



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA**  
**CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA PYME MIGUEL  
CRUZ Y ASOCIADOS LTDA., EN MATERIA DE GESTIÓN MODERNA DE  
RECURSOS HUMANOS**

**ELABORADO POR  
MARIA NELLY CRUZ RUIZ**

**HEREDIA, COSTA RICA**

**AÑO 2016**

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR  
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 22 setiembre del 2016

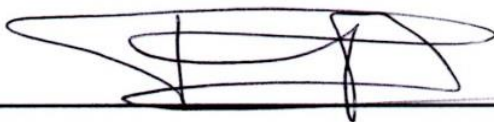
Señores  
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación  
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación denominado: **“Análisis de los factores críticos de éxito de la pyme Miguel Cruz y Asociados Ltda., en materia de Gestión Moderna de Recursos Humanos”**, elaborado por la estudiante **Maria Nelly Cruz Ruiz**, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico de **Máster Profesional en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,



---

**Lic. Rafael Bogarín Ulloa, MPIO, MGTH, MGRH, MMNI, MBA, MPL**



UNIVERSIDAD LATINA  
DE COSTA RICA  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR  
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 22 setiembre del 2016

Señores  
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación  
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: **“Análisis de los factores críticos de éxito de la pyme Miguel Cruz y Asociados Ltda., en materia de Gestión Moderna de Recursos Humanos”**, elaborado por la estudiante **Maria Nelly Cruz Ruiz**, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico de **Máster Profesional en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

MBA Rebeca Estrada Ramirez  
Lector



UNIVERSIDAD LATINA  
DE COSTA RICA  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO  
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 22 setiembre del 2016

Señores  
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación  
SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado **“Análisis de los factores críticos de éxito de la pyme Miguel Cruz y Asociados Ltda., en materia de Gestión Moderna de Recursos Humanos”**, elaborado por la estudiante **Maria Nelly Cruz Ruiz** para optar por el grado académico de **Máster Profesional en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

Corregí el trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de ustedes cordialmente,

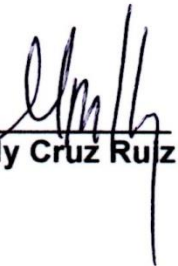
---

**Licda. Ginette Fonseca Vargas**  
**Filóloga**  
**Carné: 10993**

## DECLARACIÓN JURADA

La suscrita, **Maria Nelly Cruz Ruiz**, con cédula de identidad número **1-1185-0689**, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy la autora del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria, para optar por el título de **Máster Profesional en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original de la suscrita.

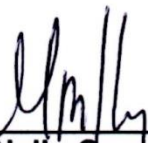
Heredia, 22 de setiembre del 2016.

  
\_\_\_\_\_  
**Maria Nelly Cruz Ruiz**

## MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

La suscrita, **Maria Nelly Cruz Ruiz**, con cédula de identidad número **1-1185-0689**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia, así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **Máster Profesional en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos** de la Universidad Latina, campus Heredia, por las manifestaciones o apreciaciones personales incluidas en él. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitándolo en el sitio web, así como en el CRAI.

Heredia, 22 setiembre del 2016.

  
\_\_\_\_\_  
**Maria Nelly Cruz Ruiz**

## DEDICATORIA

La culminación de esta meta en mi vida, se la dedico  
a todas esas personas que han luchado por cumplir  
sus sueños y han tenido que escuchar  
repetidamente en el transcurso  
del camino a otros decir que  
no vale la pena, o que  
es imposible, que  
desalientan y  
desmeritan.

Se la dedico a quienes dejaron de creer,  
pero decidieron volver a intentarlo,  
y lo lograron.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco de todo corazón a mi esposo Jose, porque eres el único responsable de impulsarme a retomar mis fuerzas, creyendo incondicionalmente en mí.

Agradezco también a mis padres, porque ellos me han brindado eterno apoyo, el cual ha sido pilar en mi realización personal.

Quiero extender especial agradecimiento también al tutor de esta Memoria, Máster Rafael Bogarín Ulloa, y a todos los colaboradores de la empresa Miguel Cruz y Asociados Ltda., porque ellos fueron partícipes fundamentales para la realización y culminación de este documento.



## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación consiste en realizar un estudio de la situación actual que presenta la pyme Miguel Cruz y Asociados Ltda., respecto a su Gestión de Recursos Humanos, para identificar los factores críticos de éxito, a través de los problemas y oportunidades de mejora que se encuentren, y con base en eso, diseñar una guía de acciones por seguir para implementar un enfoque de Gestión de Recursos Humanos en la pyme objeto de estudio.

El estudio se realizó con la utilización de dos instrumentos de medición: uno bajo la modalidad de cuestionario, aplicado al personal de la empresa, y otro con el formato de lista de comprobación, donde se incluyeron las funciones básicas de la Gestión de Recursos Humanos, el cual fue aplicado a la gerencia de la empresa. A partir de los resultados obtenidos, posterior a su debida tabulación e interpretación, y en congruencia con la investigación teórica y situacional realizada, se procedió a diseñar la guía en conjunto con las conclusiones obtenidas y las recomendaciones aportadas.

Este documento incluye temas como: descripción del problema planteado y su importancia, desarrollo de un marco teórico dividido en el marco situacional y el desarrollo de las teorías que fundamentan la investigación en el marco conceptual, descripción del método de investigación implementado, donde se comparten las variables que definen el orden de la investigación, el análisis de la información recopilada por medio de los instrumentos aplicados, conclusiones, recomendaciones y, por último, el pliego de acciones de mejora propuestas a la empresa con lo que se pretende dar solución al problema existente.

## Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO .....	III
ÍNDICE DE TABLAS .....	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	VIII
ÍNDICE DE CUADROS .....	X
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
I. PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA.....	4
1.1 Problema y Propósito.....	4
1.2 Estado actual del objeto de estudio .....	5
1.3 Planteamiento del problema de investigación y sistematización .....	7
1.3.1 Síntomas.....	9
1.3.2 Posibles Causas .....	10
1.3.3 Pronóstico .....	11
1.3.4 Control del Pronóstico .....	11
1.4 Justificación del estudio de investigación.....	12
1.5 Objetivos .....	13
1.5.1 Objetivo General.....	13
1.5.2 Objetivos Específicos.....	13
1.6 Alcance y Limitaciones.....	13
1.6.1 Alcance .....	13
1.6.2 Limitaciones .....	14
CAPÍTULO II.....	15
II. MARCO TEÓRICO .....	16
1.1 MARCO SITUACIONAL.....	16
2.1.1 Antecedentes históricos de Miguel Cruz y Asociados Ltda. ....	16
2.1.2 Realidad Actual de la Pyme Miguel Cruz y Asociados Ltda. ....	16
2.1.3 Realidad actual de las Pymes y empresas familiares en Costa Rica .....	19
1.2 MARCO CONCEPTUAL .....	20
2.2.1 Gestión de Capital Humano .....	20
2.2.2 Competitividad .....	21
2.2.3 Cultura y Clima Organizacional .....	22
2.2.4 Reclutamiento y Selección del Personal .....	23
2.2.5 Capacitación e Inducción .....	25
2.2.6 Manual de Puestos.....	26
2.2.7 Análisis de Competencias.....	26
2.2.8 Compensación y Beneficios .....	27
2.2.9 Salud y Seguridad Ocupacional.....	28
2.2.10 Evaluación del Desempeño.....	29
2.2.11 PYMES.....	30
2.2.12 Empresa Familiar.....	31
CAPÍTULO III: .....	32
III. MARCO METODOLÓGICO.....	33
3.1 Tipo de Estudio.....	33
3.2 Métodos de Investigación .....	33
3.3 Población.....	34

3.4	Muestra .....	34
3.5	Instrumentos y Técnicas de Investigación .....	35
3.5.1	Confiabilidad y Validez de los Instrumentos de la Investigación .....	36
3.5.1.1	Variables de la Investigación .....	37
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>43</b>
IV.	<b>ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA.....</b>	<b>44</b>
4.1	Cuestionario aplicado .....	44
4.2	Lista de chequeo aplicada .....	75
<b>CAPÍTULO V .....</b>		<b>80</b>
V.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>81</b>
5.1	Conclusiones.....	81
5.2	Recomendaciones.....	86
<b>CAPÍTULO VI .....</b>		<b>89</b>
VI.	<b>PROPUESTA DE ACCIONES A SEGUIR PARA IMPLEMENTAR UN ENFOQUE DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA PYME OBJETO DE ESTUDIO .....</b>	<b>90</b>
6.1	Introducción de la propuesta .....	90
6.2	Objetivos de la propuesta .....	90
6.2.1	Objetivo general.....	90
6.2.2	Objetivos específicos .....	90
6.3	Alcances .....	91
6.4	Limitaciones .....	91
6.5	Responsables.....	91
6.6	Control y Seguimiento .....	91
6.7	Guía de Acciones de Mejora para la Gestión de Recursos Humanos.....	92
6.7.1	Capacitación e Inducción .....	92
6.7.2	Evaluación del Desempeño.....	94
6.7.3	Salud y Seguridad Ocupacional.....	95
6.7.4	Empresa Familiar.....	96
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>98</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>100</b>
No.1 Cuestionario .....		101
No. 2 Lista de Comprobación.....		106

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.	Nombre de Tabla	Página No.
1	¿Se siente usted a gusto en su puesto de trabajo en la pyme M.C. y A.?	44
2	Criterio de los colaboradores respecto a si en la empresa se debe mejorar la forma como se están llevando a cabo las funciones de Recursos Humanos	45
3	¿En cuál de las siguientes áreas de la Gestión de Recursos Humanos, considera usted que la pyme M.C. y A. tiene mayores debilidades?	47
4	Personal que indica haber pasado por un proceso de reclutamiento y selección, previo a su contratación	48
5	Criterio del personal respecto a si el proceso actual que se lleva a cabo para contratar personal es adecuado.	49
6	¿Cómo mejoraría el proceso actual de reclutamiento y selección del personal?	50
7	Claridad que tiene el personal sobre las funciones que le competen y la forma en que se espera que las realice	52
8	¿Considera usted que su trabajo es evaluado de manera justa y objetiva?	53
9	Criterio del personal respecto a si la empresa les brinda las condiciones necesarias para el desarrollo de habilidades y promoción del aprendizaje	54
10	¿Tiene la empresa algún proceso adecuado de evaluar la calidad de su trabajo?	55
11	Personal que ha sido evaluado por la empresa en los últimos 12 meses.	56
12	En caso de ser afirmativa su respuesta en la pregunta 11, posterior a esta evaluación, ¿recibió usted retroalimentación por parte de la empresa?	57
13	Criterio del personal respecto a si la empresa cuenta con el personal idóneo y con las competencias adecuadas para competir y sobresalir en los mercados actuales	58
14	Personal que conoce la estructura organizativa de la empresa	59
15	¿Le parece que la estructura organizativa de la empresa es suficientemente clara?	60
16	Conocimiento del personal sobre los niveles de mando existentes en la empresa y a quién debe reportar sus resultados	61
17	¿Considera usted que son los puestos actuales ocupados por el personal que cuenta con las competencias requeridas para cada uno de ellos?	62

<b>Tabla No.</b>	<b>Nombre de Tabla</b>	<b>Página No.</b>
18	Satisfacción del personal con los beneficios que brinda la empresa	63
19	¿En cuáles de los siguientes temas considera importante que el personal de la empresa reciba capacitación?	64
20	¿Considera usted que la empresa se preocupa por incentivar a los colaboradores para mejorar el rendimiento?	65
21	Criterio de los colaboradores respecto a si la existencia de un plan de incentivos podría mejorar el rendimiento del personal	66
22	Posibles incentivos que podrían impactar el rendimiento personal de los consultados	68
23	Criterio del personal respecto a si el clima organizacional de la empresa es sano y le permite desempeñarse con confianza y seguridad en sus labores y entre compañeros	69
24	¿Utiliza la empresa alguna estrategia para retener a su personal?	70
25	Al iniciar sus labores en la empresa, ¿recibió usted inducción?	71
26	De ser afirmativa su respuesta en la pregunta 25, ¿considera usted que dicho proceso le ayudó a ambientarse e integrarse de manera eficiente en su puesto de trabajo?	72
27	Criterio del personal sobre la promoción del desarrollo de conocimientos y la mejora de las habilidades por parte de la empresa	73
28	¿Existen otros aspectos que considere usted, son necesarios para mejorar la satisfacción del personal y los resultados que brindan en sus puestos de trabajo?	74

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.	Nombre de Gráfico	Página No.
1	¿Se siente usted a gusto en su puesto de trabajo en la pyme M.C. y A.?	45
2	Criterio de los colaboradores respecto a si en la empresa se debe mejorar la forma como se están llevando a cabo las funciones de Recursos Humanos	46
3	¿En cuál de las siguientes áreas de la Gestión de Recursos Humanos, considera usted que la pyme M.C. y A. tiene mayores debilidades?	47
4	Personal que indica haber pasado por un proceso de reclutamiento y selección, previo a su contratación	48
5	Criterio del personal respecto a si el proceso actual que se lleva a cabo para contratar personal es adecuado	49
6	¿Cómo mejoraría el proceso actual de reclutamiento y selección del personal?	51
7	Claridad que tiene el personal sobre las funciones que le competen y la forma en que se espera que las realice	52
8	¿Considera usted que su trabajo es evaluado de manera justa y objetiva?	53
9	Criterio del personal respecto a si la empresa les brinda las condiciones necesarias para el desarrollo de habilidades y promoción del aprendizaje	54
10	¿Tiene la empresa algún proceso adecuado de evaluar la calidad de su trabajo?	55
11	Personal que ha sido evaluado por la empresa en los últimos 12 meses	56
12	En caso de ser afirmativa su respuesta en la pregunta 11, posterior a esta evaluación, ¿recibió usted retroalimentación por parte de la empresa?	57
13	Criterio del personal respecto a si la empresa cuenta con el personal idóneo y con las competencias adecuadas para competir y sobresalir en los mercados actuales	58
14	Personal que conoce la estructura organizativa de la empresa.	59
15	¿Le parece que la estructura organizativa de la empresa es suficientemente clara?	60
16	Conocimiento del personal sobre los niveles de mando existentes en la empresa y a quién debe reportar sus resultados	61
17	¿Considera usted que son los puestos actuales ocupados por el personal que cuenta con las competencias requeridas para cada uno de ellos?	62

<b>Gráfico No.</b>	<b>Nombre de Gráfico</b>	<b>Página No.</b>
18	Satisfacción del personal con los beneficios que brinda la empresa	63
19	¿En cuáles de los siguientes temas considera importante que el personal de la empresa reciba capacitación?	64
20	¿Considera usted que la empresa se preocupa por incentivar a los colaboradores para mejorar el rendimiento?	66
21	Criterio de los colaboradores respecto a si la existencia de un plan de incentivos podría mejorar el rendimiento del personal	67
22	Criterio del personal respecto a si el clima organizacional de la empresa es sano y le permite desempeñarse con confianza y seguridad en sus labores y entre compañeros	69
23	¿Utiliza la empresa alguna estrategia para retener a su personal?	70
24	Al iniciar sus labores en la empresa, ¿recibió usted inducción?	71
25	De ser afirmativa su respuesta en la pregunta 25, ¿considera usted que dicho proceso le ayudó a ambientarse e integrarse de manera eficiente en su puesto de trabajo?	72
26	Criterio del personal sobre la promoción del desarrollo de conocimientos y la mejora de las habilidades por parte de la empresa	73
27	¿Existen otros aspectos que considere usted, son necesarios para mejorar la satisfacción del personal y los resultados que brindan en sus puestos de trabajo?	74
28	Cumplimiento de las funciones de reclutamiento y selección	75
29	Cumplimiento de las funciones de capacitación e inducción	76
30	Cumplimiento de las funciones de manual de puestos	76
31	Cumplimiento de las funciones de compensación y beneficios	77
32	Cumplimiento de las funciones de evaluación del desempeño	77
33	Cumplimiento de las funciones de salud y seguridad ocupacional	78
34	Cumplimiento de las funciones de cultura y clima organizacional	78
35	Cumplimiento de las funciones de empresa familiar	79

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro No.</b>	<b>Nombre de Cuadros</b>	<b>Página No.</b>
1	Organigrama pyme Miguel Cruz y Asociados Ltda.	18
2	Cuadro resumen de variables de la investigación	42
3	Lista de comprobación	106



## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas, conocidas como pymes, deben enfrentar una gran variedad de dificultades para poder sobrevivir y crecer en medio de mercados competitivos hostiles. Si aunado a la complicada realidad que se menciona, las empresas resultan ser de naturaleza familiar, sus probabilidades de subsistir se reducen aún más debido a la complejidad de la relación empresa - familia. Una de las características que comúnmente comparten este tipo de empresas es que crecen de manera empírica y sin una debida planeación y estructuración, convirtiéndose en sus propias sentencias al fracaso.

Gracias a los conocimientos y teorías existentes relacionadas con gestiones administrativas exitosas, se recomienda a las empresas, contar con sistemas imprescindibles, en los que se reconoce principalmente la importancia de la Gestión de Recursos Humanos como un factor de éxito en las organizaciones. Con base en lo anterior es que sistemas de reclutamiento y selección del personal, capacitación e inducción, análisis de puestos y competencias, evaluación del desempeño, compensación y beneficios y salud y seguridad ocupacional deben existir en las organizaciones, sin importar su tamaño o estilo gerencial.

En la presente investigación se pretende mostrar a la empresa Miguel Cruz y Asociados Ltda., la cual es una pyme fundamentada como empresa familiar costarricense, la realidad que en materia de Gestión de Recursos presenta esta organización, identificando sus principales problemas, oportunidades de mejora y acciones que se deben adoptar e implementar, para poder contar con las bases necesarias en procura de llevar a cabo una gestión inteligente en materia de Recursos Humanos.

Adicionalmente, la investigadora consideró necesario incluir acciones propias de gestión de empresas familiares, como parte de la Gestión de Recursos Humanos,

entendiendo que para cada organización objeto de estudio, los procesos deben ser adaptados a las diferentes realidades y necesidades que estas presenten, para ajustar la propuesta del presente estudio a las necesidades de esta pyme.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA**

## I. PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

En este capítulo se plantea la situación actual de la investigación, su justificación, se define el problema sobre el cual trata el estudio y se plantean los correspondientes objetivos, así como su alcance y posibles limitaciones.

### 1.1 Problema y propósito

A partir de la evolución de un entorno empresarial altamente competitivo, las pymes se han constituido en una alternativa para dinamizar oportunidades de negocio generadoras de empleo y promotoras de la economía social solidaria. Por lo tanto, se ha visualizado que este modelo de organización no se puede quedar tan solo en el marco conceptual de una pyme o de una empresa familiar, por esta razón estas organizaciones deben darse a la tarea de adoptar e implementar los mecanismos empresariales necesarios para trascender a un modelo de empresa más robusto; aspecto que no se puede lograr desconociendo las ventajas y potenciamiento que genera la Gestión de Recursos Humanos.

La pyme ***Miguel Cruz y Asociados Ltda.***, que en lo sucesivo se denominará como M. C. y A., es una empresa familiar dedicada a dar consultoría en Ingeniería Estructural y Arquitectura y tiene más de 17 años de operar en el mercado; sin embargo, al igual que muchas otras pymes, nunca se ha preocupado por incorporar un manejo inteligente en la administración del talento, quizás por el mismo paradigma que abriga a este modelo de organización, el cual es un tanto enfocado a los resultados a corto plazo y por lo general consideran que invertir en la Gestión de Recursos Humanos puede ser un costo innecesario, siendo sus áreas de prioridad la producción, los costos y las ventas.

Hoy en día las empresas inteligentes han comprendido que difícilmente una organización puede diferenciarse de sus competidores, si no lo hace a través de su recurso humano, esto por cuanto la tecnología se puede adquirir, al igual que los procesos se pueden copiar, pero el talento humano requiere de varios años de gestión para identificarlo adecuadamente con los valores, misión, visión y alinearlos

con la ruta estrategia de la empresa, incluso para formarlos con las competencias deseadas por la organización, de ahí la importancia de que las pymes no esperen a que se vuelvan más robustas, para interesarse por la administración y gestión de su capital humano. Por lo tanto, a partir de este contexto, en la presente investigación se aborda el siguiente problema:

***¿Qué funciones relacionadas con las mejores prácticas en materia de Recursos Humanos debe adoptar la pyme M. C. y A., para lograr un crecimiento sostenible, a través de una apropiada Gestión de su Talento Humano?***

## **1.2 Estado actual del objeto de estudio**

Las empresas modernas se ven envueltas en un entorno altamente competitivo, y conforme van creciendo se tornan más complejas, no solo por las variaciones que deben realizar en sus modelos de negocio y estrategias, sino que también por el hecho de que están conformadas por grupos de individuos que poseen diferentes aptitudes, actitudes, formaciones, costumbres, valores, aspiraciones y necesidades, lo cual requiere de un manejo inteligente para evitar que surjan situaciones que interfieren y que llegan a minar el buen funcionamiento y desarrollo de las empresas en la búsqueda del éxito.

Es por eso que existe la gestión de los recursos humanos, para potenciar y maximizar la eficiencia de los colaboradores, apoyando el desarrollo de cada uno, mejorando las condiciones de trabajo, realizando apropiados procesos de reclutamiento y selección de personal, estableciendo las necesidades de capacitación y sus respectivos planes de acción, atendiendo lo que corresponde a los diseños de puestos de trabajo, los programas de compensación, incentivos y beneficios, así como proponer sistemas apropiados de evaluación del desempeño y a la vez ocuparse de todo lo relacionado con la salud, seguridad e higiene ocupacional, entre otras cosas.

Las personas encargadas de desarrollar y llevar a cabo la Gestión de Recursos Humanos, deben estar en constante actualización y renovación de sus conocimientos, así como adquirir nuevas destrezas y habilidades en materia de Recursos Humanos, debido a los cambios culturales, sociales e incluso generacionales que se están dando en el contexto empresarial actual; así como en la competitividad que requiere alcanzar toda empresa que quiera ocupar un lugar importante en el mercado donde opera.

En lo que respecta a la presente investigación, se consideran todas las oportunidades de mejora que, en materia de Gestión de Recursos Humanos, presenta la pyme **Miguel Cruz y Asociados Ltda.** Esta pequeña organización no está exenta de los problemas o situaciones difíciles que muchas empresas de gran tamaño han venido padeciendo, más aún por el hecho de que la pyme **M. C, y A.** ha estado en constante crecimiento y su pretensión es continuar este proceso de desarrollo, por lo que de alguna manera se han centrado más en el crecimiento que en la forma de realizarlo de manera sostenible y por medio de un adecuado uso de las mejores prácticas en materia de Administración de Recursos Humanos.

Tal y como se mencionó, en la pyme objeto de estudio se han dejado de lado todas las funciones y actividades concernientes a la Administración de Recursos Humanos, pues se han enfocado en otras actividades propias del negocio y la producción, por lo que se carece de aspectos fundamentales como lo son las políticas de personal, los procedimientos, las normas de trabajo, aspectos de cultura organizacional asociados a los valores compartidos, la misión y la visión. Pero además se carece de procesos formales de reclutamiento y selección de personal, planes de capacitación, programas de inducción, acciones de análisis y diseño de puestos, sistemas de evaluación del desempeño, programas de incentivos y beneficios y propuestas encaminadas a mejorar todo lo concerniente a la salud, seguridad e higiene ocupacional, funciones que le competen a la administración moderna de Recursos Humanos, y que por lo general son las que hacen la diferencia entre una y otra empresa.

En otro orden de cosas, se considera que uno de los principales factores de preocupación de la pyme M.C. y A., a hoy, se deriva del hecho de que es una empresa familiar, las cuales poseen un conjunto de complejidades que surgen de las relaciones interpersonales, que usualmente no poseen las demás empresas de otro modelo y que son propias de la interacción entre empresa y la familia.

Por tal motivo, la presente investigación versa sobre el análisis de la situación actual de la pyme M.C. y A. en materia de Gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de identificar las oportunidades de mejora y plantear una guía de acciones que permitan a esta organización, cambiar su paradigma respecto a la atención que requiere su talento humano y respecto a las correspondientes funciones que son propias de esta gestión.

### **1.3 Planteamiento del problema de investigación y sistematización**

Esta investigación se realiza a partir de la situación actual de la pyme M. C. y A., con la finalidad de identificar las carencias que existen en materia de Gestión de Recursos Humanos en aras de plantear una guía de acciones por seguir, con el propósito de que esta organización disponga del conocimiento necesario sobre la importancia de lograr un crecimiento, pero complementado por una apropiada Gestión del Talento Humano y sus correspondientes funciones.

Actualmente, la pyme M.C. y A. no cuenta con procesos para la Administración de Recursos Humanos, todo lo que corresponde a esta gestión se hace de manera empírica, por lo que varios de los problemas que ha enfrentado la organización han sido el resultado de carecer de este conocimiento y de procesos que garanticen un adecuado manejo de las funciones que son parte integral de las mejores prácticas en materia de gestión de personas en una empresa.

En la pyme bajo estudio hay problemas que de alguna manera no han sido atendidos, por la carencia de la aplicación de las funciones de Recursos Humanos, por ejemplo en esta empresa familiar el conocimiento de la totalidad del modelo de negocios recae sobre una sola persona, quien tiene todo el control y el

manejo de los servicios de consultoría en ingeniería estructural que ofrece la pyme, lo cual no es un aspecto favorable para la empresa, más bien se visualiza como un riesgo, ya que las estadísticas documentadas muestran que la mayoría de las empresas familiares no sobreviven a los traspasos generacionales del liderazgo, una vez que su fundador se retira de sus labores o fallece.

A pesar de que existe un departamento de Ingeniería, ninguno de los ingenieros alcanza los niveles de preparación y conocimiento que posee el propietario, que hasta el momento ha sido el único responsable legal de todas las obras estructurales desarrolladas bajo la estructura de M.C. y A., es decir, ante una eventual ausencia de este profesional a cargo, se podría poner en riesgo la existencia misma de la empresa, ya que esta persona es la que cuenta con todo el conocimiento y se ha constituido en el eje central de la pyme, por lo que no se está dando lo que se conoce como gestión del conocimiento, a falta de programas estructurados de capacitación y formación de personal en cuanto a la naturaleza de trabajo y expectativas de crecimiento que hay en esta pyme.

Adicionalmente a esta realidad que se vive en la empresa objeto de estudio, al ser una organización familiar surgen varios problemas propios de la relación familia-empresa: poca claridad en los roles que le competen a cada miembro de la familia respecto a sus funciones en la empresa, falta de lineamientos sobre la forma como se deben tomar las decisiones, prevalece la influencia familiar ante el análisis de los problemas de manera objetiva, intervención de intereses personales por sobre los organizacionales, interferencia de los conflictos familiares en el campo laboral.

Asimismo, y producto de un desconocimiento total de los beneficios que brinda la aplicación de los principios de la Administración de Recursos Humanos, se visualizan problemas que obedecen a gestiones de reclutamiento y selección de personal de manera empírica y prácticamente no se aplica ninguna de las funciones de Recursos Humanos, pues lo poco que se hace en cuanto a manejo y administración del talento humano es empírico y, prácticamente no existe nada en cuanto a programas formales de capacitación, inducción, evaluación del



desempeño, incentivos y beneficios, diseño de puestos de trabajo, manual de puestos, sistemas de compensación salarial (fijación de salarios), propuestas de motivación y satisfacción laboral, salud, seguridad e higiene ocupacional, y propuestas para mejorar el clima laboral entre otros aspectos.

Debido a las falencias que en materia de Administración de Recursos Humanos padece la pyme objeto de estudio y de conformidad con el enfoque del estudio, se ha definido como problema de abordaje:

***¿Qué funciones relacionadas con las mejores prácticas en materia de Recursos Humanos, debe adoptar la pyme M. C. y A., para lograr un crecimiento sostenible, a través de una apropiada gestión de su talento humano?***

Con la finalidad de conceptualizar el problema y los factores que se deben contemplar para analizarlo en todas sus dimensiones, se procede a plantear la correspondiente sistematización:

- ¿Cuáles problemas de la pyme M. C. y A. obedecen a que se carece del conocimiento en materia de Gestión de Recursos Humanos?
- ¿Cuáles oportunidades de mejora se pueden atender por medio de las funciones de Recursos Humanos?
- ¿Cuáles son las funciones de Administración de Recursos Humanos que de manera prioritaria deben implementarse en la pyme M. C. y A.?

Con la finalidad de mostrar con mayor amplitud la situación actual de la pyme M. C. y A., y su panorama dentro de un contexto integral, se procede a brindar los síntomas, posibles causas, acciones de control que se podrían establecer y un posible pronóstico en caso de que no se brinde atención al problema.

### **1.3.1 Síntomas**

- Incertidumbre por conocerse que todo el conocimiento está centrado en la jefatura superior.

- El personal externa sentirse algo incómodo con las acciones que lleva a cabo la alta gerencia, sobre todo cuando establece cambios sobre la marcha.
- Existen grupos informales que a la vez provocan y generan roces entre compañeros.
- Se evidencia un bajo nivel de pertenencia e identificación de los colaboradores con la empresa.
- Hay un desconocimiento sobre los roles que le competen a unos y otros, debido a la carencia de un manual de puestos.
- La empresa no tiene mapeadas las funciones que le competen a uno y otro puesto de trabajo.
- No se cuenta con planes o un programa de capacitación formal.
- No se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño.
- La forma en que se recluta y selecciona al personal es totalmente empírica.
- Se aprecia una baja interacción entre compañeros y se dificulta la integración de los nuevos colaboradores.
- No se cuenta con un enfoque definido para dar incentivos a los colaboradores con desempeños sobresalientes.
- No se cuenta con un programa formal de salud, seguridad e higiene ocupacional.
- Nunca se ha realizado un estudio de clima laboral y se desconoce si hay o no cultura organizacional definida.

### **1.3.2 Posibles causas**

- Inexistencia de un plan de sucesión.
- Políticas de trabajo poco claras.
- El organigrama definido no es claramente conocido por el personal.
- No se ejecuta un proceso de reclutamiento y selección apropiado.
- No se capacita como se debe al personal.
- No se cuenta con un programa de inducción técnica.
- Ausencia de un manual de puestos.
- Desconocimiento de las competencias de los colaboradores.

- Poca claridad sobre el sistema de compensación y beneficios.
- Ausencia de un sistema de evaluación del desempeño.
- No se cuenta con un plan de desarrollo de personal y liderazgo.
- No se cuenta con acciones para sensibilizar y capacitar en temas de salud, seguridad e higiene ocupacional
- Ante el desconocimiento del propietario de la pyme, no se ha preocupado por ir estableciendo funciones de Recursos Humanos en la empresa.

### **1.3.3 Pronóstico**

La empresa podría verse en problemas a mediano y largo plazo, en aspectos tales como:

- Podría quedar sin el conocimiento apropiado, ante una eventual ausencia del gerente que conoce la totalidad de la operativa de la pyme M. C. y A.
- Fuga de personal clave con preparación y experiencia.
- La empresa podría quedarse rezagada ante sus competidores, a falta de capacitación de su personal.
- Baja motivación en el personal debido a la ausencia de planes de incentivos y beneficios.
- Dificultad para evolucionar en calidad y productividad, debido a la ausencia de un sistema de evaluación del desempeño.
- Elevación del índice de accidentes laborales.
- Deterioro del clima laboral.

### **1.3.4 Control del pronóstico**

- Hacerle ver a la gerencia general, con fundamentación objetiva, la importancia de ir adoptando y aplicando las funciones de Recursos Humanos en la pyme.
- Realizar un diagnóstico sobre los problemas que se pueden atender por medio de las funciones de Recursos Humanos.

- Mostrar la necesidad de acoger las funciones de Recursos Humanos para realizar procesos controlados y mediante las mejores prácticas en esta materia.
- Atender las recomendaciones que se plantean en el presente estudio.

#### **1.4 Justificación del estudio de investigación**

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de mostrarle a la alta gerencia de la pyme **Miguel Cruz y Asociados Ltda.**, la importancia de ir adoptando las prácticas de la Administración de Recursos Humanos, sobre todo porque la empresa está en franco proceso de crecimiento, y considerando que las organizaciones se diferencian precisamente a través de su talento humano.

Las pymes tienen una importante participación en los mercados costarricenses, y una gran cantidad de estas empresas son de naturaleza familiar, es decir, son fundadas y administradas por familias, lo que genera que tengan un estilo administrativo particular basado en gran parte en acciones empíricas, donde la participación de varios integrantes de la familia propicia que se interpongan los intereses personales por sobre los organizacionales, generando múltiples conflictos y situaciones desgastantes. No está de más señalar que estas situaciones se tornan aún más difíciles al momento en que las segundas generaciones empiezan a involucrarse en la empresa.

Comprendiendo que las pymes se constituyen en importantes dispositivos para dinamizar la economía y generar fuentes de empleo, y partiendo de que la pyme Miguel Cruz y Asociados Ltda. está en proceso de crecimiento, la presente investigación reviste una significativa importancia, ya que difícilmente una empresa puede experimentar un crecimiento sostenible, sin contar con el acompañamiento de la Gestión Moderna de Recursos Humanos, ya que las ventajas competitivas se fundamentan en un apropiado y enriquecedor proceso de Administración del Recurso Humano y sus funciones complementarias.

Por esta misma razón, por medio de la presente investigación se pretende, no solo dotar a la empresa objeto de estudio de un entregable de gran valor para el bienestar actual y futuro de esta organización, sino que a la vez se puede constituir en un elemento de referencia para otras pymes que requieren cambiar su paradigma para adoptar mejores prácticas en la gestión de su talento humano.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Analizar los factores críticos de éxito de la pyme Miguel Cruz y Asociados Ltda., en materia de Gestión Moderna de Recursos Humanos.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

1. Identificar el tipo de problemas que aquejan a la pyme M. C. y A., para determinar los que están asociados con la Gestión de Recursos Humanos.
2. Determinar las oportunidades de mejora para atender los problemas que en materia de Gestión de Recursos Humanos padece la pyme M. C. y A.
3. Proponer una guía de acciones orientadas al mejoramiento de las debilidades que presenta la pyme M. C. y A. en materia de Gestión de Recursos Humanos.

## **1.6 Alcance y Limitaciones**

### **1.6.1 Alcance**

Entre los fines y propósitos de esta investigación, uno de los más importantes es el de brindarle un entregable a la pyme, con la finalidad de que disponga del conocimiento y los cursos de acción para lograr un crecimiento con el apropiado acompañamiento de lo que dictan las mejores prácticas de la Gestión de Recursos Humanos.

Por lo tanto, para cumplir con estos objetivos, la presente investigación contempla la participación del equipo gerencial y colaboradores a quienes se les aplicó un instrumento elaborado por la investigadora para obtener la información requerida para el desarrollo del estudio.

### **1.6.2 Limitaciones**

Como se ha mencionado, las pymes son empresas que deben buscar el crecimiento constante, para lograr llegar a ser empresas consolidadas y de grandes alcances; sin embargo, en la mentalidad de los fundadores y las personas que las administran, las funciones del Área de Recursos Humanos tienden a ser dejadas de lado y no ser consideradas como una prioridad para el crecimiento, pensando que la empresa es muy pequeña y que no es necesario, o que no se tiene suficiente presupuesto para desarrollarlas.

Además, en el caso específico de la pyme M. C. y A., al ser esta una empresa familiar, y habiendo logrado crecer y sobrevivir durante más de 15 años de manera muy empírica (gerencialmente hablando), lleva a considerar que para esta investigación, la gran limitación es el lograr romper el paradigma familiar y en el equipo gerencial de que desarrollar una buena Gestión de Recursos Humanos no es necesario porque la empresa es muy pequeña, o que no se considere una prioridad presupuestaria.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **II. MARCO TEÓRICO**

Este capítulo se divide en dos apartados, el Marco Situacional y el Marco Conceptual. En el primero se detallan características y aspectos propios de la institución objeto de estudio. En el segundo apartado -Marco Conceptual-, se desarrolla la perspectiva teórica por medio de la extracción y recopilación de información proveniente de enfoques, planteamientos y aportes de autores que han realizado publicaciones de temas relacionados con el propósito y objetivos de la presente investigación. Se procede a describir los elementos que corresponden al Marco Situacional.

### **1.1 MARCO SITUACIONAL**

#### **2.1.1 Antecedentes históricos de Miguel Cruz y Asociados Ltda.**

La pyme M. C. y A. es una empresa que tiene 18 años de estar en el mercado de ingeniería estructural, siendo fundada en 1998, por un Ingeniero Civil estructural, con especialidad en sismo-resistencia, quien siempre fue educador, y entonces contrató a sus estudiantes destacados de la carrera de Ingeniería, algo que después continuó siendo costumbre.

En sus primeros años funcionó siendo una micro empresa, con no más de 6 colaboradores, entre los que se encontraban el fundador, una secretaria, un mensajero y dos o tres ingenieros recién graduados. La pyme se ha mantenido en constante crecimiento, permitiéndole crear un departamento de dibujo y dejar de subcontratar a dibujantes hace ya diez años, y durante ese mismo periodo, se incorporó una de las hijas del fundador, como arquitecta recién graduada, generando otra línea de trabajo y dando soporte en proyectos en distintas disciplinas. En el 2008, el crecimiento de personal era considerable, por lo que fue necesario cambiar de instalaciones y buscar una oficina más amplia.

#### **2.1.2 Realidad actual de la pyme Miguel Cruz y Asociados Ltda.**



A hoy, M. C. y A. tiene una planilla de 24 personas. Se considera una empresa familiar debido a que otros integrantes de la familia del fundador se han integrado a las funciones de la empresa.

El modelo de negocio de la pyme objeto de estudio, consiste en brindar consultoría en ingeniería estructural y arquitectura, especializándose en diseño estructural de múltiples edificaciones, tales como edificios de gran altura, puentes y edificios patrimoniales, entre otros.

Asimismo, ofrece soluciones arquitectónicas de edificaciones e infraestructura, también se realizan estudios de vulnerabilidad, inspecciones de obra, diseños de remodelaciones, restauraciones y auditar el cumplimiento de las edificaciones respecto a las normas y códigos nacionales desde el punto de vista estructural y arquitectónico, entre otros.

Tiene una cartera de clientes leales y ha participado en una amplia cantidad de proyectos gubernamentales en las disciplinas que desarrolla o en consorcio con otros consultores de diferentes disciplinas relacionadas y constructoras.

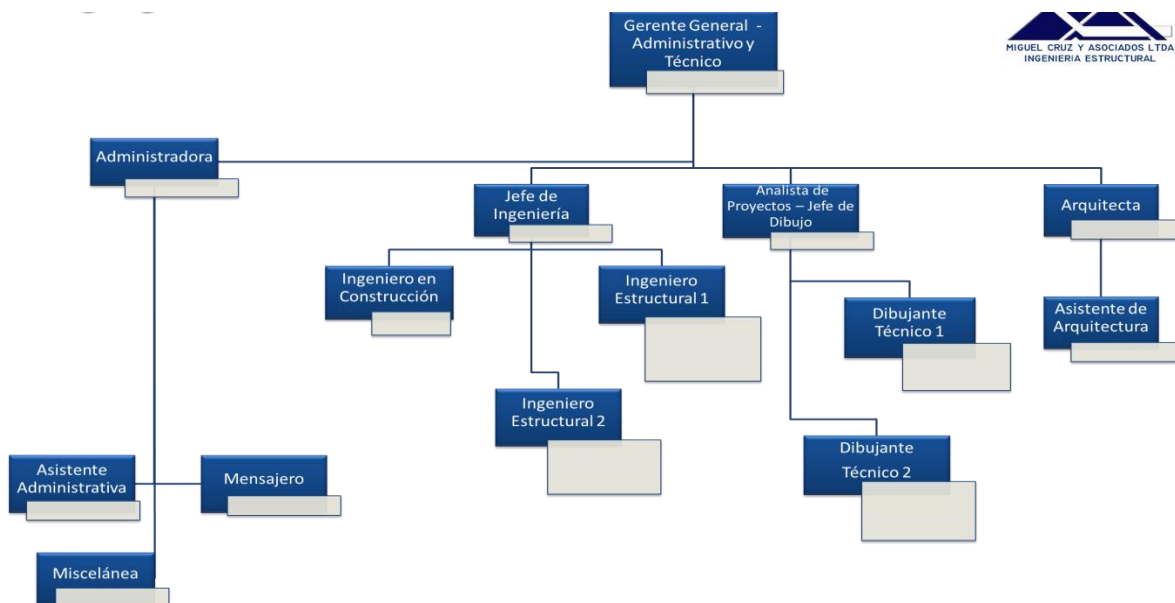
Actualmente se mantiene en la primera generación y el fundador sigue siendo la cabeza de la empresa, sin embargo, cuenta con el apoyo de cuatro puestos de liderazgo en las áreas de ingeniería, dibujo técnico, arquitectura y administración, que manejan los cuatro departamentos de la empresa.

La pyme M. C. y A. se ha caracterizado por ser una empresa gerenciada empíricamente por su fundador, de profesión ingeniero, y que ha ido desarrollando la empresa, sin apoyarse en una planificación en torno a lo que dictan las buenas prácticas en materia de Administración de Recursos Humanos, enfocándose principalmente en el negocio, cumplir con aspectos legales y regulaciones establecidas por los diferentes entes gubernamentales.

No fue sino hasta hace aproximadamente dos años, cuando se creó un área de Recursos Humanos, al integrarse la hija del propietario como administradora a cargo de estas funciones. Sin embargo, la Pyme sigue estando muy lejos de lo que debería ser en cuanto a las prácticas más apropiadas en materia de Gestión de Recursos Humanos, presentando muchas deficiencias que se reflejan en procesos deficientes de reclutamiento y selección de personal, clima laboral, no se cuenta con una cultura definida que sea conocida y adoptada por los colaboradores, no se cuenta con un manual de puestos, no existen programas formales de evaluación del desempeño, y por ende tampoco hay propuestas de planes estructurados de incentivos y beneficios.

Tampoco se cuenta con una perspectiva clara sobre la forma en que debe invertirse en capacitación, ya sea en aspectos técnicos como en procesos de inducción o mejoramiento de otras habilidades. Tampoco se cuenta con propuestas claras en materia de salud, seguridad e higiene ocupacional. Todas estas debilidades de una u otra forma afectan el futuro de esta organización, ya que no se puede pensar en crecimiento sin contar con las bases apropiadas para gestionar las funciones de Recursos Humanos.

### Organigrama Pyme Miguel Cruz y Asociados Ltda.



Fuente: Administración de M. C. y A. Julio del 2016.

### **2.1.3 Realidad actual de las pymes y empresas familiares en Costa Rica**

Salazar (2016) resume en una presentación los resultados estadísticos en materia de empresas familiares, donde incluye datos de Costa Rica, comparados con los resultados estadísticos de otros países latinoamericanos. *Resultados del segundo estudio sobre empresas familiares costarricenses y consejo de familia y protocolo familiar: un enfoque práctico*, indica que dicho estudio tiene como objetivo: determinar la dinámica, características y enfoque futuro de estrategias de sucesión, profesionalización e internacionalización y la recolección de datos se realizó entre los meses de enero del 2014 y abril del 2015, con un total de 1028 encuestas válidas recolectadas.

Entre los datos relevantes que se pueden considerar para esta investigación están los siguientes para las empresas familiares de Costa Rica: el 78.63% de todas las empresas en Costa Rica son familiares, el 30% tiene consejo familiar, el 35.72% tiene un plan de sucesión, el 20.55% tiene un protocolo familiar; sus principales preocupaciones son: para el 17.74% las políticas económicas del gobierno nacional, para el 11.91% los problemas y conflictos familiares, para este mismo porcentaje también es preocupante el nivel de ventas actuales y para el 10.64% la muerte inesperada también es una preocupación importante.

Según el MIEC (2016), para el 2015 las pymes representaban un 75,5% del parque empresarial del país, distribuidas por tamaños entre micro, pequeñas y medianas empresas. “El 75,5% del parque empresarial que corresponde a la población objetivo para la política PYME, se compone de la siguiente manera: las microempresas representan la mayor cantidad de empresas del parque empresarial PYME, con una participación del 70,1%; seguidas por medianas con un 16,1% y el restante 13,8% corresponde a pequeñas”. Para definir el tamaño de la empresa, se utiliza la variable “empleo”, según la cantidad de personas que emplea cada empresa, por lo que una micro empresa es aquella que emplea menos de 15 personas, la pequeña empresa emplea entre 15 y 30 personas, la

mediana emplea entre 30 y 100 personas, siendo consideradas empresas grandes, todas aquellas que empleen más de 100 personas.

Según este mismo estudio, del empleo generado en Costa Rica durante el año 2015, el 25% fue generado por pymes, de las cuales, las medianas empresas representaron el 54%, las microempresas el 28% y las pequeñas empresas el 18%.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

Para sustentar el desarrollo del estudio y dar soporte a los planteamientos de la investigadora, en lo que corresponde a la construcción de las conclusiones, recomendaciones y propuesta, se presenta a continuación una serie de conceptos, enfoques y definiciones de algunos autores, que plantean aspectos referentes a la naturaleza del tema en estudio, los cuales contribuyen a validar aportes y hallazgos de la investigadora.

### **2.2.1 Gestión de capital humano**

Tal como su nombre lo dice, esta es la gestión del capital más importante que cualquier empresa pueda tener. A pesar de que existan otros recursos y nuevas tecnologías, siempre se requerirá contar con la ayuda y el conocimiento de las personas para lograr los objetivos de la empresa y estar en constante actualización y retroalimentación. Los autores Werther Jr. y Davis (2008) definen que:

El objetivo de los departamentos de Capital Humano (...) es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor estos departamentos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad. En el siglo XXI la administración del capital humano encara nuevos desafíos dada la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía a escala mundial. (...) Dentro de este marco de referencia, el departamento de Recursos Humanos debe contribuir en gran medida a que la empresa obtenga sus metas, tanto en parámetros éticos como en forma socialmente responsable. (p. 1)

Sin embargo, a pesar de su importancia, resulta bastante común que en las empresas se cometa el error de pensar que se puede prescindir de la Gestión de Recursos Humanos, considerando que es costosa o innecesaria, más aún cuando las empresas son de pequeño tamaño.

Se puede considerar como una acción frecuente, que, en casos de crisis financiera, los primeros recortes por realizar en las empresas estén relacionados con Gestión de Recursos Humanos, tales como los planes de incentivos, beneficios, compensación, capacitación, inducción, desarrollo profesional, entre otros. Y en el caso de las empresas que apenas inician operaciones, es común que los procesos de la Gestión de Recursos Humanos no sean considerados como prioridad.

Chiavenato (2011) expone lo siguiente:

Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones son un medio para alcanzar diversos objetivos personales con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo, y problemas. Muchos de éstos objetivos no se lograrían jamás mediante esfuerzos personales aislados. Las organizaciones surgen precisamente para aprovechar la sinergia del trabajo coordinado y conjunto de varias personas. (p. 2)

### **2.2.2 Competitividad**

La competitividad se puede definir como la capacidad que tiene una empresa de sobresalir y conseguir un mayor alcance en el mercado, traduciendo este resultado en rentabilidades y crecimiento. Es decir, que ya sea que la competitividad esté definida en los objetivos y estrategias de las empresas o no, todas las empresas buscan ser competitivas en el mercado.

Para efectos de esta investigación, se considera la siguiente definición de Zona Económica, Anzil (2008):

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La

competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país. Por ejemplo, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto.

Para conseguir ser una empresa competitiva, de la misma manera que en una carrera deportiva, se requiere tener ventajas sobre la competencia. Estas ventajas son las que permitirán a la empresa sobresalir, mostrando a los clientes beneficios que otras empresas o sus respectivos productos no tienen.

De esta manera, Zona Económica, Anzil (2008) define:

Las ventajas son los elementos que permiten tener mayor productividad en relación a los competidores. Las ventajas se pueden clasificar en ventajas comparativas y ventajas competitivas. (...) Las ventajas competitivas se basan en la tecnología de producción, en los conocimientos y capacidades humanas. Las ventajas competitivas se crean mediante la inversión en recursos humanos y tecnología, y en la elección de tecnologías, mercados y productos.

### **2.2.3 Cultura y clima organizacional**

La Gestión de Recursos Humanos dentro de una empresa no se puede llevar a cabo de manera correcta y acertada si desconoce cómo se comporta el grupo social que la compone y cómo desean los líderes que se comporte. Por eso la cultura y el clima organizacional resultan tan importantes en materia de Recursos Humanos.

La cultura organizacional es el conjunto de factores que definen al grupo social que compone a una empresa y lo diferencia en su entorno, se podría decir que la cultura es al grupo, como la personalidad es a un individuo. En la siguiente definición, el autor Mora (2009) habla de la cultura organizacional:

La cultura organizacional está formada por los valores compartidos por las personas dentro de cada empresa. La capacidad ReActiva o ProActiva será uno de los factores de mayor relevancia en la Cultura Organizacional. La Cultura está fundamentada en las actitudes, que representan una evaluación de las percepciones encontradas con el Sistema Interno de Valores y Creencias. Las actitudes incluyen: creencias, afecto, y tendencias de actuación.

Partiendo de lo anterior, las empresas deben ir moldeando la cultura organizacional, de tal forma que esta se alinee a los objetivos de la empresa, por medio del establecimiento de los valores y políticas empresariales.

Por su parte, el clima organizacional, también conocido como ambiente laboral, se puede definir como la percepción que tienen los individuos que forman parte de la organización, sobre los procesos organizacionales establecidos dentro de ella y que influye en la manera en que se comportan. El autor Chiavenato (2011) se expresa de la siguiente manera respecto al tema:

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Éste término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. (p. 74)

#### **2.2.4 Reclutamiento y selección del personal**

Uno de los procesos más significativos de la Gestión de Recursos Humanos es el proceso de reclutamiento y selección de personal. Por medio de este proceso las empresas pueden realizar una contratación de personal de forma eficiente y asegurando que la persona cumple con los requerimientos del puesto en cuestión. La selección del personal por contratar es clave para ir moldeando el perfil profesional y alineando a la fuerza laboral de la empresa según los objetivos y los valores de esta. El proceso se divide en dos partes, el reclutamiento y la selección.

Los autores Werther Jr. y Davis (2008) comentan al respecto al reclutamiento:

Se llama identificación del talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación del talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados. (p. 152)

Los mismos autores Werther Jr. y Davis (2008) señalan que la función de selección se interpreta como: “El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados” (p. 197).

Para llevar a cabo dicho proceso, se utilizan distintos canales para atraer los mejores candidatos disponibles, ya sea de modo interno (entre otros empleados de la empresa) o externo (buscando personas externas a la empresa). Con los cambios constantes tecnológicos, estos canales pueden estar variando, por lo que las empresas deben estar en constante actualización y buscar cuáles son los mejores medios para atraer y encontrar a los candidatos con perfiles deseados.

Algunos de los medios para atraer candidatos son: anuncios en redes sociales, páginas web con los puestos vacantes, utilización de páginas de reclutamiento, contratación de empresas dedicadas a reclutar personal, anuncios en periódicos, correos electrónicos, entre otros. Es necesario conocer bien el puesto por cubrir, ya que esa es la base con la que se definen los métodos de reclutamiento y selección de la persona indicada.

Algunos métodos de medición que permiten a la empresa analizar a cada candidato para su selección son: entrevistas generales y entrevistas específicas, exámenes médicos, de conocimientos, de habilidades, verificación de datos, pruebas psicológicas o técnicas, entre otros.



## **2.2.5 Capacitación e inducción**

Una parte importante de la Gestión de Recursos Humanos dentro de una organización es de mantener al personal en constante desarrollo y conocimiento en su puesto, logrando que se sienta más seguro con las funciones que ejerce y motivado para hacerlo mejor. Por esto las personas encargadas de la administración de los Recursos Humanos utilizan la capacitación y la inducción como herramienta para mejorar la productividad de las personas en sus puestos.

La inducción es el proceso en que los empleados reciben preparación y formación sobre las tareas que van a realizar en nuevos puestos de trabajo. La capacitación es el proceso de preparación y formación que los empleados reciben en cuanto a las tareas que ya realizan, para mejorar su productividad y eficiencia.

La inducción se divide en tres fases: la inducción general, donde se asesora al nuevo empleado sobre la cultura, políticas, historia y datos importantes de la empresa. También se aclaran dudas sobre horarios, tiempos de comidas y recesos, se muestran las instalaciones, se presenta a los compañeros, se muestran los beneficios empresariales y se brinda al colaborador cualquier otro dato relevante de la empresa; la inducción específica, es la que orienta al colaborador en aspectos específicos del puesto de trabajo y funciones por desempeñar; y por último, la evaluación del rendimiento y comprensión del colaborador durante el proceso.

Chiavenato (2011) se refiere a la capacitación de la siguiente manera:

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta cotidiano en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápido sus conocimientos y las actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada

vez que se repite. (...) En términos amplios, la capacitación implica un proceso compuesto de cuatro etapas: 1. Detección de necesidades de capacitación (diagnóstico). 2. Programa de capacitación para atender las necesidades., 3. Implantación y ejecución del programa capacitación, 4. Evaluación de resultados. (pp. 324, 325)

### **2.2.6 Manual de puestos**

El manual de puestos de una empresa es realmente importante, ya que funciona como guía de trabajo, describe las responsabilidades, funciones, requerimientos, alcance y limitaciones de los puestos de trabajo. Con base en el manual de puestos se definen los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, compensación y evaluación del desempeño. El manual de puestos es un conjunto de la descripción de todos los puestos existentes en la organización.

De acuerdo con el autor Idalberto Chiavenato (2011):

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales: 1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto). 2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo). 3. A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura. 4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados. (...) En el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. (p. 172)

### **2.2.7 Análisis de competencias**

Una eficiente Gestión de Recursos debe considerar y analizar las competencias requeridas para ejercer los puestos de trabajo que comprenden sus labores. Esta tarea es importante, ya que la eficiencia y el éxito de la empresa se define con las personas que laboran en ella y la empresa debe saber qué competencias en los empleados son necesarias para que sus funciones se lleven a cabo de la manera más eficiente posible.

Para efectos de esta investigación se utiliza la siguiente definición de competencias, según Alles (2006): “El término competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes” (p. 29).

De esta manera, por medio de las competencias, la Gestión de Recursos Humanos no puede concentrarse únicamente en las calidades de experiencia y educación en sus empleados, sino que también debe analizar actitudes, comportamientos y factores de personalidad en sus empleados que puedan colaborar en el desarrollo de la empresa.

Barrera González (2010) aporta el siguiente enunciado: “La administración por competencias es una forma de dirigir esfuerzos, permitiendo así, alinear al personal con la visión y estrategia de la organización”.

### **2.2.8 Compensación y beneficios**

En el mundo actual, el dar un pago sencillo como compensación del trabajo realizado por un empleado (de la forma en que se manejaba la fuerza laboral en años anteriores) ya no resulta suficiente si se busca conseguir a los mejores candidatos y atraer a personal de calidad para que laboren con la empresa y decidan ser leales a ella.

Es por eso que los profesionales en materia de Recursos Humanos saben que se deben implementar mecanismos acertados de compensación y beneficios, que no sólo resulten atractivos para los nuevos talentos externos, sino que también permitan a las personas que ya laboran en la empresa, sentirse satisfechas y motivadas a dar el esfuerzo necesario para cumplir con las funciones requeridas en sus puestos de trabajo.

Los autores Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2007) plantean el siguiente enfoque sobre el tema de compensación y beneficios:

Los sistemas de compensaciones o retribuciones de las organizaciones juegan un papel muy importante tanto desde el punto de vista organizativo como individual. Para la organización representa un coste y para la persona un ingreso. Conjuguar los intereses de ambos resulta necesario si queremos que la retribución se convierta en una herramienta de gestión eficaz de las personas. Otro aspecto relevante a tener en consideración, a la hora de tomar decisiones relativas a las retribuciones, es el de diferencias individuales. Lo que para uno es mucho, para otro puede ser insuficiente, la forma de retribución apreciada por unos (un plan de pensiones, un seguro de vida, etc.) puede ser rechazada por otros. Con ello, lo único que queremos resaltar es la dificultad que tiene el diseño y la gestión de un sistema retributivo y, por tanto, su utilización para influenciar en las actitudes y comportamientos de las personas en el trabajo. (p. 271)

Para las empresas es muy importante comprender que existen dos tipos de retribuciones, a saber:

- La retribución directa, que normalmente es la más importante, de carácter monetario, se puede dividir en dos: Salario base, otorgado cada determinado periodo de tiempo, y los incentivos o parte variable, que usualmente están relacionados con el rendimiento del colaborador.
- La retribución indirecta: Son servicios o beneficios obtenidos por el colaborador que no necesariamente son monetarios, tales como: seguros y pensiones complementarias, préstamos, guarderías, vehículos y vivienda, vacaciones adicionales, entre otros.

### **2.2.9 Salud y seguridad ocupacional**

La Organización Mundial de la Salud (2010) utiliza las siguientes definiciones sobre las que partirá la importancia que se le brinda a la salud y seguridad ocupacional en esta investigación:

La OMS define la salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. De acuerdo con esto, la definición de la OMS de un entorno de trabajo saludable es la siguiente: Un lugar de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y el personal colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el

bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar del trabajo (...).

Entendiendo el término “salud” como un estado integral de bienestar, se puede comprender por qué una adecuada Gestión de Recursos Humanos debe preocuparse por la salud de sus colaboradores.

La salud y seguridad ocupacional tiene como principal objetivo evitar que surjan situaciones que puedan atentar contra la salud de las personas en sus lugares de trabajo, de esta manera, en las empresas, la salud y seguridad ocupacional deben ser consideradas como programas de prevención y no como gastos innecesarios.

Cuando las empresas emplean eficientes programas de salud y seguridad ocupacional, están implementando la prevención no solo de accidentes laborales y propagación de enfermedades, sino que también previenen ausencias laborales, baja productividad, baja motivación y pago de indemnizaciones de incapacidades y de atenciones médicas. Además, evitan posibles pérdidas económicas y materiales que tengan que ver con máquinas o equipos dañados, deficiencias en el servicio brindado a los clientes, imagen de la empresa y recargo de funciones.

#### **2.2.10 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es una de las herramientas utilizadas por la Gestión de Recursos Humanos para obtener información valiosa que orientará a los directivos de las empresas a tomar decisiones respecto al personal. Por medio de la evaluación del desempeño se puede mejorar este al brindar retroalimentación a los colaboradores, brindar la información necesaria para dar lugar a los planes de compensación, planes de desarrollo y planes de capacitación. Además permite conocer si existen factores externos que afecten el rendimiento del personal, o si existen errores en el diseño de los puestos de trabajo.

Los autores Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2007) aportan la siguiente información respecto a la evaluación del rendimiento:

El sistema de evaluación del rendimiento engloba un conjunto de factores que enumeramos a continuación, los cuales pueden afectar a la estructura y procedimiento, de medición y evaluación del rendimiento:

La(s) forma(s) o método(s) para recabar los datos de evaluación son:

- El análisis del puesto de trabajo realizado para determinar cuáles son los elementos adecuados (criterios) con los que se fijará la norma que se utilizará para estudiar los datos de rendimiento.
- La evaluación de la validez y fiabilidad de los métodos utilizados para medir el comportamiento y el rendimiento del empleado en el puesto de trabajo.
- Las características del evaluador y el sujeto evaluado.
- El proceso se supone utilizar la información de la evaluación para incidir en el perfeccionamiento del empleado.
- La evaluación del grado en que está utilizándose adecuadamente el sistema de evaluación del rendimiento en relación a la política y objetivos establecidos a los recursos humanos.

### **2.2.11 Pymes**

Se conoce como pymes a todas aquellas organizaciones con fines lucrativos que, por su tamaño en personal y alcance, son consideradas como micro, pequeñas o medianas empresas. En Costa Rica son definidas y reguladas por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, conocido por sus siglas como MEIC, siendo esta la institución que busca potenciar su crecimiento y desarrollo. El MEIC utiliza herramientas como la página web [www.pyme.go.cr](http://www.pyme.go.cr), que en conjunto con el Instituto Nacional de Aprendizaje, aporta información necesaria como programas, servicios y trámites.

La definición de pymes que brinda la página mencionada anteriormente es la siguiente: Instituto Nacional de Aprendizaje (2016). Pymes Costa Rica,

Se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de recursos humanos, los maneje y los opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica. Las empresas se clasifican según actividad empresarial como industriales, comerciales o de servicios,

utilizando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU).

El MEIC lleva un registro de las pymes por medio de un sistema de gestión de la calidad y el ambiente, que permite a las micro, pequeñas y medianas empresas utilizar un sello de garantía Pyme Básico y de Valor Agregado.

### **2.2.12 Empresa familiar**

Dentro del mercado empresarial, existe un alto porcentaje de empresas que surgen a partir de personas con nexos familiares que se unen con un fin emprendedor, o que se convierten en empresas familiares en el momento en que los integrantes de la familia del fundador se van incorporando. Estas empresas, por la particularidad de las diferentes relaciones que las conforman, enfrentan dificultades muy específicas que no enfrentan las empresas no familiares.

Los autores Pérez Rodríguez, Basco, García-Tenorio Ronda y Sánchez (2007) se expresan sobre las empresas familiares de la siguiente manera:

Lo que hace única y distintiva a la empresa familiar es que el patrón de propiedad, gobierno, gestión, recursos humanos y sucesión afecta a los objetivos de la empresa, a sus estrategias, a sus estructuras y a la forma en que cada una de estas variables es formulada, diseñada e implantada. En otras palabras, los miembros de la familia moldean la empresa de una forma que no se da en empresas no familiares, lo que pone de manifiesto la existencia de un comportamiento diferencial. Es decir, el carácter familiar del negocio implica un comportamiento en las personas que dirigen y/o poseen y/o gobiernan la compañía con la pretensión de moldear y perseguir la visión del negocio del grupo dominante familiar (coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o un número pequeño de familias), que se configura como un grupo de poder capaz de controlar los recursos de la empresa, unido a la intención de mantener la empresa en el tiempo de forma que sea potencialmente sostenible a lo largo de las generaciones de la familia o familias. (p. 7)

**CAPÍTULO III:  
MARCO METODOLÓGICO**



### **III. MARCO METODOLÓGICO**

Para este trabajo investigativo es fundamental definir la correcta aplicación de una metodología que permita recopilar adecuadamente la información, en la cual se determine el método de investigación más apropiado para dar solución al problema sobre el cual versa el presente estudio.

Por tal razón se hace necesario establecer los sujetos de información a los que se acude, identificar las fuentes a las que la investigadora debe recurrir, así como definir los instrumentos por medio de los cuales se va a recopilar la información requerida. Asimismo, dentro de este apartado se determina la forma en que se aplica el instrumento y la correspondiente operacionalización de las variables de estudio.

#### **3.1 Tipo de estudio**

A partir de la naturaleza de la investigación que se lleva a cabo y considerando los objetivos planteados, se ha determinado que el estudio es descriptivo de acuerdo con lo que señala el autor Bernal sobre la investigación descriptiva (2010):

En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera. (...) La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. (p. 113)

#### **3.2 Métodos de investigación**

Esta investigación también se considera como cuantitativa, de acuerdo con lo que señalan los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006) al respecto:

En el enfoque cuantitativo los planteamientos a investigar son específicos y delimitados desde el inicio de un estudio. (...) La recolección de los datos se fundamenta en la medición y el análisis en procedimientos estadísticos. La investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible, evitando que afecten las tendencias del investigador u otras personas. Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso). En

una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o una colectividad mayor. (p.27)

Se ha definido la investigación como “cuantitativa”, ya que en el presente estudio se procesa la información recopilada para su correspondiente análisis y medición, en torno a los objetivos trazados, procesando información que proviene de los miembros de la empresa, evitando el sesgo que podría generar las percepciones y creencias de la investigadora.

### **3.3 Población**

La investigación es el medio por el que se obtiene la información necesaria para realizar este estudio, y para poder hacerlo de acuerdo con el método mencionado, es necesario conocer cuál es la población objeto de estudio. La población es el conjunto de personas a quienes se desea estudiar según su relación con el proyecto. Los autores Lind, Marchal y Wathen (2012) definen población de la siguiente manera:

Población: Conjunto de individuos u objetos de interés o medidas que se obtienen a partir de todos los individuos u objetos de interés. Con el objeto de inferir algo sobre una población, lo común es que se tome una muestra de ella. Muestra: Porción o parte de la población de interés. (p. 7)

En congruencia con los objetivos de esta investigación, se define la población como todos aquellos colaboradores de la pyme M. C. y A., a los cuales se les aplicará el instrumento de recopilación de información, sin necesidad de realizar un proceso muestral, ya que se trata de una cantidad de personal manejable para la investigadora, aspecto que fue avalado por el director de esta investigación.

### **3.4 Muestra**

La muestra es un conjunto de personas representativas de una población. Por lo general, cuando se trata de poblaciones muy grandes, se acude a la aplicación de una fórmula para determinar una muestra representativa con la que se podría trabajar la aplicación de los instrumentos. Sin embargo, como ya se mencionó en

el anterior apartado, en esta investigación se aplica el instrumento a todos los colaboradores, por lo que no es necesario obtener una muestra.

### **3.5 Instrumentos y técnicas de investigación**

En este apartado se brinda una breve reseña sobre la forma como se recolectó la información requerida para alcanzar los objetivos de la investigación. Se ha utilizado un instrumento definido como cuestionario y otro como lista de comprobación, los cuales resultan de vital importancia para recopilar datos pertinente y confiable.

Al respecto, el autor Bernal (2010) menciona entre los métodos de recopilación de datos, el cuestionario, al cual se refiere de la siguiente manera:

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. En general, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse. El cuestionario permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos. Un diseño inadecuado recoge información incompleta, datos imprecisos y, por su puesto, genera información poco confiable. (p. 250)

El diseño de los instrumentos se da a partir de los objetivos específicos de la investigación, de los cuales se definió una variable medible para cada uno, siendo estas, las guías para formular las preguntas. El instrumento bajo la modalidad de “cuestionario” es la herramienta diseñada por la investigadora para cumplir con el proceso de recopilar la información, para lo cual era necesario tener claridad sobre las variables de estudio.

El instrumento debe garantizar que sea confiable y válido, razón por la cual antes de aplicarlo se procedió a realizar una prueba piloto, se aplicó el instrumento a varios profesionales, para determinar la claridad de las preguntas y determinar si las respuestas agregaban valor al estudio.

Para definir la interpretación y relevancia de las variables de estudio, así como su vinculación con los objetivos definidos, se procedió a su correspondiente proceso de operacionalización, a partir de su definición conceptual, operativa e instrumental. Al respecto el autor Bernal (2010) señala lo siguiente:

Para probar la hipótesis es necesario identificar el concepto de variable, porque las hipótesis son suposiciones acerca de variables. (...) En este sentido una hipótesis es una suposición de la relación entre características, atributos, propiedades o cualidades que definen el problema objeto de la investigación. Estas características o propiedades se definen como variables de investigación. (...) Una vez identificadas las variables objeto del estudio, es necesario conceptualizarlas y operacionalizarlas. Conceptuar una variable quiere decir definirla, para clarificar qué se entiende por ella. Operacionalizar una variable significa traducir la variable a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición. (pp. 139, 141)

### **3.5.1 Confiabilidad y validez de los instrumentos de la investigación**

En la literatura de metodología de la investigación se encuentra la definición de confiabilidad y validez de la medición, cuyo aporte del autor Bernal (2010) es: “La confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios.” Y menciona sobre la validez que “Un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado”. (p. 247)

Por lo tanto, en toda investigación se requiere disponer de instrumentos confiables y para ello, tal y como se mencionó, el cuestionario que se construyó fue sometido a una prueba piloto para valorar su efectividad, lo cual se realizó aplicando el instrumento a cuatro encargados y coordinadores que se desempeñan en organizaciones pymes con perfiles similares, donde se pudo constatar que hubo la necesidad de replantear algunas preguntas que no estaban del todo claras para los participantes. Una vez realizadas las correcciones se procedió a verificar con las mismas personas que participaron en el proceso, y posteriormente se aplicaron los cuestionarios.

### 3.5.1.1 Variables de la investigación

Las variables son los elementos asociados a los objetivos de investigación, que se pretenden estudiar por formar parte del objetivo central del estudio. Es a partir de la definición de las variables que se puede diseñar una estrategia para estudiarlas y derivar conclusiones asociadas a su desarrollo. A partir de los objetivos específicos definidos en la presente investigación, se procede a indicar y operacionalizar las variables:

<b>VARIABLE No.1</b>	Problemas relacionados a la carencia de una Gestión de Recursos Humanos
<b>VARIABLE No.2</b>	Oportunidades de mejora atendidas por medio de la Gestión de Recursos Humanos.
<b>VARIABLE No.3</b>	Acciones de mejora por implementar a través de la Gestión de Recursos Humanos.

Una vez identificadas las variables de estudio, se procede a su respectiva operacionalización:

**VARIABLE 1:** Problemas relacionados a la carencia de una Gestión de Recursos Humanos.

- **Definición Conceptual:** Los problemas relacionados con la Gestión de Recursos Humanos se interpretan como aquellos acontecimientos, eventos, situaciones o conflictos que se dan en el contexto laboral y que por su naturaleza forman parte de las actividades que les compete llevar a cabo a las áreas de Recursos Humanos.

Tal es el caso de situaciones de clima laboral, cultura organizacional, reclutamiento y selección de personal, análisis y diseño de puestos de trabajo, propuestas de programas de incentivos y beneficios, programas de capacitación e inducción y aspectos relacionados con la salud, seguridad e higiene laboral, entre otros. Es decir, esta variable dentro de un contexto integral, se refiere a todos aquellos problemas organizacionales que

necesariamente deben ser atendidos de conformidad con las mejores prácticas en materia de Gestión de Recursos Humanos.

- **Definición Operativa:** Considerando la naturaleza de la empresa objeto de estudio y la orientación de la presente investigación, esta variable se interpreta como la identificación y selección de los problemas reales y potenciales que por desconocimiento han venido atendiendo con base en la experticia y experiencia de algunos de los dueños de la pyme; sin embargo, la finalidad de esta variable es permitir la identificación de problemas que necesariamente requieren resolverse por los mecanismos que se enmarcan en la Gestión de Recursos Humanos.

Esta variable se mide a partir del siguiente indicador: *Debilidades organizacionales vs debilidades relacionadas con las funciones de Recursos Humanos.*

- **Definición Instrumental:** Esta variable se evalúa por medio del instrumento aplicado para recopilar información, específicamente en las preguntas 1, 3, 10, 13, 14, 17, 23, 25, 27y 28.

**VARIABLE 2:** Oportunidades de mejora que pueden atenderse por medio de la Gestión de Recursos Humanos.

- **Definición Conceptual:** Las oportunidades de mejora que pueden ser atendidas por medio de la Gestión de Recursos Humanos, se interpretan como todas aquellas prácticas, tareas, actividades, acciones, procesos y situaciones relacionadas con el manejo y administración del talento humano que pueden mejorarse al contar con una apropiada Gestión de Recursos Humanos bajo las mejores prácticas en la materia.

Por supuesto, hay situaciones que no necesariamente son el resultado de una mala práctica de las funciones de Recursos Humanos, como lo es un mal

manejo presupuestario o un proceso inadecuado de compras de insumos; sin embargo, en el contexto laboral muchas de las actividades están estrechamente ligadas con las funciones de Recursos Humanos y de ahí la importancia de contar con este tipo de acompañamiento dentro de la organización.

Cuando se habla de oportunidades de mejora a partir de una apropiada Gestión de Recursos Humanos, lo que se pretende es que se establezcan funciones tendientes a resolver problemas de clima laboral, cultura organizacional, reclutamiento y selección de personal, análisis y diseño de puestos de trabajo, propuestas de programas de incentivos y beneficios, programas de capacitación e inducción, sistemas de evaluación del desempeño y aspectos relacionados con la salud, seguridad e higiene laboral, entre otros.

Es decir, esta variable, dentro de un contexto integral, se refiere a todas aquellas debilidades que se puedan atender para obtener mejores resultados organizacionales de conformidad con las mejores prácticas en materia de Gestión de Recursos Humanos.

- **Definición Operativa:** Considerando las debilidades que presenta la pyme en estudio, por cuanto carece de una serie de funciones de Recursos Humanos, y algunas que aplica no se han desarrollado a cabalidad, la variable *Oportunidades de mejora que pueden atenderse por medio de la Gestión de Recursos Humanos*, se interpreta como todas aquellas situaciones desfavorables que padece la pyme, que pueden ser atendidas por medio de las funciones de Recursos Humanos, tal es el caso de elaborar un manual de puesto de trabajo, determinar los perfiles, realizar proceso inteligentes de reclutamiento y selección de personal, elaborar programas de capacitación, y ejecutar el resto de funciones, que a hoy no se realizan o bien se subcontratan sin mediar un control sobre la efectividad de estos servicios. Esta variable se

mide a partir del siguiente indicador: *Debilidades de la pyme versus debilidades que se pueden solventar por medio de las funciones de Recursos Humanos.*

- **Definición Instrumental:** Esta variable se mide a partir de las preguntas 4, 5, 7, 8, 9, 12, 15, 16, 18, 20, 21, 24, 26, y 28 del instrumento aplicado a los colaboradores de la pyme.

**VARIABLE 3:** Acciones de mejora por implementar a través de la Gestión de Recursos Humanos.

- **Definición Conceptual:** Las acciones de mejora son todas aquellas que, al implementarse, incrementan el rendimiento y la capacidad de la organización, mejorando el cumplimiento de objetivos y favoreciendo la creación de ventajas competitivas.

En materia de Gestión de Recursos Humanos, las acciones de mejora son todas aquellas que influyen directamente en el clima laboral, la cultura organizacional, el reclutamiento y selección de personal, el análisis y diseño de puestos de trabajo, programas de incentivos y beneficios, programas de capacitación e inducción, sistemas de evaluación del desempeño y aspectos relacionados con la salud, seguridad e higiene laboral, entre otros.

Las acciones de mejora se derivan de los factores identificados como debilidades, analizando cuáles son las acciones por implementar para atender dichas debilidades y trabajarlas en aras de constituir las en fortalezas, lo que ha de manifestarse en resultados y desempeños sobresalientes. Es decir, esta variable dentro de un contexto integral, se refiere a todas aquellas acciones que se aplican para mejorar la capacidad organizacional de cumplir con los objetivos, de conformidad con las mejores prácticas en materia de Gestión de Recursos Humanos.



- **Definición Operativa:** Para la pyme M. C. y A. es realmente importante atender los vacíos que existen en materia de Gestión de Recursos Humanos, ya que muchas actividades se realizan de manera empírica y en otras oportunidades se subcontratan servicios, pero no se les brinda seguimiento y se pierden muchas oportunidades de crecimiento y desarrollo organizacional, a falta de una persona que tenga a cargo de manera formal, las actividades concernientes a esta importante gestión.

La empresa cuenta con un conocimiento concentrado en una sola persona, su Gerente General, y ello se constituye en una gran debilidad por cuanto no existen programas de capacitación que permitan trasladar dicho conocimiento a otros miembros de la pyme. Es por eso que, para efectos de esta investigación, las acciones de mejora se interpretan como un factor clave para asegurar el éxito competitivo de la pyme M. C. y A. Esta variable se mide a partir del siguiente indicador: *“Actividades de Recursos Humanos mal ejecutadas versus acciones por implementar para su mejoramiento”*.

- **Definición Instrumental:** Esta variable se mide a partir de las preguntas 6, 11, 18, 19, 22, 24, y 28 del instrumento aplicado a los colaboradores de la pyme.

### **Cuadro resumen de variables de la investigación**

Con la finalidad de disponer de una perspectiva integral sobre la relación de los objetivos, variables, definiciones y sus correspondientes indicadores, se procede a brindar el siguiente cuadro resumen:

Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Definición Operativa	Definición Instrumental
Identificar el tipo de problemas que aquejan a la pyme M.C. y A., para determinar los que están asociados con la Gestión de Recursos Humanos.	Problemas relacionados a la carencia de una Gestión de Recursos Humanos	Se interpretan como aquellos acontecimientos, eventos, situaciones o conflictos que se dan en el contexto laboral y que por su naturaleza forman parte de las actividades que le compete llevar a cabo a las áreas de Recursos Humanos. Es decir, esta variable dentro de un contexto integral, se refiere a todos aquellos problemas organizacionales que necesariamente deben ser atendidos de conformidad con las mejores prácticas en materia de Gestión de Recursos Humanos.	Considerando la naturaleza de la empresa objeto de estudio y la orientación de la presente investigación, esta variable se interpreta como la identificación y selección de los problemas reales y potenciales que por desconocimiento han venido atendándose a base de la experticia y experiencia de algunos de los dueños de la pyme, sin embargo, la finalidad de esta variable es permitir la identificación de problemas que necesariamente requieren resolverse por los mecanismos que se enmarcan en la Gestión de Recursos Humanos. Esta variable se mide a partir del siguiente indicador: <i>Debilidades organizacionales vs debilidades relacionados con las funciones de Recursos Humanos.</i>	Esta variable se evalúa por medio del instrumento aplicado para recopilar información, específicamente en las preguntas 1, 3, 10, 13, 14, 17, 23, 25, 27 y 28.
Determinar las oportunidades de mejora para atender los problemas que en materia de Gestión de Recursos Humanos padece la pyme M.C. y A.	Oportunidades de mejora atendidas por medio de la Gestión de Recursos Humanos.	Se interpretan como todas aquellas prácticas, tareas, actividades, acciones, procesos y situaciones relacionadas con el manejo y administración del talento humano, que pueden mejorarse al contar con una apropiada Gestión de Recursos Humanos bajo las mejores prácticas en la materia. Obviamente, hay situaciones que no necesariamente son el resultado de una mala práctica de las funciones de Recursos Humanos, sin embargo, en el contexto laboral muchas de las actividades están estrechamente ligadas con las funciones de Recursos Humanos y de ahí la importancia de contar con este tipo de acompañamiento dentro de la organización. Es decir, esta variable dentro de un contexto integral, se refiere a todas aquellas debilidades que se puedan atender para obtener mejores resultados organizacionales de conformidad con las mejores prácticas en materia de Gestión de Recursos Humanos.	Considerando las debilidades que presenta la Pyme en estudio, por cuanto carece de una serie de funciones de Recursos Humanos, y algunas que aplica no se han desarrollado a cabalidad, la variable "Oportunidades de mejora que pueden atenderse por medio de la Gestión de Recursos Humanos", se interpreta como todas aquellas situaciones desfavorables que padece la Pyme, que pueden ser atendidas por medio de las funciones de Recursos Humanos, tal es el caso de elaborar un Manual de Puesto de Trabajo, determinar los perfiles, realizar proceso inteligentes de reclutamiento y selección de personal, elaborar programas de capacitación, y ejecutar el resto de funciones, que al día de hoy no se realizan o bien se subcontratan sin mediar un control sobre la efectividad de estos servicios. Esta variable se mide a partir del siguiente indicador: <i>Debilidades de la Pyme VS debilidades que se pueden solventar por medio de las funciones de Recursos Humanos.</i>	Esta variable se mide a partir de las preguntas 4, 5, 7, 8, 9, 12, 15, 16, 18, 20, 21, 24, 26, y 28 del instrumento aplicado a los colaboradores de la Pyme.
Proponer una guía de acciones orientadas al mejoramiento de las debilidades que presenta la pyme M.C. y A. en materia de Gestión de Recursos Humanos.	Acciones de mejora a implementar a través de la Gestión de Recursos Humanos.	Son todas aquellas que al implementarse, incrementan el rendimiento y la capacidad de la organización, mejorando el cumplimiento de objetivos y favoreciendo la creación de ventajas competitivas. Las acciones de mejora se derivan de los factores identificados como debilidades, analizando cuáles son las acciones a implementar para atender dichas debilidades y trabajarlas en aras de constituir las en fortalezas, lo que ha de manifestarse en resultados y desempeños sobresalientes. Es decir, esta variable dentro de un contexto integral, se refiere a todas aquellas acciones que se aplican para mejorar la capacidad organizacional de cumplir con los objetivos, de conformidad con las mejores prácticas en materia de Gestión de Recursos Humanos.	Para la Pyme M.C. y A. es realmente importante atender los vacíos que existen en materia de Gestión de Recursos Humanos, ya que muchas actividades se realizan de manera empírica y en otras oportunidades se subcontratan servicios, pero no se les brinda seguimiento y se pierden muchas oportunidades de crecimiento y desarrollo organizacional, a falta de una persona que tenga a cargo de manera formal, las actividades concernientes a esta importante gestión. La empresa cuenta con un conocimiento concentrado en una sola persona, su Gerente General, y ello se constituye en una gran debilidad por cuanto no existen programas de capacitación que permitan trasladar dicho conocimiento a otros miembros de la Pyme. Es por eso que, para efectos de esta investigación, las acciones de mejora se interpretan como un factor clave para asegurar el éxito competitivo de la Pyme M.C. y A. Esta variable se mide a partir del siguiente indicador: <i>"Actividades de Recursos Humanos mal ejecutadas VS acciones a implementar para su mejoramiento".</i>	Esta variable se mide a partir de las preguntas 6, 11, 18, 19, 22, 24, y 28 del instrumento aplicado a los colaboradores de la Pyme.

Fuente: Elaboración propia de la investigadora. Agosto 2016.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA**

#### IV. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

En el presente capítulo se exponen la interpretación y análisis de la información recopilada a través de los instrumentos aplicados, a saber, un cuestionario que se aplicó a colaboradores y una lista de control de los procesos vinculados a la gestión de Recursos Humanos, los cuales fueron diseñados a partir de los objetivos específicos de ésta investigación y aplicados al personal de la pyme M. C. y A.

##### 4.1 Cuestionario aplicado

Siguiendo la línea de la investigación, se consideró importante recopilar información relacionada con las tareas en materia de Recursos Humanos que se realizan en la empresa en estudio, y para esto se aplicó un cuestionario a la totalidad del personal. Los temas incluidos en este cuestionario están relacionados con las funciones de reclutamiento y selección, capacitación e inducción, manual de puestos, compensación y beneficios, salud y seguridad ocupacional, evaluación del desempeño y clima y cultura organizacional.

Se procede a presentar las tablas y gráficos que muestran las percepciones y criterios de las personas que participaron en responder el cuestionario.

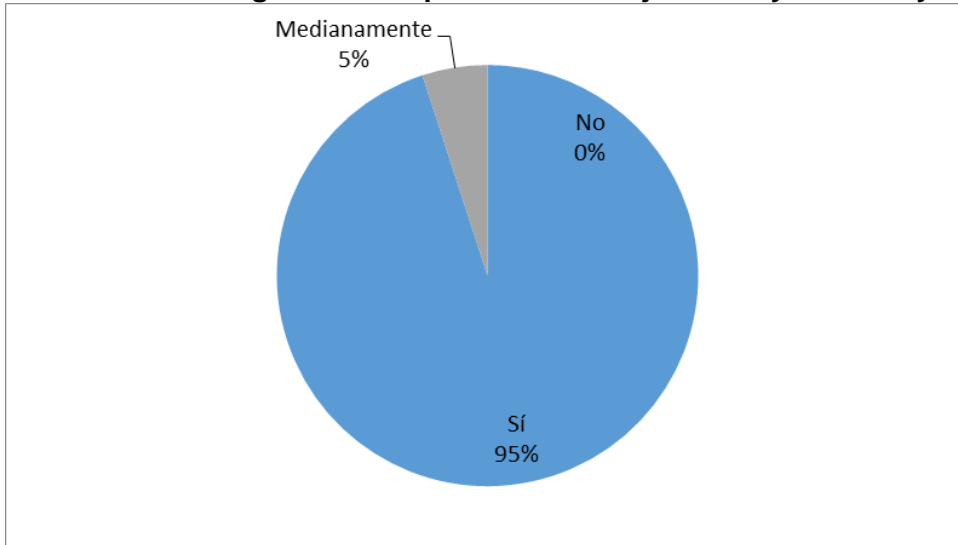
**Tabla No.1**  
**¿Se siente usted a gusto en su puesto de trabajo en la pyme M. C. y A.?**

<b>Opciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Sí	95.0%	19
No	0.0%	0
Medianamente	5.0%	1
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

##### **Gráfico No. 1**

**¿Se siente usted a gusto en su puesto de trabajo en la Pyme M. C. y A.?**



**Fuente:** Tabla No. 1.

Tal como se puede apreciar en el gráfico anterior, la mayoría del personal que participó en la aplicación del instrumento se siente a gusto con su puesto de trabajo, y una minoría consideró que no se siente del todo a gusto con su puesto de trabajo; sin embargo, ninguna persona expresó sentirse insatisfecha. Esta información demuestra que, en términos generales, la empresa ha logrado generar satisfacción laboral en su personal, a pesar de que todavía es necesario estudiar cuáles son las debilidades que existen en materia de Recursos Humanos, con la finalidad de identificar las acciones de mejora pertinentes.

En la siguiente tabla se muestra información respecto a la percepción de los colaboradores en torno a la gestión llevada a cabo en la empresa en materia de Recursos Humanos:

**Tabla No.2**

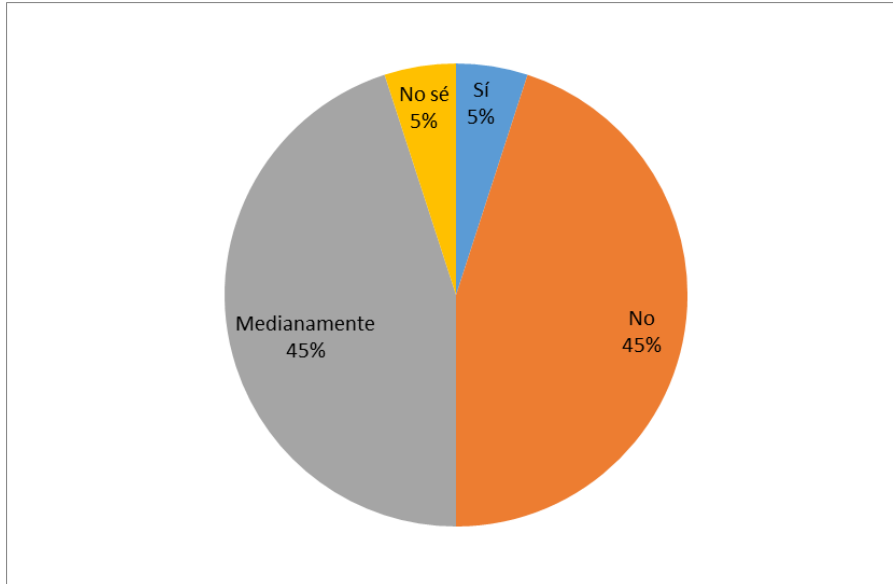
**Criterio de los colaboradores respecto a si en la empresa se debe mejorar la forma como se están llevando a cabo las funciones de Recursos Humanos**

<i>Opciones</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Frecuencia</i>
Sí	5.0%	1
No	45.0%	9
Medianamente	45.0%	9
No sé	5.0%	1
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.2**

**Criterio de los colaboradores respecto a si en la empresa se debe mejorar la forma como se están llevando a cabo las funciones de Recursos Humanos**



**Fuente:** Tabla No. 2.

De conformidad con los criterios emitidos por los colaboradores, se puede apreciar que un sector de los colaboradores no considera necesario que se mejoren las funciones de Recursos Humanos para impactar positivamente en el bienestar del personal, mientras que otro sector de colaboradores expresan que la Gestión de Recursos Humanos podría mejorar de alguna manera. Asimismo, una minoría de ellos sí considera que se debe mejorar y otra minoría no supo qué responder a la pregunta. Esto pone en evidencia que a pesar de que la mayoría del personal dice sentirse satisfecho con su puesto de trabajo, la gestión que se lleva a cabo en la empresa dentro del contexto de Recursos Humanos es susceptible de mejora.

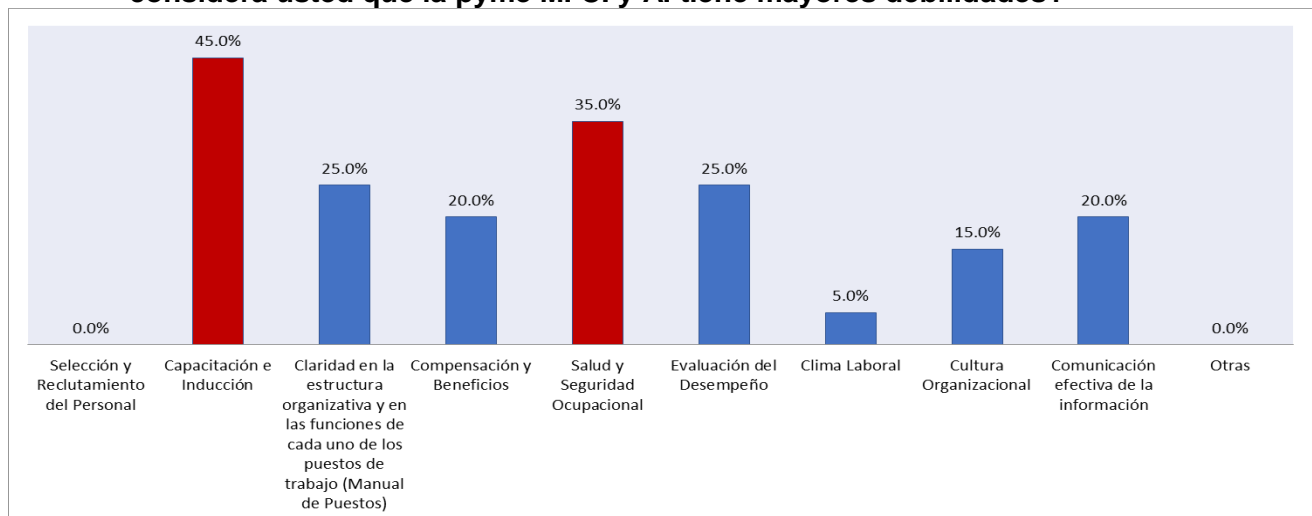
En la siguiente tabla se muestra información respecto a la percepción de los colaboradores sobre las debilidades más notorias que presenta la pyme en materia de Gestión de Recursos Humanos.

**Tabla No.3**  
**¿En cuál de las siguientes áreas de la Gestión de Recursos Humanos considera usted que la pyme M. C. y A. tiene mayores debilidades?**

<b>Opciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Selección y Reclutamiento del Personal	0.0%	0
Capacitación e Inducción	45.0%	9
Claridad en la estructura organizativa y en las funciones de cada uno de los puestos de trabajo (Manual de Puestos)	25.0%	5
Compensación y Beneficios	20.0%	4
Salud y Seguridad Ocupacional	35.0%	7
Evaluación del Desempeño	25.0%	5
Clima Laboral	5.0%	1
Cultura Organizacional	15.0%	3
Comunicación efectiva de la información	20.0%	4
Otras	0.0%	0
	190.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.3**  
**¿En cuál de las siguientes áreas de la Gestión de Recursos Humanos considera usted que la pyme M. C. y A. tiene mayores debilidades?**



**Fuente:** Tabla No.3.

Tal y como se puede apreciar en la información que muestra el gráfico anterior, se evidencia que gran parte de los colaboradores de la empresa M. C. y A., concuerdan en que las debilidades que más se visualizan en la Gestión de Recursos Humanos, están asociadas a la función de capacitación e inducción y en lo referente a la salud y seguridad ocupacional.

Por otro lado, algunos colaboradores concordaron en que no se cuenta con un manual de puestos, ni con sistemas de compensación y beneficios, tampoco se cuenta con sistemas formales de evaluación del desempeño, no hay una cultura organizacional definida y no se da la comunicación efectiva de la información. Asimismo, señalan que se evidencian problemas de clima laboral. Ningún colaborador consideró necesario mejorar la función correspondiente a los procesos de reclutamiento y selección de personal.

La información que ofrece al gráfico permite identificar las funciones de Recursos Humanos donde se tiene mayores debilidades.

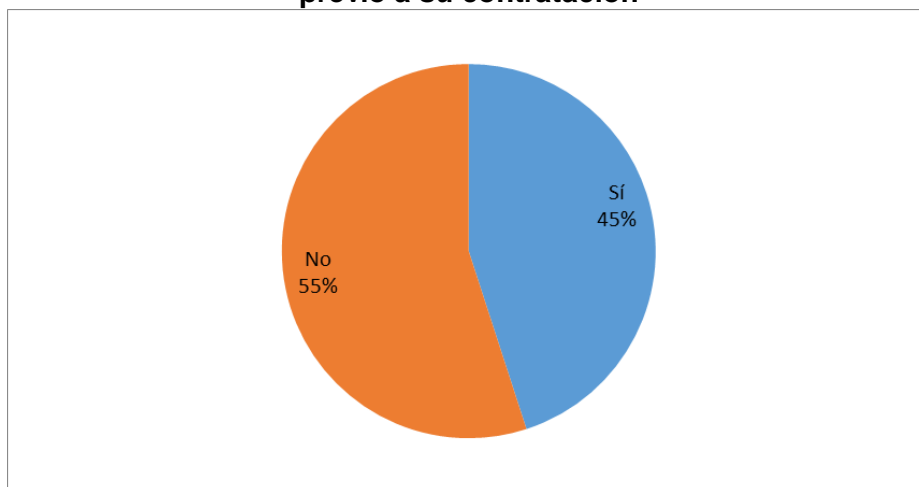
En la siguiente tabla se muestran los porcentajes del personal que indicó haber pasado por un proceso de reclutamiento y selección para su contratación:

**Tabla No.4**  
**Personal que indica haber pasado por un proceso de reclutamiento y selección, previo a su contratación**

<i>Opciones</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Frecuencia</i>
Sí	45.0%	9
No	55.0%	11
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.4**  
**Personal que indica haber pasado por un proceso de reclutamiento y selección, previo a su contratación**



**Fuente:** Tabla No. 4.



Se puede apreciar en el gráfico anterior, que la mayoría del personal de la organización no pasó por un proceso de reclutamiento y selección, mientras que una minoría sí tuvo que cumplir ciertos pasos de un proceso para ser elegidos. Estos resultados podrían indicar que existen diferencias en el modo de selección del personal, por factores tales como la antigüedad (que existiera un cambio en el proceso en algún momento), o según los puestos (que el modo de selección del personal varíe dependiendo del puesto).

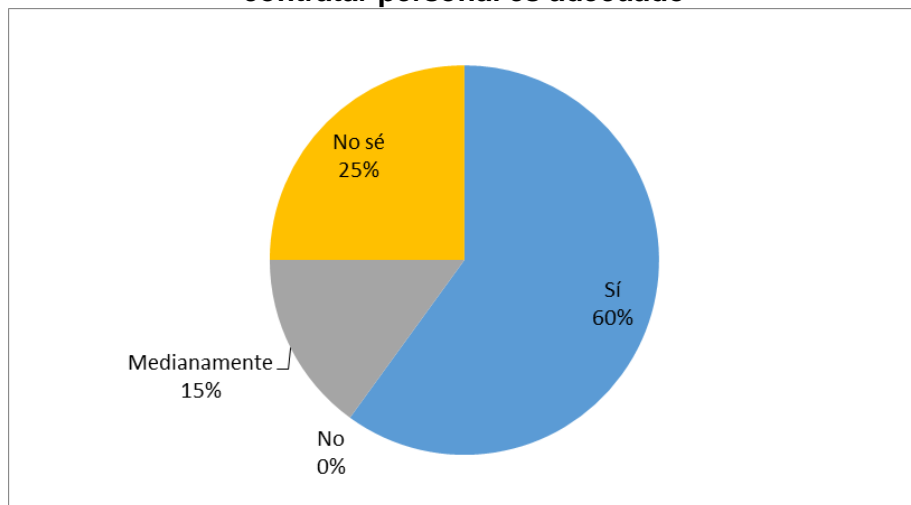
En la siguiente tabla se muestra información sobre la percepción que tiene el personal respecto al proceso actual de reclutamiento y selección.

**Tabla No.5**  
**Criterio del personal respecto a si el proceso actual que se lleva a cabo para contratar personal es adecuado**

<i>Opciones</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Frecuencia</i>
Sí	60.0%	12
No	0.0%	0
Medianamente	15.0%	3
No sé	25.0%	5
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.5**  
**Criterio del personal respecto a si el proceso actual que se lleva a cabo para contratar personal es adecuado**



**Fuente:** Tabla No.5.

Tal como lo muestra el gráfico anterior, la mayoría de los colaboradores considera que el proceso actual de contratación del personal es adecuado, una cuarta parte

de los consultados indicaron que desconocían la respuesta a esta pregunta, y una minoría consideró que el proceso es medianamente aceptable.

Es posible interpretar que la mayoría del personal opina que el proceso en cuestión es adecuado porque lo conoce y lo considera válido, o porque a través de los resultados (contratación de personas eficientes) interpretan que el proceso funciona de forma adecuada. De la misma manera, la minoría que indica que el proceso es medianamente adecuado, con la diferencia de que ellos creen que existen oportunidades de mejora. Por lo tanto, el proceso de reclutamiento y selección podría tener oportunidades de mejora.

En las siguientes figuras se brinda información obtenida al consultarles sobre cómo mejorarían el proceso actual de reclutamiento y selección de personal.

**Tabla No.6**  
**¿Cómo mejoraría el proceso actual de reclutamiento y selección del personal?**

<b>Opciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
El proceso me parece adecuado, no lo mejoraría	25.0%	5
No conozco el proceso	20.0%	4
No respondió	20.0%	4
Establecer el perfil del puesto	5.0%	1
Establecer un proceso adecuado el Dto. De Ingeniería	5.0%	1
Contratando personal con bastante experiencia en su área	5.0%	1
Tomando en cuenta las opciones técnicas y profesionales de los postulantes para hacer una elección apropiada	5.0%	1
Enfrentando al entrevistado a situaciones reales de trabajo	5.0%	1
Realizando pruebas psicológicas	5.0%	1
Rompiendo paradigmas de contratar solo ingenieros de la UCR	5.0%	1
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.6**  
**¿Cómo mejoraría el proceso actual de reclutamiento y selección del personal?**



**Fuente:** Tabla No.6.

Se puede observar en el gráfico anterior que el personal propone varias posibles mejoras, sin embargo, un grupo de colaboradores opinan que el proceso en cuestión es adecuado, otra parte dice no conocer el proceso y otro grupo se abstuvo de responder a la pregunta.

Entre las recomendaciones realizadas se mencionan varias relacionadas con la forma como se contratan a los ingenieros en específico, y la idea de realizar diferentes tipos de pruebas, tanto técnicas como psicológicas, con lo que se puede deducir que a pesar de que se existe un proceso de reclutamiento y selección de personal, es posible que no sea utilizado para el departamento de ingeniería específicamente, de la misma manera que sí se realiza para otros departamentos.

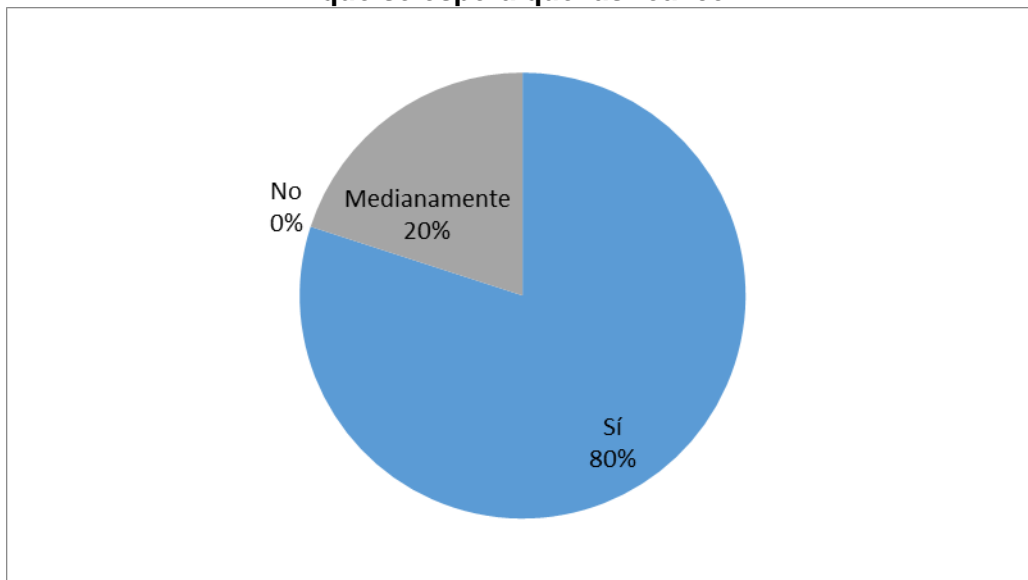
En las siguientes figuras se muestran los datos obtenidos por medio de la consulta realizada sobre la claridad que se tiene respecto a las funciones que le competen a cada colaborador y la forma como deben realizarse.

**Tabla No.7**  
**Claridad que tiene el personal sobre las funciones que le competen y la forma en que se espera que las realice**

<i>Opciones</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Frecuencia</i>
Sí	80.0%	16
No	0.0%	0
Medianamente	20.0%	4
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.7**  
**Claridad que tiene el personal sobre las funciones que le competen y la forma en que se espera que las realice**



**Fuente:** Tabla No.7.

La información que se observa en las figuras anteriores expone que la mayoría del personal se considera seguro de conocer las funciones que la empresa le solicita que realice y cómo debe cumplirlas; sin embargo, existe oportunidad de mejora en la claridad del manual de puestos, al existir una minoría que dice considerar medianamente claras las tareas que debe desempeñar.

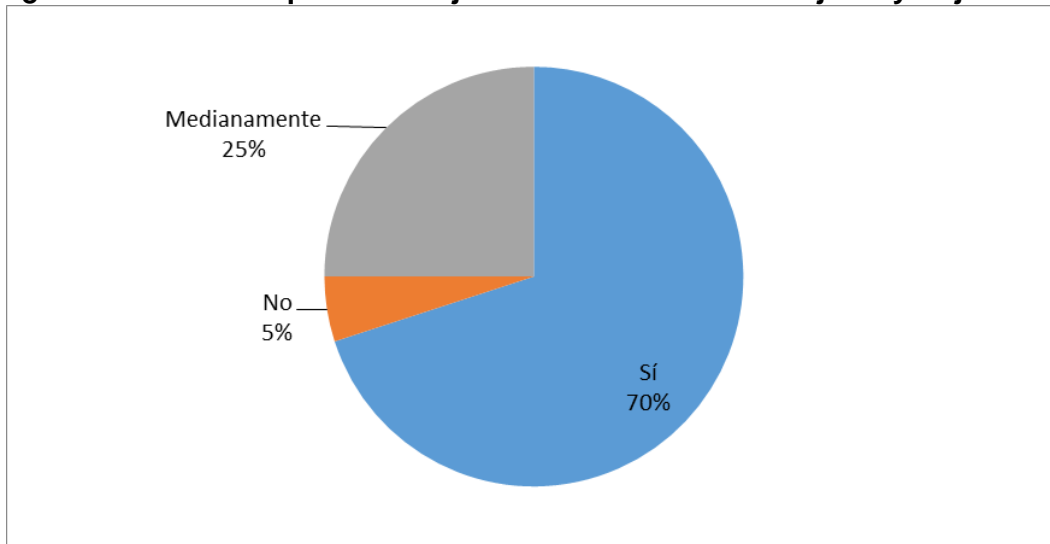
En las siguientes figuras se muestran las respuestas brindadas al realizar la consulta sobre el criterio del personal en cuanto a que si el trabajo es evaluado de manera justa y objetiva.

**Tabla No.8**  
**¿Considera usted que su trabajo es evaluado de manera justa y objetiva?**

<i>Opciones</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Frecuencia</i>
Sí	70.0%	14
No	5.0%	1
Medianamente	25.0%	5
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.8**  
**¿Considera usted que su trabajo es evaluado de manera justa y objetiva?**



**Fuente:** Tabla No.8.

Tal como se muestra en el gráfico anterior, la mayoría del personal considera que su trabajo es evaluado de manera justa y objetiva, mientras que una parte expresa que su evaluación es medianamente justa y otra no considera ser evaluado de forma correcta. Por lo tanto, con esta información se puede deducir que el proceso de evaluación del desempeño tiene oportunidades de mejora.

En las siguientes figuras se muestran los criterios de los colaboradores respecto a las condiciones de desarrollo de habilidades y promoción del aprendizaje que les brinda la empresa.

**Tabla No.9**

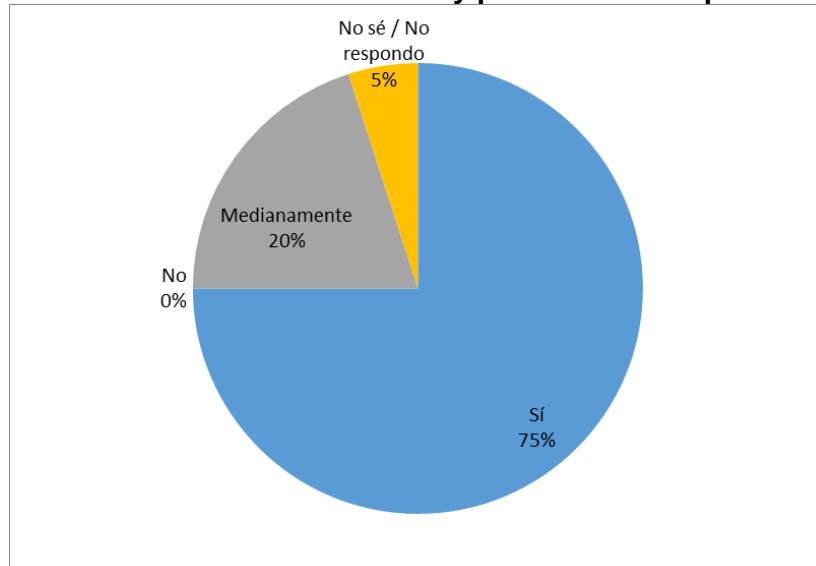
**Criterio del personal respecto a si la empresa les brinda las condiciones necesarias para el desarrollo de habilidades y promoción del aprendizaje**

<i>Opciones</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Frecuencia</i>
Sí	75.0%	15
No	0.0%	0
Medianamente	20.0%	4
No sé / No respondo	5.0%	1
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.9**

**Criterio del personal respecto a si la empresa les brinda las condiciones necesarias para el desarrollo de habilidades y promoción del aprendizaje**



**Fuente:** Tabla No.9.

En el gráfico anterior se puede apreciar que la mayoría de los colaboradores consideran que la empresa sí contribuye al desarrollo de habilidades y promoción del aprendizaje, mientras que una minoría expresa que solo lo hace medianamente y otra minoría no respondió. Ningún colaborador considera que la empresa no brinde las condiciones aptas para el desarrollo de habilidades y conocimiento. Por lo tanto, se puede deducir que la empresa debe establecer acciones de mejora en este aspecto.

En las siguientes figuras se muestra la percepción de los colaboradores respecto a la existencia de un proceso adecuado de evaluación del desempeño.

**Tabla No.10**

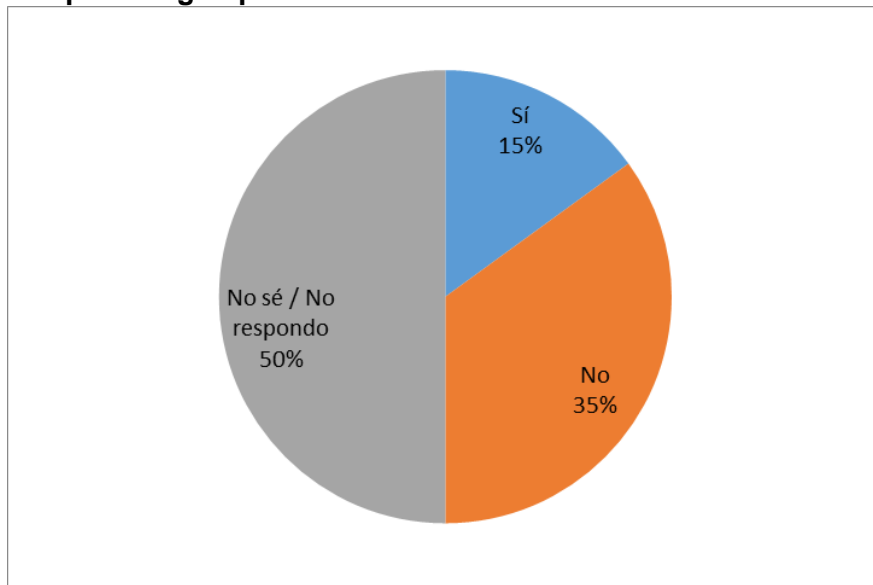
**¿Tiene la empresa algún proceso adecuado de evaluar la calidad de su trabajo?**

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Sí	15.0%	3
No	35.0%	7
No sé / No respondo	50.0%	10
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.10**

**¿Tiene la empresa algún proceso adecuado de evaluar la calidad de su trabajo?**



**Fuente:** Tabla No.10.

Según la información que muestra el anterior gráfico, la mitad del personal desconoce u omitió una respuesta respecto a si la empresa tiene algún proceso de evaluación del desempeño, la otra mitad se encuentra dividida en dos, una parte de la población opina que no existe el proceso en mención y una minoría considera que sí existe. Esto deja en clara evidencia que la empresa puede tener debilidades en cuanto a la evaluación del desempeño, información que resulta importante para esta investigación.

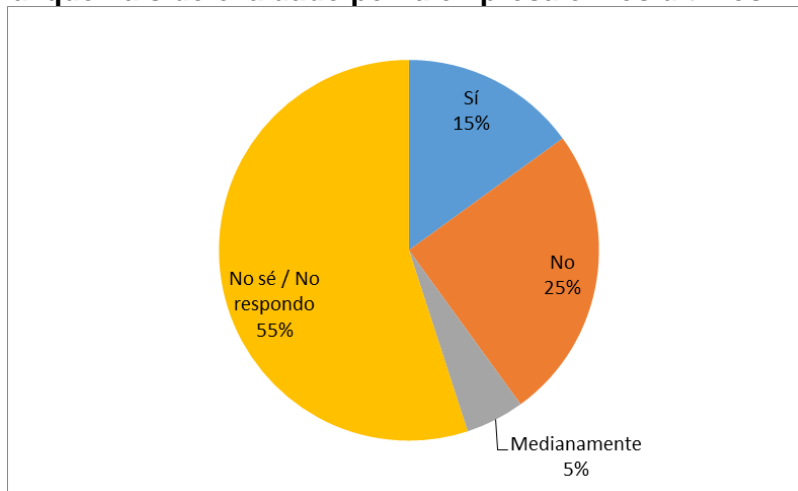
En las siguientes figuras se muestra la percepción de los colaboradores respecto a si han sido evaluados en un periodo determinado.

**Tabla No.11**  
**Personal que ha sido evaluado por la empresa en los últimos 12 meses**

<i>Opciones</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Frecuencia</i>
Sí	15.0%	3
No	25.0%	5
Medianamente	5.0%	1
No sé / No respondo	55.0%	11
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.11**  
**Personal que ha sido evaluado por la empresa en los últimos 12 meses**



**Fuente:** Tabla No.11.

Como se puede observar en el anterior gráfico, la mayoría del personal considera que no se dio cuenta o no sabe si fue evaluado en un periodo de 12 meses, una minoría dice que sí fue evaluado, otra parte del grupo dice que no fue evaluado y una pequeña parte indica haber sido medianamente evaluado. Con esta información se confirma que el área de evaluación del desempeño no se está trabajando de manera correcta, ya que la mayoría de los colaboradores no percibieron haber sido evaluados en un periodo de un año, por lo que no solamente se debe revisar qué y cómo se debe evaluar en el personal, sino que también se debe revisar la periodicidad en que se implementa.

En las siguientes figuras se muestra información respecto a la percepción del personal de recibir retroalimentación posterior a la evaluación.



**Tabla No.12**

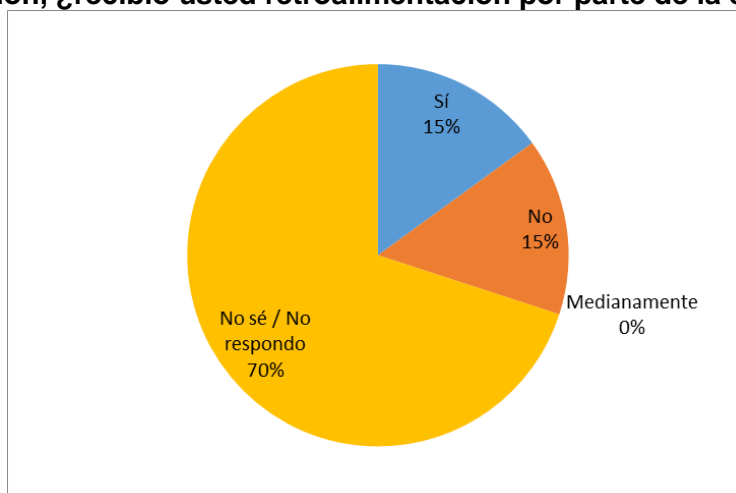
**En caso de ser afirmativa su respuesta en la pregunta 11, posterior a esta evaluación, ¿recibió usted retroalimentación por parte de la empresa?**

<i>Opciones</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Frecuencia</i>
Sí	15.0%	3
No	15.0%	3
Medianamente	0.0%	0
No sé / No respondo	70.0%	14
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.12**

**En caso de ser afirmativa su respuesta en la pregunta 11, posterior a esta evaluación, ¿recibió usted retroalimentación por parte de la empresa?**



**Fuente:** Tabla No.12.

A partir de la información que ofrece el anterior gráfico, se puede apreciar que únicamente una pequeña parte de los colaboradores consideran que sí obtuvieron respuesta sobre cómo pueden mejorar su desempeño, después de haber sido evaluados de alguna manera. La mayoría no respondió, no se dio cuenta o no recibió retroalimentación. Por lo tanto, se puede deducir que el personal trabaja sin saber si se están desempeñando su labor correctamente o si pueden mejorar en algún aspecto.

Las siguientes figuras brindan información respecto a la percepción de los colaboradores sobre si la empresa cuenta con el personal idóneo para destacar en los mercados actuales.

**Tabla No.13**

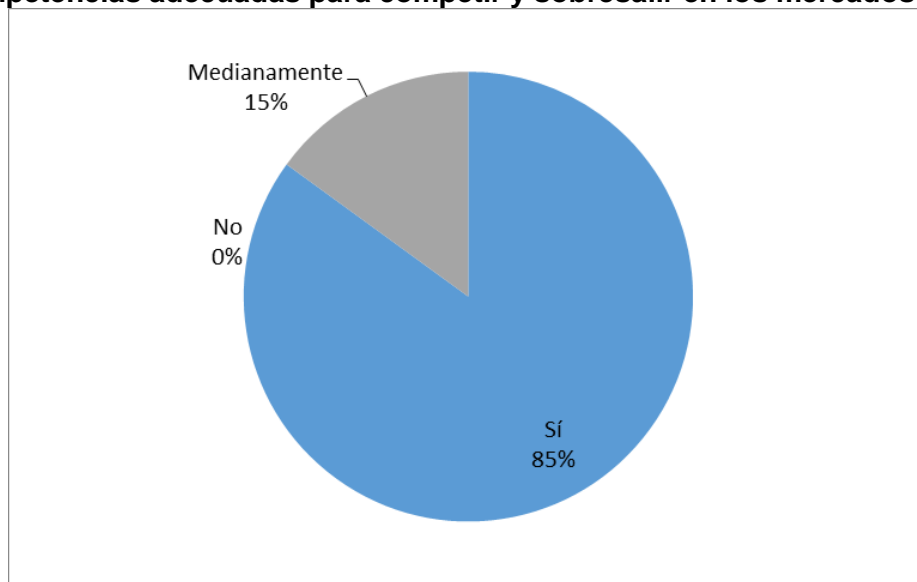
**Criterio del personal respecto a si la empresa cuenta con el personal idóneo y con las competencias adecuadas para competir y sobresalir en los mercados actuales**

<i>Opciones</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Frecuencia</i>
Sí	85.0%	17
No	0.0%	0
Medianamente	15.0%	3
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.13**

**Criterio del personal respecto a si la empresa cuenta con el personal idóneo y con las competencias adecuadas para competir y sobresalir en los mercados actuales**



**Fuente:** Tabla No.13.

Partiendo de la información que ofrece el gráfico anterior, se puede visualizar que la mayoría del personal opina que la empresa cuenta con las personas indicadas para poder competir y sobresalir en los mercados donde se desempeña, y una minoría opina que el personal es medianamente adecuado. Ningún colaborador opina lo contrario, por lo que la percepción del equipo de trabajo es bastante buena y se considera apto para llevar a la empresa a obtener buenos resultados, trabajando en colaboración entre sí.

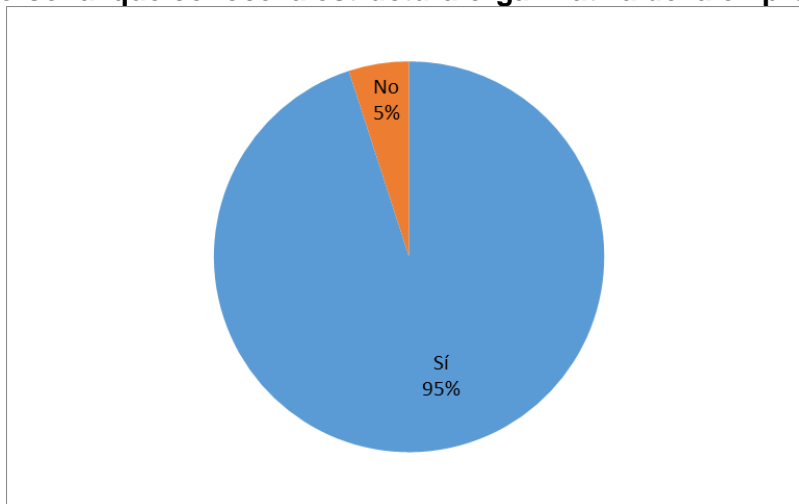
En las siguientes figuras se muestra información sobre si el personal conoce el organigrama de la empresa.

**Tabla No.14**  
**Personal que conoce la estructura organizativa de la empresa**

<i>Opciones</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Frecuencia</i>
Sí	95.0%	19
No	5.0%	1
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.14**  
**Personal que conoce la estructura organizativa de la empresa**



**Fuente:** Tabla No.14.

De conformidad con la información que brinda el anterior gráfico, se puede evidenciar que la mayoría de las personas que laboran en la pyme M. C. y A. conocen el organigrama de esta. Únicamente una persona indicó no conocerlo, por lo que se puede interpretar que, en términos generales, el personal entiende cómo están organizados los puestos de trabajo en la empresa.

La siguiente presenta información sobre la claridad de la estructura organizativa de la empresa.

**Tabla No.15**

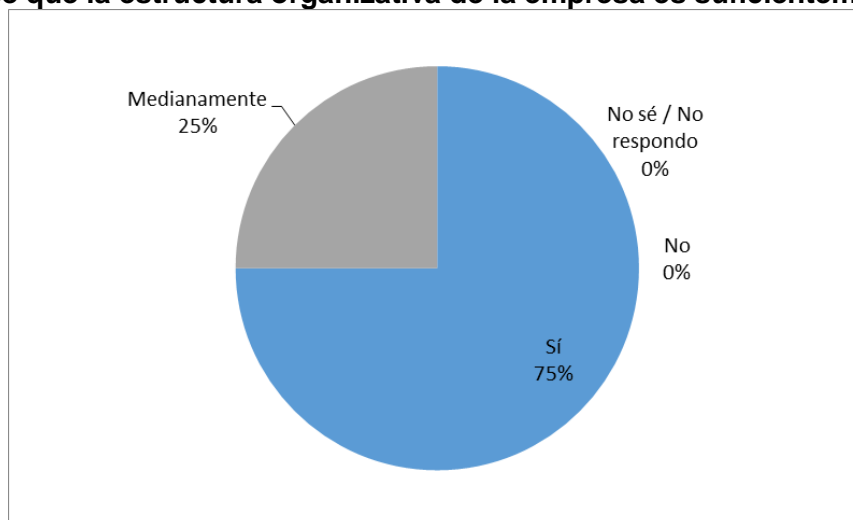
**¿Le parece que la estructura organizativa de la empresa es suficientemente clara?**

<b>Opciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Sí	75.0%	15
No	0.0%	0
Medianamente	25.0%	5
No sé / No respondo	0.0%	0
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.15**

**¿Le parece que la estructura organizativa de la empresa es suficientemente clara?**



**Fuente:** Tabla No.15.

De acuerdo con la información que ofrece el gráfico anterior, se puede apreciar que la mayoría de las personas consultadas respondió que sí considera que la estructura organizativa de la pyme en estudio es suficientemente clara y la comprenden. Una minoría respondió que es medianamente clara. Ninguna persona considera no entender del todo el organigrama de la empresa. Esto permite deducir que aunque casi todo el personal conoce el organigrama, aún hay algunas personas que no lo comprenden con claridad.

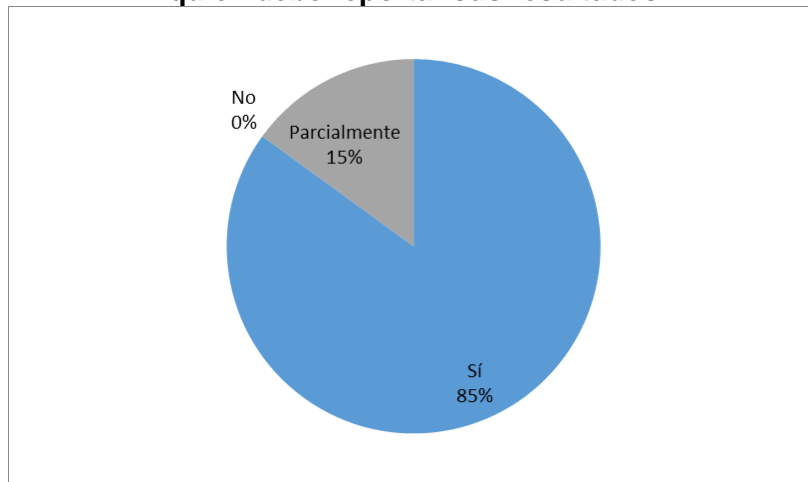
En las figuras a continuación se muestra información sobre el conocimiento del personal respecto a la cadena de mando de la empresa.

**Tabla No.16**  
**Conocimiento del personal sobre los niveles de mando existentes en la empresa y a quién debe reportar sus resultados**

<i>Opciones</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Frecuencia</i>
Sí	85.0%	17
No	0.0%	0
Parcialmente	15.0%	3
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.16**  
**Conocimiento del personal sobre los niveles de mando existentes en la empresa y a quién debe reportar sus resultados**



**Fuente:** Tabla No.16.

Considerando la información del gráfico en análisis, se puede visualizar que la mayoría de los consultados expresó tener conocimiento de la cadena de mando, y tener claro a qué puesto le debe reportar su trabajo en la empresa. Existe una minoría que no lo tiene suficientemente claro. Ningún colaborador expresó no conocer de este tema, por lo que, en términos generales, se puede considerar que, a pesar de que la empresa ha comunicado bien su estructura, todavía existen oportunidades de mejora.

En las siguientes figuras se muestra la percepción de los colaboradores sobre el personal que ocupa los diferentes puestos de trabajo.

**Tabla No.17**

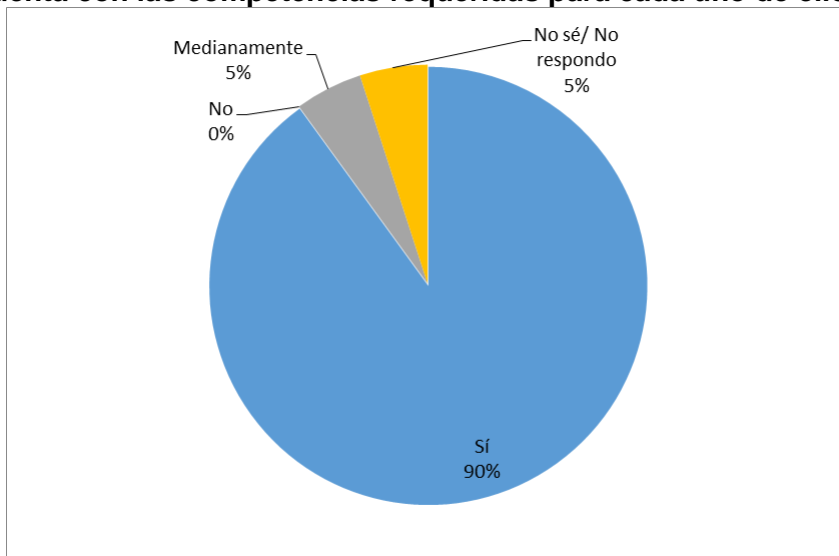
**¿Considera usted que son los puestos actuales ocupados por el personal que cuenta con las competencias requeridas para cada uno de ellos?**

<i>Opciones</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Frecuencia</i>
Sí	90.0%	18
No	0.0%	0
Medianamente	5.0%	1
No sé/ No respondo	5.0%	1
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.17**

**¿Considera usted que son los puestos actuales ocupados por el personal que cuenta con las competencias requeridas para cada uno de ellos?**



**Fuente:** Tabla No.17.

Tal y como se puede apreciar en el gráfico anterior, la mayoría de los colaboradores considera que los puestos de trabajo están ocupados por personas que cumplen con las competencias requeridas para ello. Existe una minoría que considera que esto se cumple medianamente y otra minoría que no respondió a la pregunta o no conoce la respuesta. Ninguna persona indicó tener un criterio negativo sobre el cumplimiento de las competencias necesarias para los puestos de trabajo. Con esta información se deduce que, a pesar de que la percepción es bastante buena entre los colaboradores, existen personas que consideran que se podría mejorar, por lo que es importante para la empresa identificar las oportunidades de mejora.

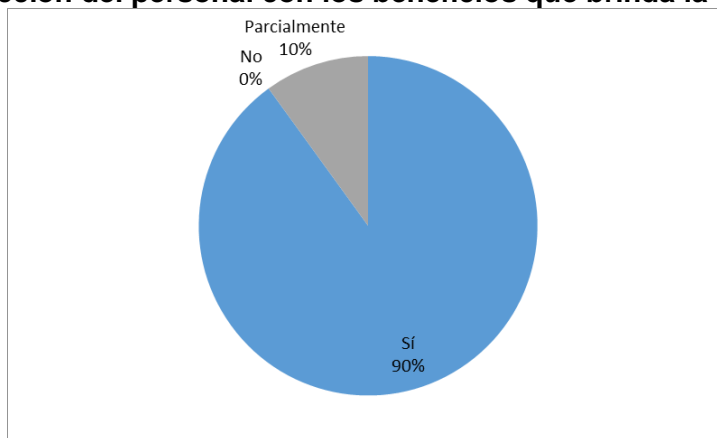
En las siguientes figuras se muestra información sobre la satisfacción del personal con los beneficios que brinda la empresa.

**Tabla No.18**  
**Satisfacción del personal con los beneficios que brinda la empresa**

<i>Opciones</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Frecuencia</i>
Sí	90.0%	18
No	0.0%	0
Parcialmente	10.0%	2
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.18**  
**Satisfacción del personal con los beneficios que brinda la empresa**



**Fuente:** Tabla No.18.

De conformidad con la información que brinda el gráfico anterior, la mayoría del personal se siente satisfecho con los beneficios que obtiene al laborar en la pyme M. C. y A. A pesar de que ninguna persona indicó sentirse insatisfecha, una minoría expresó que su satisfacción es parcial. De esta información se puede inferir que la empresa puede mejorar este aspecto, posiblemente si busca mejores formas de comunicar y promocionar los beneficios que brinda, pues, en términos generales, el personal se encuentra satisfecho.

Continuando con los resultados del cuestionario realizado, en las siguientes figuras se muestra información sobre los diferentes temas en los que el personal considera importante recibir capacitación.

**Tabla No.19**

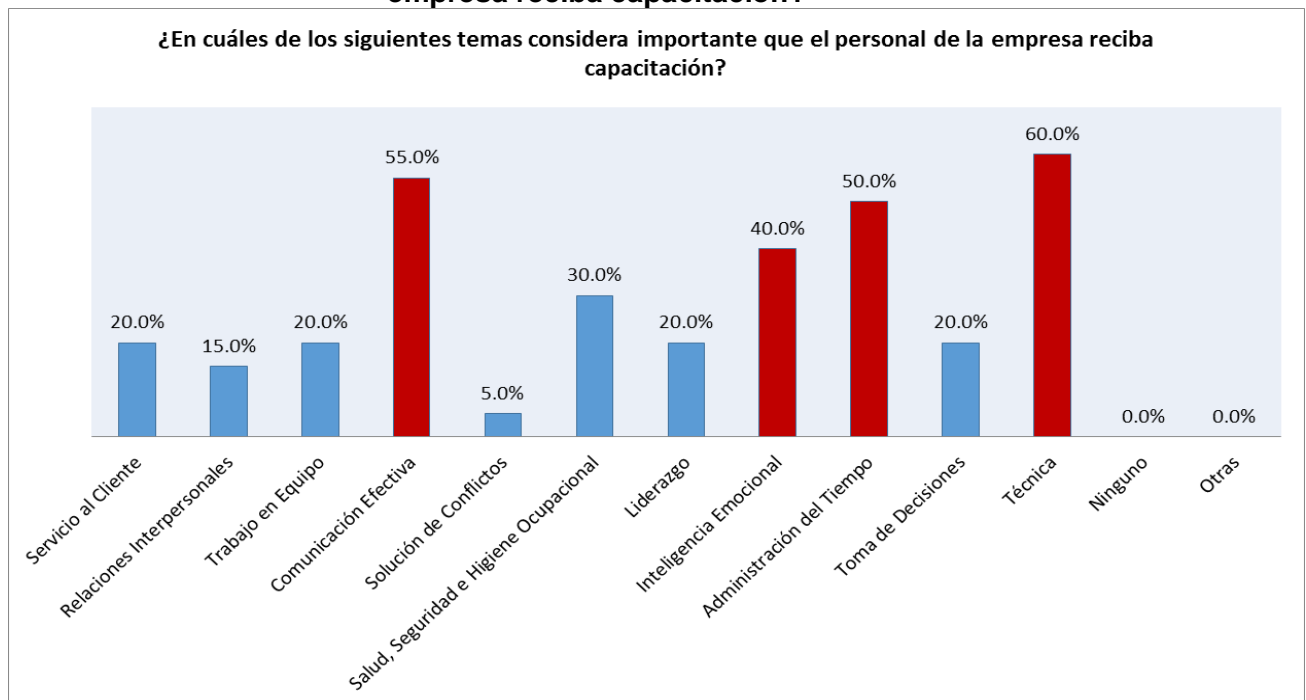
**¿En cuáles de los siguientes temas considera importante que el personal de la empresa reciba capacitación?**

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Servicio al Cliente	20.0%	4
Relaciones Interpersonales	15.0%	3
Trabajo en Equipo	20.0%	4
Comunicación Efectiva	55.0%	11
Solución de Conflictos	5.0%	1
Salud, Seguridad e Higiene Oc	30.0%	6
Liderazgo	20.0%	4
Inteligencia Emocional	40.0%	8
Administración del Tiempo	50.0%	10
Toma de Decisiones	20.0%	4
Técnica	60.0%	12
Ninguno	0.0%	0
Otras	0.0%	0
	335.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.19**

**¿En cuáles de los siguientes temas considera importante que el personal de la empresa reciba capacitación?**



**Fuente:** Tabla No.19.



Se puede observar en el gráfico anterior que existen varios temas que los colaboradores consideran importante sean desarrollados por medio de capacitaciones en la empresa, siendo la capacitación técnica (temas relacionados directamente con su trabajo) la que la mayoría del personal indicó. Siguiendo un orden según la cantidad de personas que marcaron la opción, la mayoría de los consultados indicó importante capacitar al personal en comunicación efectiva; la mitad de los colaboradores piensan que es importante capacitarse en administración del tiempo, una parte de los colaboradores marcó la inteligencia emocional, seguido por la salud, seguridad e higiene ocupacional; una misma cantidad de personas marcó los temas de servicio al cliente, trabajo en equipo, liderazgo y toma decisiones como temas importantes, un grupo menor marcó el tema de relaciones interpersonales y un pequeño grupo consideró importante capacitar en solución de conflictos.

Ningún colaborador consideró innecesario brindar capacitaciones ni proponer otros temas. Esto deja en evidencia las mayores debilidades en el área de capacitación de la compañía.

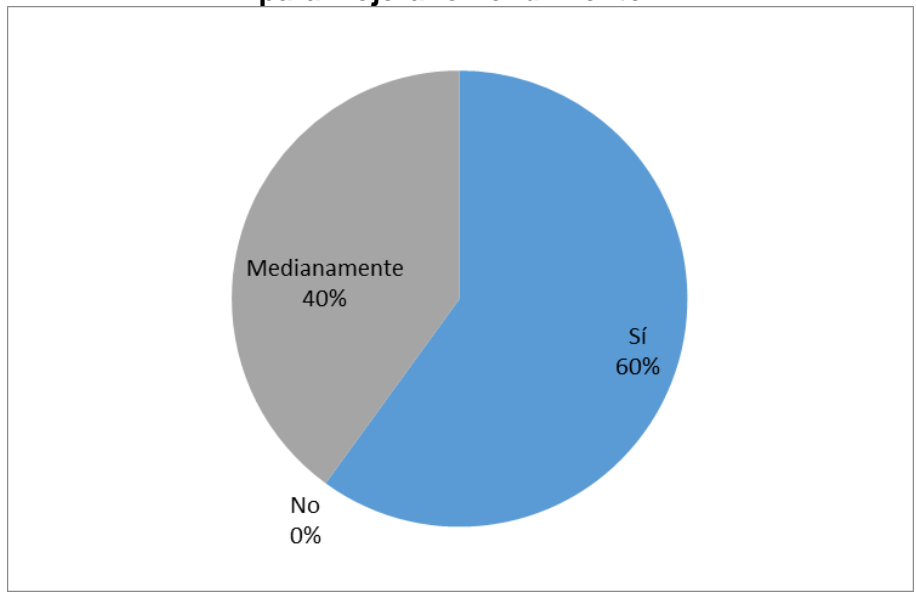
En las siguientes figuras se muestran datos sobre la percepción de los consultados de la preocupación de la empresa para incentivar al personal y así mejorar el rendimiento.

**Tabla No.20**  
**¿Considera usted que la empresa se preocupa por incentivar a los colaboradores para mejorar el rendimiento?**

<i>Opciones</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Frecuencia</i>
Sí	60.0%	12
No	0.0%	0
Medianamente	40.0%	8
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.20**  
**¿Considera usted que la empresa se preocupa por incentivar a los colaboradores para mejorar el rendimiento?**



**Fuente:** Tabla No.20.

La figura anterior demuestra que la totalidad del personal percibe que existe interés por parte de la empresa por incentivar a sus colaboradores; sin embargo, a pesar de que la mayoría respondió afirmativamente a la pregunta, un grupo importante de participantes indicó que el interés o la preocupación se perciben medianamente. Es por eso que la empresa debe reconsiderar la forma como busca incentivar al personal o verificar si se le está dando la importancia necesaria al tema.

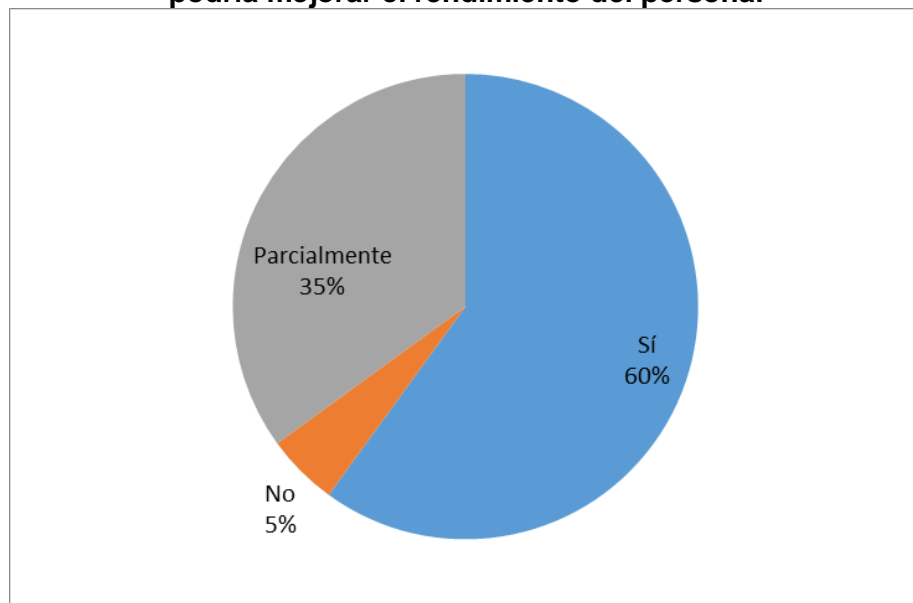
En la siguiente tabla y gráfico se muestra información respecto al criterio del personal sobre el posible impacto en el rendimiento que podría generar un plan de incentivos.

**Tabla No.21**  
**Criterio de los colaboradores respecto a si la existencia de un plan de incentivos podría mejorar el rendimiento del personal**

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Sí	60.0%	12
No	5.0%	1
Parcialmente	35.0%	7
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.21**  
**Criterio de los colaboradores respecto a si la existencia de un plan de incentivos podría mejorar el rendimiento del personal**



**Fuente:** Tabla No.21.

Se demuestra por medio del gráfico anterior que la mayoría los colaboradores sí consideran que la existencia de un plan de incentivos impactaría en el rendimiento en la empresa, al responder la mayoría afirmativamente a la pregunta, una parte importante respondió que el impacto sería parcial y únicamente una persona consideró innecesario el plan de incentivos. Por lo tanto, se identifica una oportunidad de mejora para la empresa, por medio de esta pregunta.

En la siguiente tabla se pueden observar diferentes recomendaciones de incentivos que propone el personal de la pyme M. C. y A.

**Tabla No.22**  
**Posibles incentivos que podrían impactar el rendimiento personal de los consultados**

<b>Comentarios</b>	<b><i>Sí se hace actualmente</i></b>	<b><i>No se hace actualmente</i></b>	<b><i>¿Cómo se hace?</i></b>
Dinero	X		Se realiza el pago del salario mensualmente.
Comisiones según el rendimiento		X	Se realiza el pago de un bono anual a final de año, según el criterio del Gerente General y según las condiciones de la empresa.
Celebraciones de fechas importantes como cumpleaños (Queques, chocolates)	X		Se celebran todos los cumpleaños, el cumpleaños elige el queque. Se realizan periódicamente celebraciones de fechas importantes, y se dan regalos.
Capacitaciones, cursos, seminarios	X		La empresa puede colaborar con el pago del 50% de cursos y seminarios, según el criterio del Gerente General.
Teletrabajo		X	Se está planteando la opción de implementar. Se están analizando las variables.
Promoción Laboral		X	No existe, considerando que para pasar de un puesto a otro se requieren grados académicos.
Áreas de descanso (Opciones Lúdico-recreativas para la hora del almuerzo)		X	Eventualmente se realizan almuerzos compartidos.
Excursiones a proyectos (Giras Técnicas)	X		Se realizan al menos 1 vez al año, y cada 2 años, por medio de la ayuda de la Asociación Solidarista, se realiza 1 fuera del país.
Entradas al cine		X	Antes se entregaban entradas dobles al cine para el cumplimiento del aniversario a cada colaborador, pero se cambió este beneficio por tarjetas de \$5000 en tiendas por departamentos.
Reconocimiento a la antigüedad	X		El salario se aumenta cada 6 meses, lo que hace que los salarios varíen según la fecha de ingreso.
Retos a nivel personal o del equipo		X	No se realiza.
Almuerzos, desayunos, paseos	X		Se hacen en algunas ocasiones, de manera grupal.
Reconocimiento al buen rendimiento		X	No existe un proceso para realizar el reconocimiento, se felicita según le parezca al jefe o encargado.

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

De todo el personal consultado, se obtuvieron las respuestas mostradas en la tabla anterior. En dicha tabla también se muestra, según información suministrada por la administración de la empresa, si cada una de las ideas ha sido aplicada o no, y de qué manera.

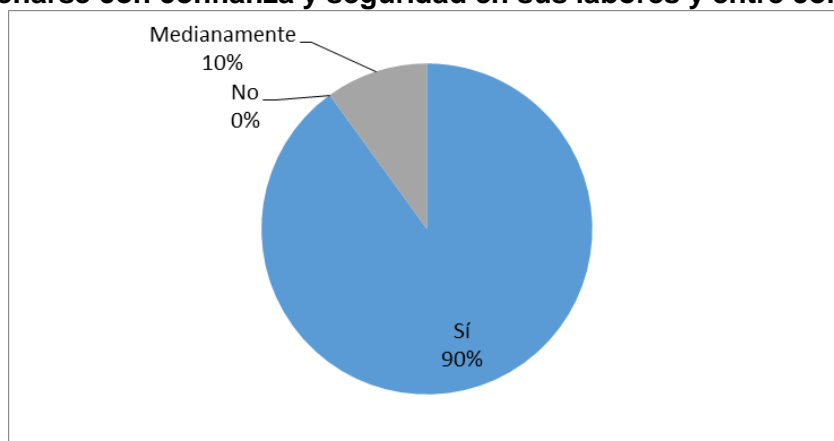
En la información que presentan la tabla y gráfico siguientes, se muestra si el clima organizacional de la empresa es sano y permite desempeñarse con confianza y seguridad en sus labores y entre compañeros.

**Tabla No.23**  
**Criterio respecto a si el clima organizacional de la empresa es sano y le permite desempeñarse con confianza y seguridad en sus labores y entre compañeros**

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Sí	90.0%	18
No	0.0%	0
Medianamente	10.0%	2
	100.0%	20

Fuente: Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.22**  
**Criterio respecto a si el clima organizacional de la empresa es sano y le permite desempeñarse con confianza y seguridad en sus labores y entre compañeros**



Fuente: Tabla No.23.

En el anterior gráfico es posible apreciar que la mayoría del personal se siente conforme, en confianza y con seguridad respecto al clima organizacional existente en la empresa. Una minoría indicó que el mismo es medianamente sano y ninguna persona se expresó de manera negativa en la pregunta. Por lo tanto, en general, se aprecia que el clima organizacional es bueno, pero podría tener oportunidades de mejora.

En las siguientes figuras se muestra la percepción que tiene el personal respecto a la existencia de una estrategia en la empresa para retener al personal.

**Tabla No.24**

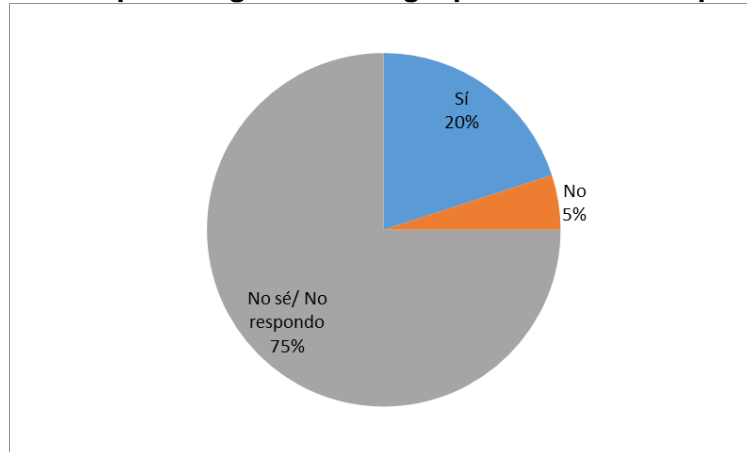
**¿Utiliza la empresa alguna estrategia para retener a su personal?**

<i>Opciones</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Frecuencia</i>
Sí	20.0%	4
No	5.0%	1
No sé/ No respondo	75.0%	15
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.23**

**¿Utiliza la empresa alguna estrategia para retener a su personal?**



**Fuente:** Tabla No.24.

Se puede observar en el gráfico anterior que la mayor parte de los consultados desconocen si la empresa utiliza alguna estrategia de retención del personal, una parte respondió que sí existe dicha estrategia, y una minoría indicó que no. Con estos resultados se puede deducir que, en caso de existir una estrategia establecida, esta no está siendo correctamente comunicada o implementada, ya que no ha sido percibida por la mayoría de los colaboradores.

Esta puede ser una debilidad en la Gestión de Recursos Humanos de la empresa. Entre las recomendaciones que indicaron los consultados como una manera de mejorar la retención del personal se encuentran las capacitaciones, actividades grupales, salario competitivo, plan de incentivos (tanto a nivel individual como grupal), seguros de salud, vacaciones y premiaciones del empleado del mes.

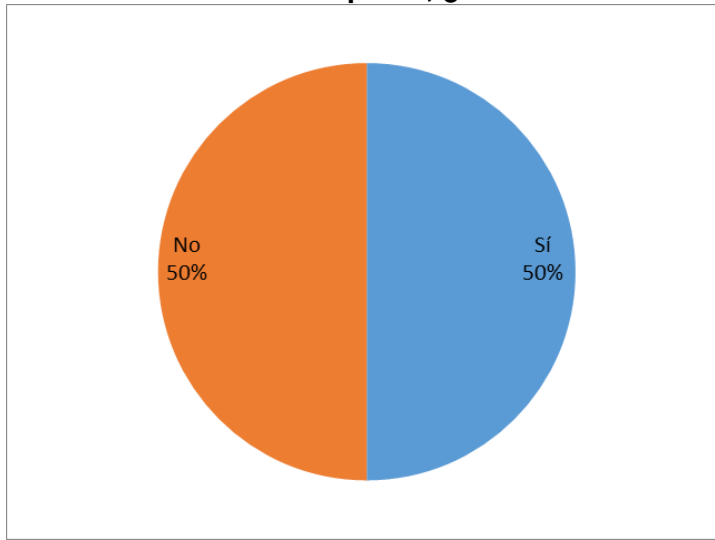
En la información que presentan la tabla y gráfico siguientes, se muestra si al iniciar labores, el personal recibió inducción.

**Tabla No.25**  
**Al iniciar sus labores en la empresa, ¿recibió usted inducción?**

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Sí	50.0%	10
No	50.0%	10
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.24**  
**Al iniciar sus labores en la empresa, ¿recibió usted inducción?**



**Fuente:** Tabla No.25.

Tal como se puede apreciar en el anterior gráfico, únicamente la mitad de los colaboradores indicaron haber recibido inducción en el momento de su incorporación a la empresa. Estos datos permiten deducir que en caso de que exista un proceso de inducción en la empresa, es posible que sea muy reciente y solo se les haya aplicado a los colaboradores de ingreso más reciente, o bien que su implementación no haya sido de manera constante. Se identifica una posible debilidad y oportunidad de mejora por medio de esta pregunta.

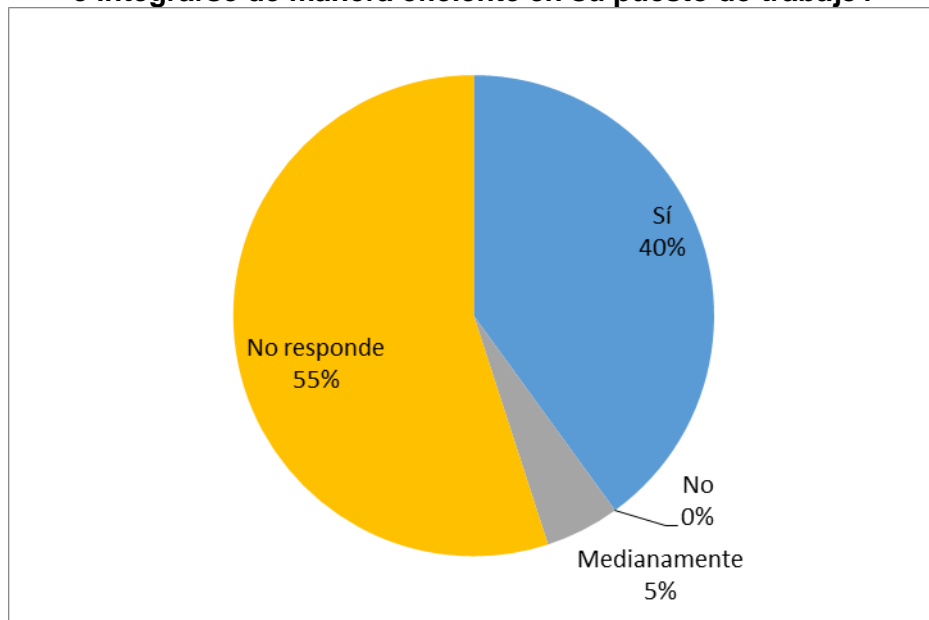
En las siguientes figuras se muestra información respecto a si dicho proceso ayudó a los colaboradores que indicaron haber recibido inducción a ambientarse e integrarse de manera eficiente a sus puestos de trabajo.

**Tabla No.26**  
**¿El proceso de inducción le ayudó a ambientarse e integrarse de manera eficiente en su puesto de trabajo?**

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Sí	40.0%	8
No	0.0%	0
Medianamente	5.0%	1
No responde	55.0%	11
	100.0%	20

Fuente: Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.25**  
**¿El proceso de inducción le ayudó a ambientarse e integrarse de manera eficiente en su puesto de trabajo?**



Fuente: Tabla No.26,

Tal como se puede observar en el gráfico anterior, la mayoría de los consultados no respondió la pregunta, en congruencia con la información brindada en el gráfico No. 23, de tal forma que la mayoría de los que sí pasaron por un proceso de inducción indican que este sí les ayudó con la integración y ambientación en sus puestos de trabajo, mientras que una única persona calificó el proceso como medianamente efectivo.

Para efectos de esta investigación, es importante conocer el motivo por el que la mitad de los colaboradores no tuvieron una debida inducción, de tal forma que se pueda identificar la oportunidad de mejora.



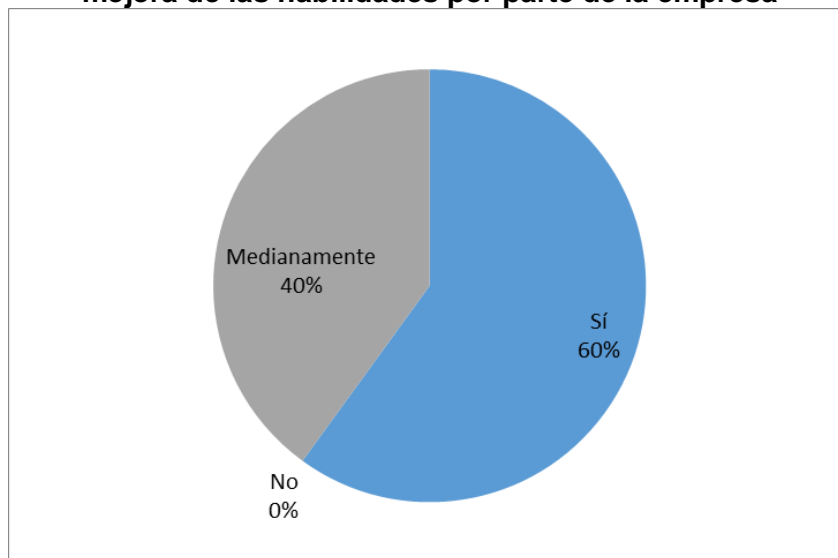
En las siguientes figuras se muestran los datos obtenidos al preguntar al personal, si consideran que la empresa promueve el desarrollo de conocimientos y la mejora en habilidades.

**Tabla No.27**  
**Criterio del personal sobre la promoción del desarrollo de conocimientos y la mejora de las habilidades por parte de la empresa**

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Sí	60.0%	12
No	0.0%	0
Medianamente	40.0%	8
	100.0%	20

**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.26**  
**Criterio del personal sobre la promoción del desarrollo de conocimientos y la mejora de las habilidades por parte de la empresa**



**Fuente:** Tabla No.27.

Considerando la información que suministra el gráfico anterior, se puede apreciar que, en términos generales, los colaboradores sí perciben que la empresa promueve el desarrollo de conocimientos y la mejora de habilidades, pues la mayoría respondió de manera afirmativa y una parte respondió que la promoción se da medianamente. Ningún colaborador opinó de manera negativa a esta pregunta. Es por eso que se identifica una oportunidad de mejora en esta área.

En las siguientes figuras, que corresponden a la última pregunta del cuestionario, se muestran datos sobre otros aspectos que los colaboradores consideren necesarios para mejorar la satisfacción del personal y los resultados que brindan en sus puestos de trabajo:

**Tabla No.28**

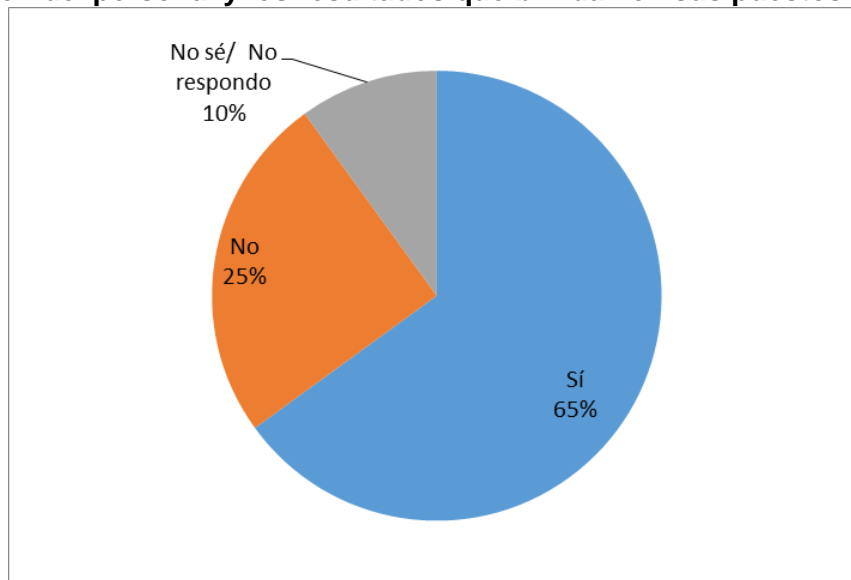
**¿Existen otros aspectos que considere usted, son necesarios para mejorar la satisfacción del personal y los resultados que brindan en sus puestos de trabajo?**

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Sí	65.0%	13
No	25.0%	5
No sé/ No respondo	10.0%	2
	90.0%	20

Fuente: Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

**Gráfico No.27**

**¿Existen otros aspectos que considere usted, son necesarios para mejorar la satisfacción del personal y los resultados que brindan en sus puestos de trabajo?**



Fuente: Tabla No.28,

Como se puede observar en el anterior gráfico, la mayoría del personal sí considera que existen otros aspectos que pueden mejorar la satisfacción personal y los resultados en sus puestos de trabajo. Una parte de los colaboradores respondió que no y una minoría no respondió.

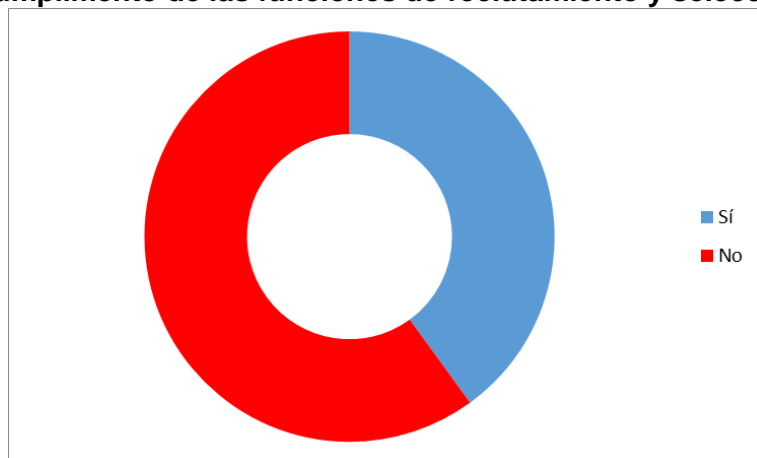
A los que respondían afirmativamente se les solicitó que expusieran sus recomendaciones, entre las que se mencionaron las siguientes relacionadas con

la Gestión de Recursos Humanos: plan de incentivos, comunicación interna, capacitaciones, evaluación del desempeño y retroalimentación, promoción de sana competencia, aprendizaje en campo (giras técnicas), igualdad de exigencias y oportunidades, actualización constante, reconocimiento de la antigüedad, beneficios en salud, promoción del avance académico y teletrabajo.

#### 4.2 Lista de chequeo aplicada

Las siguientes figuras corresponden a los gráficos realizados con los resultados del segundo instrumento de medición, aplicado al Gerente General de la pyme M. C. y A. Estos evalúan el cumplimiento de las funciones de cada área relacionada a la Gestión de Recursos Humanos:

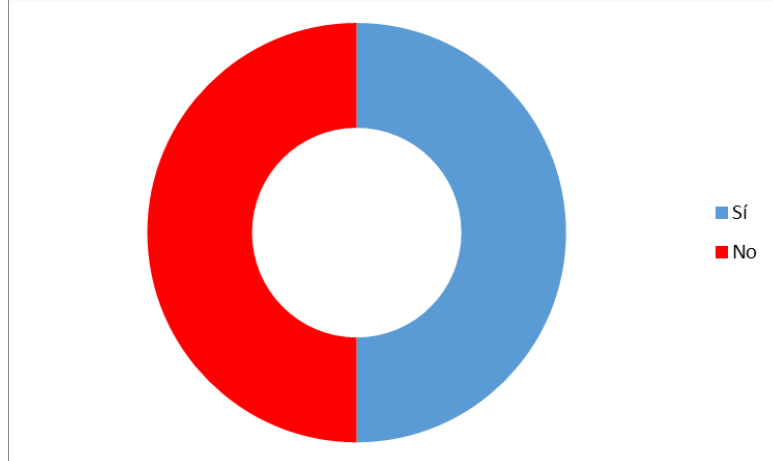
**Gráfico No.28**  
**Cumplimiento de las funciones de reclutamiento y selección**



**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, el cumplimiento de las funciones del área de reclutamiento y selección se están realizando medianamente, por eso se considera que, en ésta área, la empresa tiene oportunidades de mejora.

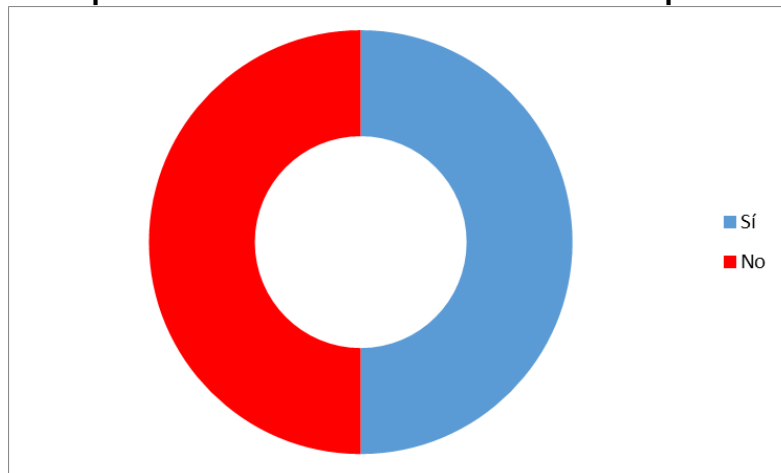
**Gráfico No.29**  
**Cumplimiento de las funciones de capacitación e inducción**



**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, el cumplimiento de las funciones del área de capacitación e inducción se está realizando medianamente, por eso se considera que, en ésta área, la empresa tiene oportunidades de mejora.

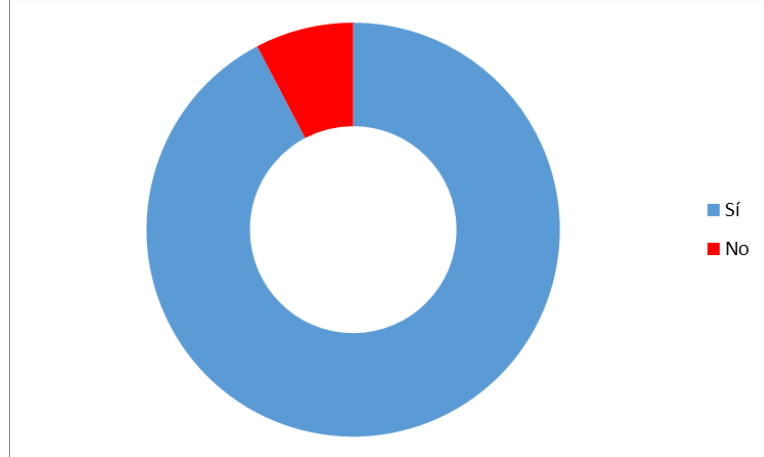
**Gráfico No.30**  
**Cumplimiento de las funciones del manual de puestos**



**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

Tal como se observa en el gráfico anterior, el cumplimiento de las funciones del área de Descripción y Manual de Puestos se están realizando medianamente, por eso se considera que, en esta área, la empresa tiene oportunidades de mejora.

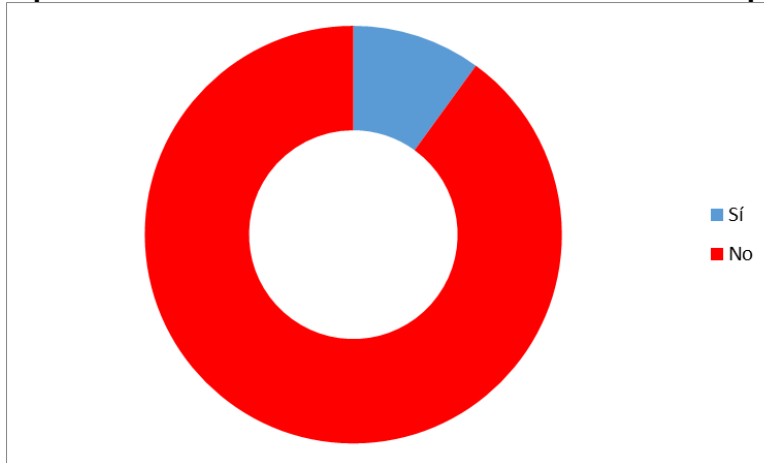
**Gráfico No.31**  
**Cumplimiento de las funciones de compensación y beneficios**



**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

En el anterior gráfico se muestra que, en el área de compensación y beneficios, la pyme M. C. y A. cumple la mayoría de las funciones, por lo que se considera que la empresa se encuentra bien, sin embargo, es posible que se le puedan brindar algunas recomendaciones.

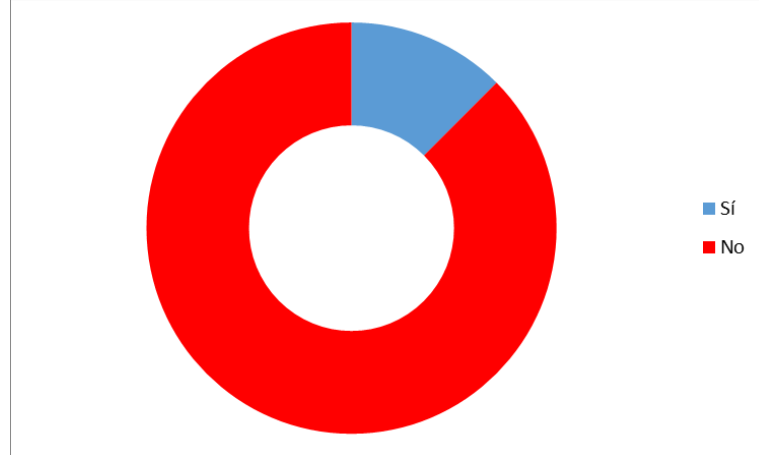
**Gráfico No.32**  
**Cumplimiento de las funciones de evaluación del desempeño**



**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

Por medio del anterior gráfico, se puede apreciar que no se están cumpliendo las funciones del área de Evaluación y Desempeño de manera satisfactoria. Debido a esto, se considera que, en esta área, la empresa presenta debilidades.

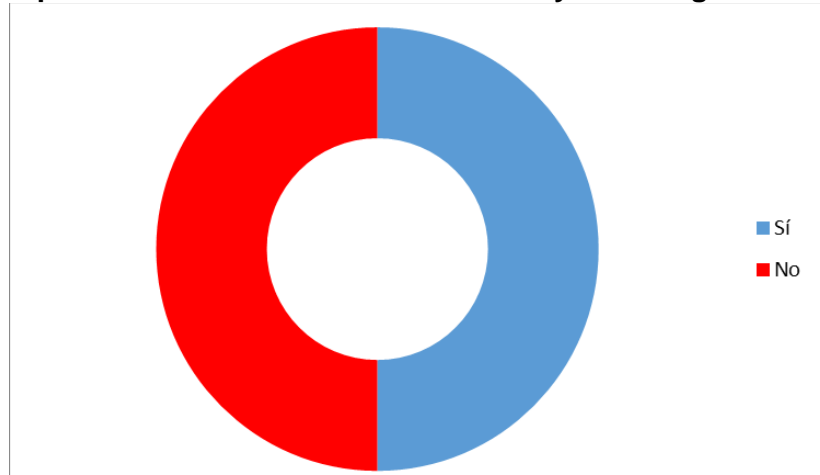
**Gráfico No.33**  
**Cumplimiento de las funciones de salud y seguridad ocupacional**



**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

Como se observa en el anterior gráfico, se puede apreciar que no se están cumpliendo las funciones del área de salud y seguridad ocupacional de manera satisfactoria. Debido a esto, se considera que, en esta área, la empresa presenta debilidades.

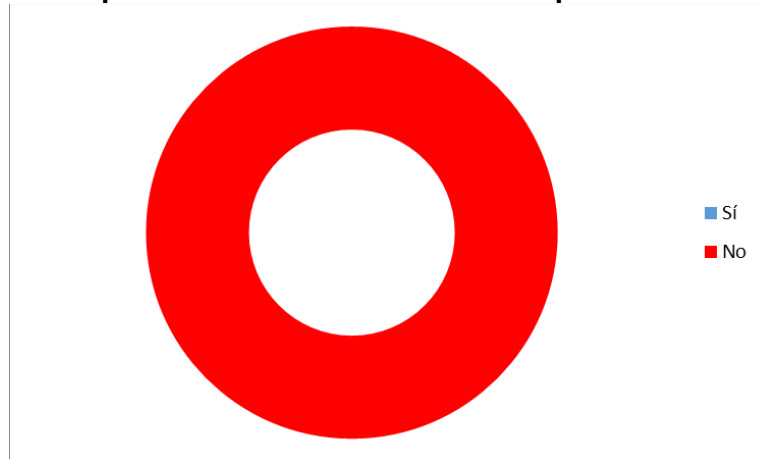
**Gráfico No.34**  
**Cumplimiento de las funciones de cultura y clima organizacional**



**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

Tal como se observa en el gráfico anterior, el cumplimiento de las funciones del área de cultura y clima organizacional se están realizando medianamente, por eso se considera que, en esta área, la empresa tiene oportunidades de mejora.

**Gráfico No.35**  
**Cumplimiento de las funciones de empresa familiar**



**Fuente:** Instrumento aplicado al personal de la empresa M. C. y A. Agosto 2016.

Como se observa en el anterior gráfico, se puede apreciar que no se están cumpliendo las funciones del área de empresa familiar en su totalidad. Debido a esto, se considera que, en esta área, la empresa presenta debilidades.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir de la investigación y el análisis por medio de los instrumentos y las técnicas utilizados y de conformidad con los hallazgos de la investigadora durante el proceso de investigación y la elaboración de este documento. Las conclusiones y recomendaciones se determinan en congruencia con los objetivos específicos planteados para esta investigación.

### 5.1 Conclusiones

En relación con el objetivo No. 1 ***“Identificar el tipo de problemas que aquejan a la pyme M. C. y A., para determinar los que están asociados con la Gestión de Recursos Humanos”***, se concluye lo siguiente:

Los problemas relacionados con la Gestión de Recursos Humanos en la pyme M. C. y A., encontrados por medio de la información obtenida al implementar los instrumentos de medición al personal y la gerencia son los siguientes:

- Se evidenció que la empresa no cuenta con un Plan de Capacitación e Inducción para el personal, de manera estructurada y eficiente.

A pesar de que, en ambos instrumentos, la información obtenida indica que la empresa sí brinda de manera informal una Inducción General y existe una política de colaboración al personal para recibir capacitación externa, se considera el área de capacitación e inducción como un problema relacionado con la Gestión de Recursos Humanos, debido a que el conocimiento es la principal materia prima de la pyme, es decir, sin el conocimiento de sus colaboradores, la empresa no podría brindar sus servicios, por lo que el potenciamiento debería ser una prioridad para la gerencia.

- Se detectó que no existe un proceso de evaluación del desempeño. Se pudo determinar, a través de ambos instrumentos, que la pyme M. C. y A. no cuenta con ningún tipo de proceso o método para medir el rendimiento y el desarrollo

de sus colaboradores en sus funciones de trabajo. Debido a esto, se desconoce en qué aspectos la empresa puede o debe impulsar a cada colaborador a desarrollarse o a mejorar y corregir, y los colaboradores perciben que no se les brinda retroalimentación, o que cuando se hace, no resulta ser objetiva ni fundamentada.

Por otro lado, la inexistencia de este proceso no permite tener un plan de incentivos eficiente y veraz, ya que los resultados siempre quedarían bajo el criterio subjetivo de la gerencia o de las jefaturas.

- Se demostró que la empresa no cuenta con ningún proceso de salud y seguridad ocupacional. Por medio de ambos instrumentos se evidenció que la empresa tiene una clara debilidad en esta área de la Gestión de Recursos Humanos. Exceptuando el aporte de equipo de seguridad básico y obligatorio que se le brinda al personal que realiza trabajo de campo (inspecciones), la empresa no cumple ninguna función ni cuenta con ningún proceso o política que busque salvaguardar el bienestar emocional y físico de cada trabajador.
- Se comprobó que no se han elaborado planes que busquen asegurar la continuidad de la empresa, tomando en consideración que, al ser una empresa familiar, existen dificultades propias de esta condición, que deben ser previstas y para las que la gerencia se debe preparar adecuadamente.

En relación con el objetivo No. 2 ***“Determinar las oportunidades de mejora para atender los problemas que en materia de Gestión de Recursos Humanos padece la pyme M. C. y A.”*** se concluye lo siguiente:

Las oportunidades de mejora relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos en la pyme M. C. y A., encontradas por medio de la información obtenida al implementar los instrumentos de medición al personal y la gerencia son las siguientes:

- Se evidenció que el proceso de reclutamiento y selección tiene algunas deficiencias que pueden mejorar e impactar en las futuras contrataciones, principalmente para el departamento de Ingeniería. Las oportunidades de mejora encontradas para el proceso de reclutamiento y selección son:
  - Al no tener actualizado el Manual de Puestos, no se tienen actualizados los requisitos ni las competencias necesarias para cada puesto de trabajo.
  - No se cumplen todos los pasos del proceso de reclutamiento y selección para el 100% del personal, principalmente para la contratación de ingenieros o cuando se contratan personas conocidas de la familia propietaria.
  
- Se constató a través de los instrumentos utilizados que el Manual de Puestos de la empresa sí existe, sin embargo, no se ha actualizado desde su realización, en el año 2010. Al estar 6 años en esta condición, su actualización representa una oportunidad de mejora.
  
- A pesar de que en apariencia, la empresa cuenta con una buena estructura de compensación y beneficios, se demostró, por medio de la implementación de los instrumentos de medición, que existen las siguientes oportunidades de mejora importantes en esta área:
  - Existe una escala salarial intrínseca para cada puesto, sin embargo, la definición del salario que le corresponde a cada colaborador se establece según el criterio de la alta gerencia, por lo que no necesariamente es objetiva.
  - No se toma en cuenta, en ningún momento, la medición del rendimiento o evaluación del desempeño para otorgar incentivos.
  - La empresa brinda muchos beneficios sin exigir resultados a cambio o utilizando únicamente el criterio de la alta gerencia o la opinión de los jefes directos para otorgarlos.

- Se puso en evidencia, según los resultados obtenidos a través de ambos instrumentos, que la empresa tiene oportunidades de mejora en el área de cultura y clima organizacional. Se considera lo anterior pues, a pesar de que los colaboradores expresaron sentir satisfacción y bienestar laboral, la empresa no ha estructurado correctamente su filosofía empresarial y sus valores, ni la comunicación efectiva de ellos, además de que no tiene ningún procedimiento establecido para la resolución de conflictos, comunicación efectiva, ni estrategia de identidad empresarial.

En relación con el objetivo No. 3 ***“Proponer una guía de acciones orientadas al mejoramiento de las debilidades que presenta la pyme M. C. y A. en materia de Gestión de Recursos Humanos”*** se concluye lo siguiente:

A partir de los problemas identificados relacionados con la Gestión de Recursos humanos y la situación actual de la pyme, se determinan las siguientes acciones de mejora en la pyme M. C. y A.:

- Diseñar y elaborar un Plan de Capacitación Interna, dándole la importancia que merece al desarrollo del conocimiento dentro de la organización. Según las necesidades identificadas por medio de los instrumentos, se le debe dar principal relevancia a los temas técnicos, de comunicación efectiva y administración del tiempo.
- Evaluar la política existente de capacitación externa, para verificar si requiere mejoras y asegurarse de que se realice su debida implementación, seguimiento y control adecuados.
- Evaluar y dar retroalimentación al Proceso de Inducción General.

- Desarrollar un Proceso de Inducción Específica (técnica) y su debida evaluación, y asegurar su implementación con el 100% de los colaboradores de nuevo ingreso.
- Diseñar un Proceso de Evaluación del Desempeño y llevar un control para el aseguramiento de su implementación con el 100% de los colaboradores en los plazos definidos.
- Establecer políticas y procedimientos de salud y seguridad ocupacional.
- Diseñar un Protocolo Familiar y un debido Plan de Sucesión para asegurar el adecuado comportamiento de la relación familia – empresa.

## 5.2 Recomendaciones

En relación con el objetivo No. 1 “**Identificar el tipo de problemas que aquejan a la pyme M. C. y A., para determinar los que están asociados con la Gestión de Recursos Humanos**”, se recomienda lo siguiente:

- Se le recomienda a la alta gerencia de la pyme en estudio, que reconozca la importancia del constante desarrollo de capacitaciones e inducciones, considerando que su servicio principal se desarrolla a partir del conocimiento interno.
- Evaluar las necesidades en materia de capacitación que surjan en la empresa, cada determinado periodo, para el caso de la pyme M. C. y A. se recomienda un plazo anual, para programar las diferentes capacitaciones del año.
- Cuando se aplique la política de Capacitación Externa, es necesario asegurarse de que dicha capacitación está acorde a las necesidades tanto del colaborador como de la empresa. Por otro lado, se recomienda realizar la debida comunicación, estableciendo las condiciones y el alcance de dicha asistencia económica.
- Reconocer la necesidad que existe de implementar una adecuada evaluación del desempeño, para ayudar a los colaboradores a potenciar su eficiencia y por lo tanto, obtener mejores resultados para cada equipo de trabajo.
- Considerar que por medio de las políticas y procedimientos de Salud y Seguridad Ocupacional, la empresa obtendría mayores beneficios, tomando en cuenta que el bienestar del personal se reflejaría en su eficiencia.
- Reflexionar que por la etapa en que se encuentra la empresa dentro de su ciclo de vida, es urgente trabajar en la elaboración de los procesos relacionados con la administración de la empresa familiar.

En relación con el objetivo No. 2 ***“Determinar las oportunidades de mejora para atender los problemas que en materia de Gestión de Recursos Humanos padece la pyme M. C. y A.”*** se recomienda lo siguiente:

- Evaluar el proceso de reclutamiento y selección, constatando que se realizan las pruebas necesarias para identificar personal competente y alineado con las competencias y requerimientos del puesto vacante.
- Realizar diferentes pruebas que vayan acorde a las necesidades de los diferentes puestos.
- Asegurarse de que el 100% del personal contratado cumpla con todas las etapas y pruebas del proceso de reclutamiento y selección, realizando contrataciones objetivas y en función de las necesidades de la empresa y no de los intereses de la familia propietaria.
- Actualizar el Manual de Puestos, incorporando los nuevos puestos y las siguientes características para cada puesto: responsabilidades, funciones, requerimientos, competencias, alcance, limitaciones, puesto al que le debe reportar sus funciones y puestos a cargo. Además de mantenerlo en constante actualización (se recomienda que sea de manera anual) y sea efectivamente comunicado para que cada colaborador conozca la descripción del puesto que desempeña dentro de la organización.
- A través de una adecuada evaluación del desempeño, rediseñar la forma como se brindan los beneficios, principalmente los de naturaleza monetaria, para convertirlos en un Plan Efectivo de Incentivos, que impulse a un mejor desempeño laboral y eficiencia empresarial.
- Actualizar y comunicar de manera efectiva la filosofía empresarial, definir demás valores de la empresa, y desarrollar un procedimiento que busque asegurar el cumplimiento de la cultura organizacional deseada.

- Establecer políticas de comportamiento y ética laboral, de manera que tanto los colaboradores como la familia propietaria conozca qué actitudes y comportamientos se espera de cada individuo, y qué actitudes y comportamientos se consideran faltas, ya sean leves o graves, dentro de la organización.

En relación con el objetivo No. 3 ***“Proponer una guía de acciones orientadas al mejoramiento de las debilidades que presenta la pyme M. C. y A. en materia de Gestión de Recursos Humanos”*** se recomienda lo siguiente:

- Dar razón de la necesidad que existe en toda empresa de desarrollar una adecuada Gestión de Recursos Humanos y la forma en que esta puede impactar en el fortalecimiento de su competitividad en el mercado.
- Implementar mejores prácticas de comunicación efectiva, promoviendo los beneficios que la adecuada Gestión de Recursos Humanos provee a toda la organización, de manera que el personal se alinee con la implementación de esta y no la perciban como una amenaza o se genere una resistencia al cambio.
- Brindar capacitaciones externas de temas como liderazgo, servicio al cliente interno, administración por competencias y comunicación a los jefes de departamento, para generar una sensibilización y mejor manejo del personal.
- Buscar asesoría externa para la elaboración de un Protocolo Familiar y Plan de Sucesión, que involucre a todos los integrantes de la familia propietaria, estén involucrados en las funciones diarias de la empresa o sean únicamente socios.
- Darse a la tarea de adoptar e implementar la propuesta de Gestión de Recursos Humanos que surge a partir de la presente investigación.



**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA DE ACCIONES PARA IMPLEMENTAR UN**  
**ENFOQUE DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN**  
**LA PYME M. C. y A.**

## **VI. PROPUESTA DE ACCIONES POR SEGUIR PARA IMPLEMENTAR UN ENFOQUE DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA PYME OBJETO DE ESTUDIO**

### **6.1 Introducción de la propuesta**

En el presente capítulo se detalla la propuesta desarrollada por la investigadora en torno a las actividades y cursos de acción que debe adoptar la organización objeto de estudio, para disponer de las condiciones necesarias en materia de Gestión de Recursos Humanos en la pyme M. C. y A., con la cual se pretende brindar a la organización un documento que le facilite la comprensión necesaria para implementar un adecuado manejo de su personal y le permita desarrollar ventajas competitivas a través de su capital humano.

### **6.2 Objetivos de la propuesta**

#### **6.2.1 Objetivo general**

Plantear las acciones que debe adoptar y ejecutar la pyme en estudio, con la finalidad de crear y fortalecer ventajas competitivas, a partir de una adecuada gestión de su talento humano.

#### **6.2.2 Objetivos específicos**

- Generar conciencia en los propietarios y administradores de la pyme Miguel Cruz y Asociados Ltda., sobre la importancia que tiene la adopción de prácticas de Gestión de Recursos Humanos para el desarrollo de la empresa.
- Proporcionar a la pyme Miguel Cruz y Asociados Ltda. un pliego de acciones de mejora en materia de Gestión de Recursos Humanos, para lograr un proceso de alineamiento sostenible y planificado.
- Elaborar un documento que además de ser una guía y orientación para la pyme objeto de estudio, funcione como referencia para otras empresas de la misma naturaleza que Miguel Cruz y Asociados Ltda., ya sean pymes o

empresas familiares, que se vean en la necesidad de implementar una adecuada Gestión de Recursos Humanos.

### **6.3 Alcances**

La elaboración de la presente propuesta se realiza con la clara intención de proporcionar a la pyme Miguel Cruz y Asociados Ltda. un modelo de trabajo con el que pueda optimizar sus operaciones, a través de la implementación de acciones relacionadas con una administración acertada del talento humano.

### **6.4 Limitaciones**

Se identifican como posibles limitaciones para esta propuesta las siguientes:

- Posibles barreras para aceptar esta propuesta por parte de la familia propietaria, debido a los paradigmas existentes.
- Resistencia al cambio por parte de las jefaturas y demás colaboradores.
- Proceso lento de sensibilización para demostrar la importancia de las acciones por implementar, debido a la formación técnica de la mayoría de colaboradores de la empresa.

### **6.5 Responsables**

Los responsables de la implementación de las acciones que se deben seguir y ejecutar son la Gerencia y sus designados, en coordinación con la propia investigadora, asegurando el correcto cumplimiento de cada acción establecida.

### **6.6 Control y seguimiento**

Según la actual estructura de la pyme M. C. y A., se considera apropiado que el departamento administrativo sea el designado para llevar el debido control y seguimiento de las acciones por ejecutar, en conjunto con la investigadora, de manera que se garantice el cumplimiento de esta propuesta.

## **6.7 Guía de acciones de mejora para la Gestión de Recursos Humanos**

Las acciones de mejora para establecer una apropiada Gestión de Recursos Humanos de la pyme Miguel Cruz y Asociados Ltda. están respaldadas por la investigación realizada, basada en las necesidades identificadas a través de los instrumentos de medición diseñados y aplicados a los colaboradores y la gerencia de la empresa. Es importante señalar que se describen en concordancia con la necesidad que representan para la empresa.

### **6.7.1 Capacitación e inducción**

Resulta de suma importancia ejecutar las acciones que aquí se mencionan de capacitación e inducción del personal, ya que por medio de estas se promueve la difusión del conocimiento interno y el desarrollo integral de los colaboradores.

Por medio de la capacitación e inducción, se puede garantizar la estandarización y la calidad de los servicios que ofrece la empresa a sus clientes, debido a la naturaleza de su negocio.

La capacitación e inducción del personal impulsa al crecimiento de la empresa y evita la mala práctica de microadministración de funciones. De esta manera, las acciones de mejora que la empresa debe considerar son las siguientes:

- Realizar periódicamente una evaluación de necesidades de entrenamiento para cada puesto de trabajo, por medio de cuestionarios aplicados al personal y en concordancia con los resultados que surjan de las evaluaciones de desempeño. Se recomienda realizar esta evaluación de necesidades cada 12 meses.
- A partir de las necesidades encontradas en la evaluación, establecer un programa de capacitación interna, que incluya los temas por desarrollar, definir a las personas encargadas de ejecutarlas (ya sean colaboradores internos o

asesores externos), con fechas establecidas y el personal que, considerando las exigencias de su puesto, se encuentra obligado a recibir el entrenamiento.

- Elaborar una evaluación de comprensión y del alcance obtenido posterior al entrenamiento otorgado a cada colaborador participante, tanto para conocer las oportunidades de mejora del programa de entrenamiento, como de cada colaborador.
- Incluir un indicador de medición del uso del aprendizaje obtenido en las evaluaciones del desempeño de cada colaborador, y dar retroalimentación de ser necesario.
- Estandarizar la Inducción General, de tal manera que, en ausencia de la persona que actualmente la realiza, otros colaboradores puedan consultar el material y ejecutarla sin mayores variantes.
- Diseñar un programa de Inducción Específica o Técnica que se ajuste a las exigencias de cada puesto de trabajo, que se encuentre estandarizado y que indique qué requisitos debe tener el implementador. Además, debe tener una adecuada evaluación de comprensión y alcance obtenido por cada colaborador, que indique si es necesario repetir el entrenamiento o si el colaborador es realmente apto para el puesto por desempeñar.
- Definir qué requisitos debe cumplir cada colaborador que solicite asistencia monetaria para cursar algún curso externo (antigüedad, necesidades del puesto, nivel de rendimiento, actitudes, responsabilidades, entre otros), cuáles son las condiciones de pago y cuáles son las condiciones que debe cumplir cada curso, demostrando los beneficios que este le pueda generar a la empresa.

## 6.7.2 Evaluación del desempeño

La relevancia de las acciones de mejora que se exponen, relacionadas con la evaluación del desempeño, radica en que, por medio de estas, la empresa obtendrá información necesaria para una acertada toma de decisiones. De esta manera, según los resultados obtenidos en cada evaluación, se sabrá si es necesario emprender acciones correctivas y retroalimentación, o, por el contrario, dar reconocimiento al buen desempeño. La evaluación del desempeño permitirá a la gerencia conocer mejor a sus colaboradores, para así poder darles las herramientas necesarias para su crecimiento; permitirá ofrecer incentivos de manera objetiva que impulse a las personas a dar un mayor esfuerzo en sus funciones y ayudará a identificar las necesidades de entrenamiento y actualización del conocimiento. Las acciones de mejora que deben ser consideradas por la pyme Miguel Cruz y Asociados Ltda. son las siguientes:

- Diseñar un formato estándar que mida las habilidades blandas individuales requeridas para cada puesto de trabajo existente.
- Definir los indicadores que midan los conocimientos técnicos que exige cada puesto de trabajo, e incluirlos en un formato estándar de evaluación técnica.
- Definir los indicadores que midan el crecimiento, desarrollo y cumplimiento de objetivos de manera individual e incluirlos en un formato estándar de evaluación del desarrollo para cada puesto de trabajo.
- Definir los indicadores que midan el cumplimiento de objetivos por equipo e incluirlos en un formato estándar de evaluación del desempeño por cada equipo de trabajo.
- Definir los puestos responsables de ejecutar la evaluación para cada puesto de trabajo y establecer los plazos en que debe llevarla a cabo. Se recomienda que sea en periodos de 6 meses.

- Establecer un procedimiento de control de ejecución para cada evaluación y su debido seguimiento (retroalimentación, acciones correctivas o reconocimientos).

### **6.7.3 Salud y seguridad ocupacional**

El motivo por el que las acciones presentadas para mejorar la salud y seguridad ocupacional, aportan valor a la empresa, se encuentra en que, a través de ellas, esta protege el bienestar de su recurso más importante: sus colaboradores.

Partiendo de que los procedimientos de salud y seguridad ocupacional buscan principalmente prevenir de riesgos y dar herramientas para actuar en caso de situaciones adversas o emergencias, se comprende que, con estas acciones, la empresa reduce las posibles consecuencias a la que todas las organizaciones se encuentran expuestas y colabora a mejorar el clima organizacional.

Por lo tanto, se determinan las siguientes acciones de mejora para la pyme Miguel Cruz y Asociados Ltda.:

- Establecer normativas diseñadas para resguardar la salud, higiene y seguridad del personal y demás visitantes y evitar la propagación de enfermedades dentro de las instalaciones de la empresa.
- Establecer normativas diseñadas para resguardar la salud, higiene y seguridad del personal durante las inspecciones o trabajo de campo.
- Estandarizar los requerimientos mínimos para la compra de equipo y mobiliario, tomando en consideración la salud y seguridad de los usuarios (ergonomía y mantenimiento adecuado).
- Diseñar un plan para la prevención de accidentes laborales.

- Definir rutas de evacuación y puntos de reunión, con sus debidas demarcaciones, y asegurarse de que el 100% del personal los conozca, para actuar en caso de emergencias o desastres naturales.
- Crear una brigada de seguridad entre los colaboradores.
- Controlar el cumplimiento de cada una de las anteriores acciones de manera periódica. Se recomienda realizar el control como mínimo cada 6 meses.

#### **6.7.4 Empresa familiar**

Para el caso de la pyme Miguel Cruz y Asociados Ltda., se incluye dentro de las acciones de mejora de la Gestión de Recursos Humanos, actividades propias de empresas familiares, ya que por su naturaleza no resultaría suficiente implementar todas las acciones propuestas para las diferentes áreas, si no se consideran las necesidades específicas que esta empresa presenta.

La relevancia de implementar las siguientes acciones consiste en que, por medio de ellas, se reducen las posibilidades de fracaso en el cambio generacional, que acosan estadísticamente a todas las empresas familiares. Por lo tanto, se proponen las siguientes acciones de mejora:

- Diseñar un Protocolo Familiar que incluya las políticas de interacción en la relación familia – empresa, el cual sea conocido, aceptado y asumido por todos los integrantes de la familia propietaria, con el fin de resguardar el buen funcionamiento, productividad y rentabilidad de la empresa, la unión, entendimiento y relación saludable entre los miembros de la familia y la conservación del patrimonio.
- Elaborar un Plan de Sucesión con la adecuada antelación al retiro del Gerente Fundador, para que, al llegar el momento del traspaso generacional, la empresa no se vea afectada por posibles conflictos que puedan surgir a partir de los diferentes intereses de los integrantes de la familia propietaria. Este



Plan de Sucesión debe funcionar como herramienta para la selección del Gerente Sucesor, su debida preparación para la toma del puesto y la aceptación conveniente por parte de los demás miembros de la familia propietaria y del mismo fundador por retirarse.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Segunda reimpresión. Buenos Aires: Granica.
- Anzil, F. (2008). Competitividad. Recuperado de: <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- Barrera, A. (2010). Administración por competencias. Recuperado de: [http://cursoslibres.academica.mx/217/factor-humano-en-la-organizacion/tema-4/aprendizaje\\_motivacion](http://cursoslibres.academica.mx/217/factor-humano-en-la-organizacion/tema-4/aprendizaje_motivacion)
- Bernal Torres, C. (2010). Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Tercera edición. Bogotá: Pearson Educación
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. Novena edición. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Tercera edición. Madrid: McGraw Hill.
- Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Primera edición. Córdoba: Brujas
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. Cuarta edición. México: McGraw Hill Interamericana.
- <http://cacef.cr/site/>
- Instituto Nacional de Aprendizaje (2016). Recuperado de: <http://www.pyme.go.cr/>
- Lind, D., Marchal, W. y Wathen, S. (2012). Estadística aplicada a los negocios y la economía. Decimoquinta edición. México: McGraw Hill.
- MEIC (2016). Recuperado de: <http://www.pyme.go.cr/>
- Mora, C. (2009). Gerencia y cultura organizacional. Recuperado de: <http://managersmagazine.com/index.php/2009/10/gerencia-y-cultura-organizacional/>
- Organización Mundial de la Salud. (2010). Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción. Para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales. Recuperado de:

[http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44317/1/9789243599311\\_spa.pdf?ua=1](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44317/1/9789243599311_spa.pdf?ua=1)

- Pérez, M., Basco, R., García-Tenorio, J., Gímenez, J. y Sánchez, I. (2007). Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa, familia. Primera edición. Madrid: Paraninfo.
- Quesada, H. y Meneses, M. (2010). Evaluación de un modelo de éxito para pymes costarricenses. Recuperado de: [http://revistas.tec.ac.cr/index.php/investiga\\_tec/article/viewFile/785/704](http://revistas.tec.ac.cr/index.php/investiga_tec/article/viewFile/785/704)
- Retana, M. (2015). Identificación de las necesidades que presentan las pymes del sector comercial urbano, que pueden atenderse por medio de las funciones de recursos humanos. Trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría Profesional en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.
- Salazar, G. (2016). Resultados del segundo estudio sobre empresas familiares costarricenses y consejo de familia y protocolo familiar, un enfoque práctico. Recuperado de: Dirección de la Cámara Costarricense de Empresas Familiares.
- Sánchez, V. (2015). Diseño de un sistema de gestión de capital humano, para la pyme “Maderas Garantizadas MIMA S.A.” que contribuya a mejorar su competitividad. Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración del Programa de Estudios del Posgrado de Psicología para optar por el grado y título de Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas. Sexta edición. México: McGraw Hill Interamericana.

## **ANEXOS**

## No.1 Cuestionario

El siguiente cuestionario fue elaborado por la estudiante de la Universidad Latina de Costa Rica de Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

El propósito de este cuestionario es recolectar y evaluar información acerca de las prácticas sobre gestión de Recursos Humanos que se ha llevado a cabo en la pyme **Miguel Cruz y Asociados Ltda.**, o que no se haya implementado, con la finalidad de elaborar la instrumentalización de lo que podría ser un Sistema Inicial de Gestión de Capital Humano, el cual permitiría mejorar la competitividad de la organización y procurar un desarrollo más sostenible y en concordancia con el acompañamiento de funciones propias de la Administración de Recursos Humanos.

Sus respuestas serán tratadas confidencialmente, por lo que **no** es necesario que escriba su nombre. Le agradezco su sinceridad para contestar este cuestionario, pues a partir de esta información se pretende establecer las acciones requeridas, en procura de lograr un escenario laboral que cuente con las condiciones y gestiones necesarias, para disponer de un marco organizacional que favorezca la productividad, pero sin dejar de lado el bienestar organizacional.

Fecha: \_\_\_\_\_

### Indicaciones:

Seleccione con una "X" la alternativa que más se acerca a su criterio y brinde detalles en caso que se le solicite.

1. ¿Se siente usted a gusto en su puesto de trabajo en la pyme Miguel Cruz y Asociados Ltda.?

Sí    No    Medianamente

2. ¿Considera usted que el Departamento de Recursos Humanos debe mejorar su gestión para impactar más positivamente el ambiente laboral y bienestar de los colaboradores?

Sí    No    Medianamente

3. ¿En cuál de las siguientes áreas de la Gestión de Recursos Humanos considera usted que la pyme Miguel Cruz y Asociados tiene mayores debilidades? (Puede marcar más de una opción)

- Selección y reclutamiento del personal.
- Capacitación e inducción.
- Claridad en la estructura organizativa y en las funciones de cada uno de los puestos de trabajo (manual de puestos).
- Compensación y beneficios.
- Salud y seguridad ocupacional.
- Evaluación del desempeño.
- Clima laboral
- Cultura organizacional
- Comunicación efectiva de la Información
- Otras: \_\_\_\_\_

4. ¿Debió usted someterse a un proceso de reclutamiento y selección de personal al ingresar a la empresa?

- Sí    No

5. ¿Considera que el proceso actual que se lleva a cabo para contratar personal es apropiado?

- Sí    No       Medianamente       No sé / No respondo

6. ¿Cómo mejoraría el proceso actual de reclutamiento y selección de personal?  
Comente:

---

---

---

7. ¿Tiene usted suficiente claridad sobre las funciones que le competen y la forma en que se espera que las realice?

- Sí    No       Medianamente

8. ¿Considera usted que su trabajo es evaluado de manera justa y objetiva?

- Sí    No       Medianamente

9. Basado en su experiencia dentro de la organización, ¿considera usted que se le brindan las condiciones necesarias para el desarrollo de habilidades y promoción del aprendizaje?

- Sí    No       Medianamente

10. ¿Tiene la empresa algún proceso adecuado de evaluar la calidad de su trabajo?

Sí    No    No sé / No respondo

11. ¿Ha sido usted evaluado por la empresa en los últimos 12 meses?

Sí    No    Medianamente    No sé / No respondo

12. En caso de ser afirmativa su respuesta en la pregunta 11, posterior a esta evaluación, ¿recibió usted retroalimentación por parte de la empresa?

Sí    No    Medianamente    No sé / No respondo

13. ¿Considera usted que la organización cuenta con el personal idóneo y con las competencias adecuadas (conocimientos, actitud y habilidades), para competir y sobresalir en los mercados actuales?

Sí    No    Medianamente

14. ¿Conoce usted la estructura administrativa de la empresa (organigrama)?

Sí    No

15. ¿Le parece que la estructura organizativa de la empresa es suficientemente clara?

Sí    No    Medianamente    No sé / No respondo

16. ¿Tiene usted el suficiente conocimiento sobre los niveles de mando existentes en la empresa y a quién debe reportar sus resultados?

Sí    No    Parcialmente

17. ¿Considera usted que son los puestos actuales ocupados por personal que cuenta con las competencias requeridas para cada uno de ellos?

Sí    No    Medianamente    No sé / No respondo

18. ¿Se siente satisfecho con los beneficios que brinda la empresa?

Sí    No    Parcialmente

¿Por qué? Comente:

---

---

19. ¿En cuáles de los siguientes temas considera importante que el personal de la empresa reciba capacitación? (Puede marcar más de una opción)

- Servicio al cliente
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Solución de conflictos
- Salud y seguridad e higiene ocupacional
- Liderazgo
- Inteligencia emocional
- Administración del tiempo
- Toma de decisiones
- Técnica
- Ninguno
- Otras:

Especifique: \_\_\_\_\_

20. ¿Considera usted que la empresa se preocupa por incentivar a los colaboradores para mejorar el rendimiento?

- Sí     No     Medianamente

21. Según su criterio, ¿si hubiera un plan de incentivos, podría mejorar el rendimiento del personal?

- Sí     No     Parcialmente

22. De ser positiva la respuesta de la pregunta 21, ¿qué incentivos podrían impactar su rendimiento personal? Comente:

\_\_\_\_\_

23. ¿Considera usted, que el clima organizacional de la empresa es sano y le permite desempeñarse con confianza y seguridad en sus labores y con sus compañeros?

- Sí     No     Medianamente

24. ¿Utiliza la empresa alguna estrategia para retener a su personal?

- Sí     No     No sé / No respondo

Comente cómo mejoraría usted este aspecto:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



25. Al iniciar sus labores en la empresa, ¿recibió usted inducción?

Sí     No

26. De ser afirmativa su respuesta en la pregunta 25, ¿considera usted que dicho proceso le ayudó a ambientarse e integrarse de manera eficiente en su puesto de trabajo?

Sí     No     Mediamente

27. ¿Considera usted que la compañía promueve en el personal, el desarrollo de conocimientos y la mejora en habilidades?

Sí     No     Mediamente

28. ¿Existen otros aspectos que considere usted son necesarios para mejorar la satisfacción del personal y los resultados que brindan en sus puestos de trabajo?

Sí     No

Explique:

---

---

---

¡Gracias por su valiosa colaboración!

## Lista de Comprobación No.2

<b>Instrumento de Medición de la Gestión de Recursos Humanos para la Pyme Miguel Cruz y Asociados Ltda.</b>				
	<b>Funcionario Entrevistado: Miguel Cruz A.</b>	<i>Gerente</i>		<b>Fecha: 08/09/16</b>
N°	Funciones de la Gestión de Recursos por ser evaluadas	Sí	No	Observaciones
1	<b>Reclutamiento y Selección</b>			
	¿Tiene la empresa establecidos los requisitos de cada puesto en concordancia con el Manual de Puestos?		X	<i>No están establecidos al 100% con el Manual.</i>
	¿Conoce la empresa o tiene establecidas las competencias necesarias para cada puesto de trabajo, de acuerdo con la estrategia y objetivos de la empresa?	X		<i>Se conocen en la gerencia pero no están escritas.</i>
	¿Se realizan diferentes pruebas que comprueben las habilidades y competencias de cada candidato?	X		
	¿Existe algún proceso objetivo de reclutamiento y selección para todos los puestos de trabajo?		X	<i>Existe un proceso básico, pero no para todos los puestos.</i>
	¿Se cumplen todos los pasos del proceso de reclutamiento y selección en el 100% de las contrataciones?		X	<i>En el Dpto. de Ingeniería no se cumplen los mismos pasos, ya que usualmente el Gerente contrata por contactos o conocidos. De la misma manera no se cumplen los pasos cuando se contratan familiares o conocidos para otros puestos.</i>

Funciones de la Gestión de Recursos a ser evaluadas	Sí	No	Observaciones
<b>Capacitación e Inducción</b>			
¿Se realiza inducción al 100% del personal de nuevo ingreso?	X		
¿Incluye la inducción los objetivos, descripción de funciones y forma de evaluación del puesto?		X	
¿Se realiza Inducción General?	X		
¿Se realiza Inducción Específica?		X	<i>No estoy seguro de si esta se le brinda al 100% del personal. En todo caso, no es estructurada.</i>
¿Se realiza Evaluación del Rendimiento y Comprensión de la Inducción?		X	
¿Existe algún programa de Capacitación y Formación para cada puesto de trabajo?	X		<i>La empresa tiene la política de ayudar con el pago del 50% en cursos externos autorizados por la gerencia.</i>
¿Se da capacitación al personal al menos 1 vez al año?		X	
¿Se considera importante invertir en capacitación para impulsar el desarrollo de conocimientos y mejora de habilidades del personal?	X		

N°	Funciones de la Gestión de Recursos a ser evaluadas	Sí	No	Observaciones
3	<b>Manual de Puestos</b>			
	¿Existe un manual de puestos en la empresa?	X		
	¿Ha sido actualizado el Manual de Puestos de la empresa en los últimos 2 años?		X	<i>Se realizó en el 2010 y no se actualizó.</i>
	¿Están incluidos el 100% de los puestos existentes en el Manual de Puestos actual?		X	<i>Existen puestos nuevos que no se han incluido.</i>
	<b>¿Se incluye en cada descripción de puestos lo siguiente?</b>			
	<b>Responsabilidades</b>		X	
	<b>Funciones</b>	X		
	<b>Requerimientos</b>	X		
	<b>Competencias necesarias</b>	X		
	<b>Alcance</b>		X	
	<b>Limitaciones</b>		X	
	<b>Puesto al que debe reportar sus funciones</b>	X		
	<b>Puestos que tiene a cargo</b>	X		
	¿Conoce cada colaborador la descripción de su puesto?		X	<i>No la que está en el Manual.</i>

N°	Funciones de la Gestión de Recursos a ser evaluadas	Sí	No	Observaciones
4	<b>Compensación y Beneficios</b>			
	<b>¿Existe diferenciación en los salarios que ofrece la empresa según las siguientes variables?</b>			
	<b>Antigüedad</b>	X		<i>Se realizan aumentos cada 6 meses, lo que genera un valor al salario según la antigüedad.</i>
	<b>Puesto de Trabajo</b>	X		<i>Existe una escala salarial (no está escrita) para cada puesto.</i>
	<b>Rendimiento y desempeño</b>		X	
	<b>Responsabilidades del puesto desempeñado</b>	X		
	<b>Duración de la jornada laborada</b>	X		<i>El pago en los puestos de los departamentos técnicos es por horas, por lo que sí varía según la jornada laborada.</i>
	<b>Personal a cargo</b>	X		
	<b>Titulación académica obtenida</b>	X		<i>Se realizan aumentos según se alcance un nivel académico superior.</i>
	<b>¿Existe algún plan de incentivos estructurado según los diferentes puestos de trabajo?</b>	X		<i>Únicamente el de aumentos según el nivel académico.</i>
	<b>¿Se cumple el plan de incentivos con el 100% de las personas que desempeñan un mismo puesto?</b>	X		<i>Siempre y cuando el personal nos lo comunique.</i>

N°	Funciones de la Gestión de Recursos a ser evaluadas	Sí	No	Observaciones
	<b>¿Brinda la empresa alguno de los siguientes beneficios o incentivos laborales?</b>			
	<b>Bonificaciones monetarias según los resultados de una evaluación previa.</b>	X		<i>Se dan bonificaciones a final de año, según el criterio de la gerencia.</i>
	<b>Premiaciones por buen rendimiento</b>		X	
	<b>Comunicación de reconocimientos</b>		X	<i>Se han realizado reconocimientos en reuniones generales en algunos casos. No existe una política que estandarice o controle esta práctica.</i>
	<b>Aumentos salariales según la obtención de algún objetivo</b>	X		<i>El mencionado anteriormente.</i>
	<b>Seguros adicionales a los de ley (médicos, de vida, etc.)</b>	X		<i>Se brindan seguros de vida.</i>
	<b>Regalías, celebraciones, giras, viajes, otros.</b>	X		<i>Giras Técnicas, queques de cumpleaños, regalos de navidad, paseo de fin de año, tarjetas de regalo en el aniversario de ingreso a la compañía.</i>

N°	Funciones de la Gestión de Recursos a ser evaluadas	Sí	No	Observaciones
5	<b>Evaluación del Desempeño</b>			
	¿Existe algún formato estándar que mida las habilidades blandas individuales para cada puesto de trabajo?		X	
	¿Existe algún formato estándar para medir las habilidades y conocimientos técnicos individuales para cada puesto de trabajo?		X	
	¿Existe algún formato estándar para evaluar el crecimiento y desarrollo de cada colaborador dentro de la compañía?		X	
	¿Existe algún formato estándar para evaluar el cumplimiento de objetivos individuales para cada puesto de trabajo?		X	
	¿Existe algún formato estándar para evaluar el cumplimiento de objetivos de cada equipo de trabajo?		X	
	¿Se ha definido el plazo que debe haber entre cada evaluación realizada?		X	
	¿Se realizan las evaluaciones existentes al 100% del personal?		X	
	¿Se cumplen los plazos establecidos para cada evaluación?		X	
	¿Se da retroalimentación a cada colaborador o equipo posterior a cada evaluación realizada?	X		<i><b>El jefe da retroalimentación al personal cuando encuentra situaciones que así lo ameriten.</b></i>
	¿Existe algún proceso para dar seguimiento posterior a cada evaluación realizada?		X	

N°	Funciones de la Gestión de Recursos a ser evaluadas	Sí	No	Observaciones
6	<b>Salud y Seguridad</b>			
	¿Existen normativas diseñadas para resguardar la salud y seguridad de su personal dentro de las instalaciones de la empresa?		X	
	¿Existen normativas diseñadas para resguardar la salud y seguridad de su personal durante las inspecciones o trabajo de campo?		X	
	¿Brinda la empresa equipo de seguridad a sus colaboradores cuando sus funciones así lo requieran?	X		<i>Cascos, chalecos, lentes, bloqueador, repelente.</i>
	¿Existe alguna estandarización que regule la compra de equipo y mobiliario, que considere la salud y seguridad del personal (ergonomía, buen estado)?		X	
	¿Existe algún plan diseñado para la prevención de accidentes o propagación de enfermedades?		X	
	¿Existe algún plan diseñado para asegurar el bienestar de los colaboradores en caso de emergencias o desastres naturales?		X	
	¿Existe brigada de seguridad dentro de la empresa?		X	
	¿Se audita o se asegura el cumplimiento de los procesos de salud y seguridad ocupacional de alguna manera en la empresa?		X	



N°	Funciones de la Gestión de Recursos a ser evaluadas	Sí	No	Observaciones
7	<b>Empresa Familiar</b>			
	¿Existe Protocolo Familiar?		X	<i>Se conoce la necesidad de contar con Plan de Sucesión y Protocolo Familiar. Se participa en charlas informativas.</i>
	¿Existe Plan de Sucesión?		X	
8	<b>Cultura y Clima Organizacional</b>			
	¿Tiene la empresa establecida su filosofía empresarial y se asegura de que el 100% de los colaboradores la conozcan?	X		<i>Sí existe la filosofía empresarial; sin embargo, no es constantemente comunicada. Solo las jefaturas la conocen.</i>
	¿Tiene la empresa establecidos los valores de la empresa y se asegura de que sean la base del comportamiento de la organización?	X		<i>La empresa tiene como valor primordial la confianza, el cual el 100% del personal lo conoce y lo practica; sin embargo, no existen otros valores establecidos.</i>
	Si un colaborador desea consultar la filosofía empresarial y los valores, ¿se encuentran en algún lugar al alcance y debidamente comunicados?		X	
	¿Existe algún procedimiento establecido que funcione de guía para las jefaturas para la resolución de conflictos?		X	<i>Usualmente cuando surgen conflictos y las jefaturas lo consideran necesario, solicitan la colaboración de la encargada de Recursos Humanos; sin embargo, no existe un procedimiento establecido.</i>
<b>¡Gracias por su colaboración!</b>				