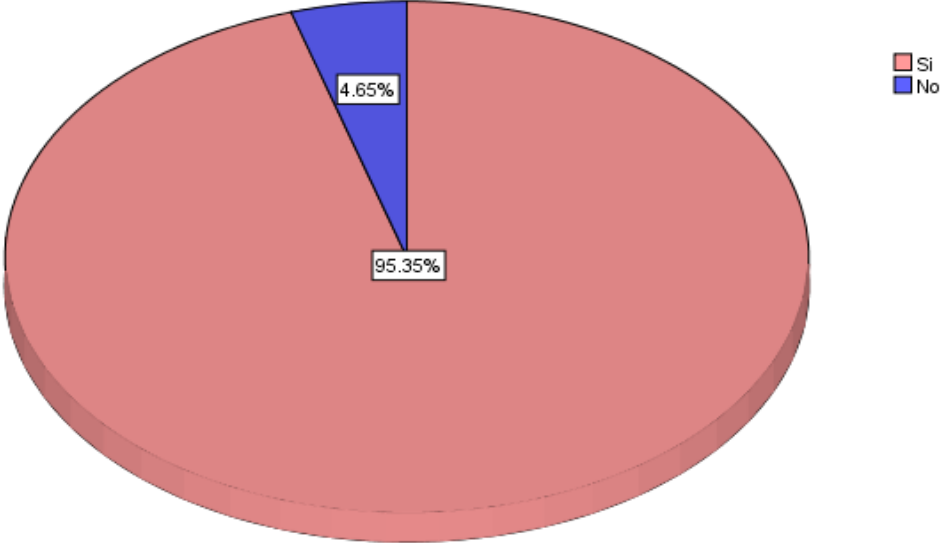
**Gráfico No. 40:** ¿Ha perdido alguna oportunidad de venta por no tener capital de trabajo?

¿Ha perdido alguna oportunidad de venta por no tener capital de trabajo?



**Gráfico No. 41:** ¿Conoce su punto de equilibrio y la importancia para su negocio?

¿Conoce su punto de equilibrio y la importancia para su negocio?



#### Anexo No. 4: Tablas cruzadas

**Tabla No.1: Años de antigüedad de la empresa- capacita a los trabajadores**

Años de antigüedad e la empresa	¿Capacita a sus trabajadores?		Total
	Si	No	
De 1 a 5 años	13.95%	16.28%	30.23%
De 6 a 10 años	16.28%	18.60%	34.88%
De 11 a 15 años	3.33%	9.30%	11.63%
De 16 a 20 años	1.33%	13.95%	16.28%
De 21 a más años	6.98%	0.00%	6.98%
<b>Total</b>	<b>41.86%</b>	<b>58.14%</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla No. 2: Años de antigüedad de la empresa- computadoras conectadas a internet**

Años de antigüedad e la empresa	Computadoras conectadas a internet		Total
	Si	No	
De 1 a 5 años	13.95%	16.28%	30.23%
De 6 a 10 años	11.63%	23.26%	34.88%
De 11 a 15 años	6.98%	4.65%	11.63%
De 16 a 20 años	5.65%	11.63%	16.28%
De 21 a más años	3.65%	2.33%	6.98%
<b>Total</b>	<b>41.86%</b>	<b>58.14%</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla No. 3: Años de antigüedad de la empresa- registros contables**

Años de antigüedad e la empresa	¿Llevan registros contables?		Total
	Si	No	
De 1 a 5 años	9.30%	20.93%	30.23%
De 6 a 10 años	7.98%	27.91%	34.88%
De 11 a 15 años	5.98%	4.65%	11.63%
De 16 a 20 años	4.65%	11.63%	16.28%
De 21 a más años	2.33%	4.65%	6.98%
<b>Total</b>	<b>30.23%</b>	<b>69.77%</b>	<b>100.00%</b>

## **Anexo No. 5: Clasificación de las MIPYME**

La Ley MIPYME fue aprobada el 24 de Enero del 2008 y publicada en el Diario Oficial La Gaceta N0.28 del 8 de del 2008. Su Reglamento Decreto No.17-2008 fue aprobado el 04 de Abril del 2008 y publicado en el Diario Oficial La Gaceta No. 82 del 05 de Mayo del 2008. Las MIPYME se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos totales y ventas totales anuales.

**Tabla No.4: Clasificación de las MIPYME según la Ley 645 (Ley Mipyme)**

<b>Variables</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Pequeña Empresa</b>	<b>Mediana Empresa</b>
Número total de trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales (Anuales)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

**Anexo No. 6: Fotografías de muebles elaborados en Pymes de Masatepe encuestadas**













