

Universidad Latina de Costa Rica
Centro Internacional de Posgrados

Maestría Administración de Negocios con énfasis en Finanzas y Banca

Estudio de la gestión y valorización financiera del talento humano en empresas tipo PYME del área metropolitana del sector de Montes de Oca, durante el primer semestre del año 2022 y propuesta metodológica aplicada.

Alumna:

Valeria Prado Zúñiga

San José, Costa Rica

Junio, 2022

Licencia de Distribución

Licencia De Distribución No Exclusiva (carta de la persona autora para uso didáctico)

Universidad Latina de Costa Rica

Yo (Nosotros):	Valeria Prado Zúñiga
De la Carrera / Programa:	Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas y Banca
Modalidad de TFG:	Proyecto Final de Graduación
Titulado:	Estudio de la gestión y valorización financiera del talento humano en empresas tipo PYME del área metropolitana del sector de Montes de Oca, durante el primer semestre del año 2022 y propuesta metodológica aplicada.

Al firmar y enviar esta licencia, usted, el autor (es) y/o propietario (en adelante el “AUTOR”), declara lo siguiente: **PRIMERO:** Ser titular de todos los derechos patrimoniales de autor, o contar con todas las autorizaciones pertinentes de los titulares de los derechos patrimoniales de autor, en su caso, necesarias para la cesión del trabajo original del presente TFG (en adelante la “OBRA”). **SEGUNDO:** El AUTOR autoriza y cede a favor de la UNIVERSIDAD U LATINA S.R.L. con cédula jurídica número 3-102-177510 (en adelante la “UNIVERSIDAD”), quien adquiere la totalidad de los derechos patrimoniales de la OBRA necesarios para usar y reusar, publicar y republicar y modificar o alterar la OBRA con el propósito de divulgar de manera digital, de forma perpetua en la comunidad universitaria. **TERCERO:** El AUTOR acepta que la cesión se realiza a título gratuito, por lo que la UNIVERSIDAD no deberá abonar al autor retribución económica y/o patrimonial de ninguna especie. **CUARTO:** El AUTOR garantiza la originalidad de la OBRA, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede. En caso de impugnación de los derechos autorales o reclamaciones instadas por terceros relacionadas con el contenido o la autoría de la OBRA, la responsabilidad que pudiera derivarse será exclusivamente de cargo del AUTOR y este garantiza mantener indemne a la UNIVERSIDAD ante cualquier reclamo de algún tercero. **QUINTO:** El AUTOR se compromete a guardar confidencialidad sobre los alcances de la presente cesión, incluyendo todos aquellos temas que sean de orden meramente institucional o de organización interna de la UNIVERSIDAD **SEXTO:** La presente autorización y cesión se regirá por las leyes de la República de Costa Rica. Todas las controversias, diferencias, disputas o reclamos que pudieran derivarse de la presente cesión y la materia a la que este se refiere, su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez, se resolverán por medio de los Tribunales de Justicia de la República de Costa Rica, a cuyas normas se someten el AUTOR y la UNIVERSIDAD, en forma voluntaria e incondicional. **SÉPTIMO:** El AUTOR acepta que la UNIVERSIDAD, no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, audios, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de

presentación relacionado con la OBRA, y el AUTOR, está consciente de que no recibirá ningún tipo de compensación económica por parte de la UNIVERSIDAD, por lo que el AUTOR haya realizado antes de la firma de la presente autorización y cesión. OCTAVO: El AUTOR concede a UNIVERSIDAD., el derecho no exclusivo de reproducción, traducción y/o distribuir su envío (incluyendo el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluyendo, pero no limitado a audio o video. El AUTOR acepta que UNIVERSIDAD. puede, sin cambiar el contenido, traducir la OBRA a cualquier lenguaje, medio o formato con fines de conservación. NOVENO: El AUTOR acepta que UNIVERSIDAD puede conservar más de una copia de este envío de la OBRA por fines de seguridad, respaldo y preservación. El AUTOR declara que el envío de la OBRA es su trabajo original y que tiene el derecho a otorgar los derechos contenidos en esta licencia. DÉCIMO: El AUTOR manifiesta que la OBRA y/o trabajo original no infringe derechos de autor de cualquier persona. Si el envío de la OBRA contiene material del que no posee los derechos de autor, el AUTOR declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de los derechos de autor para otorgar a UNIVERSIDAD los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación. Asimismo, el AUTOR autoriza a que en caso de que no sea posible, en algunos casos la UNIVERSIDAD utiliza la OBRA sin incluir algunos o todos los derechos morales de autor de esta. SI AL ENVÍO DE LA OBRA SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA U ORGANIZACIÓN QUE NO SEA UNIVERSIDAD U LATINA, S.R.L., EL AUTOR DECLARA QUE HA CUMPLIDO CUALQUIER DERECHO DE REVISIÓN U OTRAS OBLIGACIONES REQUERIDAS POR DICHO CONTRATO O ACUERDO. La presente autorización se extiende el día 04 de julio de 2022 a las 9:38 am

Firma del estudiante(s):

VALERIA	Digitally signed by
MAYAM PRADO	VALERIA MAYAM
ZUÑIGA (FIRMA)	PRADO ZUÑIGA (FIRMA)
	Date: 2022.07.04
	09:38:44 -06'00'

Certificación Filología

San José, 25 de agosto de 2022

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

Universidad Latina

Estimados señores:

He revisado y corregido en todos los extremos filológicos: la redacción, la ortografía, la puntuación, la morfología, la sintaxis y los vicios del trabajo titulado "Estudio de la gestión y valorización financiera del talento humano en empresas tipo pyme del área metropolitana del sector de Montes de Oca, durante el primer semestre del año 2022 y propuesta metodológica aplicada", presentado por la estudiante Valeria Prado Zúñiga, para optar por el grado académico Máster Administración de Negocios con énfasis en Finanzas y Banca.

Con las correcciones elaboradas en este trabajo de investigación, este es un documento con valor filológico y cumple con los requisitos necesarios para ser presentado ante las autoridades universitarias correspondientes.

Atentamente,

MARGARITA
SIRLENE CHAVES
BONILLA

Firmado digitalmente por
MARGARITA SIRLENE
CHAVES BONILLA
Fecha: 2022.08.25
15:31:56 -06'00'

Margarita Sirlene Chaves Bonilla

Filóloga

Cédula 2 0717 0620

Carné 83791 (COLYPRO)

CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Estimados señores:

En mi calidad de tutor, como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas y Banca.

- Título: Estudio de la gestión y valorización financiera del talento humano en empresas tipo PYME del área metropolitana del sector de Montes de Oca, durante el primer semestre del año 2022 y propuesta metodológica aplicada.
- Modalidad: Proyecto final de Graduación
- Autor: Valeria Prado Zúñiga
- Fecha de aprobación: 10 de setiembre de 2022

JUAN DIEGO
SANCHEZ
SANCHEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por
JUAN DIEGO SANCHEZ
SANCHEZ (FIRMA)
Fecha: 2022.10.05 10:32:59
.06'00"

Dr. Juan Diego Sánchez Sánchez, Ph.D

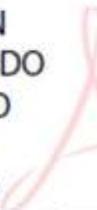
CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Estimados señores:

En mi calidad de lector, como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas y Banca.

- Título: Estudio de la gestión y valorización financiera del talento humano en empresas tipo PYME del área metropolitana del sector de Montes de Oca, durante el primer semestre del año 2022 y propuesta metodológica aplicada.
- Modalidad: Proyecto final de Graduación
- Autor: Valeria Prado Zúñiga
- Fecha de aprobación: 10 de setiembre de 2022

NELSON
ARMANDO
CARAZO
MESEN
(FIRMA)



Firmado digitalmente por
NELSON ARMANDO
CARAZO MESEN
(FIRMA)
Fecha: 2022.10.10
08:52:06 -06'00'

Nelson Carazo Mesen, MSc.

CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Estimados señores:

En mi calidad de lector, como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas y Banca.

- Título: Estudio de la gestión y valorización financiera del talento humano en empresas tipo PYME del área metropolitana del sector de Montes de Oca, durante el primer semestre del año 2022 y propuesta metodológica aplicada.
- Modalidad: Proyecto final de Graduación
- Autor: Valeria Prado Zúñiga
- Fecha de aprobación: 10 de setiembre de 2022

MARTIN
VINDAS GARITA
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por MARTIN VINDAS
GARITA (FIRMA)
Fecha: 2022.10.05
08:35:10 -06'00'

Martín Vindas Garita, MBA

Declaración Jurada

Yo, **Valeria Prado Zúñiga** estudiante de la Universidad Latina de Costa Rica, declaro bajo la fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy Autor Intelectual del Proyecto de Graduación titulado:

Estudio de la gestión y valorización financiera del talento humano en empresas tipo PYME del área metropolitana del sector de Montes de Oca, durante el primer semestre del año 2022 y propuesta metodológica aplicada.

Por lo que libero a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Firmo en San Pedro, 6 de octubre de 2022

VALERIA
MAYAM PRADO
ZUÑIGA (FIRMA)

Digitally signed by
VALERIA MAYAM PRADO
ZUÑIGA (FIRMA)
Date: 2022.10.06
16:30:48 -06'00'

Valeria Prado Zúñiga

Manifestación exoneración de responsabilidad

La suscrita, **Valeria Prado Zuñiga** con cédula de identidad número 1-1458-0246, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus San Pedro; así como al Tutor y Lectores que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas y Banca** de la Universidad Latina, campus San Pedro; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus San Pedro, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

San Pedro, 6 de octubre de 2022

VALERIA
MAYAM PRADO
ZUÑIGA (FIRMA)

Digitally signed by
VALERIA MAYAM PRADO
ZUÑIGA (FIRMA)
Date: 2022.10.06
16:30:48 -06'00'

Valeria Prado Zúñiga

Agradecimiento

Agradezco a todas las personas que me apoyaron directa e indirectamente en el desarrollo de este trabajo de investigación.

Agradezco a los que respondieron la encuesta, a los que me brindaron espacio amable y desinteresadamente para la realización de la entrevista. Al tutor, por su buena disposición siempre en la instrucción de esta retadora tarea.

Agradezco enormemente a mi mamá, mi hermana, mis amigas y mi novio, por ser siempre mi apoyo incondicional en todos mis planes, por animarme constantemente a no desistir una vez más en la realización de este proyecto. Me agradezco a mí, por haberles hecho caso, alcanzar este título es un logro que me propuse hace algunos años y representaba una gran frustración el haberme fallado varias veces.

Valeria Prado

Dedicatoria

Le dedico este trabajo a todas las personas que dan más de lo que se les pide en sus trabajos. Que buscan aprender, entender y mejorar constantemente sin esperar nada a cambio pero que, de igual manera, naturalmente con el tiempo, la falta de mecanismos y prácticas para dar seguimiento y reconocimiento a su desempeño termina por desmotivarlos.

Valeria Prado

Resumen ejecutivo

Este trabajo de investigación titulado *Estudio de la gestión y valorización financiera del talento humano en empresas tipo pyme del área metropolitana del sector de Montes de Oca, durante el primer semestre del año 2022 y propuesta metodológica aplicada* desarrolla una métrica de valorización financiera del personal calificado como altamente talentoso. Este se trabaja bajo los lineamientos establecidos como requisito para la obtención del título universitario con grado de Maestría Administración de Negocios con énfasis en Finanzas y Banca.

Capítulo 1

En esta primera sección de la investigación se brinda una introducción y propósito de la investigación en curso. En este se determina el estado actual de la investigación, se delimita el título y sus componentes. Además, se plantea el problema y la sistematización de este. Por último, se definen objetivos, justificación y, alcances y limitaciones.

Capítulo 2

Seguidamente, se procede a desarrollar en el capítulo siguiente el marco situacional y teórico de la investigación en curso. En el marco situacional se brinda información actual del entorno relacionado con el tema, tales como el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, el parque empresarial de Costa Rica y sus regulaciones. También se profundiza sobre las empresas tipo pyme en Costa Rica.

Además, en el marco teórico se desarrollan conceptos importantes relacionados tanto con economía y finanzas como información relacionada con la gestión del recurso humano.

Capítulo 3

Este capítulo considera el marco metodológico de la investigación, en este se plantea la definición del enfoque tanto en conceptos como en la aplicación de estas definiciones al trabajo en curso. Se define que la investigación no experimental, seccional, transversal. En relación con el método de investigación, puede ser analítico, de campo, deductivo e inductivo; en cuanto al tipo de

investigación, puede ser descriptivo, correlacional, exploratorio, hermenéutico y nomotético. Asimismo, se desarrollan los sujetos y las fuentes de información, la población y la muestra, los diferentes instrumentos a utilizar, así como la confiabilidad y validez. Adicionalmente, se definen las variables de manera conceptual, instrumental y operacional.

Capítulo 4

En este capítulo se desarrolla el análisis e interpretación de resultados. Se desarrollan los resultados tanto del cuestionario como de la entrevista de las variables definidas. Inicialmente, se profundiza sobre los resultados generales, seguidamente, se analiza la primera variable, la cual es el área de convergencia entre finanzas y recursos humanos. La segunda variable está vinculada con métricas de valor del talento humano; la tercera variable es el involucramiento financiero en la gestión del talento humano, y la última variable corresponde a la estrategia de fidelización de colaboradores talentosos.

De todas las variables, se analiza el resultado tanto de los instrumentos como su respectivo análisis documental. Por último, se define el cruce de variables y la validación del Alfa de Cronbach.

Capítulo 5

El capítulo actual se brindan las conclusiones relacionadas con los datos generales, las variables definidas, el cruce de variables y las conclusiones generales. Además de las recomendaciones de los datos generales, las variables definidas, el cruce de variables y las recomendaciones generales.

Capítulo 6

Finalmente, en el último capítulo se presenta la propuesta. En la primera sección del capítulo se presentan generalidades como la introducción, descripción, objetivos y alcance. Posteriormente, se desarrolla la propuesta estratégica con sus diferentes componentes de evaluación tanto de la medición y situación del talento humano, en seguida, se presenta la propuesta táctica y el cronograma. Por último, se desarrolla información relacionada con los costos de implementación y las consideraciones generales.

Tabla de contenido

Hoja Guarda	I
Carta de aprobación por parte del tutor del trabajo final de graduación	V
Carta de aprobación por parte del lector del trabajo final de graduación	VI
Carta de aprobación por parte del lector del trabajo final de graduación	VII
Declaración Jurada	VIII
Manifestación exoneración de responsabilidad	IX
Agradecimiento	X
Dedicatoria	XI
Resumen Ejecutivo	XII
Lista de Figuras	XIX
Lista de Tablas	XXI
Lista de Anexos	XXII
CAPÍTULO I	1
Introducción y propósito	1
<i>Estado actual de la investigación</i>	<i>2</i>
Introducción	2
Antecedentes	2
Descripción del tema	7
Información existente	8
Estudios previos	9
<i>Delimitación del título</i>	<i>9</i>
Aporte del investigador	9
Objeto de estudio	10
Sujeto de estudio	10
Delimitación espacial	11
Delimitación temporal	11
<i>Planteamiento del problema</i>	<i>11</i>

<i>Sistematización del problema</i>	13
<i>Objetivos</i>	13
Objetivos generales	14
Objetivos específicos	15
<i>Justificación</i>	15
Justificación práctica	16
Justificación metodológica	19
Justificación teórica	20
<i>Alcances y limitaciones</i>	22
Alcances	22
Limitaciones	23
CAPÍTULO II	24
Marco situacional y teórico	24
<i>Marco situacional</i>	25
Ministerio de Economía, Industria y Comercio	25
Parque empresarial Costa Rica	26
Regulaciones empresariales de Costa Rica	28
Pymes Costa Rica	31
Pymes exportadoras	41
<i>Marco teórico</i>	45
Economía	46
Empresa	49
Administración	50
Finanzas	53
Contabilidad	53
Recursos humanos	54
Pyme	56
Tercerización	57
Estrategia organizacional	58

CAPÍTULO III	61
Metodología	61
<i>Definición del enfoque</i>	62
Diseño de la investigación	62
Método de investigación	64
Tipo de investigación	66
Sujetos y fuentes de información	68
Población y muestra	71
Muestreo	73
Instrumentos	75
Confiabilidad y validez	80
<i>Proceso de análisis</i>	82
Operacionalización de variables	83
Primera variable: Áreas de convergencia entre finanzas y recursos humanos	83
Segunda variable: Métricas de valor del talento humano	85
Tercera variable: Involucramiento financiero en la gestión del talento humano	89
Cuarta variable: Estrategia de fidelización de colaboradores talentosos	91
CAPÍTULO IV	96
Análisis e interpretación de resultados	96
<i>Análisis e interpretación de resultados</i>	97
<i>Análisis e interpretación de resultados generales</i>	97
Resultados del cuestionario	98
Resultados de la entrevista	99
<i>Análisis e interpretación de resultados de la primera variable: Áreas de convergencia entre finanzas y recursos humanos</i>	101
Resultados de la entrevista	101
Análisis documental	102
<i>Análisis e interpretación de resultados de la segunda variable: Métricas de valor del talento humano</i>	103

Resultados de la entrevista	103
Análisis documental	112
<i>Análisis e interpretación de resultados de la tercera variable: Involucramiento financiero en la gestión del talento humano</i>	113
Resultados de la entrevista	113
Análisis documental	115
<i>Análisis e interpretación de resultados de la cuarta variable: Estrategia de fidelización de colaboradores talentosos</i>	116
Resultados del cuestionario	116
Análisis documental	144
<i>Cruce de variables</i>	147
<i>Alfa de Cronbach</i>	154
CAPÍTULO V	159
Conclusiones y recomendaciones	159
<i>Conclusiones</i>	160
Conclusiones de los datos generales	160
Conclusiones de la primera variable: Áreas de convergencia entre finanzas y recursos humanos	161
Conclusiones de la segunda variable: Métricas de valor del talento humano	162
Conclusiones de la tercera variable: Involucramiento financiero en la gestión del talento humano	167
Conclusiones de la cuarta variable: Estrategia de fidelización de los colaboradores talentosos	168
Conclusiones del cruce de variables	171
Conclusiones generales	172
<i>Recomendaciones</i>	174
Recomendaciones de los datos generales	174
Recomendaciones de la primera variable: Áreas de convergencia entre finanzas y recursos humanos	175

Recomendaciones de la segunda variable: Métricas de valor del talento humano	176
Recomendaciones de la tercera variable: Involucramiento financiero en la gestión del talento humano	178
Recomendaciones de la cuarta variable: Estrategia de fidelización de los colaboradores talentosos	179
Recomendaciones del cruce de variables	180
Recomendaciones generales	181
CAPÍTULO VI	182
Propuesta	182
<i>Propuesta</i>	<i>183</i>
Introducción	183
Descripción	184
Objetivos	184
Alcance	185
Propuesta estratégica	186
Propuesta táctica	200
Cronograma	208
<i>Implementación</i>	<i>211</i>
Costos reales	211
Costos hundidos	212
<i>Consideraciones generales</i>	<i>212</i>
Bibliografía	215
Anexos	221
<i>Anexo 1: Encuesta</i>	<i>221</i>
<i>Anexo 2: Entrevista</i>	<i>227</i>
<i>Anexo 3: Hoja de cálculo validación Alfa Cronbach</i>	<i>228</i>

Lista de figuras

Figura 1: Trabajadores de pyme en cantón de Montes de Oca primer semestre del 2022	99
Figura 2: Trabajadores de pyme en cantón de Montes de Oca primer semestre del 2022	99
Figura 3: Opinión referente a sentir en su trabajo actual de muestra de trabajadores encuestados durante el primer semestre del 2022	117
Figura 4: Beneficios recibidos por muestra de trabajadores encuestados durante el primer semestre del 2022	119
Figura 5: Opinión referente a eventual renuncia por parte de muestra de trabajadores encuestados durante el primer semestre del 2022	120
Figura 6: Motivación a eventual renuncia por muestra de trabajadores encuestados durante el primer semestre del 2022	121
Figura 7: Descripción de relación laboral con jefe directo por muestra de trabajadores encuestados durante el primer semestre del 2022	122
Figura 8: Departamento encargado de la gestión del talento humano en empresas donde trabaja la muestra encuestada en el primer semestre del 2022	123
Figura 9: Frecuencia de capacitaciones realizadas a muestra de trabajadores encuestados en el primer semestre del 2022	124
Figura 10: Frecuencia de capacitaciones realizadas a muestra de trabajadores encuestados en el primer semestre de 2022	125
Figura 11: Opinión referente a la utilidad de las capacitaciones recibidas por la muestra de trabajadores encuestados durante el primer semestre del 2022	127
Figura 12: Espacios brindados para retroalimentar y evaluar a superiores de muestra de trabajadores encuestados durante el primer semestre del 2022	128
Figura 13: Tipo de espacios para brindar retroalimentación y evaluación a superiores de muestra de trabajadores encuestados durante el primer semestre del 2022	129
Figura 14: Retroalimentación recibida por parte de trabajadores encuestados durante el primer semestre del 2022	130
Figura 15: Tipos de espacios de trabajadores encuestados durante el primer semestre del 2022 para recibir retroalimentación y evaluación	131

Figura 16: Opinión referente a valoración percibida por la muestra de trabajadores encuestados durante el primer semestre del 2022_____	133
Figura 17: Opinión referente a auto calificación de desempeño de muestra de trabajadores encuestados durante el primer semestre del 2022_____	134
Figura 18: Factores que motivan a los trabajadores cuestionadora durante el primer semestre del 2022 a realizar un mejor trabajo_____	136
Figura 19: Factor adicional sobre motivación de la muestra de trabajadores encuestados durante el primer semestre del 2022 _____	138
Figura 20: Antigüedad laboral de la muestra de trabajadores encuestados durante el primer semestre 2022_____	139
Figura 21: Nivel de satisfacción percibido por la muestra de trabajadores cuestionados durante el primer semestre del 2022_____	140
Figura 22: Percepción de la muestra de trabajadores encuestados durante el primer semestre del 2022 referente al cumplimiento de metas_____	142
Figura 23: Percepción de la muestra de trabajadores encuestados durante el primer semestre del 2022 referente al cumplimiento de metas_____	144
Figura 24: Relación entre el grado de valoración y opinión referente a eventual renuncia por muestra de trabajadores encuestados durante el primer semestre del 2022_____	149
Figura 25: Relación entre la percepción de valoración y desempeño de la muestra de trabajadores encuestados durante el 2022_____	151
Figura 26: Relación entre el desempeño y mejoras realizadas por la muestra de trabajadores encuestados durante el primer semestre del 2022_____	153
Figura 27: Relación entre el sentir en el trabajo y cumplimiento de metas para muestra de trabajadores encuestados durante el primer semestre del 2022_____	154
Figura 28: Flujograma Métrica Valorización Talento Humano_____	190
Figura 29: Extracto de la Guía para evaluar al talento_____	201
Figura 30: Guía para medir el talento humano_____	202
Figura 31: Guía para definir la situación del talento humano_____	203

Lista de tablas

Tabla 1: Desglose del cuestionario aplicado a la muestra de trabajadores de pymes ubicadas en Montes de Oca	76
Tabla 2: Desglose de la entrevista aplicada encargados del gestionar el talento humano en pymes de Montes de Oca	78
Tabla 3: Resultados de los resultados generales obtenidos de la entrevista aplicada a expertos	100
Tabla 4: Resultados de los resultados generales obtenidos de la entrevista aplicada a expertos	101
Tabla 5: Resultados de los resultados generales obtenidos de la entrevista aplicada a expertos	104
Tabla 6: Resultados de datos de la segunda variable correspondiente a la entrevista aplicada a expertos	114
Tabla 7: Guía de Encuesta de Beneficios	188
Tabla 8: Evaluación de Métrica Valorización Talento Humano	190
Tabla 9: Evaluación de la sección Medición del Talento Humano	191
Tabla 10: Evaluación de la sección Situación del Talento Humano	197
Tabla 11: Evaluación de Métrica Valorización Talento Humano	204
Tabla 12: Cálculo de los Costos Totales de Reemplazo	204
Tabla 13: Cálculo Inversión Total Colaborador Talentoso	206
Tabla 14: Cronograma aplicación herramienta Métrica de Valorización Financiera	211
Tabla 15: Presupuesto Costos Hundidos	212

Lista de anexos

Anexo 1: Cuestionario

Anexo 2: Entrevista

Anexo 3: Hoja de cálculo validación Alfa de Cronbach

CAPÍTULO I

Introducción y propósito

Estado actual de la investigación

Introducción

El trabajo desarrollado en este documento estudia y analiza los beneficios de trabajar estratégicamente el talento humano y las finanzas en conjunto, para lograr mejores y más productivos equipos de trabajo y así alcanzar los objetivos planteados por las compañías. Pretende determinar la importancia de romper el esquema tradicional donde estas áreas trabajan de manera independiente, donde existe un área responsable de los trabajadores de la organización, sus habilidades, potencial y desempeño, así como otra área responsable del análisis financiero de la compañía, analizando generalmente factores finales como las ventas y los ingresos obtenidos.

El estudio se sustenta en el análisis del impacto de los trabajadores, individualmente y en conjunto en los resultados de la empresa. Con ello, se desea determinar la importancia de estos, de manera cuantitativa, estableciendo beneficios contables y financieros de alcanzar equipos de trabajo comprometidos, efectivos y eficientes. También pretende cuantificar, de forma contable y financiera, el costo que tiene para las organizaciones no tener personal eficiente.

Adicionalmente, se pretende proponer una métrica para la óptima valorización del talento humano como herramienta para las empresas, con el fin de obtener resultados satisfactorios en la gestión del talento humano, mediante una estrategia empresarial orientada hacia los colaboradores para alcanzar los objetivos planteados por las organizaciones, de manera que el talento humano su desarrollo y optimización se conviertan en una inversión.

Antecedentes

Los seres humanos viven y sobreviven gracias a las funciones que cumplen cada uno de sus órganos, todos son importantes, pero las capacidades que tiene el cerebro lo hacen esencial para vivir. Una persona con muerte cerebral no puede vivir, aunque el resto de sus órganos este en perfecto estado (Castillero, 2017). Todas las personas nacen sin conocimiento, según el blog Zero

to Three (2022), en su artículo “¿Cuán desarrollado está el cerebro en el nacimiento?”, el cerebro de un recién nacido es una obra en proceso, desde su tamaño hasta el primitivo desarrollo de sus regiones superiores, con el tiempo y el desarrollo es que las personas aprenden y almacenan información para utilizarla ya sea todos los días con actividades tan básicas como hablar o comer, o información más técnica para desempeñar alguna función específica hasta cómo responder a eventualidades poco comunes. Es gracias al conocimiento, la información aprendida, almacenada y disponible, en caso de ser necesitada, que logran las personas sobrevivir y desarrollarse.

¿Cómo funciona esto en las empresas? ¿Dónde tienen el cerebro las organizaciones? ¿Dónde almacenan las grandes y pequeñas corporaciones la información del cómo y por qué? LA respuesta es en sus colaboradores. Es por esto por lo que es tan importante y acertado el cambio que ha tenido la gestión empresarial a través de los años.

La gestión empresarial ha desarrollado tres eras desde la revolución industrial (Chiavenato, 2009). Según expone el filósofo y PHD en administración, la primera era es la industrial clásica, donde se consideraban a las personas como recursos de producción, como una máquina más. La relación se fija como trabajo por dinero. El ser humano se considera un aprendiz de la máquina y debe realizar una labor estandarizada.

En los años 50, se pone fin a la teoría clásica y se sustituye por la teoría neoclásica de la administración. Acaba la burocracia y el autoritarismo. Se crean, desarrollan y sustituyen diferentes teorías para finalmente crear la administración de los recursos humanos. Se aprecia a las personas como recursos vivos convirtiéndose uno de los recursos organizacionales más importante.

En los años 90, se pasa a otra era, la de la información (Chiavenato, 2009). El capital financiero deja de ser el recurso más importante, su lugar lo ocupa ahora el conocimiento. Las organizaciones necesitan innovar, crear y adaptarse, definen la importancia de los equipos de trabajo para lograrlo. La antigua administración de los recursos humanos se sustituye por la gestión del talento humano. Se consideran a las personas socias de las organizaciones con mucho talento y potencial.

En la actualidad, se observa un fenómeno que cambia el panorama del mercado laboral, a raíz de la pandemia, se conoce como la gran renuncia, término atribuido a Anthony Klotz, profesor asociado con la gestión en Mays Business School., Texas A&M University, este lo define como un fenómeno desarrollado en Estado Unidos y que consiste en que empleados de todas las industrias y diferentes profesiones renuncian de manera masiva a sus empleos.

Ese se ha popularizado gracias a que 33 millones de personas dejaron sus trabajos desde la primavera del 2021. Según indica un artículo de Economist & Jurist (2021), este comportamiento se atribuye a varios factores, el primero una acelerada toma de la decisión por la incertidumbre de la pandemia. El artículo señala que, entre la tendencia de renuncias, está en aumento en Estados Unidos desde el 2015. Otro factor importante es el agotamiento laboral de los trabajadores tanto de áreas esenciales como los que no, además de enfrentarse a circunstancias que ayudan a replantear sus vidas de manera que revalúan sus vidas y prioridades.

Otro factor importante mencionado en el artículo es el teletrabajo ampliamente practicado como medida necesaria durante la pandemia, el artículo señala que muchas personas valoran la libertad y los beneficios de trabajar desde casa lo cual genera dificultad para volver a la oficina. Además, la alta rotación en algunos puestos de trabajo hace fácil a las personas abandonar sus puestos, ya que es fácil reemplazarlos.

La duda planteada por el artículo es si este fenómeno corresponde a una cuestión puntual o si corresponde al inicio de una tendencia para convertirse en un cambio en las relaciones laborales. Según un artículo de Infobae (2022), expertos consideran que la gran renuncia es antesala de la gran renegociación de las condiciones laborales, ya que, si bien, algunas de estas renuncias se deben a personas pensionadas, la necesidad de renunciar para cuidar a algunos miembros de sus hogares, la gran mayoría busca mejores oportunidades en términos salariales y de condiciones laborales.

De acuerdo con Karin Kimbrough (2021), jefa de economistas de la red social LinkedIn, en 2022 se ve el doble de vacantes disponibles en la plataforma. Esto se observa en la plataforma que va dirigida a un perfil de trabajadores profesionales, y también se observa en puestos de menores

ingresos ya que con la reapertura de locales comerciales, hoteles y restaurantes los empleados tienen sus exigencias para aceptar el puesto.

Ante esta incertidumbre, varias empresas han realizado estudios, Microsoft concluye que un 41 % de los trabajadores está considerando dejar su trabajo y Gallup (2021) asegura que un 48 % de los empleados está buscando activamente mejores oportunidades.

Si bien es cierto que este fenómeno se observa de momento en Norteamérica, la hipótesis de lo ocurrido trasciende estas fronteras. En la Unión Europea la situación es más compleja, ya que es necesario analizarlo por país, como plantea Laura Llach (2021) en un artículo para Euronews, en países como España, muchas personas están reconsiderando el trabajo, culturalmente las personas no toman la decisión de renunciar sin tener otro trabajo, pero en países como Alemania y Francia las renunciaciones están en aumento.

El artículo señala que en el viejo continente este comportamiento no se observa masivo por varias razones, los trabajadores tienen la oportunidad de canalizar su descontento en huelgas y manifestaciones; además, las condiciones laborales son mejores, por lo que la crisis no es tan considerable.

En octubre del 2021, el director de la Agencia Federal de Empleo de Alemania, Detlef Scheele, indica que es necesario importar al menos 400 mil trabajadores calificados al año para compensar las carencias en varios sectores (Barrena, 2021). Según el artículo, en algunos sectores productivos de Asia, las renunciaciones en personas jóvenes se han multiplicado, en la ciudad de Beijing los gobiernos señalan escasez de trabajadores calificados en el sector tecnológico, como indica Esteban Valenti (2021) en un artículo para el blog Economía y Política, la pandemia ha precipitado cambios emocionales y culturales a nivel global la relación con el trabajo es una de ellas de manera que es cuestión de tiempo para que este fenómeno llegue a América Latina, aún con sus diferencias socioeconómicas. El artículo plantea, en lugar de buscar medidas para contener estos cambios, buscar la manera de revertir las condiciones laborales desde perspectivas éticas y comerciales, señala que este fenómeno sin precedentes es solo el inicio.

Las empresas deben ser conscientes de los crecientes cambios, para que puedan adaptarse y sobrevivir. No solo es necesario considerar la tecnología, la digitalización y los cambios en los estilos de vida, de las necesidades de las personas, la manera de comunicarse, de hacer negocios, de concretar ventas, son muchos y cada vez más y para lograrlo necesitan equipos de trabajos comprometidos y eficientes. Es aquí donde la gestión del talento humano se vuelve protagonista, el peso de esta área en la estrategia empresarial en grande.

Personal con las habilidades técnicas y blandas necesarias, con la capacidad de adaptarse fácilmente a procesos nuevos, con la facilidad de integrarse a la compañía, compartir valores con ella, habilidades creativas, de comunicación entre muchas otras, los perfiles profesionales son en la actualidad mucho más complejos y, por lo general, las empresas invierten en atraerlo, una vez que se tiene es necesario ir más allá para optimizarlo y retenerlo.

El departamento encargado del personal es en el 2020 decisivo para las organizaciones y el “Employer Branding” representa el gran reto para las empresas (Martínez, 2019). Este término es la marca de una empresa como empleadora, se trata de hacer mercadeo de las organizaciones dirigido hacia clientes, colaboradores actuales con el objetivo principal de atraer potenciales candidatos.

Cada vez son más las corporaciones que se enfocan en crear propuesta de valor para atraer talento. Si las empresas están dispuestas a tomar estas medidas e invertir para atraer el talento, la medida consecuente a esta es invertir también en retener. Existen plataformas que dan voz a los empleados descontentos, de manera que se crean espacios para opinar sobre las organizaciones como empleadoras, generado valor a la marca empleador.

Además del comportamiento y tendencias globales respecto al tema, en Costa Rica también se percibe el impacto del cambio en la gestión del talento. También, hay otro factor importante a considerar y valorar. En julio del 2017, se implementa en Costa Rica la mayor reforma laboral en los últimos 70 años presentado como uno de sus elementos más importantes el manejo de los despidos, según indica un artículo de El Financiero (Salazar, 2017), los principales cambios en relación con este tema dificultan el proceso de despido, ya que se debe justificar claramente las

razones de este, además es obligatorio presentar carta reciba por el trabajador. Luego de un año de implementación, se determina que uno de los grandes cambios es que aumenta el riesgo de que un patrono pueda ser demandado, como explica un artículo de El Empleo Costa Rica (Salas, 2018).

El riesgo aumenta, pues se amplían los parámetros de fueros de protección al trabajador vinculados con la discriminación, incluyendo en el artículo 404 del Código de Trabajo, criterios como orientación sexual, origen social, condición económica, entre otros. Considerando la importancia demostrada a lo largo de los años sobre la gestión de talento y los cambios en la reforma procesal laboral en Costa Rica, en relación principalmente con los despidos, creando una mayor concientiza sobre la calidad de las contrataciones y consecuentemente su retención es que se considera importante demostrar la necesidad de plantear una métrica para la valorización del talento humano en las empresas.

Descripción del tema

Esta investigación pretende demostrar, desde la perspectiva financiera y económica, la importancia de gestionar el talento humano, brindando una propuesta metodológica de aplicación con el objetivo de invertir en los talentos con potencial para su desarrollo dentro de la organización. Asimismo, se pretende brindar una métrica para la valorización financiera del talento humano, que sea capaz de identificar cuánto debe una empresa invertir en promover la lealtad y desarrollo de sus trabajadores, no como una práctica de responsabilidad social, sino como parte una estrategia empresarial enfocada en los colaboradores para lograr así mejores rendimientos y resultados.

Se desea brindar una estrategia que sea capaz de desarrollar conocimiento teórico y principalmente práctico, que permita mejorar la calidad de los procesos de los trabajadores y la eficiencia en la gestión interna. Además de la motivación de estos, brindado sensación de valor, siendo justamente retribuidos aspectos que impactan directamente en los resultados, no solo por el bienestar de las personas en la organización, sino también como inversión para mejorar la calidad de la compañía. Como parte de la estrategia, se identifica que no todas las personas que trabajan para la organización cuentan con las fortalezas necesarias para invertir en su retención.

Esta investigación está orientada a las empresas de servicios del área metropolitana. La investigación pretende evaluar y exponer la propuesta a empresas pequeñas y grandes, ya que el modelo estratégico tiene la capacidad de apartarse a cualquiera. No es necesario contar con grandes recursos para alcanzar los objetivos propuestos.

Información existente

Para la investigación, se cuenta con amplio material sobre la gestión del talento humano, no así de la relación de esta con la parte financiera y resultados para la empresa. Se cuentan con múltiples estudios de la marca internacional Deloitte, especialista en organizaciones, y en su área de consultoría considerables estudios de talento humano, y gestión del talento humano, tendencias en la administración del talento, contratación efectiva, tales como ¿Tiene su empresa una organización del pasado?, Tendencias de Capital Humano (encuestas en diferentes países), Transformación de los Recursos Humanos, Administración del riesgo empresarial, entre otros.

Para la presente investigación, se cuentan con textos de *Gestión del talento humano* de Idalberto Chiavenato (2009), *Gestión de personas y del talento* de Dolan (2014). También textos de Pilar Jericó, como *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso* (2011). Además de *La nueva fórmula del trabajo* de Bock (2018). Textos clásicos del padre del *management* Peter Drucker, tales como *Las 5 claves de Peter Drucker* (2015).

Así como estudios completos de Elton Mayo, sobre la teoría de las relaciones humanas y su texto *Los problemas humanos de la civilización industrial* (1933), estudios de importantes autores de la administración Frederick Taylor, Henry Fayol, Harold Koontz y Cyril J. O'Donnell y Elton Mayo. Un estudio realizado por los profesionales Jordi Vilaseca y Joan Torrent sobre *Tecnología y economía: una aproximación a la interpretación económica del conocimiento* (2001). Y el estudio *La economía del conocimiento y el conocimiento de la economía* de Joan Torres Sellents (2016). Se cuenta con dos estudios realizados en la universidad de Manizales, Colombia. *La compensación financiera: una medida del valor del trabajador* de Olga García (2005) y *La contabilidad y su relación con la gestión del talento humano en las empresas industriales* de Manizales, bajo una perspectiva de la responsabilidad social de Rubiela Jiménez (2008).

Aunado a charlas de la plataforma Ted Talks, de diversos temas, principalmente sobre mejorar la gestión del talento humano, charlas como *Cómo los grandes líderes inspiran la acción* del escritor inglés Simon Sinek (2009), *El Recursos Humano capacitado es factor clave del éxito* de Felipe Pérez (2016), *El Capital Humano* de Aymaru Yauema Riss (2018), *Eres más inteligente que la empresa para la que trabajas* de Javier Martínez (2015), *¿Por qué el mejor candidato no tiene el mejor curriculum?*, de Regina Hartley (2015), *Industria 4.0: una revolución para las personas* de Beatriz Gonzalez (2018), *Cómo la inteligencia artificial puede conducir a una segunda Revolución Industrial* de Kevin Kelly (2016), *No temas a las máquinas inteligentes, trabaja con ellas* de Garry Kasparov (2017).

Estudios previos

Al iniciar este trabajo de investigación, no se cuenta con estudios previos que sirvan de base para la investigación.

Delimitación del título

Aporte del investigador

Este trabajo pretende el estudio, análisis y propuesta de la valorización del talento humano, desde un enfoque financiero. Se pretenden analizar los diferentes estudios sobre la gestión del talento, con el fin de determinar la importancia de los colaboradores en una organización, la importancia de personal motivado y eficiente. Asimismo, se desea demostrar lo que significa para la organización atraer y retener a personal calificado, en las cualidades necesarias tanto para su desempeño como para su potencial crecimiento.

A su vez, se busca establecer una relación financiera entre todos estos esfuerzos realizados por las organizaciones y el impacto financiero en diferentes escenarios. Se pretende analizar el costo de la rotación, y hacer un análisis financiero de la inversión en la que incurren las empresas por retener

a sus trabajadores con potencial, crear un ambiente agradable en sus organizaciones, y otras medidas que son parte de la nueva tendencia en administración de empresas.

Además, espera generar una propuesta con una métrica para esta valorización financiera del talento humano, brindando una relación entre ambas partes para establecer un modelo aplicable donde se definan factores, números y porcentajes de máximos y mínimos a invertir en función de los resultados directos en el desempeño de la organización, para crear un modelo de estrategia empresarial enfocado a los trabajadores. Se espera que las empresas sigan y apliquen el modelo no desde un enfoque humanista, sino desde una perspectiva más integral, con una demostración financiera. Un modelo donde todas las partes se benefician y alcanzan conjuntamente sus objetivos.

Objeto de estudio

Este trabajo se concentra en la gestión y valorización del talento humano. Se pretende estudiar la gestión del talento humano y para así determinar desde el punto de vista financiero una justa valorización que permite a las empresas una mejor retribución a sus colaboradores para obtener así mejores y sostenidos resultados para alcanzar los objetivos de la organización. Este trabajo pretende analizar y cuantificar el resultado directo en la compañía de los trabajadores que se desempeñan con calidad, eficiencia, compromiso, lealtad y motivación.

Sujeto de estudio

Esta investigación está orientada a las empresas de servicios del área metropolitana. Se pretende exponer, estudiar y consultar a todas las empresas posibles sin hacer distinción de su industria o tamaño, ya que en todo tipo de negocios el talento humano es clave para alcanzar resultados positivos en la compañía. Organizaciones con o sin departamento de recursos humanos pueden poner en práctica una estrategia empresarial orientada a los colaboradores para así obtener mejores resultados en sus objetivos. Se establece que la única limitante con la que puede contar una empresa es la apertura cultural para implementar este tipo de estrategias.

Delimitación espacial

Este trabajo delimita el área metropolitana como muestra de estudio. Concretamente, en el cantón de Montes de Oca. Se utiliza esta población por la cantidad de empresas concentradas en una misma región geográfica, brindando variedad de industrias y tamaños. Además de la facilidad para trabajar en campo.

Delimitación temporal

Este trabajo se realiza en el primer semestre del año 2022. Iniciando las primeras semanas con el planteamiento de los objetivos y datos principales, seguido de análisis e investigación de diferentes textos. Por lo que el título del trabajo es: *Estudio de la gestión y valorización financiera del talento humano en empresas tipo pyme del área metropolitana del sector de Montes de Oca, durante el primer semestre del año 2022 y propuesta metodológica aplicada.*

Planteamiento del problema

- ¿Cuál es la gestión y valorización financiera del talento humano en empresas de servicios tipo pyme del área metropolitana del sector de Montes de Oca, durante el primer semestre del 2022?

El capital humano es el activo más importante de la organización (Anglés, 2017), todas las empresas necesitan, entre otros, recursos el humano, y son estos quienes almacenan la memoria de la organización, y quienes tienen el potencial de mejorar procesos para mejorar el rendimiento de la empresa.

Considerando esto, se plantea como problema la gestión y valorización financiera, ya que se identifica un cambio en la administración moderna en relación con los empleados, haciéndolos parte de todos los procesos de mejoramiento e identificándolos como pilar para superar los

obstáculos de la administración moderna (Riquelme, 2018); sin embargo, no se encuentra la evidencia de su relación con el impacto económico.

Esta investigación se lleva a cabo en empresas tipo pyme del área metropolitana, ya que se considera que no se necesitan grandes recursos para implementar las mejoras necesarias. Además, se define el área metropolitana como área física a investigar por su concentración de negocios con las características necesarias.

- ¿Cuál es la propuesta metodológica de aplicación en la gestión y valorización financiera del talento humano en las empresas de servicios del área metropolitana?

La valorización financiera espera brindarse por medio de una propuesta metodológica de aplicación, donde se pueda identificar un porcentaje en función de su definida retribución económica, para alcanzar la fidelidad del talento y así maximizar su desempeño personal, su impacto en el equipo de trabajo y resultados, considerando como contraparte los gastos que la rotación de este implicaría.

La rotación de personal genera altos gastos a las empresas, no solo por el proceso de reclutamiento, sino también las curvas de aprendizaje, capacitaciones, además de la afectación que tiene esto sobre los equipos de trabajo frenando el crecimiento y desarrollo de estos (Reyes, 2007).

La propuesta busca balancear los gastos de reclutamiento con la inversión en la fidelización del talento con potencial para brindar la posibilidad de retener a las personas que lo merecen.

Esta investigación se lleva a cabo en empresas tipo pyme del área metropolitana, ya que se considera que no se necesita de grandes recursos para implementar las mejoras necesarias. Además, se define el área metropolitana como área física a investigar por su concentración de negocios con las características necesarias.

Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las áreas de convergencia entre finanzas y recursos humanos?

Se pretende establecer, en la práctica, cómo funciona el área de finanzas y recursos humanos juntos, si hay algún tipo de relación financiera y si existe la cuantificación a la gestión del talento humano.

- ¿Cuáles son las métricas de valorización de recursos humanos?

Se espera obtener del departamento de recursos humano información sobre la valorización del personal, si existe y cómo se lleva a cabo. Se espera conocer las prácticas de talento humano de las empresas en la actualidad.

- ¿Cuál es el involucramiento del área de finanzas en la gestión del talento humano?

Se espera establecer relación entre los departamentos de finanzas y el encargado de personal, y su nivel de involucramiento, con el fin de establecer si en la práctica las decisiones de personal se toman sin considerar el impacto económico que estas causan en las empresas.

- ¿Cuál es el plan estratégico para alcanzar la fidelización de los colaboradores talentosos?

Se pretende conocer si existe y cómo es el plan para la fidelización del personal, así como cuáles son las prácticas que las empresas utilizan para retener a empleados clave en los procesos.

Objetivos

Se plantean los objetivos del trabajo, estableciendo dos generales, derivados precisamente de los problemas del estudio, además de cuatro específicos, que son obtenidos de la sistematización del problema.

Objetivos generales

Con base en los puntos antes tratados, se plantean dos objetivos generales para el trabajo.

- Estudiar la gestión y valorización financiera del talento humano en empresas de servicios tipo pyme (concepto se amplía en el desarrollo del marco teórico) del área metropolitana del sector de Montes de Oca, durante el primer semestre del 2022.

Durante la investigación en curso, se pretende estudiar la gestión del talento humano de las empresas en la actualidad y si en la práctica se establece alguna relación con el departamento de finanzas para cuantificar el impacto financiero de las decisiones relacionadas con el talento humano en las organizaciones.

Esta investigación se lleva a cabo en empresas de servicios del área metropolitana que se considera que no se necesita de grandes recursos para implementar las mejoras necesarias. Además, se define el área metropolitana como área física a investigar por su concentración de negocios con las características necesarias.

- Proponer una metodología de aplicación en la gestión y valorización financiera del talento humano en las empresas del área metropolitana.

La investigación sobre las prácticas en la actualidad pretende exponer, mediante una propuesta metodológica, para aplicar en cualquier tipo de empresa.

Se pretende establecer una relación porcentual sobre los gastos en los que se incurre cuando una persona clave en algún proceso importante abandona la organización y la inversión que es capaz de realizar una empresa para alcanzar la fidelización de personal clave.

Esta investigación se lleva a cabo en empresas de servicios del área metropolitana que se considera que no se necesita de grandes recursos para implementar las mejoras necesarias. Además, se define

el área metropolitana como área física a investigar por su concentración de negocios con las características necesarias.

Objetivos específicos

En consecuencia, y de forma supeditada a los objetivos generales antes descritos, se precisan los siguientes cuatro objetivos específicos para el trabajo:

- Identificar las áreas de convergencia entre finanzas y recursos humanos.

En la investigación en curso se espera identificar los procesos, decisiones y áreas en las que los departamentos de finanzas y talento humano convergen.

- Definir las métricas de valorización de recursos humanos.

Por medio de la investigación sobre las áreas de convergencia, el entorno, la importancia del personal con talento y con potencial, y los altos costos de rotación se espera definir las métricas para lograr la valorización financiera del personal.

- Establecer el involucramiento de finanzas en la gestión del talento humano.

Se espera establecer si existe involucramiento de finanzas sobre la gestión del personal, si las decisiones que se toman en el departamento de talento humano son consideradas antes o después en el departamento de finanzas.

- Planear una estrategia para alcanzar la fidelización de los colaboradores talentosos.

Dentro de la propuesta, se espera planear un plan estratégico, identificando puntos importantes a considerar para alcanzar la fidelización de los empleados con potencial y talento.

Justificación

Seguidamente, se establecen las tres justificaciones básicas del trabajo, entendiendo estas por la práctica, que consiste en la importancia propiamente del estudio, la metodológica, que señala el

criterio investigativo que sustenta el trabajo y, finalmente, la teórica, presentando el marco teórico justificante de la investigación.

Justificación práctica

El mundo vive en la cuarta revolución industrial, era de la velocidad, del Internet, de las cosas inteligentes, de la información y del conocimiento. El manejo, uso y flujo de esta es significativamente diferente ahora al de hace solo cincuenta años (Cardaño, 2019). Cada vez los cambios son más abruptos, radicales y veloces, en mucho menos tiempo, las ideas, las cosas y los procesos se transforman: esto es producto del desarrollo tecnológico, la globalización y la transformación digital.

Por estas mismas razones, la cantidad de información en poco tiempo, de la mano de los avances tecnológicos crea la necesidad de dominar y manejar la información de una manera diferente. El entorno ha cambiado en muchos sentidos, modificando la forma en la que se desarrollan muchas actividades de la sociedad moderna, a eso se le conoce como las sociedades del conocimiento. Esto demanda un cambio tanto a un ser humano como a las organizaciones.

Colocar el conocimiento en el centro de la producción de la riqueza brinda una ventaja económica directamente asociada con la eficiencia, ya que son mucho más valiosos los trabajadores por su intelecto que por su trabajo físico (Druker, 2015). A Drucker (2015) se le ha considerado el padre del *management*, es el autor más influyente de la gestión empresarial del siglo XX, posee más de 30 libros, ha escrito la mayor parte de las tendencias en el ámbito de los negocios de los últimos cincuenta años. A él se le atribuye la creación de las sociedades del conocimiento.

A nivel organizacional, el capital principal que concentra el conocimiento es el humano. Son las personas, su aprendizaje y su experiencia los que conforman el cerebro de las organizaciones, por lo que son ellos los que tienen el potencial de mejorar los rendimientos. Esto ha sido ampliamente demostrado desde finales de los años 90, cuando David Watkins de Softscape populariza el término de “gestión del talento”, demostrando que las habilidades de sus empleados son los impulsores del éxito de compañía (Watkins, 1998).

Gracias a que en su compañía desarrollan a los ingenieros, logran una rápida y efectiva adaptación a los cambios de la globalización. Esto se aplica a todas las áreas, los avances tecnológicos y nuevas estrategias competitivas, ya que no solo desarrollan el intelecto de los ingenieros, sino también el desarrollo de la empresa, como indica John Chambers, presidente de Cisco, un solo profesional de clase mundial con un adecuado y reducido equipo de trabajo tiene la capacidad de producir más que 200 profesionales comunes y corrientes.

Se ha logrado determinar la importancia de capacitar y desarrollar al personal, para aprovechar al máximo su conocimiento y alcanzar la especialización de estos en sus labores. Esto ya es sabido por los expertos en gestión de talento humano. Seguido de esto, lo que corresponde es la fidelización de estos colaboradores talentosos, así debe ser un proceso generalizado, para que la inversión de recursos en el personal talentoso sea maximizada. Lo que no está claro es cómo y eso es lo que se pretende demostrar en este trabajo de investigación.

Desde el proceso de reclutamiento hasta el proceso de identificación del talento, así como su desarrollo, los beneficios para la sociedad y la economía de una correcta gestión son cuantificables y se pretenden demostrar en este trabajo. No solo por la calidad de vida de las personas, y de todas las partes involucradas en el equipo de trabajo, sino también de las empresas y sus múltiples beneficios tanto económicos como financieros.

Se considera necesario establecer la importancia del involucramiento de las áreas administrativas con las áreas de reclutamiento para captar el talento adecuado e identificar los diferentes potenciales de estos. El seguimiento de ambas partes para el crecimiento y desarrollo, además de la correcta retroalimentación para todos los colaboradores, el aporte de los recursos necesarios para fomentar la fidelización y retención del talento (López, 2012).

Esta gestión es importante no solo para los colaboradores, sino para las empresas que se ven directamente beneficiadas, tanto por materializar la inversión de capacitar a alguien dado su conocimiento adquirido y nivel de experiencia, como por los beneficios directos a la eficiencia y productividad de la organización. Además de las ventajas en el funcionamiento de la compañía, es

clave considerar el impacto financiero como económico que sufren las empresas por no gestionar de una manera adecuada el talento.

El costo que tiene asumir curvas de aprendizaje, malas contrataciones, personas con características tóxicas en equipos de trabajo, fallas por no poder crear equipos de trabajo, altas rotaciones, así como liquidaciones laborales, nuevas contrataciones, procesos de capacitación son muy elevados y afecta tanto a la organización directamente como al desempeño y productividad del equipo de trabajo.

El conocimiento y su productividad asociados con las tecnologías tienen el poder de transformar la economía; por esto, la importancia de gestionar el talento para que el conocimiento en todos los procesos de las organizaciones alcance niveles máximos de eficiencia (Torrent, 2001). Gestionar el talento humano no forma parte de la responsabilidad social corporativa, contar con información, intención y métodos para gestionar el talento forma parte de una práctica sana de una empresa que busca el éxito y está trabajando por conseguirlo.

De vista al futuro, la clave parece ser la misma: la gente. Según expone el artículo “Inteligencia artificial ¿Una amenaza para los empleos?”, del blog Tecnología Negocios Estrategia (Redacción TNE, 2022), la inteligencia artificial está aquí, no es algo realmente nuevo y no piensa marcharse. Desde la primera revolución industrial, el ser humano trabaja en conjunto con las máquinas, ha sido así como se ha llegado a las computadoras, por mencionar solo un aparato de uso diario que ha cambiado la forma de vivir. Y ha sido el ingenio humano el creador de este.

Los diferentes desarrollos tecnológicos, la inteligencia artificial incluida, representa oportunidades para el desarrollo de la humanidad. Las máquinas tienen su ventaja competitiva en la rapidez con la que hacen cálculos, pero son los humanos los que cuentan con la capacidad de comprender y plantear estos. Las máquinas reciben instrucciones, no pueden operar por sí solas, pueden tener la objetividad, pero son los humanos quienes tienen propósito y pasión (Kasparov, 2017).

Es necesaria la adaptación, para trabajar en conjunto con la tecnología, de la misma manera que se hace con el cambio del trabajo repetitivo y manual a la industrialización, para crear, cambiar y

mejorar habilidades, pero siguen siendo las personas la clave, tanto para la creación de los desarrollos tecnológicos, como la idealización de futuros retos.

Este trabajo de investigación pretende estudiar y analizar todas las teorías relacionadas con la gestión del talento en todas sus etapas, principalmente en la retención de este. Además de proponer una solución mediante una métrica de valorización financiera del talento humano, con el fin de que las empresas logren determinar porcentajes de inversión óptimos para retener el talento. Esto para alcanzar niveles eficientes de producción, gracias al avanzado conocimientos de los procesos y obtener resultados de los esfuerzos realizados por captar el talento. Esta métrica es parte de una propuesta estratégica enfocada a los colaboradores, la cual pretende establecer un plan para alcanzar la fidelización de los colaboradores talentosos.

Justificación metodológica

Este trabajo de investigación se pretende realizar por medio de estudio de campo acompañado de encuestas dirigidas a profesionales del área de finanzas, de recursos humanos y administrativa, ya que en algunas empresas las funciones de relacionadas con el talento humano son responsabilidad del área administrativa. De esta manera, se espera evidenciar las prácticas comunes de las organizaciones y equipos de trabajo en la actualidad, y los impactos financieros que tienen estos sobre los resultados de las empresas de servicios tipo pyme del área metropolitana del sector de Montes de Oca.

Se espera también identificar las consecuencias de dichas prácticas o ausencias de ellas, en la gestión del talento humano y su impacto económico. Además de la revisión de documentación disponible, sobre la gestión del talento, métricas y herramientas tanto para identificarlo y desarrollarlo como para retenerlo.

Se pretende analizar también estadísticas sobre rotación y curvas de aprendizaje, estudios sobre la inversión económica del proceso de reclutamiento y la rotación y las consecuencias en la productividad de las organizaciones, por la creación de nuevos equipos de trabajo, las capacitaciones de personal nuevo, entro otros escenarios.

Este análisis de la información en la práctica actual y de la teoría, el estudio de diferentes medidas adoptadas por algunas organizaciones y su impacto en la productividad, de la mano de un análisis financiero de las medidas tomadas por las organizaciones, o el impacto económico por la inacción en la gestión del talento humano son las fuentes de información para determinar una estrategia empresarial enfocada en los colaboradores, con el fin de obtener los mejores resultados posibles.

Como herramienta para aplicar esta estrategia, se propone una métrica de valorización financiera del talento humano, aplicable a las empresas de pequeño, mediano y gran tamaño del área metropolitana, puesto que no se necesitan grandes recursos para aplicarla. La propuesta de este trabajo de investigación es metodológica, basada en la concientización demostrada por números para lograr su aplicación y consecuentemente resultados positivos tanto para los colaboradores como para las empresas.

Justificación teórica

El fundamento teórico de este trabajo se obtiene del estudio de la gestión del talento humano y la importancia de otros factores en el rendimiento de los trabajadores, además del económico. Según detalla un artículo de CEUPE Magazine (2022) gracias a los clásicos de la administración, los autores Frederick Taylor, Henry Fayol, Harold Koontz y Cyril J. O'Donnell y Elton Mayo, se evidencia que la relación laboral ha experimentado importantes crecimientos desde sus inicios esclavistas a intervenciones del estado a la estructuración de técnicas de trabajo hasta integrar la psicología a las relaciones laborales.

En un estudio realizado por Elton Mayo junto a la Universidad de Harvard, se indica que, desde principios del siglo XX, se evidencia que factores psicológicos y sociológicos afectan al mundo laboral, se humaniza el concepto del recurso humano convirtiendo el capital humano como factor estratégico para las organizaciones.

En las empresas actuales se tiene la noción de esta importancia para diferenciarse de las demás organizaciones. Esto principalmente por la transformación digital, ya que cada vez son más las

empresas que se centran en conseguir y mantener a los profesionales con talento (Mouliá, 2017). Existe más conciencia sobre la motivación de las personas y de los equipos. Actualmente, las empresas luchan por conseguir el talento, de la mano de herramientas y programas como marca empleadora, el 62 % de las compañías considera la marca empleador como una prioridad empresarial (Mittal, 2017). Este concepto nace en Norteamérica en los años sesenta, pero se populariza en Europa hasta finales de los años ochenta, hace referencia a la imagen de las empresas para clientes, y empleados, pero principalmente futuros empleados (Almeda, 2017).

Según plantean expertos en análisis del talento humano, se define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. Sin embargo, es aquí donde se concentra la principal lucha de los empleadores, tal como revela el estudio Global Skills Index (2016), a medida que la economía mundial se recupera lentamente, las empresas todavía están luchando para encontrar el talento que necesitan.

La teoría, la práctica y las estadísticas respaldan la importancia; sin embargo, no existe una herramienta que permita definir la valorización del talento humano, con el fin de retenerlo, desarrollarlo y lograr el compromiso suficiente para que los empleados se impliquen a la organización.

No existe un modelo que determine un análisis financiero sobre la inversión en el talento humano, eso es lo que pretende este trabajo de investigación, puesto que la teoría respalda la práctica y su impacto en la productividad, lo que no queda claro es la delimitación de la inversión, ni las prácticas con las que se tomen decisiones concretas en relación con el talento humano.

La intención de esta investigación propositiva es brindar una herramienta para la valorización del talento humano, con el propósito de que las empresas cuenten con opciones en todas las áreas, siendo una propuesta integral enfocada a los colaboradores en todas sus etapas. Además del análisis financiero de la relación de los gastos por no retener el talento contra la inversión gestionarlo.

Alcances y limitaciones

Alcances

Este trabajo pretende llegar a las siguientes poblaciones:

- Profesionales en finanzas: estos se ven directamente afectados por su relación y trabajo a realizar con las áreas de talento humano.
- Profesionales en recursos humanos: estos se ven directamente afectados por su relación y trabajo a realizar con las áreas de finanzas.
- Profesionales en administración: estos se ven directamente afectados por su relación y trabajo, ya que en algunas pequeñas y medianas organizaciones son las responsables de los departamentos de recursos humanos y finanzas en conjunto.
- Empresas: estas se ven directamente afectadas, por su implementación tanto de la propuesta estratégica enfocada a los colaboradores como de la propuesta de la métrica de la valorización financiera del talento humano.
- Gerentes de recursos humanos: estos se ven directamente implicados, ya que son quienes tienen a su cargo la gestión del talento humano, actual y futuro en las organizaciones.
- Gerentes de administración: estos se ven directamente implicados ya que son quienes tienen a su cargo la gestión de la administración e implementación tanto de la propuesta de la estrategia empresarial como la propuesta de la métrica de valorización. Además, son los responsables de ambos departamentos a evaluar en muchas estructuras pequeñas o medianas de negocio.

- Estudiantes y profesionales del área: estos, debido a que, posteriormente, pueden utilizar este estudio y trabajo de investigación tanto para el análisis y estudio como análisis de aplicación y mejoras.
- Alcance temporal: esta investigación se lleva a cabo durante el primer semestre del 2022.

Limitaciones

Este trabajo cuenta con las siguientes limitaciones:

- No se cuentan con estudios previos para el desarrollo de esta investigación.
- Accesibilidad a la información de las empresas, esto porque muchas empresas no acostumbran a compartir datos internos y estos son necesarios para la investigación y estudio.

CAPÍTULO II

Marco situacional y teórico

Marco situacional

En la presente sección de este trabajo se presenta el marco situacional, este detalla el contexto histórico y de entorno real de la investigación. El marco detallado en esta sección no corresponde a conceptos teóricos, este brinda un enfoque contextual y situacional sobre la temática a investigar con un abordaje práctico y aplicativo a los temas analizados y estudiados en esta investigación.

Los principales aspectos abordados y explicados en esta sección corresponden al Parque Empresarial de Costa Rica, las diferentes Regulaciones Empresariales que existen en el país, también se abordan las pymes de Costa Rica, las regulaciones de estas, los diferentes tipos de pymes tanto en Costa Rica como en Montes de Oca, también aborda pymes de servicios en Costa Rica y en Montes de Oca y, por último, se detalla el concepto de Ministerio de Economía.

De esta manera, se abordan los temas de interés del trabajo de investigación; para esto, se sustenta con citas y referencias bibliográficas de las diferentes fuentes como blogs del área y libros de economía, datos económicos y datos de diferentes instituciones públicas.

Ministerio de Economía, Industria y Comercio

Según la página oficial del Ministerio de Economía, Industria y Comercio [MEIC] (2022), fue creado en 1977 por medio de la Ley No. 6054, donde se establece que es la responsable de participar en la formulación de la política económica del Gobierno, la planificación costarricense de las áreas que le competen, así como figurar como ente rector de las políticas públicas del Estado costarricense fomentando la empresa privada. Al momento de realizar esta investigación, se determina que la institución cuenta con 234 trabajadores, dividiendo sus funciones en 8 direcciones especializadas.

Su misión es:

Somos la instancia nacional que propicia y apoya el desarrollo económico y social por medio de políticas que faciliten el fortalecimiento de la competitividad de los sectores

industria, comercio y servicios, especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas (pyme), fomentando los encadenamientos productivos, mejorando la capacidad estatal de administrar el comercio, velando por la competencia justa, la mejora regulatoria, la calidad y el apoyo al consumidor (MEIC, 2022, párr. 1).

Y su visión es:

Llegar a ser una institución líder que contribuyan a mejorar la competitividad de los sectores industria, comercio y servicios; a través de una labor proactiva, ágil y eficiente en los campos de su competencia, procurando como resultado un impacto positivo en el desarrollo del país (MEIC, 2022, párr. 1).

Actualmente, sus objetivos son fortalecer y consolidar las empresas, principalmente las pymes; facilitar accesos al funcionamiento del mercado nacional; promover mediciones de las pymes para mejorar la competitividad; resolver las denuncias presentadas ante la Comisión Nacional del Consumidor por incumplimiento a la Ley de promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, así como fortalecer el sector industrial (MEIC, 2022).

Parque empresarial Costa Rica

Según el decimoséptimo informe Estado de la Nación (2010), titulado “Semiformalidad de la MIPYME en Costa Rica: Su relación con la Competitividad y el Desarrollo”, se entiende por parque empresarial al conjunto de empresas formales e informales. De acuerdo con un diagnóstico realizado por el observatorio de pymes en Costa Rica con datos del 2008-2009, las empresas formales se distribuyen por provincias de la siguiente manera: San José concentra la mayor cantidad de empresas con un 34 %, le sigue la provincia de Alajuela con 17 % seguido de Guanacaste con 11 %, Cartago 11 %, Heredia 10 %, Puntarenas 9 % y, por último, la provincia de Limón con 8 %.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020), estos porcentajes sufren pequeñas variaciones, para marzo del 2019, San José aumenta cantidad de empresas con 39 %, al

igual que Alajuela con 21 %, luego se observa un pequeño aumento en Heredia con 13 %, una pequeña disminución en Cartago con 10 %, y todas las provincias costeras disminuyen considerablemente, Limón con 4 %, Puntarenas con 7 % y la provincia de Guanacaste con la mayor disminución de todas con 5 %.

Según datos la Cámara de Comercio de Costa Rica (2012), con datos proporcionado por la Caja Costarricense del Seguro Social, la gran mayoría de empresas en Costa Rica son de tamaño microempresa. La Caja Costarricense del Seguro Social clasifica como microempresas a las empresas que tienen de 1 a 5 trabajadores, como pequeñas empresas a las que tienen de 6 a 30 trabajadores, medianas a las que tienen de 31 a 100 trabajadores y grandes a las que tienen más de 100 trabajadores.

En un informe publicado en 2012 por la distribución de empresas, según tamaño, se distribuye de la siguiente manera: las microempresas ocupan el 72 % del parque empresarial, le siguen las pequeñas empresas con 23 %, luego medianas empresas con 4 % y, por último, grandes con 1 %. Estos datos arrojan como resultado que un 99 % de las empresas privadas de Costa Rica registradas en el Régimen de Salud de la Caja Costarricense del Seguro Social son pymes.

Este estudio revela que las principales actividades económicas de Costa Rica son el comercio, servicios, actividades inmobiliarias, agropecuario, industria, seguidas de transporte y comunicaciones, hoteles y restaurantes, construcción, administración pública y enseñanza y, por último, financiero.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020), para marzo 2019, las principales actividades comerciales siguen siendo comercio con un 35 %, servicios con un 12 %, industria con 10 %, y agricultura con 7 %. De acuerdo con el Estado de Situación Pyme en Costa Rica (2021,) elaborado por el MEIC analizando los periodos del 2015 al 2019, las pymes aportan alrededor del 34 % del empleo privado formal, mientras que las grandes empresas aportan alrededor del 66 % con una tasa de crecimiento del 13 %.

El sector de servicios es el que concentra la mayor cantidad de trabajadores con 58 %, seguido de comercio con 19 %, industria 14 % y, por último, el sector agropecuario con 9 %. En relación con las empresas exportadoras, la representación es principalmente de las empresas pyme con 71 %, mientras que las empresas grandes representan 29 %.

Como indica el MEIC (2020):

Las Pymes han sido y continúan siendo un pilar de democratización económica, contribuyendo a la creación de empleos, la innovación, la reducción de la desigualdad y a la generación de riqueza, lo cual favorece el bienestar de la población. Dada su importancia obligan a que la institucionalidad pública redoble esfuerzos para apoyar a su desarrollo y al nacimiento de nuevos emprendimientos. En esta dirección, el MEIC realiza esfuerzos en la formulación e implementación de políticas públicas, programas y acciones para que las empresas puedan contar con un entorno empresarial que reúna todas las condiciones necesarias para su consolidación, maduración y sostenibilidad (párr. 13).

Regulaciones empresariales de Costa Rica

El MEIC (2020) indica que las empresas en Costa Rica (2022) se rigen por las siguientes legislaciones:

La ley No. 8262, Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (2022), cuyo objetivo es:

La presente Ley tiene por objeto crear un marco normativo que promueva un sistema estratégico integrado de desarrollo de largo plazo, el cual permita el desarrollo productivo de las pequeñas y medianas empresas, en adelante pymes, y posicione a este sector como protagonista, cuyo dinamismo contribuya al proceso de desarrollo económico y social del país, mediante la generación de empleo y el mejoramiento de las condiciones productivas y de acceso a la riqueza.

Esta ley tiene como objetivo velar por las pequeñas y medianas empresas dentro del marco legal, su creación, operación, beneficios, financiamiento y fomento de su crecimiento. Además de establecer diferentes herramientas de apoyo, considerando sus múltiples beneficios para el país, su economía y sus habitantes.

La Ley No. 8634, Sistema de Banca para el Desarrollo (2022), que decreta lo siguiente:

Créase el sistema de banca para el desarrollo, como un mecanismo para financiar e impulsar proyectos productivos, viables y factibles técnica y económicamente, acordes con el modelo de desarrollo del país en lo referente a la movilidad social de los grupos objeto de esta Ley.

Así como el Decreto No. 34901, el cual es un reglamento a la ley mencionada. Esta y respectivos sus decretos establecen su creación y objetivos, además de las obligaciones de los actores del programa, quienes pueden optar por sus beneficios. También establece instituciones parte del sistema, como supervisoras, administradoras y gestoras de los fondos; así como las reformas a otras leyes que interfieran o tengan relación con la presente ley.

Del mismo modo, está el Decreto No. 32448, Reglamento al artículo 12 del anexo 3 de la Ley No. 7017, Ley de Incentivos para La Producción de Industrial, anexo A del Arancel Centroamericano de importación. Este decreto establece un reglamento para dar preferencia a los productos elaborados dentro de Costa Rica, mientras se cumpla con estándares de calidad, tenga capacidad de suplir la demanda y el precio sea igual o inferior a los productos importados.

Asimismo, está el Decreto No. 36343, Reglamento de Creación del Sistema Nacional de Emprendimiento, en el cual se establece lo siguiente:

Créase el Sistema Nacional de Emprendimiento, que tendrá a cargo el fomento de la cultura emprendedora, la articulación de los elementos que componen el proceso de formación y consolidación de proyectos empresariales y la coordinación interinstitucional de apoyo a la Política Nacional de Emprendimiento.

Este reglamento decreta un sistema de emprendedores y tiene como objetivo fomentar la cultura emprendedora en Costa Rica en diferentes fases tanto en la creación como en su crecimiento.

Además, está el Decreto Legislativo No. 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Expediente N°20580, que indica que el objetivo del impuesto es el siguiente: “Se establece un impuesto sobre el valor agregado en la venta de bienes y en la prestación de servicios, independientemente del medio por el que sean prestados, realizados en el territorio de la República”. Este decreto establece el impuesto sobre el valor agregado en las transacciones de bienes y servicios realizados dentro de Costa Rica.

Asimismo, está el Decreto No. 41015-MAG-MEIC-H, Reglamento Artículo 5, Ley No. 7293. El presente decreto establece lo siguiente:

El presente reglamento tiene como objeto regular las exoneraciones de tributos para la actividad agropecuaria, según lo previsto en el artículo 5 de la Ley No.7293 denominada “Ley reguladora de todas las Exoneraciones vigentes, su derogatoria y sus excepciones” y en el artículo 26 de la Ley N°8591 denominada “Ley Desarrollo, Promoción y fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica (párr. 12).

Dentro de este decreto se establece un reglamento para las exoneraciones, principalmente para las actividades agropecuarias, las agropecuarias orgánicas. Se definen también las exoneraciones objetivas y subjetivas, así como las derogaciones y excepciones de tributos para actividades agropecuarias (MEIC, 2022). El artículo 4 de la Ley No. 7293, Exoneración Insumos Médicos y otros, establece que:

Los medicamentos que se importen no sujetos a ningún tipo de tributos y sobretasas, excepto los derechos arancelarios, serán solo los que se encuentren registrados en el Departamento de Drogas, Estupeficientes, Controles y Registro del Ministerio de Salud y los ejemplares necesarios para control de calidad en el proceso de registro sanitario, el cual

certificará ese hecho por medio de la autorización de desalmacenaje de las mercancías a que hace referencia las facturas.

Esta ley establece las materias primas y reactivos para la producción de aplicación terapéutica para el consumo humano, equipo y maquinaria, que cuentan con el beneficio de la materia prima.

Del mismo modo, está la Ley No. 9576, Fomento de la Competitividad de la pyme mediante el Desarrollo de Consorcios, cuyo objetivo es: “establecer el marco normativo necesario para fomentar, crear, desarrollar y consolidar consorcios de pymes como mecanismo asociativo para fortalecer la competitividad y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”. Es decir, el objetivo de esta ley es crear un marco normativo sobre consorcios de pymes como mecanismos para fortalecer la competitividad (MEIC, 2022).

Además, está el Decreto No. 8279, Sistema Nacional para la Calidad, esta ley es creada con el propósito de establecer un marco estructural para demostrar la calidad de las actividades realizadas con el fin de mejorar la competitividad y cumplir con estándares y compromisos internacionales.

De la misma forma, se encuentra el Decreto Ejecutivo No. 41914-MEIC-MAG, Reglamento a la Ley No. 9576, este reglamento define “los consorcios que se conformen por micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores que son objeto de las rectorías de las autoridades del MEIC y MAG”. Se definen también los tipos de consorcios pyme, así como los requisitos para el otorgamiento de licencias tipo consorcio, parámetros de los contratos consorciales, además, información importante para llenar los formularios. También establece los lineamientos de las licencias, las salvedades y vigencias. Asimismo, informa sobre las responsabilidades y obligaciones de los consorcios.

Pymes Costa Rica

Según el MEIC (2022):

Costa Rica se encuentra iniciando una transformación del modelo de la publicación y acceso web de la información pública y como producto de la promoción en la implementación de Datos Abiertos Gubernamentales, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio en función de su gestión y en la búsqueda del cumplimiento de metas y objetivos, genera y recopila una serie de datos en las temáticas de su competencia (párr. 1).

Considerando lo anterior, se determina la creación de decretos y directrices que buscan una transformación tecnológica de las pymes en Costa Rica, de manera que la obtención de información sea centralizada y ágil.

Según datos la Cámara de Comercio de Costa Rica (2012) con datos proporcionado por la Caja Costarricense del Seguro Social, la gran mayoría de empresas en Costa Rica son de tamaño microempresa. La misma institución clasifica como microempresas a las empresas que tienen de 1 a 5 trabajadores, como pequeñas empresas a las que tienen de 6 a 30 trabajadores, medianas a las que tienen de 31 a 100 trabajadores y grandes a las que tienen más de 100 trabajadores. El informe Estado de Situación Pyme Costa Rica 2021 define que:

La actividad económica privada es fundamental en el desarrollo de los países, siendo las empresas de menor tamaño entes económicos que aportan significativamente a la democratización económica de las naciones. Este hecho es fundamentalmente importante en Costa Rica, dado que el parque empresarial conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas es fuente de ingresos, riqueza y empleo para una parte significativa de la población. Además, estas empresas constituyen un pilar de desarrollo económico y social que requiere de instrumentos de apoyo y fomento por parte de la institucionalidad pública (p. 6)

De acuerdo con el Estado de Situación Pyme en Costa Rica (2021) elaborado por MEIC, analizando los periodos del 2015 al 2019, se mantiene la tendencia de que en el país el parque empresarial se comprende en su gran mayoría por empresas tipo pyme con un 97 %. Según el estudio, las microempresas en los cinco años analizados muestran un crecimiento correspondiente

al 1,3 %, mientras que las pequeñas empresas muestran crecimiento de 4,85 % y las medianas empresas de 5,80 %.

Asimismo, el estudio Estado de Situación Pyme en Costa Rica (2021) muestra que San José es la provincia con mayor concentración de empresas tipo pyme, seguida de Alajuela y Heredia. Los sectores dominantes son servicios con 66 %; siendo este el único que muestra crecimiento en el periodo analizado, comercio con 21 %, industria 5 %, y el sector agropecuario 6 %. El mismo estudio muestra que las pymes de Costa Rica aportan 34,12 % del empleo formal con un crecimiento de 5 % en el periodo analizado. Este aporte se desglosa de la siguiente manera 12,18 % medianas empresas, 11,6 % pequeñas empresas y 10,34 % microempresas. En relación con las empresas exportadoras, las pymes representan 71 %, siendo las empresas comerciales las que mayor exportan con 31 %, el destino principal de las exportaciones pyme es Panamá, seguido de Estados Unidos y, en tercer lugar, países de la región centroamericana como Nicaragua, Guatemala, Honduras y El Salvador.

Del mismo modo, el estudio Estado de Situación Pyme en Costa Rica (2021) señala que el aporte de las pymes al Producto Interno Bruto (PIB) corresponde en promedio a 38 %, siendo las microempresas las principales, pues aportan un 13 %, seguida de pequeña con 13 %, y mediana con 12 %. A nivel sectorial servicios es el principal sector contribuyente al PIB con un 26 %. El crecimiento de las pymes se mantiene, desde el 2011 se registraron 800 empresas, mientras que para junio del 2021 se registraron más de 26,000 representado un crecimiento muy importante (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2022).

Regulaciones de pymes en Costa Rica

Según la página pyme.go.cr (2022), la página web informativa sobre pymes en Costa Rica creada por el MEIC y el Instituto Nacional de Aprendizaje, todas las pymes en Costa Rica deben adaptarse a las mismas normas de las regulaciones de las empresas en Costa Rica detalladas en apartados anteriores. Adicional a esto, deben cumplir las siguientes regulaciones:

El Decreto No. 39295, Reglamento a la Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, Ley No., 8262 del 02 de mayo de 2002. Dentro de las disposiciones generales se establece que:

El presente Reglamento tiene por objeto fomentar y promover el desarrollo integral de las pymes y los emprendedores, para la generación de empleo, la formación de mercados altamente competitivos, la democratización económica, el desarrollo regional, los encadenamientos entre sectores económicos, el aprovechamiento de pequeños capitales y la capacidad empresarial, según los objetivos dispuestos en la Ley N° 8262, de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas y la Ley 6054, Ley Orgánica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio y sus reformas.

El presente decreto es parte de la ley creada para definir los lineamientos legales de las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica, y representa una actualización del 2006 ley, estableciendo principalmente actualizaciones relacionadas con las instituciones de apoyo para las pequeñas y medianas empresas los integrantes y condiciones y beneficios de las pequeñas y medianas empresas.

Asimismo, está el Decreto No. 37168, Reglamento para el Programa de Fortalecimiento para la Innovación y Desarrollo Tecnológico de las pymes (Fondo PROPYME). El reglamento decreta lo siguiente:

El presente Reglamento regula los mecanismos y aspectos referentes a la administración, promoción, recepción, selección y evaluación de las solicitudes para optar por los recursos del Fondo PROPYME, así como los mecanismos de formalización, seguimiento, control e impacto de los proyectos aprobados, además de cualquier otro aspecto necesario para el fiel cumplimiento de los objetivos del “Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa”, en adelante denominado “PROPYME”, contenido en el capítulo IV de la Ley N° 8262 y que se enmarca dentro del Fondo de Incentivos de la Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico, Ley N°7169 del 26 de junio de 1990; con el fin de estimular la innovación, promover y mejorar la capacidad de gestión y competitividad de

las pequeñas y medianas empresas costarricenses o agrupaciones de las pymes costarricenses; para ello también se considerarán las políticas emanadas por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

El presente decreto establece lineamientos referentes al Fondo PROPYME y define el reglamento del programa, la asignación de los recursos, opciones de financiamiento, cuáles pymes pueden optar por estos. También define las instituciones encargadas del análisis de los proyectos para validar su aplicabilidad. Las condiciones para la aprobación del proyecto y plazos de ejecución.

El Decreto No. 33305, Reglamento especial para la promoción de las pymes en las compras de bienes y servicios de la administración. El presente decreto tiene como objetivo dar “[...] lineamientos y crear los mecanismos que aseguren la participación de las pymes en la adquisición de bienes y servicios que realice la administración [...]” (Pymes Costa Rica, 2022, p. 2), lo que significa que fue creado para abrir espacio a las pymes en el Estado a la hora adquirir bienes y servicios.

Asimismo, está el Decreto No. 39278, Reglamento al fondo especial para el desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (FODEPYME). Este decreto establece disposiciones importantes para este el fondo especial para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, la finalidad de sus fondos, lineamientos generales de los diferentes fondos de financiamiento, de crédito, de servicios de desarrollo empresarial. Establece también la responsabilidad de la administración de los fondos.

Además, se encuentra el Decreto No. 31296 MICIT-MEIC, Reglamento para el Programa de Fortalecimiento para la Innovación y Desarrollo Tecnológico de las pymes (PROPYME); el Decreto No. 33411-H, Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, y el Reglamento Operativo del Fondo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresarial (FODEMIPYME).

De la misma forma, está el Decreto Legislativo No. 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Expediente N°20580, esta ley establece el impuesto del valor agregado sobre la prestación de servicios o venta de bienes en el territorio costarricense.

Por su parte, están el Decreto No. 41015-MAG-MEIC-H, Ley Reguladora de Todas las Exoneraciones vigentes, su derogatoria y excepciones, Artículo 5, y el Artículo 26, de la Ley de Desarrollo, Promoción y Fomento de la actividad Agropecuaria Orgánica, Ley N°8591. Esta ley se crea con el objetivo de regular las exoneraciones, excepciones y derogaciones de la actividad agropecuaria orgánica.

Asimismo, puede señalarse la Resolución DIGEPYME 043-2018:,Artículo 4 de la Ley 7293,Exoneración Insumos Médicos y otros equipos, accesorios y repuestos médico-quirúrgicos, hospitalarios, dentales y de laboratorios.

Del mismo modo, está la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) Revisión 4, Naciones Unidas, Nueva York, 2009, esta es una clasificación internacional referente a las actividades productivas, con el fin de crear categorías para el manejo de la información.

Por último, se encuentran la Ley No. 9576, Fomento de la Competitividad de la pyme mediante el Desarrollo de Consorcios, Esta ley se crea con el objetivo de fomentar, crear, desarrollar y consolidar consorcios de pymes para fortalecer la competitividad y el Decreto No. 38254, Reglamento para la Obtención, Uso y Aplicación del Sello pyme. El objetivo de este es “[...] regular el proceso de obtención, uso y aplicación del Sello pyme”. Esta ley brinda información relacionada con la regulación de la obtención, uso y aplicación del sello pyme.

Tipos de sellos pymes en Costa Rica

Según La Gaceta (2014), las empresas costarricenses certificadas pyme obtienen un sello distintivo relacionado con sus logros y certificaciones. Los lineamientos sobre la reglamentación y aplicación del Sello Pyme están definidos en el Decreto No. 38254, en el cual establece que la naturaleza del Sello Pyme es un “distintivo que permite potenciar la gestión empresarial, la calidad de los procesos, productos y servicios de aquellas pymes, que se encuentren registradas en el SIEC

y que cumplen con las disposiciones que establece este reglamento” (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2022, p. 6). Estos se otorgan por medio de varias categorías:

El Sello pyme Básico el cual consiste en un reconocimiento al esfuerzo y desarrollo de la pyme, este certifica que la empresa cumple con la legislación actual vigente y la hace acreedora de los beneficios relacionados con la condición pyme (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2022).

El Sello Pyme es un valor agregado que ofrece reconocimiento como el sello básico, pero, además, brinda un beneficio adicional de calidad, por lo que las pymes que lo obtengan deben contar con una certificación de una norma de gestión de “Sistemas de Gestión de Calidad, Sistemas de Gestión Ambiental, Gestión Energética, Responsabilidad Social por un ente certificador acreditado ante el Ente Costarricense de Acreditación u otro organismo de acreditación internacional” (MEIC, 2022, p. 5). Este se entrega cuando la empresa está certificada con alguna de las siguientes normas:

pyme INTE 01-01-09, INTE/ISO-9001, INTE/ISO 22000, INTE/ISO-175025, o por esquemas de certificación de la iniciativa Global para la inocuidad alimentaria, la FSSC-22000, los protocolos privados BRCM, IFS, SQF o una norma de gestión equivalente. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2022, p. 6).

El Sello Verde se entrega cuando la empresa “está certificada con la norma pyme INTE 01-01-09, INTE/ISO-9001, INTE/ISO 50001, INTE 12-01-06 o norma de gestión ambiental equivalente”. (MEIC, 2022, p. 6). Este se da a la pyme cuando es parte de algunos de los sistemas ambientales existentes.

Por último, el Sello Pyme Responsabilidad Social, se entrega cuando la empresa está “certificada con la norma INTE 35-01-01 o norma de gestión equivalente”. (MEIC, 2022, p. 6). El decreto establece las empresas que pueden hacer uso de los diferentes sellos, los requisitos para obtenerlos, así como los diferentes procedimientos para su obtención.

Tipos de pymes en Costa Rica

Según el Informe de Estado de Situación de Pyme (2021), emitido por el MEIC, las pymes en Costa Rica se pueden dividir en cuatro sectores económicos, donde la mayor cantidad de empresas corresponde a servicios, seguido del sector de comercio, luego el sector agrícola, por último, el sector industria. Para el año 2019 el sector de servicios era participe del 66 %, 21 % comercio, 6 % agropecuario y 5 % industria, por último, otros sectores menores por 2 %.

Según la rama de la actividad económica, las principales actividades son, a nivel de pyme total comercio al por mayor; y al por menor, reparación de vehículos y motocicletas con un 21 %, seguido de actividades profesionales, científicas y técnicas con 9 % y construcción con 9 %. El informe Estado de Situación Pyme (2021) señala que la densidad empresarial del país se puede representar de la siguiente manera:

Una forma de representar los niveles de empresariedad del país en los territorios, es por medio de una tasa de pymes por cada mil habitantes. Para efectos del presente informe se tomó como base de cálculo la población del año 2019 con lo cual se obtuvo un promedio nacional de 26 pymes por cada 1000 habitantes. Es importante acotar que un total de 27 cantones se encuentran con valores similares o sobre el promedio nacional y un total de 55 cantones debajo del promedio (p. 41)

En informe de Estado de Situación Pyme (2021), en relación con las microempresas, indica que las principales actividades económicas son comercio, al por mayor; y al por menor, reparación de vehículos y motocicletas con un 19 %, seguido por actividades de los hogares en calidad de empleadores, actividades indiferenciadas de producción de bienes y servicios de los hogares para uso propio con 11 % y actividades profesionales, científicas, y técnicas con 10 %.

Para las pequeñas empresas, se mantiene la principal actividad comercio al por mayor; y al por menor, reparación de vehículos y motocicletas con un 31 %, seguido de alojamiento y servicios de comida con 11 % y construcción con 8 %. Por último, la distribución de las principales actividades económicas en las medianas empresas se detalle de la siguiente manera, se mantiene la actividad

principal comercio al por mayor; y al por menor, reparación de vehículos y motocicletas con un 32 %, seguido de construcción con 10 %, y alojamiento y servicios de comida con 8 %.

Sectores de empresas pyme en Costa Rica

Según la página web de Pymes en Costa Rica (2022):

El sector de micro, pequeñas y medianas empresas representa cerca del 98 % del parque empresarial del país. El 64.6 % son microempresas, compuestas mayoritariamente entre uno y tres trabajadores, y el 57 % del total de pymes se ubica en el área de servicios. En términos generales, las pymes enfrentan desafíos en materia de acceso a tecnología, capacidad empresarial y de endeudamiento (párr. 10).

Según el informe Estado de Situación Pyme (2021), considerando el periodo de estudio que corresponde del 2015-2019: “A través de estos datos se puede destacar que el sector económico con mayor cantidad de empresas corresponde a servicios, seguido del sector comercio, en tercer lugar, el sector agrícola primario y, finalmente, el sector industria” (p. 44).

El sector de industria, según el estudio que se realiza en el periodo del 2015 al 2019, disminuye aproximadamente 8,17 % para el 2019, principalmente en empresas medianas. La distribución porcentual por tamaño de empresa se mantiene a lo largo de estos cinco años (Estado de Situación Pyme, 2021).

El sector comercio también muestra una disminución de 3,6 % con leves disminuciones en las micro y pequeñas empresas parcialmente neteado por un aumento en las medianas empresas. (Estado de Situación Pyme, 2021).

Las empresas del sector de servicio muestran un crecimiento sostenido a lo largo de los cinco años analizados para un aumento aproximado de 5,22 % principalmente reflejado en las microempresas creciendo aproximadamente 3,87 % (Estado de Situación Pyme, 2021).

Por último, el sector agrícola muestra una disminución, en total un aproximado de 6,8 % resultado neto de la disminución de las microempresas y aumento de las medianas empresas (Estado de Situación Pyme, 2021).

Tipos de pymes en Montes de Oca

Dentro de la provincia de San José, se encuentra el cantón número 15, Montes de Oca, perteneciente en su totalidad a la Gran Área Metropolitana, este fue fundado el 2 de agosto del 1915, bajo la administración de Alfredo González Flores. Se ubica en la región norte de la capital sobre la meseta del Valle Central (Municipalidad de Montes de Oca, 2022). San José es la provincia con mayor cantidad de pymes de Costa Rica, con una representatividad del 33 % se encuentra el cantón de Montes de Oca, que es también uno de los cantones con mayor cantidad de pymes en la provincia de San José. En general, los cantones con mayor cantidad de pymes son San José, Escazú, Montes de Oca, Santa Ana y Curridabat, con un 68 % de participación. El cantón de Montes de Oca representa 8 % de todas las pymes de San José, para el cierre del 2019 registro un total de 4568 (Estado de Situación Pyme, 2021).

Con respecto a la cantidad de pyme, en el siguiente cuadro se puede observar que los cantones con mayor cantidad de estas en la provincia de San José son: San José, Escazú, Montes de Oca, Santa Ana y Curridabat, las cuales representan alrededor del 68,4 % de las empresas (Estado de Situación Pyme, 2021, p. 23).

Según la página web pyme.go.cr (2022), de las pymes activas al 28 de febrero 2022, las empresas pyme en el cantón de Montes de Oca se desglosan de la siguiente manera: 83 % son microempresas, 14 % son pequeñas empresas y 3 % son medianas empresas. De las microempresas registradas el 65 % corresponde a servicios, 27 % a comercio y 8 % industria manufacturera. De las pequeñas empresas registradas, el 61 % corresponde a servicios, 28 % a comercio y 11 % industria manufacturera. De las medianas empresas registradas, al igual que en las anteriores, predominan servicios con 65 %, le sigue comercio con 27 % y, por último, industria manufacturera con 8 % (Estado de Situación Pyme, 2021).

Según la página web pyme.go.cr (2022), considerando las empresas de servicios que son las principales en el cantón independiente a su tamaño, los principales servicios brindados en Montes de Oca corresponden a actividades de restaurantes y otros servicios de comidas rápidas con 10 %, seguido de actividades jurídicas con 8 %, luego comparten 6 % las actividades de médicos y odontólogos, actividades de peluquería y otros tratamientos de belleza, actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de consultoría técnica y actividades de consultoría gestión.

La Municipalidad de Montes de Oca se define como “[...] un aliado para las personas emprendedoras en el camino de creación y fortalecimiento de una micro, pequeña o mediana empresa” (indicar autor y año, párr. 1) y, como muestra de su compromiso en el año 2018, la municipalidad tuvo el primer lugar con concurso de ciudades emprendedoras (El Financiero, 2018).

Pymes exportadoras

Datos expuestos en el Estado de Situación Pyme (2021) indican que:

Para el año 2015 la cantidad de empresas pyme exportadoras, sumaban 2.123, cifra que disminuyó para los años 2016 a 2.108 y aumentó nuevamente en el 2017, a 2.147, para el año 2018, se muestra una disminución a 2.108 empresas pyme exportadoras, para finalmente disminuir a 2.092 empresas, en el año 2019 (p. 60).

Según datos analizados en el Estudio de Situación Pyme (2021), con datos proporcionados por el Banco Central de Costa Rica, las empresas exportadoras se han mantenido a lo largo de los cinco años de análisis, del 2015 al 2019. El estudio revela que las pymes representan el 71 % de las empresas exportadoras. Las pymes comercio son las principales exportadoras representando un 43 %, seguido del sector de servicios con 22 %, industria con 21 % y, por último, 13 % para el sector de agroindustria.

En términos financieros, las pymes aportan el 7 % del monto total de las exportaciones, aportando un 10 % las microempresas, un 30 % las pequeñas empresas y un 60 % las medianas empresas. (Estado de Situación Pyme, 2021).

El estudio muestra los principales destinos a esas exportaciones. El principal destino de las pymes es Panamá seguido de Estados Unidos, luego los países de la región centroamericana siendo Nicaragua el principal seguido de Guatemala, Honduras, y El Salvador. Seguido a Centroamérica, se ubica Países Bajos, República Dominicana, México, España, Alemania, Reino Unido, China y Bélgica. De acuerdo con datos del Banco Central de Costa Rica, en términos porcentuales, la región CAFTA es el principal destino de las exportaciones de empresas pyme con 44 %, seguido de América Latina con 19 %, Estado Unidos – México con 19 %, Europa con una representación del 13 % y, por último, Asia con 5 % (Estado de Situación Pyme, 2021).

Regulaciones exportaciones pyme

En Costa Rica las exportaciones están a cargo de la Promotora de Comercio Exterior, entidad definida como “pilar de apoyo para las empresas costarricenses; somos una institución inclusiva y generadora de negocios con propósito” (indicar autor y año, párr. 1).

Según la página web pyme.go.cr (2022), elaborada por el MEIC y el Instituto Nacional de Aprendizaje, las pymes que deseen exportar deben registrarse ante la Ventanilla Única de la Promotora de Comercio Exterior, donde se le asigna un código, se debe consultar antes la Promotora de Comercio Exterior los requisitos y trámites. También conocer la guía de exportación para Centroamérica y República Dominicana. De acuerdo con el producto, se debe solicitar los permisos correspondientes en las entidades estatales correspondientes como Ministerio de Salud, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Seguridad Pública, Instituto del Café de Costa Rica, Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones, Instituto Costarricense de Pesca y Agricultura, Instituto Costarricense de Pesca y Agricultura, Instituto Costarricense sobre Drogas y la Oficina Nacional de Semillas.

La guía informativa publicada en la página web pyme.go.cr (2022) explica aspectos vinculados con temas de comercio exterior emitidos por la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (2014). A continuación, se detallan los casos específicos para la exportación, así como las instituciones a las que se debe recurrir para los diferentes productos a exportar:

- Ministerio de Agricultura y Ganadería es necesario solicitar permisos en esta institución cuando se exporta productos agrícolas y pecuarios (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, 2014).
- Ministerio de Salud, se solicita permisos en el ministerio cuando se comercializa con alimentos, cosméticos, equipo y material biomédico, medicamentos, plaguicidas, productos naturales, productos para la higiene, productos químicos peligrosos y tintas para tatuajes (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, 2014).
- Instituto del Café de Costa Rica cuando se exporta café (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, 2014).
- Ministerio de Seguridad Pública cuando se exportan armas y explosivos (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, 2014).
- Ministerio de Ambiente y Energía es necesario gestionar permisos cuando se exporta y reexporta especies de fauna y flora de vida silvestre (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, 2014).
- Oficina Nacional de Semillas para comercializar semillas (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, 2014).
- Autoridad Nacional para la Prohibición de las Armas Químicas este ente es el autorizado de asegurar el cumplimiento de las sustancias químicas (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, 2014).
- Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura para comercializar productos acuícolas (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, 2014).
- Asociación Nacional de Exportadores de la Industria Textil para exportar con productos textiles (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, 2014).

Según la Promotora de Comercio Exterior en Costa Rica (2022), solamente los productos de banano, café y ganado en pie deben pagar impuestos de exportación. El banano paga 1,50 colones

por caja física más \$0,12 por caja de 18,14 kilos. El café paga 1,5 % del valor FOB de la exportación. En relación con el ganado se paga \$2 por cada animal. Esto según las leyes 5515 y 4895 para banano, 2762 para el café y, 7837 para el ganado (Promotora de Comercio Exterior en Costa Rica, 2022).

Tramite de exportación

El trámite inicia con el registro como empresa exportadora ante la Promotora de Comercio Exterior, luego se registra el producto ante la institución estatal correspondiente, después se efectúa la negociación con el comprador, para definir los términos del contrato, seguido a esto se elaboran los documentos comerciales y exportación. Seguidamente, se realiza el trámite de exportación, de la mano de los documentos comerciales necesarios, además de cumplir con las notas técnicas si aplican, seguido a esto, se realizan los pagos correspondientes de los impuestos de la exoneración, cuando se realiza el pago el Ministerio de Hacienda realiza un control aleatorio este control puede resultar solicitando una revisión física de la transacción o seguir el proceso sin la revisión. Luego de esto, se entregan los documentos y la carga al transportista para llevar la mercadería al puerto llegado ahí se realiza la inspección del Ministerio de Agricultura y Ganadería, cuando sea necesario; por último, se realiza la autorización de la exportación (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, 2014).

Promotora de Comercio Exterior

Según la página web de la Promotora de Comercio Exterior (2022), esta institución fue creada en 1996 “mediante Ley de la República N°7638, para asumir las funciones que -hasta ese momento- realizaban la Corporación de Zonas Francas de Exportación; el Centro para la Promoción de Exportaciones e Inversiones (CENPRO) y el Consejo Nacional de Inversiones” (párr. 3). Es una institución pública no estatal para cumplir con los siguientes objetivos:

Diseñar y coordinar programas relativos a exportaciones e inversiones. Apoyar técnica y financieramente al Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), para administrar los regímenes especiales de exportación. Promover y proteger los intereses comerciales del

país en el exterior. Centralizar y agilizar los trámites de importación y exportación. Dar seguimiento a las estadísticas del comercio exterior (Promotora de Comercio Exterior, 2022, párr. 11).

En la página web de la Promotora de Comercio Exterior (2022) se indica que su misión es “Promover y facilitar el comercio exterior y la inversión” (párr. 16). Y, su visión es “Ser generador de desarrollo económico inclusivo y sostenible a través de las exportaciones, los encadenamientos y la inversión” (párr. 17).

Según detallan en el informe Memoria (2021), durante el 2021, las exportaciones crecieron 24 % en relación con el 2020, lo cual representa el mayor crecimiento de los últimos 15 años. Actualmente, sus pilares estratégicos son la creación y consolidación de oferta exportable, promoción de encadenamiento, simplificación de trámites y la excelente institucional.

Marco teórico

Seguidamente, se plantea la fundamentación teórica del trabajo, contemplando los elementos conceptuales de pertinencia para la investigación los cuales son definidos en función de los temas de mayor relevancia para el trabajo, y que cumplen con la función de sustentar la base teórica y epistemológica del trabajo que, posteriormente, da pie para el establecimiento de los correspondientes análisis y de las contrastaciones teóricas que refuerzan la información de campo obtenida.

Los conceptos presentados en esta sección hacen referencia a la temática propia del trabajo, resaltando los temas de la gestión de recursos humanos, así como la materia relacionada con la creación y administración de Empresas desde un enfoque de talento humano. De igual forma, se considera toda la base conceptual pertinente a las pymes, su creación en el tiempo, resaltando la actualidad y sus diferentes tipos, explicando en que consiste cada uno de los principales.

La teoría presentada en esta parte del capítulo es basada en libros de texto, documentos doctrinarios y artículos científicos, en los cuales se presenta un análisis teórico profundo de la temática

señalada. De igual forma, estos conceptos, además de ser definidos, también son explicados y abordados desde una óptica analítica, contrastando sus definiciones con diferentes posiciones doctrinarias, de forma que puedan compararse el contenido temático desde diversas áreas de interés.

Los conceptos teóricos presentados en este marco son definidos con base en los objetivos de estudio, mismos que, posteriormente, son la base para la definición de las variables de estudio, pudiendo presentar así todo el contenido temático pertinente para cada uno de estos objetivos, permitiendo establecer el suficiente sustento teórico que logra dar pie a un posterior análisis de las variables de estudio definidas para el trabajo de investigación realizado.

Finalmente, debe indicarse que la teoría contenida en este capítulo es posteriormente retomada en el análisis e interpretación de resultados, logrando contrastar de forma empírica los datos de campo recolectados, contra las diferentes posiciones teóricas y doctrinarias abordadas.

Economía

La economía se define como la ciencia madre que estudia las relaciones económicas y productivas entre los participantes de una determinada colectividad. Es definida por Parkin (2004) como: “[...] la ciencia social que estudia las elecciones que los individuos, las empresas, los gobiernos y las sociedades hacen para encarar las escaseces” (p. 2).

Puede observarse que la economía busca solventar el problema fundamental dado por la existencia limitada de factores productivos, en contraproducción a una cantidad ilimitada de necesidades humanas de consumo, definiendo así que es la escasez el elemento esencial de la ciencia económica.

En este punto es importante señalar y, según Krugman et al. (2008), que los recursos económicos o factores productivos son la tierra, el capital el trabajo, y más recientemente se agregan la información y a la tecnología, elementos que por su misma naturaleza son escasos y de acá que conlleva la importancia de un correcto estudio para efectos de maximizar su aprovechamiento.

Derivando precisamente de este aspecto, las diferentes aproximaciones o enfoques económicos que pueden ser aplicados en aras de lograr dicha maximización.

Microeconomía

Existen dos maneras generales de analizar la economía, en función de la población a estudiar. Estas categorías son microeconomía y macroeconomía. La microeconomía es el estudio de la economía en entornos más pequeños. El término es definido por Parkin (2004) como: “[...] es el estudio de las elecciones que hacen los individuos, empresas y gobiernos” (p. 2).

Macroeconomía

La otra categoría es la macroeconomía. Esta estudia la economía en entorno más grandes. Para Parkin (2006) la macroeconomía se define como: “[...] Al estudio del funcionamiento de la economía nacional y de la economía global.” (p. 2).

Equilibrio económico

Existen algunos escenarios posibles para las economías. Una de estas es el equilibrio económico. Según Barbé (2002), “una economía está en equilibrio cuando todos los agentes han llegado a la situación máximo-preferida dadas las limitaciones de recursos” (p. 2). Citando a Arenal (2018):

El equilibrio económico es esencial para la planificación y administración de las actividades de cualquier organización, para esto es necesario un presupuesto, que forma parte de una planificación de una estrategia y ayuda a cerrar los esfuerzos y recursos disponibles hacia una actividad (p. 1).

Equilibrio marxista

Otro de estos escenarios posible para la economía es la economía de tipo marxista. Carlos Marx, estudioso de la estructura económica capitalista con el objetivo de explicar su funcionamiento y

sus contradicciones. Al mismo tiempo, Marx desarrollador del esquema de reproducción simple del sistema capitalista, donde no existe acumulación de capital: todo lo que se produce también se consume. También explica el esquema de reproducción ampliada, donde sí existe acumulación de capital. En ambos esquemas, Marx divide la producción total de bienes en dos formas: La rama I, productora de bienes y de producción y la rama II, productora de bienes de consumo. Ambas ramas integran en su producción el capital constante (Ávila, 2004).

Equilibrio keynesiano

Otro escenario económico es el de tipo Keynesiano, este plantea el equilibrio económico general que existe cuando el ingreso nacional es igual al consumo nacional más el ahorro nacional. El motor básico de la economía, según Keynes, es la inversión, por lo que es necesario incrementarla e impulsarla, ya que ella genera un efecto multiplicador en la economía llamado multiplicador de la inversión o multiplicador keynesiano. (Ávila, 2004).

Crecimiento económico

A la pregunta ¿por qué crecen las economías? Sala (2002) indica lo siguiente:

La opinión popular acostumbra a dar tres tipos de respuestas a esta pregunta: la primera nos dirá que la economía crece porque los trabajadores tienen cada vez más capital, la segunda asegurará que la clave es la educación de la población y la tercera relacionará el crecimiento económico con el progreso tecnológico (p. 9).

El crecimiento económico tiene varias fuentes que dependen en su totalidad del escenario que se esté evaluando. Una de estas puede ser mayor capital que se traduce el crecimiento en la economía. Y las otras son relacionadas con otros factores que impactan positivamente en el crecimiento de la economía tales como los avances tecnológicos, y la educación de los potenciales participantes de la economía.

Empresa

Es un grupo de una o varias personas que se unen para la explotación de un negocio y en donde todos tienen un objetivo determinado que puede ser el lucro o la atención de las necesidades sociales previamente estudiada (Chiavenato, 2004). Es interesante, pues una empresa puede originarse solo de la conversación y esta conversación se perpetua a través del lenguaje usado por las personas que realizaron esta conversación o dialogo, por lo que si una empresa cambia de lugar de personal de servicio o incluso de producto sin cambiar la conversación inicial la misma sigue subsistiendo (Ribeiro, 2001).

Una empresa es una organización económica, financiera, social y jurídica compuesta por clientes, productos y/o servicios y dirección, que combina información, personal, equipos y materias primas para transformarlos en productos y/o servicios, información y dinero, mediante decisiones, dirección, planificación, organización, información y control (Estallo, 2002).

Para finalizar, García y Casanueva (2000) definen a la empresa como: “Una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (p. 4).

Empresario

Según Estallo (2013), “el empresario es el que ha hecho posible la aparición de la empresa, su funcionamiento y su papel motor dentro de la economía: el empresario con su actitud su aptitud, su capacidad y, en definitiva, papel en la sociedad” (p. 40). El empresario es el sujeto responsable de llevar a funcionar la empresa independientemente a sus resultados o rendimientos, este es el creador y realizador de la ejecución del negocio.

La economía de la empresa

La economía de una empresa es uno de los flujos más importantes de una organización este “transforma ahorro en inversión materializada en capital productivo y se encuentra integrado por el subsistema de financiación (en el que se obtienen los medios financieros) y por el subsistema de inversión (en el que esos medios se materializan en inversiones productivas)” (Pérez, 2017, p. 7). La economía de la empresa se define como los comportamientos de tipo económicos que suceden en una organización mediante el cual se maximizan los recursos económicos.

Administración

Como lo indica Eliécer (2018), la administración es: “[...] un modo consciente de actuar sobre los sistemas organizativos, sus subsistemas y demás elementos con vistas a obtener determinados resultados bajo ciertas condiciones y restricciones” (p. 19).

Otra definición interesante es la que brinda Robbins (2005), quien indica que: “la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (p. 7). Asimismo, para Hurtado (2011), la administración se define como “disciplina teórica que comprende todo el desarrollo intelectual alrededor del tema” (p. 7).

Otra definición interesante es la que da Hamel (2008): “Es la capacidad de reunir recursos. Formular planes, programas el trabajo y espolear el esfuerzo” y continua “la administración es crucial para el logro del propósito humano” (p. 11). Considerando las definiciones anteriormente planteadas, se plantea que la administración es una práctica que busca la organización estratégica de varios componentes, sea en una empresa, en el hogar o en un proyecto. Su objetivo es la correcta utilización de los recursos para cumplir objetivos planteados.

El proceso administrativo

El proceso administrativo, según Hurtado (2008):

Es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y erías gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo (p. 47).

Se entiende que el proceso administrativo es la manera cómo se lleva a cabo el manejo de los recursos para cumplir los objetivos planteados.

Gestión empresarial

La gestión empresarial ha cambiado por el pasar de los años, incluso por tratados o decisiones políticas. Según Van den Bergue (2016):

Los tratados de libre comercio y los acuerdos comerciales han llevado a cambios fundamentales en la dirección y operación empresariales, despertando a los gerentes hacia unos mercados de mega gerencia y de competitividad internacional, conceptos hacia donde se dirigen en la actualidad y se dirigirán en el futuro todos los países del mundo (p. 10).

La gestión empresarial reúne una serie de métodos para llevar a cabo el proceso administrativo dentro de una organización, por lo cual debe estar en constante cambio y actualización.

Gestión administrativa

Según Hurtado (2011), la gestión administrativa es:

Un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos

señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. Existen cuatro elementos muy importantes relacionados con la gestión administrativa: planeación, organización, dirección y control (p. 46).

Se entiende por gestión administrativa al proceso relacionado con la administración, corresponde a métodos y prácticas que se realizan para cumplir las metas dentro de un proyecto, un hogar, una empresa, entre otros.

Administración financiera

La administración financiera debe usarse en el día para ayudar las decisiones pertinentes en el ámbito financiero que presenten a nivel empresarial o personal. Según Morales (2014):

La administración financiera es una herramienta necesaria para ayudar a analizar y evaluar las decisiones que le convengan a la empresa. Las decisiones fundamentales que debe tomar son las referentes a las inversiones y aquellas que se enfocan a las fuentes de financiamiento. La falta de esta herramienta puede traducirse en pérdidas o resultados (p. 1).

Como última definición, se puede describir la administración financiera como la adquisición de bienes para alcanzar alguna meta global, como lo indican Horne y Wachowicz (2005):

La administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes (p. 2).

Se puede concluir que la administración financiera es la especialidad de la administración que se concentra en las finanzas del ente a administrar. Como tal, sus objetivos son financieros y sus mediciones también.

Finanzas

Es primordial tener conocimientos en finanzas, sin importar el rol dentro de la organización, ya que siempre es necesario. Administrar el dinero puede afectar a la empresa con la que está laborando, así como en su vida cotidiana. Según Ponce et al. (2019):

Las finanzas son la parte de la economía que se encarga de la gestión y la optimización de los flujos de dinero relacionados con las inversiones, la financiación, la entrada por los cobros y la salida por los pagos. Uno de los objetivos principales de las finanzas, es maximizar el valor de la empresa y garantizar que se puedan atender todos los compromisos en la salida de dinero de la empresa (p. 11).

Contabilidad

Ayaviri (2016) indica que la contabilidad se define como: “La ciencia y/o técnica que enseña a clasificar y registrar todas las transacciones financieras de un negocio o empresa para proporcionar informes que sirven de base para la toma de decisiones sobre la actividad” (p. 20). De igual manera, el mismo autor Ayaviri (2016) plantea la definición de contabilidad como: “ciencia y rama de las matemáticas, que tiene por objeto llevar cuenta y razón del movimiento de las riquezas públicas y privadas con el fin de conocer sus resultados” (p. 21).

Otro concepto interesante es el que describe Lara (2011), quien define la contabilidad así:

Es la disciplina que enseña las normas y procedimientos para analizar, clasificar y registrar las operaciones efectuadas por entidades económicas integradas por un solo individuo, o constituidas bajo la forma de sociedades con actividades comerciales, industriales, bancarias o de carácter cultural, científico, deportivo, religioso, sindical, gubernamental, Etc., y que sirve de base para elaborar información financiera que sea de utilidad al usuario general en la toma de sus decisiones económicas (p. 34)

Se entiende, considerando las definiciones anteriormente detalladas, que la contabilidad es la disciplina que define normas, prácticas y regulaciones que deben cumplir las organizaciones en el registro de sus transacciones económicas, para así no solo cumplir con los requisitos establecidos, sino poder generar información fiable, confiable y segura tanto para la toma de decisiones como para la medición de objetivos.

La contabilidad es un área de gran importancia para las empresas ya que independientemente del manejo de sus finanzas y sus prácticas es necesario tanto para el manejo del negocio como en el marco de la legalidad.

Recursos humanos

En cuanto a la definición de recursos humanos, según Dessler (2001), son: “las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que se ocupa” (p. 2). Por otro lado, Chiavenato (2007) lo define como: “La planeación, organización de desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal” (p. 149). Se concluye que recursos humanos es la especialidad de la administración enfocada en las personas, su objetivo es crear y desarrollar prácticas y estrategias para cumplir los objetivos del área planteados.

Administración de recursos humanos

Una definición bastante precisa es establecida por Villapando (2016), quien señala que:

Se define como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen mantenimiento su compromiso con la organización (p. 1).

Es posible observar que la administración de los recursos humanos es la máxima responsable de la estancia y trayectoria del personal de una organización, por lo que es su responsabilidad crear

estrategias para cumplir objetivos relacionados con las personas que eventualmente repercute en los resultados y cumplimiento de metas de la empresa.

Gestión de talento

El autor Anzola (2002) menciona que:

La Gestión de talento consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control (p. 70).

La gestión administrativa es una de las actividades más importantes en una organización, ya que mediante esta se puede lograr el cumplimiento y el logro de los objetivos, mediante la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal que labora dentro de la misma. Toda empresa persigue un fin, el mismo que se puede alcanzar mediante un proceso ordenado. Dessler (2006) afirma que:

Son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía (p. 41).

Por otra parte, Wayne (2005) afirma que: “La gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales” (p. 12).

Por último, Lledo (2005) afirma:

Es una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional (p. 28).

Se concluye que la gestión del talento humano es el proceso en el que se definen las prácticas a seguir, su desarrollo y la medición de estrategias relacionadas con el cumplimiento de objetivos en función del talento humano de las organizaciones.

Pyme

Urbano y Toledano (2008) define que:

La librería en la que solemos comprar nuestras novelas preferidas, la tienda de ropa en la que cambiamos nuestro vestuario más o menos cada temporada, nuestra peluquería habitual. Precisamente nos lleva en primer lugar a considerar, desde un punto de vista genérico que es una empresa. A este respecto, tenemos que acentuar que el hecho de definir de una forma rigurosa a las PYMEs ha sido siempre una tarea difícil. El término, en sí mismo, cubre una gran variedad de empresas, lo que dificulta en cierto modo su comprensión (p. 7).

De este modo, se considera pyme a toda aquella empresa que ocupa a menos de 250 personas. De ahí que las pymes, a su vez, hayan sido clasificadas en microempresas, pequeñas empresas y empresas medianas.

Otra definición es establecida por Trade (2000), quien señala:

Toda definición o clasificación de pyme puede considerarse específica del país en cuestión. Los países tienen definiciones muy diferentes sobre las pymes. Sin embargo, hay tres parámetros que se aceptan en general, aislados o en combinación, que definen lo que es una pyme en la mayoría de los países. Estos son: El número de trabajadores, que es el criterio más extensamente utilizado. El nivel de inversión de capital o activos. El volumen de producción o cifra de negocios, calculados a veces sobre los ingresos medios anuales a lo largo de un período de tiempo predeterminado (p. 35).

Considerando lo anterior, a nivel global, se considera que una pyme es una empresa con una capacidad limitada de colaboradores, la empresa tiene la posibilidad para dedicarse a cualquier actividad económica legal para ser considerada una pyme. La cantidad específica de trabajadores que debe tener una pyme se define por país o región.

Gestión pyme

La gestión y la administración de pymes es todo lo que se hace para lograr que una empresa funcione y se desarrolle de manera continua y saludable. Es decir, la gestión y administración de una empresa pyme sirve para organizar procesos y crear metas y objetivos al mismo tiempo que desarrollas, con la ayuda de los recursos humanos, económicos y tecnológicos con los que cuentas, diferentes formas de alcanzarlas. Según Paz (2004):

La llevaza económico-financiera de las Pymes necesita de un mecanismo de control sobre las distintas tareas que realizan, al efecto de contrastar y evaluar los resultados obtenidos con los objetivos inicialmente propuestos, y, de este modo tomar las decisiones tanto internas como externas más idóneas para la empresa (p. 1).

Tercerización

La prestación de servicios puede darse de manera directa o indirecta. La manera indirecta se da por medio de subcontratación de servicios. Esta subcontratación se conoce como tercerización. El autor Flores (2014) menciona que:

La tercerización consiste en contratar a un tercero para que se encargue de procesos que no son parte de la esencia de la empresa. Así, por ejemplo, la empresa decide que las relaciones públicas estén a cargo de alguna consultoría, entonces elimina formalmente ese departamento de su estructura organizacional y sólo nombra a un encargado. Con esta acción la empresa disminuye su carga operativa, enfocándose así a las actividades claves de su negocio y también cuenta con un número menor de colaboradores, que le beneficia a tener menores gastos, responsabilidades legales directas con ellos, etc. (p. 20).

Considerando las definiciones anteriores, se concluye que la tercerización es un método de prestación de servicios, donde existe un intermediario entre quien da el servicio y quien lo recibe. En la práctica es utilizado por las empresas como estrategia empresarial ya que brinda algunos beneficios a la organización, principalmente económicos.

Estrategia organizacional

Las empresas deben tener claro un panorama con acciones a futuro para cumplir sus objetivos. Este plan se conoce como estrategia empresarial, el autor Cuesta (2010) menciona que:

Proveniente del ejército, el término estrategia arrastra consigo la impronta de la lucha, el posicionamiento adecuado para prever las acciones del contrario y proyectar las propias para asestar el golpe donde menos se espere y más débil sea el contrincante (p. 21).

Además, el mismo autor, Cuesta (2010) indica más adelante que: “La estrategia organizacional señala como alcanzar los objetivos, indica realmente el camino. Es decir, las estrategias organizacionales reflejan diferentes perspectivas y enfoques. La estrategia como patrón, plan, posición, perspectiva y estratagema o maniobra” (p. 25).

Se concluye que la estrategia empresarial es la ruta que diseñan las empresas con las metas y objetivos con los que pretenden trabajar. Define un panorama de donde se encuentran y donde quieren llegar.

CAPÍTULO III

Metodología

Definición del enfoque

El enfoque investigativo es hacia donde lleva la investigación. Brinda no solo la dirección, sino también generalidades de la investigación, así como la definición de los métodos de la investigación como tal. El enfoque es definido por Ortiz (2015) como:

El enfoque es la orientación metodológica de la investigación; contribuye la estrategia general en el proceso de configurar (abordar, plantear, construir y solucionar) el problema científico. Expresa la dirección de la investigación. El enfoque incluye en sí los métodos, principios, y orientaciones más generales del sistema investigativo sin reducirlos a acciones instrumentales y determinaciones operacionales, ni a teorías o concepciones formalizadas y matematizadas (p. 13).

Este trabajo tiene dos enfoques de tipo cuantitativo y cualitativo. Es cuantitativo porque se basa en mayor medida en el análisis de datos numéricos obtenidos del estudio de campo, analiza datos producto de resultados de encuestas realizadas a un determinado público meta. También brinda un análisis cualitativo gracias a la revisión de diferentes fuentes relacionadas con el tema expuesto, siendo el objetivo brindar una propuesta, resumiendo los temas detallados en este trabajo de investigación (Galeano, 2004).

Diseño de la investigación

En esta sección se define y explica la aplicación de los diferentes diseños de investigación aplicables al trabajo de investigación expuesto en este documento.

No experimental

Primeramente, se define el diseño de investigación de tipo no experimental. Este consiste en una investigación en la que se analiza la información ya existente sin crear nuevas realidades por medio de la manipulación de variables (Toro y Parra, 2006).

Este concepto es definido por Toro y Parra (2006) como:

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (p. 158).

Este tipo de investigación es la aplicable a este trabajo, ya que, como menciona su definición, no se altera variables, sino que se analiza la información existen, con el fin de obtener una conclusión para fundamentar la propuesta.

Seccional

Otro de los diseños de la investigación aplicables a la investigación en curso es de diseño seccional. Este tiene como principal característica que considera dentro de los elementos a analizar información de una muestra específica de estudio en un momento único, tomada como parte del proceso de investigación (Bernal, 2006).

Dentro de esta investigación, se aplica un cuestionario orientado a una población específica definida en función de los objetivos establecidos, durante un periodo de tiempo establecido también definidos en los objetivos de ese trabajo siendo este el primer semestre del 2022, por lo que el diseño tipo seccional es aplicable a este trabajo de investigación.

Transversal

Por último, el diseño de investigación de tipo transversal es también aplicable al trabajo de investigación en curso ya que este es definido como una fotografía de un momento y situación específicas. Según definen Toro y Parra (2006), “su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 158).

Esta investigación cuenta con un cuestionario aplicado en un momento específico de tiempo y se aplica únicamente en una oportunidad, de manera que cumple con las características definidas como diseño de la investigación de tipo transversal.

Método de investigación

En esta sección se define y explica la aplicación de los diferentes métodos de investigación aplicables al trabajo de investigación expuesto en este documento. Además, se precisan los métodos de investigación que se utilizan en el presente trabajo de investigación, detallando cada uno de ellos en función de su aplicación práctica para el proyecto.

Analítico

El analítico es el primer método investigativo utilizado en este trabajo, pues en este “se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado” (Rodríguez, 2005, p. 30), llegando a realizar un análisis profundo de un tema específico y obteniendo información tanto de fuentes documentales como de campo.

En el caso de este estudio, se utiliza el método analítico para averiguar lo más posible sobre el tema de la valorización financiera del talento humano y todos sus componentes, con miras a obtener conclusiones que permitan proponer una métrica para realizar dicha evaluación.

De campo

En esta investigación también se usa el método de campo, en el que se recolectan datos desconocidos sobre la temática con los sujetos de estudio al aplicar instrumentos que “permiten obtener información de primera mano y de forma directa con los informantes claves del contexto” (Bisquerra, 2009, p. 331).

En este estudio en particular, la investigación de campo también es aplicable, ya que se recurre a la aplicación de entrevistas y encuestas para obtener la opinión directa de personas involucradas

en el tema. La investigación de campo de este trabajo va dirigida a personas colaboradoras de pymes del cantón de Montes de Oca, así como personas encargadas de la gestión del talento humano en estas empresas.

Deductivo

El método de investigación deductivo “consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal” (Rodríguez, 2005, p. 29), lo que significa que corresponde a extraer conclusiones a partir del análisis de las características de una temática, yendo de lo general a lo más específico.

Este método se aplica en este estudio, pues sus conclusiones parten del análisis más general de la información recopilada, detallando cada sección particular de este, según las variables estudiadas.

Inductivo

Por último, el método de investigación inductivo se caracteriza por poner en práctica el razonamiento inductivo. El método inductivo “es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados” (Rodríguez, 2005, p. 29).

El método de investigación inductivo utiliza varios componentes importantes, como el análisis directo de los fenómenos a estudiar, la experimentación en caso de este trabajo por medio de planteamientos e hipótesis para concluir eventualmente con una propuesta (Rodríguez, 2005). En el caso de las respuestas específicas de los sujetos de este estudio que, tras responder a las entrevistas y encuestas respectivamente, se analiza en su conjunto dando lugar a conclusiones conjuntas y una propuesta de general de métrica para la valorización financiera del talento humano que las toma en cuenta.

Tipo de investigación

Es la categoría de investigación en la que se puede clasificar un determinado estudio como este, detallando algunas de las características principales que la definen. A continuación, se indican los tipos de investigación aplicables a este trabajo.

Descriptiva

El tipo de investigación de tipo descriptiva se define de la siguiente manera: “En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (vágase la redundancia) describir lo que se investiga” (Baptista, 2003, p. 118). Como expresan Baptista (2003) y sus colegas, su fin último es describir una temática u objetivo de estudio, a partir de las técnicas de investigación utilizadas.

La descripción puede ser más o menos profunda, aunque en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito (si es cuantitativa), o en la recolección de datos sobre éste y su contexto (si es cualitativa), o en ambos aspectos (si es mixta o multimodal) (Baptista, 2003, p. 120).

En el trabajo de investigación en curso se emplea el tipo de investigación descriptiva, ya que se parte de la descripción de algunos elementos básicos tales como recursos humanos, gestión del talento humano, finanzas, gestión financiera. También se abordan temas generales como economía, empresa, administración, gestión empresarial, administración financiera de esta manera se exponen conocimientos básicos para el entendimiento de la investigación desarrollada.

Correlacional

El tipo de investigación correlacional define que “tienen como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto particular)” (Baptista, 2003, p. 121). Se analiza variables con relación entre sí para obtener un mismo resultado. En este

trabajo de investigación el tipo correlacional es parte, ya que busca la relación entre la gestión del talento humano y las finanzas en una empresa buscando que ambas variables alcancen un objetivo.

Además de correlacionar variables propiamente para el objetivo de la investigación también correlaciona la información obtenida a través de las distintas técnicas de investigación empleadas para poder aplicar las conclusiones en una propuesta de métrica sobre el tema.

Exploratoria

El tipo de investigación exploratoria “[...] tiene como principal objetivo captar una perspectiva general del problema” (Nagui, 2005, p. 89) este tipo de investigaciones se generan sin información precisa y con la intención de generar el criterio y exponer un problema. De acuerdo con Nagui (2005), “el estudio exploratorio es apropiado para cualquier problema del cual se sabe poco, y puede ser un antecedente para un estudio profundo” (p. 90).

Según se define en el concepto, este tipo de investigación aplica al trabajo en curso, pues la propuesta de una métrica de valorización financiera es nueva, ya que, si bien, hay estudios que muestran la importancia no existe una investigación académica con la necesidad de plasmar la importancia de relacionar el área financiera y el área de recursos humanos por medio de una métrica, para poder contar con talento humano capacitado y eficiente para poder cumplir los objetivos de la empresa.

Hermenéutica

En esta investigación se realiza una revisión de textos técnicos relacionados con las temáticas de la evaluación de desempeño y la valoración financiera del talento humano, con el objetivo de contrastar esta información con la obtenida mediante las técnicas de investigación ya descritas, analizar las variables definidas y elaborar finalmente una propuesta de métrica que facilite dicha valoración.

Este tipo de investigación que Martínez (2002) llama “experimental manipulativa” y en la que se realiza la “verificación de hipótesis” (p. 30) es la hermenéutica, que permite proponer conclusiones a partir de la interpretación de múltiples fuentes, misma que se utiliza en este trabajo de investigación.

Nomotética

Martínez (2002) indica que la nomotética es una tipología de investigación que permite la “causalidad; repetibilidad y posibilidad de generalizar” (p. 46), es decir, que, además del análisis de variables y el desarrollo de una propuesta, se espera que la misma pueda ser replicable, que pueda utilizarse como un tipo de ley. “Buscan leyes, en el sentido de repeticiones regulares de ciertos procesos” (Martínez, 2002, p. 32).

Este estudio aplica este tipo de investigación, pues, como uno de sus principales resultados, se busca brindar una propuesta de métrica para la valorización financiera del talento humano concreta que pueda aplicarse en diversas empresas y organizaciones.

Sujetos y fuentes de información

Esta sección del trabajo muestra los sujetos de información y sus fuentes de información. Es necesario definir qué o quiénes brindan datos al investigador. Según indica Brenes (2003):

Las fuentes de información tanto pueden ser humanas como materiales. Si fueran materiales (como datos de archivos, obras de un autor o periódicos), lo correcto sería llamar “Fuentes de Información” a este apartado. Por el contrario, si fueran personas físicas propiamente dichas, la sección se puede llamar “Sujetos” (p. 122)

Los sujetos de información son precisamente el tipo de personas que brindan detalles relevantes para las variables a analizar. También se recurre a otras fuentes informativas y en la siguiente sección se explican.

Sujetos de información

Esta investigación pretende ahondar en aspectos relacionados con la valorización financiera del talento humano de las organizaciones, por lo que se definió que los sujetos más aptos para brindar detalles atinentes son, por un lado, los mismos colaboradores y, por otro lado, aquellas personas que se encargan de las áreas de talento humano. Se tienen definidos entonces dos tipos de sujetos de información para este estudio:

Para este trabajo se consideran dos sujetos de información, siendo estos los siguientes:

- **Personas colaboradoras de pymes del cantón de Montes de Oca:** seleccionadas como primer sujeto de investigación para indagar en sus percepciones sobre la valoración de su trabajo que se hace. Se obtienen sus percepciones a través de una encuesta.

Personas encargadas de talento humano de pymes de Montes de Oca: como segundo sujeto de investigación, se estudia las personas encargadas de las áreas o funciones de talento humano de las pymes elegidas. Estas no necesariamente pertenecen a la especialidad de talento humano, pues pueden ser también gerentes generales o administradores. A estos sujetos de estudio se accede a través de las entrevistas. Los sujetos de información se definen como aquellos en que: “[...] el interés consiste en definir quiénes y que características deberán tener los sujetos (personas, organizaciones, o situaciones o factores) objeto de estudio” (Bernal, 2006, p. 164). Este consiste, básicamente, en las personas u objetos sujetos al tratamiento investigativo, entendiendo en este punto, tratamiento como el sometimiento a la aplicación del instrumento seleccionado para el trabajo (Sierra, 2005).

Fuentes primarias

Las fuentes primarias corresponden a información correspondientes a problemas específicos sin la existencia de datos previos. Corresponde a “[...] datos no recogidos ni elaborados de antemano” (Fernández, 2004, p. 28). Generalmente, para obtener estos datos, es necesario aplicar alguna técnica o procedimiento para obtener información de campo.

Para este trabajo de investigación, se tienen dos fuentes primarias de información, las cuales son las siguientes:

- **Información de los colaboradores de pyme del cantón de Montes de Oca:** esta información corresponde a los datos cualitativos que se analizan en este trabajo, por medio de un cuestionario aplicado a los colaboradores de las empresas tipo pyme del cantón de Montes de Oca.
- **Información de encargados del talento humano en pyme del cantón de Montes de Oca:** esta información corresponde a los datos cuantitativos parte del análisis de datos obtenidos por medio de un cuestionario con opiniones de encargados del talento humano de empresas tipo pyme del cantón de Montes de Oca.

Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundarias corresponden a datos existentes. “Proporcionan información ya recogida y elaborada previamente (estadísticas, libros, estudios anteriores...)” (Fernández, 2004, p. 24). Esta información se obtiene generalmente publicada y es de fácil acceso.

La presente investigación cuenta con varias fuentes de información secundaria, tales como:

- **Libros de texto:** los libros de texto son utilizados principalmente para hacer referencia a la teoría relacionada con el talento humano, sus prácticas y gestiones, así como el área de finanzas y la administración.
- **Leyes y reglamentos:** esta información es necesaria para fines situaciones donde se define las regulaciones de las pymes en Costa Rica.
- **Internet:** por último, en esta investigación se utilizan fuentes de internet, tales como páginas estatales para definir e información situacional referente a las instituciones

involucradas en el correcto funcionamiento de las pymes en Costa Rica; además, es una herramienta para consultar y reforzar temas relacionados con el estudio.

Población y muestra

Baptista y sus colegas (2003) hacen referencia a Selltiz para indicar que “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 303). Para efectos de este trabajo de investigación, la población corresponde al conjunto trabajadores de empresas tipo pymes del cantón de Montes de Oca.

Población

Para efectos de este trabajo de investigación, se selecciona como población al conjunto trabajadores de empresas tipo pymes existentes en el cantón de Montes de Oca. Según datos extraídos del informe Estado de Situación Pyme (2021), elaborado por el MEIC al último corte procesado con fecha 2019, en la provincia de San José existen un total de 57 626 empresas catalogadas de pyme de las cuales 4440 están ubicadas en el cantón de Montes de Oca.

La población de un estudio se delimita como el conjunto de sujetos a estudiar en la investigación. Se define también la importancia de delimitar la población meta especificando las variables de los sujetos de los cuales se desea obtener información (Naghi, 2000).

Muestra trabajadores de pymes activas en el cantón de Montes de Oca

Merino y sus colegas (2010) definen el concepto como:

Una muestra es un subconjunto de individuos, hogares, etc, que se obtienen de una población mayor, denominada universo, y que debe ser representativa del mismo. Dicho de otro modo, una muestra es solo parte de la población, pero suficiente para poder representar lo que esa población piensa u opina sobre el tema de interés (p. 136).

Se define como muestra para este trabajo de investigación al subconjunto de trabajadores de pymes ubicadas en el cantón de Montes de Oca, mediante la siguiente fórmula matemática:

$$n = \frac{[z * p * q * N]^2}{\{(N-1) * e^2 + [z^2 * p * q]\}}$$

En la cual:

Z = intervalo de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso (1-p)

e = error muestral

N = población

Considerando la información disponible a la fecha, el planteamiento correcto sería el siguiente:

$$n = \frac{[1.96 * 0.95 * (1-0.95) * 4,440]^2}{\{(4,440-1) * 0.05^2 + [1.96^2 * 0.95 * (1-0.95)]\}}$$

Para una muestra total de 71 trabajadores de empresas pyme ubicadas en Montes de Oca.

$$n = 71$$

En esta investigación se define como Z (intervalo de confianza) de 95 % con un valor absoluto de 1,96, con un error muestral de 5 % y una probabilidad de éxito de 95 %. Es importante señalar que la encuesta cuenta una pregunta de filtro para así confirmar que las respuestas a considerar corresponden a personas trabajadoras de pymes del cantón de Montes de Oca.

Muestra de especialistas

Considerando que este trabajo de investigación cuenta con el análisis de dos instrumentos, es necesario definir la muestra para las entrevistas. Estas van dirigidas a especialistas en el área, se define que los encargados del talento humano de los colaboradores en las pymes del cantón de Montes de Oca son los especialistas indicados.

La entrevista es una manera de consolidar datos cualitativos para obtener información de primera mano, en el caso particular de este trabajo de investigación la muestra corresponde a una de carácter opinático (Ruiz, 2012).

La muestra a especialistas consta de cinco especialistas, todos encargados de gestionar y administrar el talento humano en las empresas tipo pyme, ubicadas en el cantón de Montes de Oca, no se define para la muestra un grado académico para los especialistas, ya que lo que se necesita es conocer las prácticas de la gestión del talento humano de primera mano. Tampoco se limita a un perfil profesional específico, por las mismas razones anteriormente expuestas.

Muestreo

El muestro se define como “[...] un conjunto de métodos para tomar ejemplares que permiten hacer aseveraciones sobre los parámetros de una población apoyándose en una fracción de está, llamada muestra” (Vladimirovna, 2005, p. 318). La muestra elegida antes presenta dos técnicas específicas para su precisión, siendo estos los tipos de muestreo aplicables al trabajo realizado. Para estos efectos, se recurre a los siguientes muestreos que permiten el aseguramiento de la confiabilidad de los datos de campos recopilados.

Aleatorio

El muestreo de tipo aleatorio es aquel en el que “[...] cada elemento de la población tiene una posibilidad de selección conocida y equitativa.” (Malhotra, 2004, p. 325). De esta manera, los elementos son seleccionado sin depender de ninguna condición. “Cada muestra posible de un tamaño dado (n) tiene una probabilidad conocida y equitativa de ser la muestra realmente seleccionada” (Malhotra, 2004, p. 325). Es posible describir este método como uno al azar en el que los elementos se seleccionan de sin sesgo.

Para el trabajo de investigación en curso, los trabajadores de empresas tipo pyme ubicados en el cantón de Montes de Oca son seleccionados al azar, sin necesitar cumplir ningún otro requisito, por lo que el muestreo tipo aleatorio es aplicable al trabajo actual.

Probabilístico

Otro de los tipos de muestreo aplicados al trabajo de investigación en curso es el de tipo probabilístico, el cual “[...] está basado en un proceso al azar y las unidades que componen la muestra se seleccionan aleatoriamente. Este procedimiento es el único que es científico y permite medir o acotar el error de muestreo” (Abascal y Grande, 2005, p. 70).

De esta manera, todos los elementos de la muestra tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Este método es aplicable a este trabajo, ya que, una vez realizado el cálculo matemático que define la muestra (trabajadores de empresas tipo pyme ubicadas en el cantón de Montes de Oca), la posibilidad de seleccionar a un trabajador sobre otro es la misma.

A criterio

Otro de los tipos de muestreo aplicados a este trabajo corresponde al muestreo a criterio. Este es definido por Fernández (2004) como:

El método de muestreo por criterio se basa en el criterio o juicio del investigador para seleccionar unidades muestrales representativas. La experiencia del investigador y su conocimiento del tema y del colectivo implicado sirven de base para determinar el criterio a seguir en la selección muestral. El muestreo por criterio se utiliza principalmente en estudios experimentales o de prueba (p. 134).

Este tipo de muestreo es aplicado a este trabajo de investigación, ya que, a la hora de ejecutar la entrevista a especialistas encargados de gestionar el talento humano de pymes en el cantón de Montes de Oca, su elección es específica por medio de criterio. La selección de los sujetos a los

que se les aplica la entrevista se hace en función de algunos criterios específicos a una cantidad limitada de personas.

Instrumentos

Cuestionario

En este trabajo se aplican algunos instrumentos, el primero es el cuestionario este se define como “un conjunto de articulado y coherente de preguntas para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación que la requiere” (Grande, 2009, p. 189). Este instrumento utiliza múltiples ítems, con el objetivo de recolectar información relacionada con el trabajo.

Para elaborar un cuestionario, es necesario recurrir a los objetivos planteados en la investigación ya que estos son los determinantes para identificar la información necesaria. Debe poder materializarse en hechos o comportamientos, conocimientos, opiniones o juicios, actitudes o predisposiciones, motivos o explicaciones de conductas, posibles conductas futuras (Grande, 2009).

El trabajo de investigación en curso se obtiene información a través de un cuestionario compuestos de ítem de naturaleza cerrados y abiertos con preguntas estructuradas de varios tipos como pregunta de opción múltiple, preguntas dicotómicas, preguntas de escala aplicado a colaboradores de empresas tipo pymes ubicadas en el cantón de Montes de Oca. Los indicadores presentes en el cuestionario son de tipo nominal de razón y de intervalo (Malhotra, 2004). A continuación, se detalla el desglose del cuestionario:

Tabla 1

**Desglose del cuestionario aplicado a la muestra de trabajadores de pymes
ubicadas en Montes de Oca**

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Cerrada dicotómica tipo filtro	Ubicación geográfica y tipo de empresa	Nominal
2	Cerrada politómica	Perfil desempeñado	Nominal
3	Cerrada politómica	Estado de ánimo laboral	Intervalo
4	Cerrada politómica	Beneficios laborales	Nominal
5	Cerrada dicotómica	Pensamientos de renuncia reciente	Nominal
6	Abierta politómica	Motivación de pensamiento de renuncia reciente	De razón
7	Cerrada politómica	Relación con jefe directo	Intervalo
8	Cerrada politómica	Departamento encargado del talento humano	Nominal
9	Cerrada politómica	Frecuencia de capacitaciones	Intervalo
10	Cerrada politómica de escala de Likert	Frecuencia y tema de capacitaciones	Ordinal / De razón
11	Cerrada politómica	Utilidad de capacitaciones	Intervalo
12	Cerrada dicotómica	Retroalimentación y evaluación a superiores	Nominal
13	Cerrada politómica	Características para retroalimentar y evaluar superiores	Nominal
14	Cerrada dicotómica	Retroalimentación recibida	Nominal
15	Cerrada politómica	Características de la retroalimentación recibida	Nominal
16	Cerrada politómica	Sentimiento de valoración	Nominal
17	Cerrada politómica	Desempeño brindado	Intervalo
18	Cerrada politómica de escala	Motivación para mejor desempeño	Ordinal / De razón

19	Abierta	Motivación para mejor desempeño	De razón
20	Cerrada politómica	Antigüedad laboral	Intervalo
21	Cerrada politómica de escala de Likert	Satisfacción y desempeño brindado	Ordinal / De razón
22	Cerrada politómica	Cumplimiento de metas	De razón
23	Abierta politómica	Mejoras realizadas	De razón

Fuente: Elaboración propia para tesis.

Encuesta

La encuesta “es esencialmente una técnica de recogida de información con una filosofía subyacente (o que la convierte en un método), pero admite muy diferentes diseños de investigación” (Alvira, 2011, p. 7). Las encuestas pueden ser muy variada en sus diseños, métodos y aplicaciones, pero siempre cumplen la utilización de un cuestionario como instrumentos para recolectar los datos necesarios y la utilización de muestras a modo de representación de la población hacia la cual va dirigido el estudio o la investigación (Alvira, 2011).

En el caso de este proyecto, la encuesta se aplica por medio del cuestionario anteriormente detallada, el cual es aplicado a trabajadores de las empresas tipo pyme ubicadas en el cantón de Montes de Oca. La misma es aplicada por medios electrónicos mediante la plataforma Surve Monkey, por medio de la cual se recolecta toda la información a la muestra aplicada.

Entrevista a profundidad

La entrevista consiste en “una técnica de reunión de datos cuantitativos que encuentran al entrevistador/moderador dirigiendo la interacción e investigación de una manera muy estructurada o desestructurada, dependiendo del propósito del entrevistador” (Ruiz, 2012, p. 249). El objetivo de una entrevista es conocer la opinión de la población previamente definida como la oportuna para conocer sus opiniones, criterios y prácticas sobre un tema en particular. Existen algunas clasificaciones de entrevistas, se encuentra la estructurada y la desestructurada, definidas así por

su diseño y creación y las entrevistas grupales o individuales, definidas así por su método en relación con la población (Ruiz, 2012).

La entrevista aplicada en este trabajo de investigación es de tipo personal y es estructurada, puesto que se realiza de manera personal individualmente dirigida a los especialistas definidos como encargados de gestionar el talento humano en las empresas tipo pyme ubicadas en el cantón de Montes de Oca, y es estructurada, ya que cuenta con una guía previamente establecida con las preguntas a discutir en la entrevista que utilizan como referencia los objetivos previamente planteados y busca conseguir información cualitativa de gran utilidad para desarrollar el estudio planteado en esta investigación.

La entrevista desarrollada para este estudio se presenta por medio de ítems de naturaleza abierta, donde los entrevistados deben responder abiertamente sus criterios, opiniones y experiencias, a diferencias de los ítems de naturaleza cerrados. Las preguntas son referentes a la gestión del talento humano en sus empresas y a la relación del talento humano con las finanzas de la organización (Gil, 2016). A continuación, el detalle de la entrevista creada:

Tabla 2

Desglose de la entrevista aplicada encargados del gestionar el talento humano en pymes de Montes de Oca

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Abierta	Cargo desempeñado	De razón
2	Abierta	Relación de las áreas de finanzas y talento humano	De razón
3	Abierta	Convergencia de finanzas y recursos humanos	De razón
4	Abierta	Definición de una persona con talento estrella laboral	De razón
5	Abierta	Opinión sobre una hipótesis	De razón
6	Abierta	Identificación de talento estrella	De razón
7	Abierta	Implicaciones de perder al talento estrella	De razón

8	Abierta	Esfuerzos realizados sobre el talento estrella	De razón
9	Abierta	Relación entre la motivación y rendimiento	De razón
10	Abierta	Satisfacción de trabajadores	De razón
11	Abierta	Recursos para satisfacer	De razón
12	Abierta	Curvas de aprendizaje	De razón
13	Abierta	Rotación en la empresa	De razón
14	Abierta	Utilidad de métrica de valorización	De razón
15	Abierta	Necesidad de invertir en la gestión del talento humano	De razón

Fuente: Elaboración propia para tesis.

Revisión documental

La revisión documental corresponde a una técnica utilizada:

[...] no solo en función de los objetivos específicos, sino que puede ser de una manera general la primera forma de consultar las fuentes bibliográficas para la construcción del marco teórico. Cualquiera que sea el fin de su uso, requiere una planificación, un sistema que nos permita recolectar de manera estructurada las fuentes y que este proceso responda a una lógica del investigador o la investigadora (Pastor y Caicedo, 2016, p. 6).

Para este trabajo de investigación, se utiliza la revisión documental en la realización del análisis de información relacionada con la gestión del talento humano, la gestión de las finanzas y su relación, la importancia de la motivación de los colaboradores en relación con su desempeño y la importancia de este para el cumplimiento de los objetivos de la organización obteniendo conceptos de importancia para desarrollar el trabajo en curso.

Confiabilidad y validez

Parte importante de las investigaciones científicas es la confiabilidad de los datos y la información obtenida, así como la validez de los instrumentos aplicados, aspectos que se detallan en la presente sección.

Confiabilidad

La confiabilidad es definida por Silva y Brains (2006), siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (1997), de la siguiente manera:

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que procuren coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre cero y uno. Donde el coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa el máximo de confiabilidad (p. 65).

Se entiende, entonces, que cuanto más se acerque el resultado a uno más cerca se está de la confiabilidad total, con menos error en la medición. Existen tres procedimientos para determinar este factor. Para efectos de esta investigación, el procedimiento utilizado es únicamente el coeficiente Alfa de Cronbach, en este se aplica una sola vez el instrumento y se calcula el coeficiente.

Para la investigación en desarrollo, se logra el estudio de confiabilidad gracias a la definición de la muestra calculada de manera estadística con un margen de error muestral del 5 %, lo que muestra un porcentaje bajo y una probabilidad de éxito del 95 %, un porcentaje bastante alto, por lo que se trabaja con parámetros investigativos aceptables asegurando certeza en los datos obtenidos los cuales son captados una única vez. El nivel de confiabilidad de los instrumentos incluidos en esta investigación, siendo estos el cuestionario y la entrevista, se pueden medir mediante el coeficiente

Alfa de Cronbach, pues se aplica una vez y su creación está en función de los objetivos específicos previamente definidos, asegurando así obtener lo que se desea.

Validez

La validez es definida por Silva y Brains (2006), siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (1997), como “[...] el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 63), con referencia a Weirsmán (1986) y Grolund (1985) “[...] la validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia relacionada con el contenido, constructo y criterio” (p. 63).

La evidencia relacionada con el contenido se basa en definir si el instrumento considera los aspectos importantes del estudio. La evidencia vinculada con el conducto se basa en definir la relación de la medición actual con otras mediciones, esta es importante principalmente en el ámbito científico donde es importante vincular la validación con la teoría. Por último, la evidencia relacionada con el criterio se basa en la eficiencia que tiene un instrumento para predecir conductas específicas en situaciones específicas, la validez de este se obtiene de la medición con algún criterio externo. (Silva y Brains, 2006).

En el caso de la investigación en curso, la validez es posible gracias a los instrumentos, siendo estos el cuestionario y la entrevista, que son diseñados en función de normas estadísticas y metodología de la investigación. Además, se desarrollan con base en los objetivos específicos definidos previamente, de esta manera se asegura la validez de los instrumentos por su relación entre su creación, formulación y diseño con los objetivos, siendo así que se logra medir específicamente lo que se quiere.

Por último, es importante recalcar que los instrumentos son validados por el tutor de la investigación en curso antes de aplicarlos en campo. Además, se sometieron a una pequeña prueba de campo de manera preliminar en la que se afinaron detalles de comprensión para hacer más eficiente su aplicación.

Proceso de análisis

El proceso de análisis se define como “un proceso cognitivo por medio del cual una realidad es descompuesta en partes para su mejor comprensión” (Muñoz, p. 193). Básicamente, consiste en el manejo de la información recolectada y estudiada.

Para efectos del trabajo de investigación en curso, el análisis aplicado va en función de los instrumentos aplicados, siendo estos el cuestionario a personas trabajadores de empresas tipo pyme ubicadas en el cantón de Montes de Oca, en la provincia de San José, así como las entrevistas a especialistas aplicadas a encargados de gestionar el talento humano en empresas tipo pyme ubicadas en el cantón de Montes de Oca.

El análisis de la información también va en función de la información recolectada relacionados con la gestión del talento humano y la gestión de las finanzas en las organizaciones. También se consultan información relacionada con la eficiencia de los trabajadores en función de su motivación y desempeño, así como la importancia que tiene para las organizaciones las personas comprometidas que cuentan con conocimiento y experiencia en la organización.

Para este trabajo de investigación, la información primaria es obtenida por medio de los datos conseguidos en el cuestionario aplicados a los trabajadores de empresas pyme ubicados en Montes de Oca, se procede a mostrar la información de manera gráfica, de modo que se obtiene un mejor orden de las variables de estudio.

Adicionalmente, se obtiene información primaria por medio de las entrevistas aplicadas a especialistas siendo estos definidos como los encargados del talento humano de las empresas tipo pyme ubicadas en Montes de Oca. Esta información también es presentada de manera gráfica para un mejor orden y presentación de las variables del trabajo, para su análisis correspondiente. Presentando ideas, criterios y experiencias relevantes para el curso de la investigación y la propuesta que se pretende realizar, utilizando también de apoyo la información obtenida de libros e internet.

Adicional al análisis de toda la información planteada por separado, se realiza un análisis en conjunto, correlacionando la información tanto de los instrumentos como de las áreas de estudio, con el fin de brindar una propuesta en forma de métrica de valorización financiera del talento humano y posteriores conclusiones y recomendaciones de este trabajo. Este proceso de análisis de la información se gestiona por medio de información gráfica, donde se utiliza información de los instrumentos para definir factores de relación entre la información planteada y la estudiada.

Operacionalización de variables

En esta última sección se muestra la definición y operacionalización de las variables del trabajo, como factores clave de la investigación y de la creación y desarrollo de los instrumentos. Así como su importancia en los resultados, conclusiones y recomendaciones para una eventual propuesta.

Primera variable: Áreas de convergencia entre finanzas y recursos humanos.

Segunda variable: Métricas de valor del talento humano.

Tercera variable: Involucramiento financiero en la gestión del talento humano.

Cuarta variable: Estrategia de fidelización de colaboradores talentosos.

Primera variable: Áreas de convergencia entre finanzas y recursos humanos

Definición conceptual

Esta variable define las áreas en las que los departamentos de finanzas y el departamento de recursos humanos se unen. Estas dos áreas en la práctica de una empresa tienen objetivos diferentes. Por ejemplo, según se detallan Arguedas y González (2016), el objetivo de la gestión financiera se puede definir de la siguiente manera:

La gestión financiera de la empresa se basa en dos actividades críticas: por un lado, las actuaciones en materia de financiación, por las cuales las firmas se nutren de los recursos obtenidos a través de diferentes vías y que, unido a los recursos de los que disponen, deberán soportar económicamente el desarrollo de su actividad y de las inversiones

necesarias. [...]. Por otro lado, aquellos recursos obtenidos deben ser adecuadamente invertidos con el objeto de obtener una rentabilidad que se materializará en nuevos recursos económicos (p. 31).

Es decir, esta área está enfocada al cien por ciento en la gestión de los recursos económicos de la empresa, desde tener los suficientes para operar, hasta generar más para obtener rentabilidad. Y la gestión de recursos humanos se define de la siguiente “[...] la estructura organizativa que se encarga de lo relativo a la organización, gestión, y administración del personal al servicio de la empresa” (Moreno, 2019, p. 6). Siendo esta área la encargada al ciento por ciento en la gestión del recurso humano de las organizaciones. Dado que ambas tienen enfoque distinto, es oportuno encontrar áreas en las que convergen para unir esfuerzos y recursos en conseguir los objetivos de la compañía.

Definición instrumental

Esta variable es analizada y estudiada en la entrevista dirigida a encargados de gestionar el talento humano en las empresas, por medio de preguntas específicas. Es dirigido directamente a ellos, ya que existe una amplia posibilidad que esta información sea desconocida para los trabajadores, ya que los únicos que pueden tener noción de este tipo de situaciones son los que trabajan en áreas administrativas y el cuestionario, instrumentos dirigidos a los trabajadores, va dirigido a todos ellos, sin importar el cargo o área en la que laboran.

Esta variable es evaluada específicamente por medio de la entrevista aplicada a la muestra de especialistas, a través del siguiente ítem:

- **Ítem 3:** esta pregunta es de naturaleza abierta, el reactivo es la convergencia de los departamentos.

Además del análisis de la respuesta, se consideran textos oficiales para estudiar la variable, por medio de publicaciones relacionadas con la importancia para alcanzar el éxito en las organizaciones de unir esfuerzo en ambas áreas.

Definición operacional

Esta variable es de una naturaleza cualitativa, pues su abordaje es el análisis de la opinión de los definidos expertos para efectos de este trabajo de investigación. El objetivo fundamental de estudiar esta variable se basa en sustentar la idea de la utilidad de definir al talento humano como pilar para alcanzar el éxito en las organizaciones de manera que es óptimo unificar esfuerzos para conseguir las metas planteadas. Los indicadores empleados para la operacionalización de esta variable por medio de la entrevista aplicada a los encargados de gestionar el talento humano en pymes ubicadas en Montes de Oca son:

- **Ítem 3:** de razón.

Segunda variable: Métricas de valor del talento humano

Definición conceptual

Esta variable define una métrica de valor para el recurso humano. Para entender la variable es necesario definir algunos conceptos, por ejemplo, métrica, este concepto hace referencia a medir el mismo se define como “[...] asignar un número a un objeto de manera que represente un atributo” (Astous et al., 2003, p. 187). Para efectos de la investigación en curso, se considera como objeto al cual asignarle valor al recurso humano de las organizaciones y su atributo va en función del desempeño y eficiencia del recurso humano y su impacto en la operación del negocio. También es importante definir el concepto de talento humano, este es el “conjunto de dotes intelectuales de una persona” (Alles, 2006, p. 57).

De esta manera, se pretende asignar un valor cuantitativo a los dotes de un trabajador, con el fin de contabilizar esas habilidades, ya que, si bien, todos los trabajadores tienen un valor, no todos tienen el mismo y se considera importante cuantificar esos recursos intangibles.

Definición instrumental

Esta variable se analiza por medio de la encuesta ya que es la herramienta que permite conocer la opinión de la población definida como expertos en este trabajo de investigación. La utilidad de una métrica para el talento humano es una herramienta que puede utilizar la persona a cargo de la administración de la empresa, o la persona a cargo de la gerencia general, o la persona encargada del personal en conjunto con la persona a cargo de gestionar los recursos financieros de la organización, por lo que son estos quienes tienen potestad de dar una opinión al respecto.

Es por esta razón que el instrumento del cuestionario está en su mayoría orientado a definir la importancia de identificar y gestionar de una manera diferente a las personas con potencial, de manera que la métrica para su valorización sería la herramienta para conseguirlo de una manera práctica útil y estandarizada.

Esta variable es analizada por medio de la entrevista con las siguientes preguntas:

- **Ítem 4:** esta pregunta es de naturaleza abierta, su reactivo es la definición de una persona con talento estrella laboralmente.
- **Ítem 5:** esta pregunta es de naturaleza abierta, su reactivo es la opinión sobre una hipótesis.
- **Ítem 6:** esta pregunta es de naturaleza abierta, su reactivo es la identificación de un talento estrella.
- **Ítem 7:** esta pregunta es de naturaleza abierta, su reactivo es la implicación de perder al talento estrella.
- **Ítem 8:** esta pregunta es de naturaleza abierta, su reactivo es los esfuerzos realizados sobre el talento estrella.

- **Ítem 9:** esta pregunta es de naturaleza abierta, su reactivo es la relación entre la motivación y rendimiento.
- **Ítem 10:** esta pregunta es de naturaleza abierta, su reactivo es la satisfacción de los trabajadores.
- **Ítem 11:** esta pregunta es de naturaleza abierta, su reactivo es recursos para satisfacer.
- **Ítem 12:** esta pregunta es de naturaleza abierta, su reactivo es curva de aprendizaje.
- **Ítem 13:** esta pregunta es de naturaleza abierta, su reactivo es la rotación en la empresa.
- **Ítem 14:** esta pregunta es de naturaleza abierta, su reactivo es la utilidad de métrica de valorización del talento humano.
- **Ítem 15:** esta pregunta es de naturaleza abierta, su reactivo es la necesidad de invertir en la gestión del talento humano.

Además del análisis de las preguntas indicadas anteriormente realizada a los encargados de gestionar el talento humano en las pymes ubicadas en Montes de Oca, en el desarrollo de esta investigación se utilizan documentos de fuentes confiables, como lo son libros, para complementar la información brindada por los especialistas.

Definición operacional

La naturaleza de esta variable se define de naturaleza cualitativa, ya que todas las preguntas están orientadas a los especialistas y son de naturaleza abierta para que estos puedan brindar sus experiencias y explicar su conocimiento relacionado con los talentos con estrella en el ámbito laboral.

El objetivo principal de estudiar esta variable es demostrar la utilidad de una métrica de valorización para el talento humano, de manera que es necesario identificarlo y gestionarlo de una manera distinta a los demás considerando que el beneficio que se obtiene de estos es mayor al de los demás trabajadores, el conocimiento desarrollado y la aplicación de este a sus labores diarias tiene un impacto sobre el éxito de la organización.

Todas las preguntas aplicadas en esta variable son dirigidas a encargados de personal de pymes ubicados en la región de Montes de Oca y la operacionalidad es la siguiente:

- **Ítem 4:** de razón.
- **Ítem 5:** de razón.
- **Ítem 6:** de razón.
- **Ítem 7:** de razón.
- **Ítem 8:** de razón.
- **Ítem 9:** de razón.
- **Ítem 10:** de razón.
- **Ítem 11:** de razón.
- **Ítem 12:** de razón.
- **Ítem 13:** de razón.
- **Ítem 14:** de razón.

- **Ítem 15:** de razón.

Tercera variable: Involucramiento financiero en la gestión del talento humano

Definición conceptual

Para definir esta variable, es primordial definir la gestión del talento humano, “gestión humana y del conocimiento es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica. Gestión del conocimiento en la actividad empresarial es hoy, esencialmente, análisis y proyección estratégica de los recursos humanos” (Cuesta, 2010, p. 1). Desde el punto de vista de la actual investigación, el talento humano meta es el que tiene conocimiento y utiliza ese conocimiento a sus labores, para un mejor y más rápido resultado, siendo este perfil de colaborador el óptimo para alcanzar los objetivos planteados.

La teoría define a las finanzas como “un grupo de conceptos que ayudan a organizar la forma de asignar recursos a través del tiempo, así como de un conjunto de modelos cuantitativos que auxilian en la evaluación de alternativas, la toma de decisiones y la puesta en práctica de estas” (Bodie y Merton, 2004, p. 2).

Utilizando esta definición teórica, la estrategia planteada de involucrar el área de finanzas a la gestión del talento humano no es más que un modelo alternativo del manejo de recursos asignando más valor a las personas con talento.

Definición instrumental

A nivel de instrumentos aplicados en la investigación en curso, esta variable es analizada por medio del cuestionario y la entrevista. Por medio del cuestionario, se pregunta a los colaboradores, con el fin de definir cuál es el departamento encargado de su gestión para eventualmente definir si esto el involucramiento del departamento de finanzas en la gestión del talento humano tiene impacto sobre el desempeño y satisfacción de los colaboradores.

La pregunta aplicada en el cuestionario dirigido a colaboradores de pyme de Montes de Oca es la siguiente:

- **Ítem 8:** naturaleza cerrada politómica, reactivo es departamento encargado del talento humano.

También por medio de la entrevista. Esto porque esta información es de dominio más administrativo que de dominio de los colaboradores. La información recolectada es suministrada por encargados de personas de pymes ubicadas en Montes de Oca.

La pregunta aplicada de manera directa en la entrevista a la muestra de especialistas es la siguiente:

- **Ítem 2:** naturaleza abierta, reactivo de relación de finanzas y talento humano.

Adicional a la aplicación de ambos instrumentos, se utiliza dentro de la evolución de la variable se utiliza textos oficiales con información relacionada con la utilidad de unificar recursos para alcanzar los objetivos de la organización.

Definición operacional

Esta variable es de naturaleza cualitativa, puesto que la pregunta principal es de naturaleza abierta, creada para conocer de primera mano, de parte de los especialistas, siendo estos encargados de la gestión del talento humano en las pymes ubicada en la región de Montes de Oca, el involucramiento de finanzas en la gestión del talento humano. Adicional a esto se analiza información suministrada por los colaboradores de la pyme de Montes de Oca, con el fin de analizar esta variable en conjunto con otros reactivos para estudiar el impacto de unificar los recursos financiero y humano para alcanzar los objetivos de la empresa.

En relación con el cuestionario aplicado, esta variable evalúa la siguiente operacionalidad:

- **Ítem 8:** nominal.

Para efectos de la operacionalización de esta variable, se utiliza el siguiente indicador de la entrevista:

- **Ítem 2:** de razón.

Cuarta variable: Estrategia de fidelización de colaboradores talentosos

Definición conceptual

Para el análisis de esta variable, es necesario definir algunos conceptos como estrategia “[...] es establecer hacia donde quiere ir la compañía, [...] cuáles iniciativas se van a desarrollar, cómo se relacionan entre si los diferentes departamentos y qué responsabilidad tienen cada uno de los empleados” (Caja, 2019, p. 133), se entiende por estrategia al plan que se crea para alcanzar un objetivo.

La fidelización va más allá de la retención, una buena estrategia de fidelización incluye “la forma de reconocer las señales de alerta de posibles abandonos cuanto antes” (Harvard Business School Press, 2006, p. 16). De esta manera, se define que una estrategia para crear la fidelización de colaboradores talentosos es un plan para retener y mantener satisfechos a los colaboradores con habilidades necesarias para desarrollar de alto rendimiento lo cual es necesario para optimizar los recursos de la organización y alcanzar las metas planteadas.

Definición instrumental

Esta variable se estudia, en su gran mayoría, con el instrumento aplicado a los colaboradores, ya que son ellos quienes tienen conocimiento de qué es lo que los motiva más a realizar un mejor trabajo, qué beneficios valoran más y cuáles son necesarios para un alto rendimiento en sus operaciones diarias. La población meta para la aplicación del cuestionario son los colaboradores de pymes ubicadas en la zona de Montes de Oca.

Las preguntas del cuestionario aplicado a la muestra anteriormente descrita son las siguientes:

- **Ítem 3:** cerrada politómica, reactivo estado de ánimo laboral.
- **Ítem 4:** cerrada politómica, reactivo beneficios laborales.
- **Ítem 5:** cerrada dicotómica, pensamientos de renuncia recientes.
- **Ítem 6:** abierta, reactivo de motivación de pensamientos de renuncia recientes.
- **Ítem 7:** cerrada politómica, reactivo de relación con jefe directo.
- **Ítem 9:** cerrada politómica, reactivo de frecuencia de capacitaciones.
- **Ítem 10:** cerrada politómica de escala de Likert, reactivo de frecuencia por tema de capacitaciones.
- **Ítem 11:** cerrada politómica, reactivo de utilidad de capacitaciones.
- **Ítem 12:** cerrada dicotómica, reactivo de retroalimentación y evaluación de superiores.
- **Ítem 13:** cerrada politómica, reactivo de características para retroalimentar y evaluar supervisores.
- **Ítem 14:** cerrada dicotómica, reactivo de retroalimentación recibida.
- **Ítem 15:** cerrada politómica, reactivo de características de retroalimentación recibida.
- **Ítem 16:** cerrada politómica, reactivo de sentimiento de valoración.
- **Ítem 17:** cerrada politómica, reactivo de desempeño brindado.

- **Ítem 18:** cerrada politómica de escala, reactivo de motivación para mejor desempeño.
- **Ítem 19:** abierta, reactivo de motivación para mejor desempeño.
- **Ítem 20:** cerrada politómica, reactivo de antigüedad laboral.
- **Ítem 21:** cerrada politómica de escala de Likert, reactivo satisfacción y desempeño brindado.
- **Ítem 22:** cerrada politómica, reactivo de cumplimiento de metas.
- **Ítem 23:** abierta, reactivo de mejoras realizadas.

Adicionalmente, la variable es estudiada por medio de la revisión documental de textos oficiales relacionados con la importancia de la fidelización de los mejores talentos, su definición, diferentes estrategias y el impacto de su aplicación sobre el éxito de las organizaciones.

Definición operacional

La variable analizada en esta sección es de naturaleza cualitativa, pues cuenta con elementos abiertos creados para conocer de manera amplia los criterios de la población meta del cuestionario; sin embargo, en su mayoría es de naturaleza cuantitativa, ya que, en función de los datos obtenidos de las preguntas del cuestionario, se analiza por medio de estadísticas el comportamiento, motivación, desempeño y compromiso de los colaboradores de pymes ubicadas en la región de Montes de Oca.

El objetivo principal del análisis de esta variable es determinar en la práctica el comportamiento de los colaboradores, que incluye en su rendimiento, en su motivación para un mejor rendimiento, en su estado de ánimo, el ambiente laboral y su impacto sobre su rendimiento también pretende determinar el perfil de colaborador, con el propósito de identificar si un trabajador en el cual se

invierten ciertos recursos es capaz de brindar un alto rendimiento cumpliendo metas y aplicando mejoras a sus labores diarias.

Los indicadores utilizados para esta variable, en relación con el cuestionario aplicado a la muestra indicada anteriormente son:

- **Ítem 3:** intervalo.
- **Ítem 4:** nominal.
- **Ítem 5:** nominal.
- **Ítem 6:** de razón.
- **Ítem 7:** intervalo.
- **Ítem 9:** intervalo.
- **Ítem 10:** ordinal, de razón.
- **Ítem 11:** intervalo.
- **Ítem 12:** nominal.
- **Ítem 13:** nominal.
- **Ítem 14:** nominal.
- **Ítem 15:** nominal.
- **Ítem 16:** nominal.

- **Ítem 17:** intervalo.
- **Ítem 18:** ordinal y de razón.
- **Ítem 19:** de razón.
- **Ítem 20:** intervalo.
- **Ítem 21:** ordinal y de razón.
- **Ítem 22:** de razón.
- **Ítem 23:** de razón.

CAPÍTULO IV

Análisis e interpretación de resultados

Análisis e interpretación de resultados

En el capítulo actual, se brinda detalle de los resultados obtenidos producto de los diferentes instrumentos aplicados, siendo estos el cuestionario aplicado a la población definida y la entrevista hacia la muestra de especialistas descritos en este trabajo de investigación. El análisis de esta información se presenta en orden de las variables previamente definidas en el capítulo anterior. Estas son cuatro variables delimitadas en función de los objetivos establecidos en este trabajo de investigación.

Es importante ampliar sobre los instrumentos analizados en este capítulo. El cuestionario es información recolectada en campo por medio de la herramienta Survey Monkey, aplicado a trabajadores de pymes ubicadas en el cantón Montes de Oca, dada con una muestra de 71 trabajadores. La entrevista aplicada a la muestra de especialistas encargados de personal de empresas tipo pyme ubicadas en el cantón de Montes de Oca.

El presente capítulo muestra un orden, primero, de datos generales del estudio; luego, muestra un análisis de cruce de variables analizando información con filtros aplicados para un análisis más detallado. Por último, se muestra la validación con precisión Alfa de Cronbach para demostrar la validez del cuestionario aplicado a los trabajadores de pymes ubicadas en Montes de Oca.

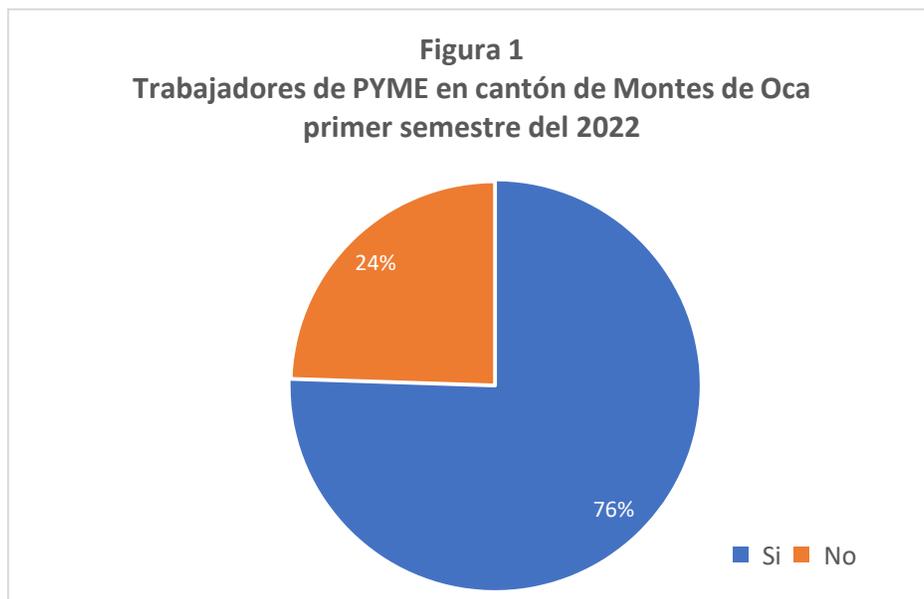
Cada variable se analiza con los datos obtenidos en el cuestionario de manera gráfica y detallada luego se muestra los resultados obtenidos en la entrevista a expertos de manera detallada por medio de tablas resumen. Además de su respectivo análisis documental.

Análisis e interpretación de resultados generales

Primeramente, se muestran los resultados de los indicadores generales que no son parte de ninguna variable en particular, pero que, de igual manera, son importantes para el trabajo de investigación en curso.

Resultados del cuestionario

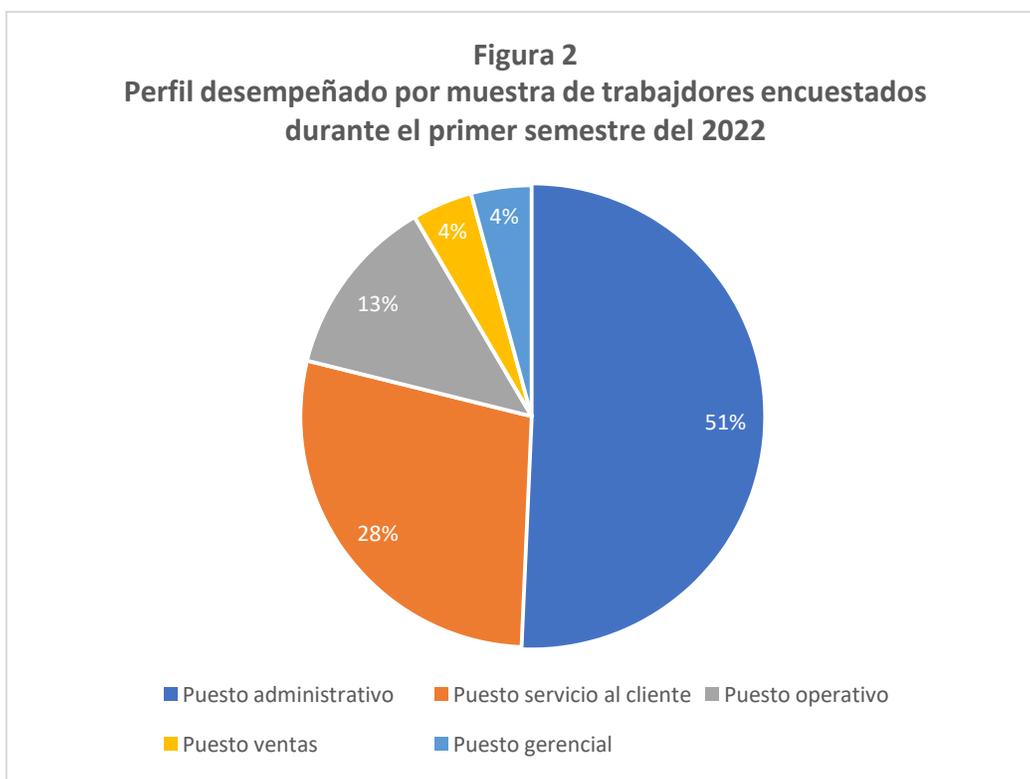
A continuación, se detallan los resultados del cuestionario aplicado a la muestra de trabajadores de pymes ubicadas en el cantón de Montes de Oca.



Fuente: Elaboración propia para tesis.

En la primera figura referente al ítem primero del instrumento aplicado a los trabajadores de las empresas tipo pyme ubicadas en Montes de Oca, se evidencia la pregunta filtro de cuestionario, siendo esta la confirmación de que los trabajadores participantes del instrumento corresponden efectivamente a trabajadores de empresas tipo pyme ubicadas en el cantón de Montes de Oca. Analizando las respuestas, se observa que el 76 % de los encuestados cumplen con esta condición. Asimismo, se observa que el 24 % de las personas participantes de la encuesta no trabajan en una empresa tipo pyme en el cantón de Montes de Oca.

Esta pregunta es esencial para el trabajo de investigación en curso, ya que es gracias a ella que el instrumento se puede aplicar a la muestra indicada previamente en esta investigación. Este cuestionario es contestado por un total de 94 personas, un total de 71 personas afirman cumplir con la condición filtro de este trabajo de investigación.



Fuente: Elaboración propia para tesis.

En la figura 2, correspondiente al instrumento aplicado, se observa que el 51 % de los trabajadores de empresas tipo pyme ubicadas en el cantón de Montes de Oca trabaja en puestos administrativos. El 28 % de los trabajadores de empresas tipo pyme ubicadas en el cantón de Montes de Oca trabaja en un puesto de servicio al cliente, el 13 % de los trabajadores se desempeñan en un puesto operativo, el 4 % trabaja en puestos de ventas y, por último, otro 4 % trabaja en un puesto gerencial. Los datos anteriores denotan que la gran mayoría de trabajadores califica su perfil ocupacional como administrativo, seguido por puestos relacionados con servicio al cliente, estos dos perfiles concentran un total de 56 trabajadores. Asimismo, se observa que los puestos operativos, gerenciales y de ventas son los que menos ocupación tienen los trabajadores de empresas tipo pyme ubicadas en el cantón de Montes de Oca.

Resultados de la entrevista

Seguidamente, se presentan los datos generales incluidos en la entrevista aplicada a los especialistas definidos en este trabajo de investigación.

Tabla 3

Resultados de los resultados generales obtenidos de la entrevista aplicada a expertos

Ítem	Reactivo	Sujeto 1: Josep Rossel	Sujeto 2: Andrea Arguedas	Sujeto 3: Mariana Bolaños
1	Cargo desempeñado	Gerente general	Administradora general	Dueña, administradora

Fuente: Elaboración propia para tesis.

La primera tabla hace referencia a la entrevista aplicada a expertos, anteriormente definidos como encargados de personal de empresas tipo pyme ubicadas en el cantón de Montes de Oca. En esta se evidencian los cargos desempeñados por los especialistas entrevistados. Se observa que todos los entrevistados ejercen altos cargos. En este reactivo se consulta sobre si son estos perfiles los encargados del manejo de personal de la empresa. Todos responden afirmativo, ya que justifican que las pymes son empresas pequeñas, por lo que un alto cargo es el encargado de muchas funciones dentro de estas lo referente al manejo de personal, de esta manera se evidencia que la muestra seleccionada es pertinente para el desarrollo de la investigación en curso.

Los entrevistados se desempeñan en áreas distintas, el primer entrevistado es el gerente general de un gimnasio que cuenta con una clínica de terapia física, en la actualidad se están incorporando otros servicios en la clínica y se está trabajando en el cambio de imagen y orientación de los servicios brindados en el gimnasio. La segunda especialista es la administradora general de un restaurante de comida italiana que funciona también como galería siendo centro de exposición de obras de arte de talento nacional. La tercera especialista es la dueña y encargada de la administración de una cafetería. Es importante recalcar la importancia de contar con testimonios de personas que cuentan con la experiencia de gestionar el talento humano, puesto que son estos los que pueden determinar el valor de la propuesta, porque conocen el manejo de personal actual, las cualidades de sus trabajadores y las implicaciones de enfrentarse a la necesidad de tener personal nuevo.

Análisis e interpretación de resultados de la primera variable: Áreas de convergencia entre finanzas y recursos humanos

Los datos obtenidos de la primera variable, correspondiente a las áreas de convergencia entre finanzas y recursos humanos, son detallados a continuación en función de la entrevista aplicada a expertos.

Resultados de la entrevista

A continuación, se muestran y analizan los resultados de la entrevista aplicada a los expertos definidos en este trabajo de investigación.

Tabla 4

Resultados de los resultados generales obtenidos de la entrevista aplicada a expertos

Ítem	Reactivo	Sujeto 1: Josep Rossel	Sujeto 2: Andrea Arguedas	Sujeto 3: Mariana Bolaños
3	Convergencia de finanzas y recursos humanos	En todas las decisiones importantes, mercadeo, servicio al cliente	Principalmente, en estrategias de servicio al cliente	Convergen en el día a día en las decisiones del negocio

Fuente: Elaboración propia para tesis.

En la tabla 4, correspondiente al análisis de las respuestas obtenidas en la entrevista en función de la primera variable, se observan algunos detalles importantes. Puede verse que todos los entrevistados brindan respuestas similares. En este reactivo se analizan las áreas en las que convergen los departamentos de finanzas y de recursos humanos.

Las respuestas de los especialistas son similares, ya que todos confirman que en las empresas para las que laboran no cuentan con estos dos departamentos, sino que, al tratarse de negocios pequeños tipo pyme, por lo general, la mayoría de las tareas y decisiones de tipo financieras y de recursos humanos son responsabilidad de una persona. De esta manera, se evidencia que en este tipo de empresas las áreas de finanzas y recursos humanos convergen en la toma de decisiones diarias para el desarrollo del negocio, todos los especialistas confirman que, al ser un solo departamento o encargado de ambas áreas, estas convergen en todo tipo de decisiones.

Es posible validar que, en caso de la muestra de especialistas en un solo departamento o encargado, se realizan funciones relacionadas con finanzas en donde se debe administrar el dinero recibido, además de optimizar los flujos de dinero para maximizar capitales (Ponce, 2019) y de recursos humano como la planeación relacionada con el personal desde su contratación, aplicación de medidas para mejorar el desempeño y el desarrollo de tácticas para promover un ambiente laboral óptimo para su desempeño (Chiavenato, 2007).

Análisis documental

Crear empresas en la que exista convergencia entre las finanzas y el talento humano es clave para éxito. Como indica Calicchio (2022), “la psicología, y el estudio del comportamiento humano empezaron a abarcar el mundo de la economía y las finanzas cuando quedó claro que la hipótesis de los mercados financieros eficientes era inadecuada para explicar la complejidad de los fenómenos que se producían” (p. 1). Es por esta razón que cada vez existen más conceptos y prácticas que buscan crear canales entre ambas áreas, un concepto importante es el de las finanzas conductuales, estas “surgen como una herramienta que puede ofrecer una opción interpretativa adicional a la que antes era posible aplicando la lógica puramente económica” (Calicchio, 2022, p. 2). Este es un concepto en crecimiento y desarrollo, propone el uso de diferentes ramas de la ciencia para explicar mejor cómo las personas toman decisiones económicas. Esto aplica a todas las personas, tanto a los clientes como a los colaboradores, ya que su propuesta es trabajar el tema económico de la mano de la psicología, la neurología y la sociología.

Si se toman decisiones considerando múltiples factores los resultados tanto a nivel de procesos como nivel de objetivos pueden ser muy provechosos. Eso también es planteado por el economista Adam Smith con su teoría de “los sistemas morales”, en su primera obra publicada defiende que la simpatía y conductas opuestas al egoísmo crean valores morales los cuales brindan la posibilidad de sociedad justas, pacíficas, y libres. Smith propone también que “en el centro de cualquier intercambio comercial está, el deseo de ofrecer valor a la otra parte, satisfaciendo al mismo tiempo los intereses propios y los de los demás” (Calicchio, 2022, p. 7) Si se considera la relación laboral como una transacción comercial, siendo esta “una operación de intercambio, mediante la cual una de las partes entrega a otra un bien contra su equivalencia en dinero” (Ballesteros, 2001, p142).

Partiendo de esta definición, se puede aplicar perfectamente el concepto a un contrato laboral ya que se da un intercambio de dinero por un servicio. Y siguiendo las propuestas anteriormente descritas, incluir el factor humano en la gestión económica brindará beneficios a la organización. Es por esta razón que es importante la convergencia entre las áreas de finanzas y recursos humanos en las organizaciones como estrategia para alcanzar el éxito. Procurar esta relación en la toma de decisiones importantes sobre el futuro de las organizaciones puede ser la clave, aprender a hacer negocios con personas, tanto dentro como fuera de las empresas.

Análisis e interpretación de resultados de la segunda variable: Métricas de valor del talento humano

A continuación, se muestran los resultados obtenidos del análisis de la segunda variable que consiste en métricas de valor del talento humano, variable analizada por medio de la entrevista aplicada a expertos.

Resultados de la entrevista

A continuación, se muestran de manera detallada los resultados obtenidos en la entrevista correspondientes a esta variable, asimismo, se presenta un análisis respectivo a los resultados.

Por medio de la entrevista, se conoce la opinión de encargados directos de personal de empresas tipo pyme ubicadas en el cantón de Montes de Oca.

El instrumento es aplicado para determinar si es posible para los encargados directos determinar el talento de los colaboradores, si existen conductas, actitudes y aptitudes que logren definir el talento de un trabajador y el impacto de este sobre la empresa.

Tabla 5
Resultados de datos de la segunda variable correspondiente a la entrevista aplicada a expertos

Ítem	Reactivo	Sujeto 1: Josep Rossel	Sujeto 2: Andrea Arguedas	Sujeto 3: Mariana Bolaños
4	Definición de una persona con talento estrella laboral	Varía según perfil, pero en general son personas que dan más, con ganas de aprender, proactivo, reactivo	Buena disposición, puntualidad, adaptable, servicio al cliente	Persona con actitud, deseo de aprender, respeto y responsabilidad
5	Opinión sobre una hipótesis	100 % de acuerdo	Es cierto, ellos son la cara del negocio	Estoy de acuerdo, el trato hacia el equipo influye en el negocio
6	Identificación de talento estrella	Sí, al menos una persona en cada área	Todos tienen cualidades, pero si hay dos que se destacan	No, todos son buenos
7	Implicaciones de perder al talento estrella	Todo continua, pero dependiendo del perfil puede ser un proceso de reclutamiento largo	Se logra salir adelante	Es necesario aceptar que nadie es indispensable, la gente merece crecer

8	Esfuerzos realizados sobre el talento estrella	Ambos reciben más beneficios que los demas	A todos se les da todas las garantias	Todos tienen los beneficios legales
9	Relación entre la motivación y rendimiento	Completamente relacionado.	Tiene mucha relación ya que los clientes notan el estado de ánimo	Totalmente, el personal es un reflejo del negocio
10	Satisfacción de trabajadores	La mayoría están satisfechos, es imposible lograrlo con todos	Se hacen actividades en los cumpleaños, en navidad, se dan las garantias, y la relación del equipo es muy buena	Sí, se trata de crear un ambiente sano y agradable, dandoles valor
11	Recursos para satisfacer	La liquidez nunca es suficiente, pero en general sí	Si, hay suficientes	Sí
12	Curvas de aprendizaje	Depende del area. En entrenadores puede ser peligroso	Generalmente se ponen a prueba en menos del mes	Para estar satisfecha 6 meses
13	Rotación en la empresa	Baja en terminos generales	Baja	Baja
14	Utilidad de métrica de valorización	Depende	Depende	Depende
15	Necesidad de invertir en la gestión del talento humano	Es muy importante, que el personal este bien, que haya un buen ambiente.	Es muy importante ellos son el primer contacto	Es muy importante, ellos son reflejo de mis esfuerzos

Fuente: Elaboración propia para tesis.

En la tabla 3 de este trabajo de investigación se analiza la información obtenida correspondiente al análisis de la variable segunda planteada anteriormente. En esta variable se analiza métricas del talento humano, para poder estudiar a profundidad esta variable es necesario conocer el comportamiento tanto del talento humano, como de la gestión de este; además, es importante conocer si se logra identificar si cuentan con mejores colaboradores que otros en función del desempeño, si estos brindan un valor agregado a la empresa y las implicaciones de prescindir de sus servicios, para finalmente conocer si una métrica de valorización del talento humano sería de utilidad para las empresas tipo pyme ubicadas en el cantón de Montes de Oca.

La mayoría de los reactivos aplicados en la encuesta se orientan a conocer los detalles de la información planteada anteriormente, debido a que es importante conocer de primera mano el comportamiento en la práctica de la información documental analizada en capítulos previos en esta investigación.

Primeramente, se define una persona con talento estrella, todos los especialistas confirman que corresponden a personas con potencial en el ámbito laboral, las respuestas de los especialistas son similares ya que todos indican que son personas que cumplen más allá que solo sus objetivos y funciones, que son personas con ganas de aprender y buena disposición. Algunas características puntuales varían según el negocio como la puntualidad y el respeto; sin embargo, en términos generales, se definen las mismas características por los especialistas.

Asimismo, se cuestiona sobre si se tiene identificado algún perfil dentro del personal que tienen a cargo que se destaque y cumpla con las características anteriormente. Dos de los entrevistados aseguran tener al menos dos personas que cumplen con estas características. Una de las empresas tiene personal en el área administrativa y otra área más técnica, este confirma tener claramente un talento identificado para cada una de las áreas. Confirma ser absolutamente consciente de esto y confirma tomar medidas al respecto, por ejemplo, el personal del área administrativa recibe un aumento de salario extraordinario otorgado en función de su desempeño, asimismo, el talento

identificado en el área técnica recibe un ascenso, cuenta con horario flexible y trabaja por objetivos.

Otra especialista confirma que todos sus colaboradores son bueno,s pero que sí cuenta con dos personas que se destacan cumpliendo con las características indicadas anteriormente, confirma que todos los colaboradores reciben los mismos beneficios, que no se aplican prácticas distintas en relación con trato o beneficios con ninguno de los colaboradores. La última especialista confirma que no tiene identificado porque considera que todos se destacan por igual y que todos reciben los mismos beneficios.

El potencial del talento humano tiene relación con las características individuales de cada trabajador, definidas de manera concreta relacionada integralmente con personalidad y desempeño (Conrero y Cravero, 2019), por lo que es posible validar que los especialistas definen en función de lo que indica la teoría a los colaboradores con talento estrella, con características individuales y aspectos relacionados con su desempeño.

También se cuestiona sobre las implicaciones de perder alguno de los colaboradores identificados. Todos los entrevistados brindan respuestas similares, siendo la respuesta general que no tiene un impacto mayor para la continuidad del negocio. El primer entrevistado indica que todo continúa, es más trabajoso reemplazar los perfiles técnicos por todo el proceso de reclutamiento y adaptación; sin embargo, por el tipo de negocio se enfrenta constantemente a bajas ya que las personas quieren crecer y en la empresa no es posible hacerlo. Para el personal administrativo no se tiene mayores implicaciones, ya que el proceso de entrenamiento es bastante corto.

La segunda entrevistada confirma que es posible continuar principalmente porque no es difícil encontrar personas nuevas para los puestos de la empresa y el proceso de adaptación no es largo. Además, considera que, si una persona se quiere ir, es mejor que lo haga, pues su actitud puede afectar al equipo de trabajo. La tercera entrevistada explica que es necesario para ella entender y aceptar que las personas merecen crecer por lo que no practica aferrarse a nadie. Finalmente, confirma que es fácil encontrar personas para el negocio.

Es posible contrastar esta información con la teoría que existe al respecto, perder talento humano tiene un papel muy importante con la supervivencia del negocio, ya que es fácil reemplazar algunas características de las personas, pero hay otras muy difícil de conseguir (Morales, 2015); sin embargo, los especialistas entrevistados todos están de acuerdo con que reemplazar al personal es una tarea fácil, ya que las implicaciones son mínimas para el equipo y el negocio.

Al cuestionar a los especialistas sobre la relación entre la motivación y el desempeño, todos los entrevistados están de acuerdo en que la relación de ambos es amplia, ya que los trabajadores son reflejo del negocio y su motivación y la falta de esta es evidente para los clientes consecuentemente su motivación tiene impacto tanto en el desempeño como en el negocio.

También se les consulta a los especialistas sobre si consideran que su personal está satisfecho y si cuentan con los recursos necesarios para hacerlo. Todos indican respuestas similares, estos mantienen la creencia de que la mayoría de sus trabajadores están satisfechos, sin embargo el primer especialistas afirma que mantenerlos a todos satisfechos es algo imposible, ellos hacen todo lo posible para lograrlo principalmente porque estos son vistos como familia por su mamá quien emigra hace muchos años de México sola y no tiene ningún familiar en el país, por lo que el personal del negocio es lo más cercano a la familia y a pesar de realizar múltiples y variados esfuerzos por todos son conscientes que algunos pocos no están satisfechos.

Sobre los recursos disponibles para realizarlo, considera que la liquidez nunca es suficiente para hacer actividades o aumentar salarios o brindar beneficios que requieran dinero, pero que ellos hacen lo que pueden, en relación con la potestad para tomar decisiones confirmar tener absoluta libertad para hacerlo.

La segunda especialista confirma que ella es creadora, a lo largo de los años, de un buen ambiente en su equipo de trabajo con comunicación abierta, mucho cariño y confianza, además de poca presión por parte de ella, por lo que considera que todos sus colaboradores están satisfechos. Sobre los recursos para mantener a sus empleados satisfechos esta especialista confirma que cuenta con los recursos necesarios, puesto que asegura que no todo es dinero.

La última especialista confirma que ella realiza varios esfuerzos para mantenerlos satisfechos, principalmente darle valor a su labor, también crea espacios estables para que sus colaboradores estén satisfechos. Esta especialista confirma que cuenta con los recursos necesarios, ella como dueña del negocio tiene la capacidad de tomar todas las decisiones relacionadas con el negocio. Es posible evidenciar que los especialistas son conscientes de la relación existente entre la empresa, los trabajadores y los clientes de manera que buscar lograr la satisfacción de sus clientes a través de la satisfacción de sus empleados (Basurto, 2005).

Al hablar con los especialistas sobre las curvas de aprendizaje y nivel de rotación de la empresa, sus respuestas varían un poco en función de sus negocios. El primero de estos es un gimnasio con clínica de fisioterapia. El encargado de personal de este negocio indica que tanto las curvas de aprendizaje como la rotación varía según el área. En el área técnica cuenta con los entrenadores personales del gimnasio y los terapeutas físicos de la clínica, las curvas de aprendizaje de este perfil son complicadas porque una persona sin experiencia puede provocar daños a la salud de los clientes, por lo que no es cosa menor.

Estos perfiles necesitan de experiencia no solo técnica si no de servicio y atención al cliente, por lo que considera que las curvas de aprendizaje pueden tomar algunos meses. Sobre el personal administrativo que se encargan de la recepción, la limpieza de las instalaciones y el cuidado y manejo del parqueo, su curva de aprendizaje es mucho más baja y, si bien, la calidad de servicio al cliente que brinden puede tener repercusiones sobre los clientes no implica mayores riesgos para el negocio.

Sobre la rotación del gimnasio, el entrevistado comenta que también es necesario verlo desde dos ópticas, por un lado, saben tienen en el área técnica personal con más de 15 años de trabajar para el negocio, lo cual comenta es algo difícil de conseguir en el sector; sin embargo, las personas buenas con mucho potencial, ideas y mejor servicio al cliente tienden a irse para crecer. Considera que la rotación es baja, pues la mayoría de sus empleados tienen muchos años de trabajar para la empresa incluyendo el personal administrativo, pero generalmente las personas que se van son la personas con mucho potencial, justamente porque pueden hacer más que trabajar con el perfil ocupacional de un gimnasio. A modo de ejemplo, cuenta que su talento estrella actual en el área

de entrenadores personales es una persona que está estudiando medicina, por lo que por más beneficios que él pueda brindarle sabe es muy probable su eventual renuncia.

La segunda especialista es encargada de un restaurante pizzería y confirma que las curvas de aprendizaje de la empresa son bastante bajas, en cuestión de menos de una semana se les enseña el funcionamiento del restaurante y de una vez se les pone a trabajar cumpliendo las funciones para los cuales es contratado. Considera que la rotación es baja basada en que la mayoría de los trabajadores tienen más de cinco años de trabajar en el restaurante. También opina que siempre hay una porción del personal que se mueve constantemente.

La tercera especialista es dueña de una cafetería y su personal es barista, por lo que considera que es un poco más complejo que un salonero. Ella considera sentirse satisfecha brindando a su personal un periodo de aprendizaje de seis meses, para sentirse segura de la capacidad de estos para resolver cualquier inconveniente de la mejor manera en su ausencia. También opina que su nivel de rotación es bajo, ya que en esta su nueva cafetería no ha tenido bajas los meses que lleva abierta. Como anécdota, esta especialista menciona que cuenta con experiencia en manejo de personal por más de ocho años, gracias a otro restaurante.

Una alta tasa de rotación de personal es dañina para los equipos de trabajo y el intento de alcanzar procesos eficientes, además de las implicaciones tanto económicas como de otros recursos como el tiempo que esto implica, por lo que es beneficio para el negocio mantener niveles adecuados de rotación (Amorós, 2007). Es posible evidenciar que los especialistas aplican esto en sus negocios, ya que todos conocen los beneficios de baja rotación de manera que realizan esfuerzos para alcanzarlo.

También para conocer la perspectiva de la administración de las empresas a cargo de los especialistas entrevistados se cuestiona sobre una hipótesis en la cual se plantea que el talento humano es clave para el éxito de las organizaciones. Todos los especialistas indican estar de acuerdo con la hipótesis, de manera que comparten la idea de que los colaboradores son la cara de la empresa, por lo que tiene una gran influencia en el negocio.

Al final de la entrevista, se pregunta a los entrevistados sobre la necesidad de invertir en el talento humano todos los entrevistados muestran respuestas similares al respecto, como se muestra a continuación.

El primer especialista indica que es muy importante invertir en el talento humano ya que confía en que un buen ambiente es evidente para los clientes y lo considera necesario para el buen funcionamiento de la empresa este considera que esto debe ser orgánico ya que un buen ambiente no se puede fingir, por lo que es necesario crear ese ambiente para los colaboradores, invertir en su motivación.

La segunda especialista indica que es necesario invertir en el talento humano, ya que los colaboradores del restaurante son la son el primer contacto, siendo así la cara del negocio. Esta considera que es importante de los colaboradores se sientan bien en su jornada laboral ya que el cliente lo nota y eso puede ser causal de una buena o mala experiencia.

La tercera especialista considera que invertir en el talento humano es muy importante invertir en el talento humano ya que no solo su bienestar y motivación son claves para el éxito del negocio, si no que ellos son un reflejo de todos sus esfuerzos en relación con su negocio.

Desde la década anterior hasta la actualidad, la teoría sobre el valor del factor humano en el éxito de las organizaciones toma cada vez más fuerza en las organizaciones (Conrero y Cravero, 2019) esto logra evidenciarse en las afirmaciones de los especialistas en las que manifiestan que sus colaboradores son piezas clave para alcanzarlo.

Por último, se pregunta a los especialistas sobre la utilidad de una métrica de valorización financiera, en este caso también sus respuestas son similares. Todos responden, en primera estancia, que la utilidad de la herramienta depende de muchos factores, como se señala en seguida:

El primer especialista indica que en la actualidad ellos ya aplican beneficios diferenciando por el potencial de cada uno y lo hacen de manera personalizada, por lo que existe una pequeña

posibilidad de que sea útil la métrica, pero ellos prefieren manejar el tema de los beneficios de manera no estandarizada si no como un análisis personalizado.

La segunda especialista indica que la utilidad de la métrica depende mucho de la situación ya que en su experiencia es mejor dejar ir a las personas que se quieran ir, porque su actitud puede llegar a afectar al equipo. Esta asegura que sus colaboradores son fáciles de reemplazar porque lo que no es una opción para el negocio invertir de más en algunos colaboradores.

La última especialista indica que la utilidad de una métrica de valorización financiera depende mucho de la persona a la cual se le aplique, porque en su experiencia dar muchos beneficios puede ser perjudicial, pues a los colaboradores comúnmente se les olvida que ya reciben un salario por el trabajo que están realizando y llegan a normalizar tanto los beneficios como los incentivos.

Como se puede analizar en todos los reactivos indicados en la tabla 2, correspondiente al análisis de la segunda variable, si bien, todos los especialistas consideran que es importante invertir en el talento humano, que son conscientes de que no todos los colaboradores aportan lo mismo para el buen desarrollo de la empresa, de alguna manera están dispuestos a dejar ir a sus colaboradores, aunque sean personas con potencial, porque son puestos en alguna medida considerable reemplazables con curvas de aprendizaje cortas.

Asimismo, todos los especialistas se muestran resistentes a la idea de gestionar su negocio con dependencia a sus colaboradores, ya que son conscientes que, por diferentes circunstancias, la relación laboral puede terminar y no pueden darse el lujo de frenar la operación por la posibilidad de haber creado dependencia hacia una o algunas personas.

Análisis documental

Es importante aprender a medir de alguna manera a los trabajadores ya que no todos aportan el mismo valor. Por eso, la propuesta de una métrica de valorización financiera.

El profesional en psicología y talento humano Aguado propone un “Modelo dimensional de talento organizacional desarrollado por el centro avanzado para el desarrollo métricas de talento organización” (Aguado, 2018, p. 114) el modelo incluye 7 ejes que considera la empresa debe considerar para valorar el talento humano siendo estos: “Salud de la organización, influencia, adaptación, experiencia del empleado, leadership value, team value, individual value” (Aguado, 2018, p. 114) El experto propone que es necesario complementar las evaluaciones de desempeño, no solo con la calidad brindada, sino del resultado final que los colaboradores brindan a las empresas.

A pesar de que ha cambiado de pilar las estrategias empresariales con el paso del tiempo, información específica sobre las métricas del talento humano no está disponible. Este trabajo de investigación es de tipo experimental y no se cuenta con mayores fuentes sobre métricas de valorización financiero del talento humano.

La información anteriormente indicada corresponde a una perspectiva de análisis de datos de recursos humanos más allá de una alternativa de estrategia de negocios para alcanzar el éxito de la organización.

Análisis e interpretación de resultados de la tercera variable: Involucramiento financiero en la gestión del talento humano

Seguidamente, se muestra los resultados relacionados con la tercera variable en la cual se analiza el involucramiento financiero en la gestión del talento humano.

Resultados de la entrevista

A continuación, se muestran los datos obtenidos de la entrevista aplicada a expertos definidos en este trabajo de investigación mostrando el involucramiento financiero en la gestión del talento humano y su respectivo análisis.

Tabla 6

Resultados de datos de la segunda variable correspondiente a la entrevista aplicada a expertos

Ítem	Reactivo	Sujeto 1: Josep Rossel	Sujeto 2: Andrea Arguedas	Sujeto 3: Mariana Bolaños
2	Relación de las áreas de finanzas y talento humano	Mucha, en la empresa todas las decisiones se toman en función del negocio y los trabadores.	Tiene mucha relación ya que yo me encargo de las dos	En el negocio tiene mucha relación, porque yo me encargo de todo

Fuente: Elaboración propia para tesis.

En la tabla 6, correspondiente a los datos obtenidos en la aplicación de la entrevista a especialistas definidos en el actual trabajo de investigación, se determina la relación de las áreas de finanzas y las de talento humano. Como se evidencia en las respuestas obtenidas, todos los entrevistados brindan respuestas similares, la relación de estas dos áreas es bastante significativa, ya que en la práctica de las empresas que los especialistas dirigen no existen departamentos distintos o encargados diferentes para el manejo y toma de decisiones de estas. Ellos son los encargados de gestionar las dos áreas, por lo que, tanto en la cotidianidad como en la planificación, ambas áreas se relacionan significativamente.

El primer entrevistado indica que, si bien, él es el encargado de tomar todas las decisiones del negocio generalmente se discuten las decisiones con su madre, la fundadora del gimnasio, y ella siempre tiene una inclinación enfática con el personal, por lo que, en alguna medida, considera que su madre siempre genera opciones a favor de los colaboradores.

La segunda especialista indica que ella es quien se encarga de todo lo relacionado con la gestión de ambas áreas, esto al igual que la tercera entrevistada quien es una única dueña y administradora,

por lo que ella es quien se encarga de tomar las decisiones de ambas áreas y considera que les brinda suficiente peso a ambas, ya que es la única manera de llevar el negocio a cabo.

Como se puede observar, la relación de varios departamentos en las empresas que dirigen los especialistas es bastante amplia, puesto que suele ser una única persona la encargada de las funciones administrativas de diferentes áreas. Esto brinda la posibilidad a los encargados de gestionar los recursos de manera poco ortodoxa, desde un lado más humano, haciendo este factor pilar de las estrategias de las organizaciones (Desai, 2019).

Análisis documental

El involucramiento financiero en la gestión del talento humano es importante, ya que se orienta a la estrategia de trabajar con las diferentes áreas de una organización en conjunto, de la mano de formar independiente. Dándole peso al área de recursos humanos en la estrategia de la empresa, “el factor humano es el motor que mueve las actividades de la empresa. No se logra nada con una gran estructura y abundantes recursos, si no se cuenta con el recurso humano, tanto para tomar decisiones sobre qué hacer como para ejecutar las actividades de la empresa” (Bernal, 2004, p. 45).

Históricamente, la función de la administración del talento humano se concentra en la administración del personal desde un punto de vista financiero, la evaluación de incentivos, y diferentes programas de compensación y opciones de crédito a los colaboradores (Levy, 2005). Si se cambia el paradigma de involucrar a las áreas de finanzas y talento humano solo en los procesos anteriormente mencionados y se trabaja en función de una estrategia de gestión de calidad, donde los pilares de este son liderazgo, participación del personal y enfoque basado en procesos (Bernal, 2004), se le daría el lugar que el talento humano necesita como pilar dentro de las estrategias de negocio. El manejo de las finanzas de una empresa es complejo, su objetivo principal es llevar al máximo los recursos de la organización. De esta manera, deben identificar formas para buscar recursos más eficientes y procesos más productivos para una maximización de resultados.

La administración moderna considera un buen manejo de las finanzas es apenas la primera parte del camino para alcanzar el éxito en las empresas, considera que es necesario considerar otros factores, dentro de este el factor humano, tanto en el proceso de hacer recursos más eficientes como de productividad y, por ende, resultados (Levy, 2005).

Al dominar la base teórica del conocimiento /tecnología financiera), el profesionalista que se adentre en el fascinante campo de las finanzas empresariales tendrá asegurada la mitad del camino del éxito; la otra mitad dependerá de su habilidad para manipular el conocimiento adquirido y aplicarlo en la toma de decisiones, tanto operativas como estratégicas dentro de la organización (Levy, 2005, p. 1).

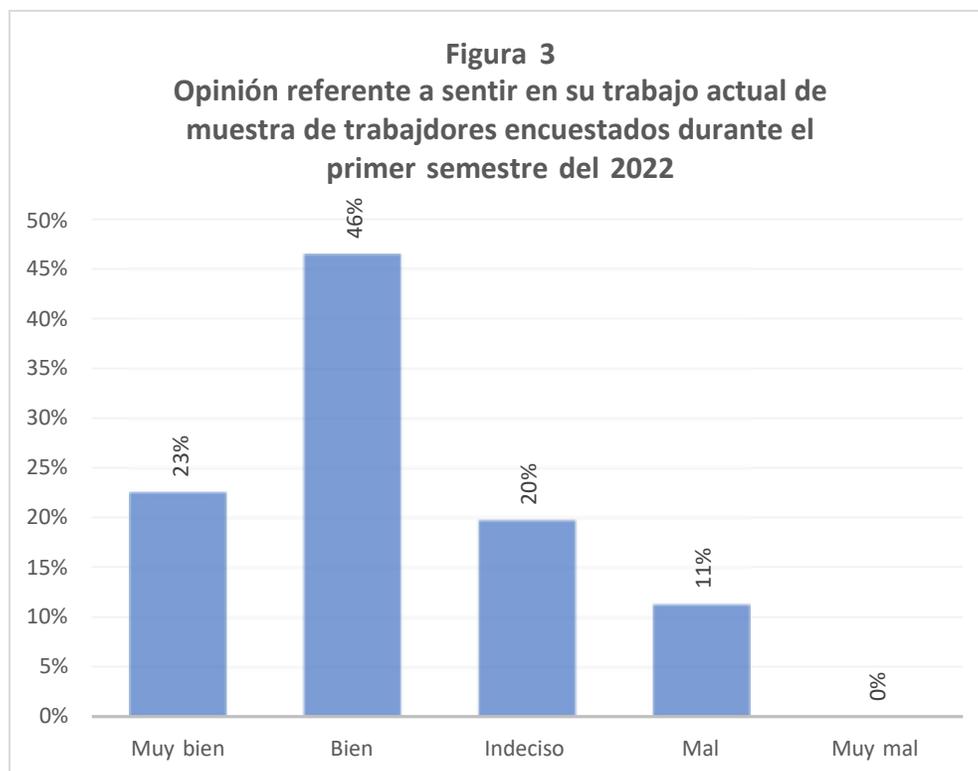
Considerando los factores anteriormente expuestos es que es imperante la creación de estrategias de las áreas de recursos humanos y finanzas en el que el involucramiento de ambas debe ser constante y base para planificar un futuro con vías al éxito para la organización.

Análisis e interpretación de resultados de la cuarta variable: Estrategia de fidelización de colaboradores talentosos

Seguidamente, se detalla los datos obtenidos de la investigación relacionados con la cuarta variable siendo esta una estrategia de fidelización de colaboradores talentosos.

Resultados del cuestionario

A continuación, se muestran los resultados para la variable en cuestión aplicada en el cuestionario, dirigido a trabajadores de empresas tipo pyme ubicadas en el cantón de Montes de Oca. En esta sección se cuestiona a la población identificada sobre diferente información para determinar aspectos importantes en la elaboración de una estrategia, con el fin de alcanzar la fidelización de los colaboradores, principalmente de los identificados como talentosos para la compañía.



Fuente: Elaboración propia para tesis.

En la figura 3 se muestra la información correspondiente a los datos obtenidos del cuestionario aplicado a trabajadores de empresas tipo pyme ubicadas en el cantón de Montes de Oca.

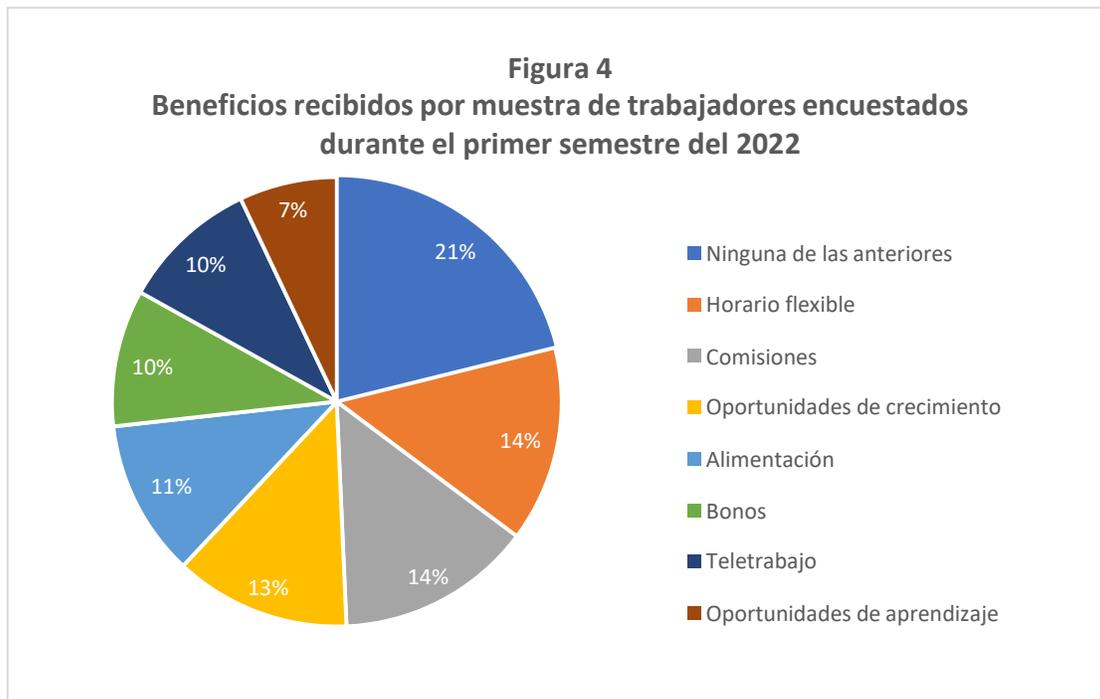
Se analiza el sentir de los trabajadores que participan en la encuesta. Se observa que el 46 % de los entrevistados asegura sentirse bien en su actual trabajo, seguido por el 23 % de los entrevistados que asegura sentirse muy bien, seguido de un 20 % que considera sentirse indeciso en relación con su bienestar en su trabajo actual, para finalizar con un 11 % que asegura sentirse mal ya que un 0 % de los entrevistados manifiesta que considera sentirse muy mal. Como se evidencia en el gráfico mostrado, la gran mayoría de personas se siente en el rango positivo de las opciones brindadas, siendo estas un total de 49 personas, de las 71 entrevistadas. Solo 14 personas responden estar indecisas, lo que indica que no se consideran sentir ni bien ni mal, finalmente, solo 8 personas se sienten en un rango negativo brindado.

Con las respuestas anteriores, se entiende que las respuestas en general corresponden a personas que se consideran bien en sus trabajos, por lo que es importante el análisis de las preguntas

siguientes para entender cuáles son las causas de que las personas encuestadas en términos generales se consideren positivamente en su trabajo.

Esto es importante, ya que son los trabajadores quienes pueden brindar la información necesaria para determinar una estrategia de fidelización, son ellos quienes pueden indicar que los hace sentir mejor en su lugar de trabajo, ellos son los que piden respeto, confianza en sus capacidades, independencia para trabajar, apoyo y reconocimiento.

La motivación de los trabajadores no es solo alcanzada con beneficios tradicionales (Spitzer, 2007); por esta razón, se analizan a profundidad las preguntas planteadas en el cuestionario para identificar la causa del bienestar de los trabajadores encuestados con el fin de crear estrategias de fidelización. Es importante también conocer el sentir de los trabajadores para determinar, posteriormente, las causas de esa sensación y lograr identificar la causa que existe sobre el sentir y el desempeño de estos.



Fuente: Elaboración propia para tesis.

En la figura anterior, se analizan los resultados obtenidos relacionados con los beneficios que obtienen los trabajadores. Esta pregunta es muy importante, ya que teóricamente se plantea como

una posibilidad que el desempeño está relacionado con los beneficios que reciben los trabajadores, por lo que es clave para determinar si realmente existe relación sobre motivación y desempeño.

Es útil porque brinda detalle para conocer porque la gran mayoría de las personas entrevistadas se siente bien en su trabajo. Es por esta razón que, más adelante, se brinda detalle con este cruce de variables. Como se observa, el 21 % de encuestados correspondientes a trabajadores de pymes ubicadas en Montes de Oca, no recibe ninguno de los beneficios indicados en las opciones.

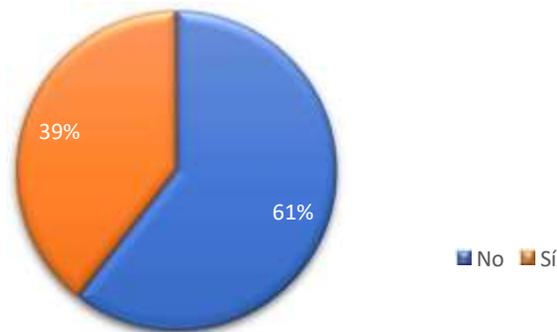
Seguido a esto, se obtienen datos de personas que sí reciben beneficios, el 14 % de los encuestados indica recibir como beneficio horario flexible. Seguido de otro 14 % que indica recibir comisiones, un 13 % indica recibir oportunidades de crecimiento, seguido de un 13 % que asegura recibir oportunidades de crecimiento, un 11 % que recibe alimentación, para finalizar con un 10 % que recibe bono y otro 10 % que recibe teletrabajo, por último, un 7 % que dice recibir oportunidades de aprendizaje.

Como se observa en los resultados indicados en la figura, la mayoría de los trabajadores no recibe ningún beneficio y los que sí reciben están repartidos en las opciones brindadas de manera relativamente similar, el beneficio con el que más cuentan los entrevistados es el horario flexible por último el que menos reciben es el de oportunidades de aprendizaje.

En números absolutos, 15 personas no reciben ningún beneficio, 10 personas reciben horario flexible y 5 reciben oportunidades de aprendizaje. Se evidencia que los beneficios tradicionales donde el dinero es el protagonista no están estrictamente relacionados con la motivación de los trabajadores; por el contrario, recientes estudios afirman que existen muchas maneras dar valor y consecuentemente lograr la motivación de los trabajadores sin recursos económicos (Spitzer, 2007).

Es posible evidenciar este comportamiento en la muestra encuestada, puesto que la mayoría de los trabajadores no recibe ningún beneficio, a pesar de ser la mayoría también quien se siente bien en su trabajo actual.

Figura 5
Opinión referente a si la muestra de trabajadores encuestados durante el primer semestre del 2022 estn dispuestos a renunciar

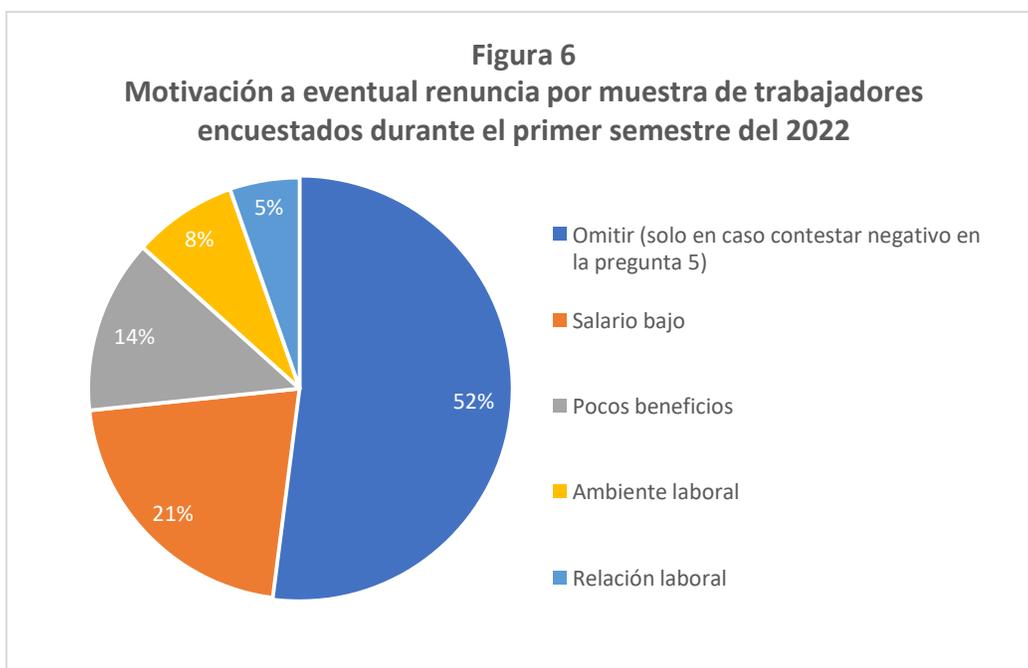


Fuente: Elaboración propia para tesis.

En la figura 5 se evidencian los datos obtenidos relacionados con si los trabajadores han pensado recientemente renunciar. Esta pregunta quiere conocer el sentir de los trabajadores, busca saber si su satisfacción es suficiente para querer quedarse en la empresa. Esta pregunta es importante para conocer sobre el sentir de los trabajadores si se sienten bien o lo suficientemente bien en su lugar de trabajo para no pensar renunciar y cuáles son estas razones. Esta información es útil para el desarrollo de este trabajo de investigación, ya que busca identificar cuáles serían los componentes de una estrategia de fidelización.

Como se observa en la figura, el 61 % de los trabajadores de pymes ubicadas en Montes de Oca, afirma no haber pensado recientemente en renunciar. Y el 39 % de los trabajadores indica que sí ha pensado renunciar. Un total de 43 personas aseguran sentirse bien en su trabajo y no haber pensado recientemente en renunciar.

Esto es consecuente con las preguntas anteriormente analizadas. Las personas entrevistadas se sienten lo suficientemente bien en su lugar de trabajo que no han pensado renunciar recientemente. Cuando las personas se sienten bien, motivadas en su lugar de trabajo prefieren mantener sus posiciones y caso contrario con las personas desmotivadas que están dispuestas a cambiar de empleador, incluso sin obtener mejora de condiciones (Spitzer, 2007).



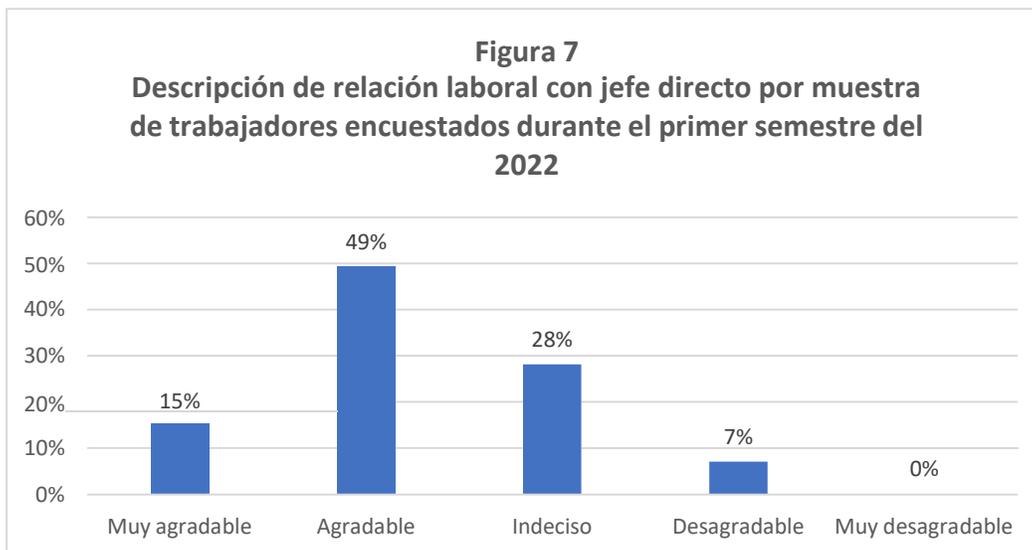
Fuente: Elaboración propia para tesis.

En la figura 6 se observa cuáles son las motivaciones de las personas que sí han pensado renunciar recientemente. Esta información es importante ya que permite conocer las causas del descontento de los trabajadores. Se les brinda una serie de factores a los trabajadores para que identifiquen dentro de estos cuál es el que tiene peso en su decisión sobre pensar renunciar a la empresa.

De los trabajadores encuestados 52 % de ellos omiten la pregunta ya que no ha pensado recientemente renunciar. De las personas que sí han pensado renunciar 21 % de ellas lo ha pensado por motivo de bajo salario, 14 % de ellas cataloga su razón para pensar recientemente en renunciar como pocos beneficios, 8 % de ellos opina considerar recientemente renunciar por el ambiente laboral y, finalmente, un 5 % ha considerado recientemente en renunciar por relación laboral.

En la figura indicada se muestra consecuentemente que la gran mayoría de personas omiten la pregunta, porque en la pregunta anterior contestan que no han considerado renunciar recientemente. De las personas que afirman haber considerado renunciar recientemente la gran mayoría de ellas lo hace por temas económicos y, por último, el ambiente y relación laboral.

Si se considera que las compensaciones tradicionales, principalmente los relacionados con el dinero, pierde cada vez más fuerza dentro de los factores que motivan a los trabajadores (Spitzer, 2007), es posible observar que los trabajadores participantes de la encuesta opinan distinto, ya que lo posiciona como la principal razón para considerar la renuncia.



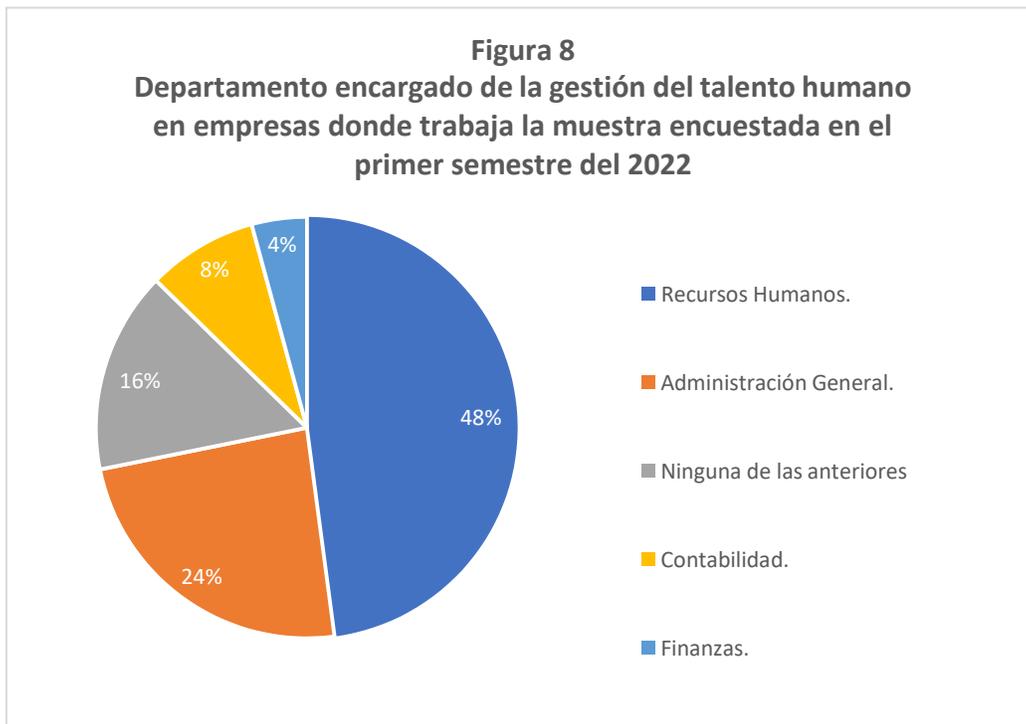
Fuente: Elaboración propia para tesis.

Para conocer la relación laboral con el jefe directo, se pregunta a los encuestados sobre su relación. En la figura 7 se observa estos resultados, como las preguntas anteriores, la intención de estas es identificar que hace sentir bien a los colaboradores para identificar factores de importancia en el desarrollo de una propuesta de fidelización de la mano de una métrica de valoración.

En la figura se evidencia que la gran mayoría de trabajadores opina tener una relación agradable, representando el 49 % de las personas encuestadas. Seguidamente, el 28 % de los trabajadores indica estar indeciso, seguido del 15 % que califica de muy bien la relación laboral con su jefe directo. Por último, el 7 % considera tener una relación desagradable, el 0 % de los entrevistados califica como muy desagradable su relación con el jefe directo.

En esta pregunta también se evidencia que la población encuestada se siente satisfecha en este punto también, la gran mayoría siendo estos un total de 46 trabajadores califica la relación positivamente. Esto es consecuente con estudios de la gestión del talento humano, donde evidencia

que una buena relación el jefe se encuentra en los primeros 10 beneficios preferidos por los trabajadores (Spitzer, 2007).



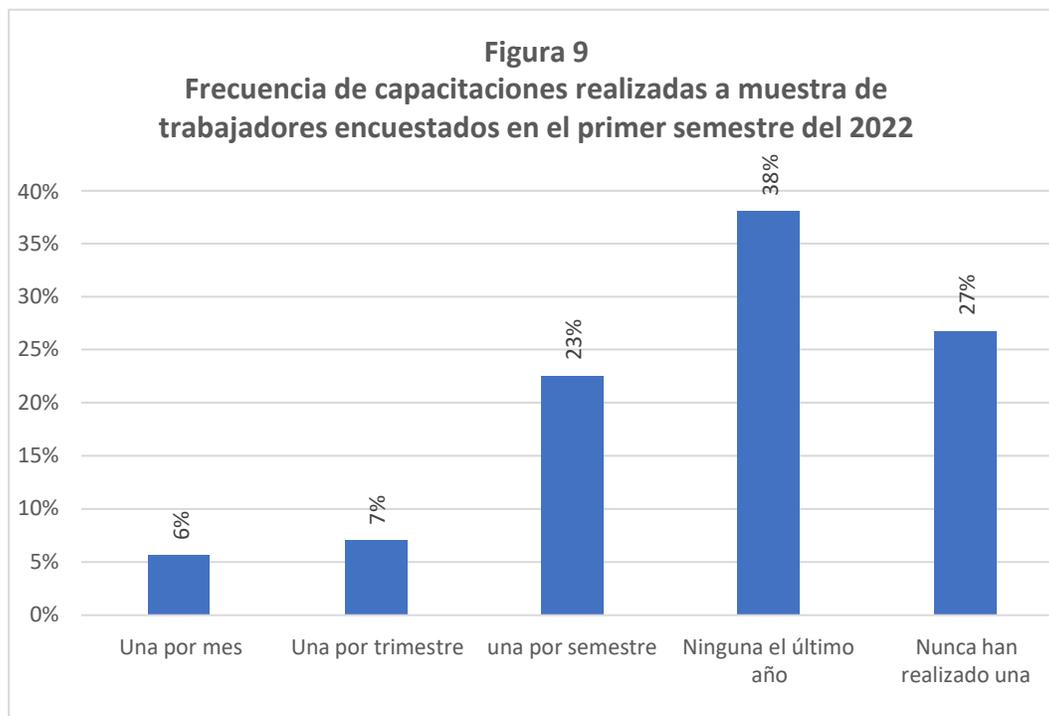
Fuente: Elaboración propia para tesis.

En la figura anterior se pregunta a los trabajadores cuál es el departamento encargado de la gestión del talento humano en la empresa para la cual laboran. Con esto, se pretende identificar si en la empresa hay algún departamento en particular encargado de la gestión del personal.

Como se observa en el gráfico, el 48 % de los trabajadores participantes de la pregunta indican que es el departamento de recursos humanos el encargado, seguido del 24 % que señala que el departamento encargado es el de administración general. Seguidamente, el 16 % indica que ninguna de las anteriores, posteriormente, un 8 % indica que es el departamento de contabilidad el indicado y, finalmente, el 8 % indica que es el departamento de finanzas el departamento encargado de la gestión del talento humano.

En el gráfico anterior puede observarse que está dividido casi por la mitad la cantidad de personas que muestra que la gestión del talento humano es gestionado por el departamento de recursos humano para un total de 34 trabajadores, y un total de 26 trabajadores contesta que la gestión del

talento humano en las empresas para las cuales laboran está repartida en diferentes departamentos financieros, contables y administrativos y, finalmente, 11 personas responden que ninguna de las opciones brindadas corresponde al departamento encargado de la gestión.



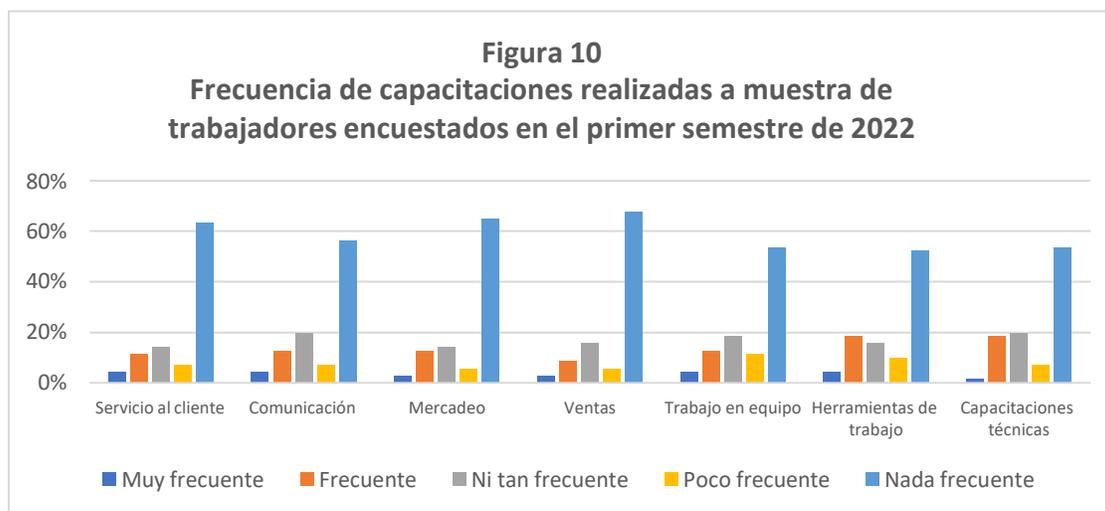
Fuente: Elaboración propia para tesis.

En la figura 9 se observa que las respuestas obtenidas a la pregunta relacionada con capacitaciones. En esta pregunta se cuestiona la frecuencia de las capacitaciones de trabajo. Esta pregunta es importante, ya que generalmente las capacitaciones son consideradas como beneficios y es importantes analizar la utilidad de estas. Para esto, lo primero es conocer la frecuencia de las capacitaciones recibidas.

En la figura se observa que el 38 % de las personas encuestadas indica que no se han realizado capacitación en el último año, seguido a estas un 25 % de los trabajadores indica que nunca han realizado una capacitación. De los trabajadores que contestan afirmativamente a recibir capacitaciones en su trabajo el 23 % indica que recibe una capacitación por semestre, el 7 % señala que recibe una por trimestre y el 6 % sostiene que recibe una el mes. Como se evidencia en el gráfico anterior, la gran mayoría de ellos no recibe o ha recibido capacitaciones recientemente, para un total de 46 personas, y solo 4 personas aseguran recibir una capacitación al mes.

Si se consideran las capacitaciones dentro del programa de carrera profesional para aprender y desarrollarse, es importante mencionar que las empresas para las que labora la muestra de trabajadores encuestada no están trabajando en alcanzar la razón principal que motiva a los trabajadores en la actualidad (Spitzer, 2007).

A continuación, un detalle más profundo sobre el tema de las capacitaciones.



Fuente: Elaboración propia para tesis.

En la figura 10 se observa la frecuencia por tema. Se pregunta a los trabajadores la frecuencia con la que reciben capacitaciones por los siguientes temas: servicio al cliente, comunicación, mercadeo, ventas, trabajo en equipo, herramientas de trabajo, capacitaciones técnicas.

En todos los temas, la frecuencia más utilizada por los trabajadores es nada frecuente, consecuentemente con la pregunta anterior donde la mayoría de los trabajadores en promedio 58 % de estos niega haber recibido capacitaciones.

En el tema de servicio al cliente, la primera frecuencia seguida a nada frecuente con 62 % es ni tan frecuente con un 14 %, seguida de frecuente con 12 %, muy frecuente con 7 % y, por último, 4 %. Con el tema de comunicación la distribución porcentual es la siguiente: 55 % nada frecuente, 20 % ni tan frecuente, 13 % frecuente, 7 % poco frecuente, 4 % muy frecuente y 4 % nada frecuente. Sobre las

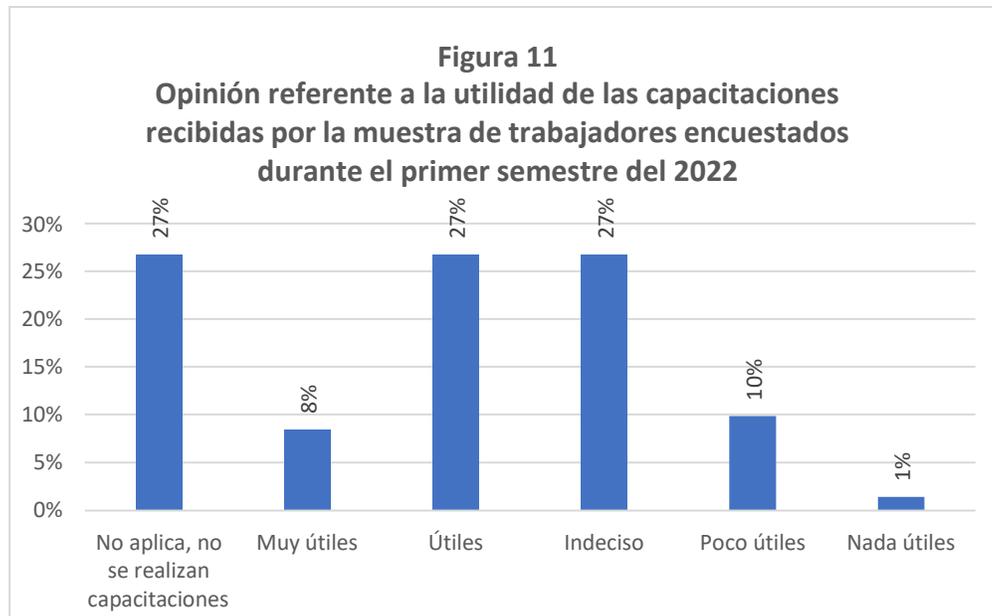
capacitaciones relacionadas con mercadeo, el 64 % indica nada frecuente, seguido del 15 % que indica ni tan frecuente, 13 % frecuente, 6 % poco frecuente y 3 % muy frecuente.

El tema de capacitaciones en ventas es distribuido de la siguiente manera: 67 % nada frecuente, 16 % ni tan frecuente, 9 % frecuente, 6 % poco frecuente y, 3 % muy frecuente. Sobre las capacitaciones relacionadas con trabajo en equipo el 52 % responde nada frecuente, el 19 % ni tan frecuente, el 13 % frecuente, el 12 % poco frecuente, el 4 % frecuente.

En cuanto a las capacitaciones relacionadas con herramientas de trabajo, el 51 % de los encuestados indica nada frecuente, el 19 % frecuente, el 16 % ni tan frecuente, el 10 % poco frecuente, y, el 4 % muy frecuente. Finalmente, sobre las capacitaciones técnicas la distribución es la siguiente: 58 % nada frecuente, 17 % ni tan frecuente, 14 % frecuente, 8 % poco frecuente, y 4 % muy frecuente.

Como se observa en el gráfico, la mayoría de las personas responden recibir capacitaciones con poca frecuencia ya que en la pregunta anterior afirman que no reciben capacitaciones. Además, se observa que las capacitaciones que más frecuencia tienen dentro de las personas que sí reciben capacitaciones son las de servicio al cliente, comunicación, trabajo en equipo y herramientas de trabajo. Seguido de estas, se encuentran las capacitaciones de mercadeo y ventas y, por último, las capacitaciones técnicas son las menos frecuentes en las personas que sí reciben capacitaciones con regularidad.

A continuación, se analiza la información relacionada con la utilidad de estas capacitaciones según la percepción de los colaboradores, ya que es importante conocer no solo si la compañía ofrece estos beneficios, sino también si estos tienen algún impacto positivo en los empleados.

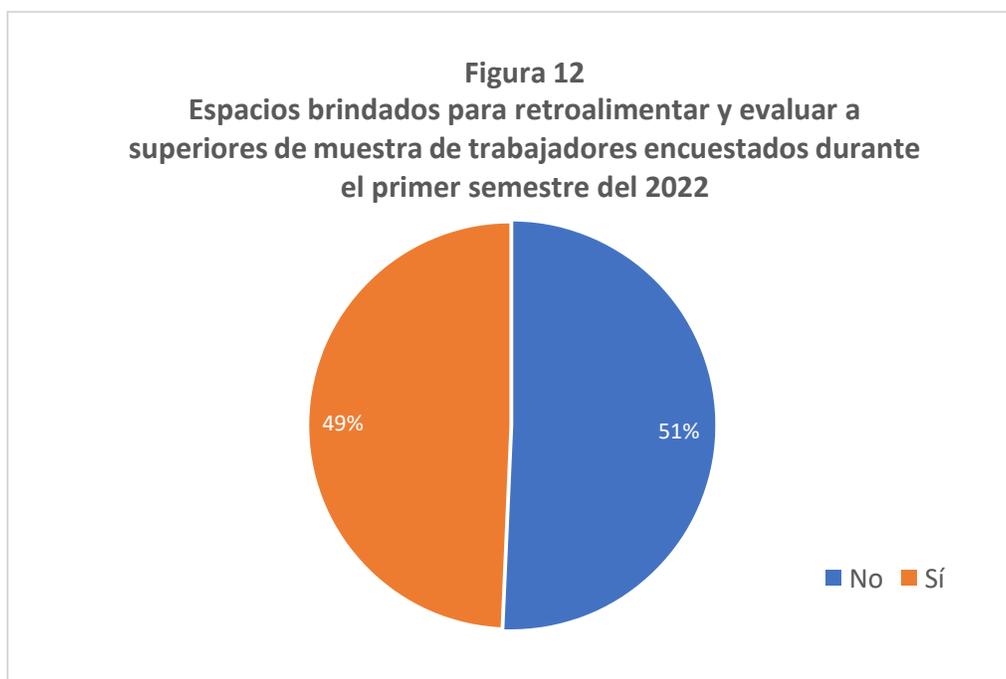


Fuente: Elaboración propia para tesis.

En relación con la utilidad de las capacitaciones, se cuestiona a los trabajadores sobre la utilidad de las capacitaciones recibidas. Los datos respondidos se observan en la figura 11, acá se muestran diferentes grados de utilidad, esto para determinar si las capacitaciones impartidas tienen un impacto positivo sobre los trabajadores.

Según se observa en el gráfico, el hay un empate con un 27 % entre no aplica porque no se reciben capacitaciones, otro 27 % indica que las considera útiles y el último 27 % considera estar indeciso. Un 10 % de los trabajadores considera que las capacitaciones impartidas son poco útiles, 8 % de los trabajadores las consideran muy útiles, 1 % las considera nada útiles.

Como se evidencia en el gráfico, la mayoría tiene opiniones positivas sobre las capacitaciones, para un total de 25 personas. Y un total de 8 personas lo consideran negativas, siendo estas poco o nada útiles. Recientemente, las empresas están más cercanas a ideas y prácticas para que sus trabajadores aprendan, que se desarrollen y así mejoren alcanzando beneficios mutuos (Spitzer, 2007). Esto logra evidenciarse en los resultados obtenidos, donde observa que la mayoría de los trabajadores que reciben las capacitaciones tienen opiniones positivas al respecto, siendo de utilidad para ellos.

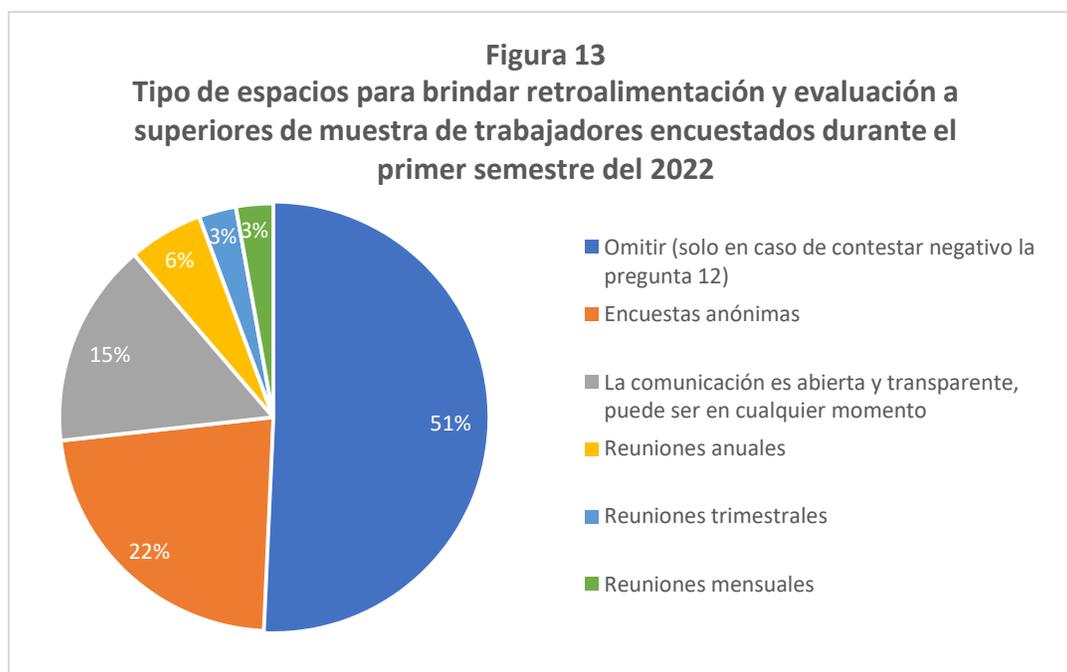


Fuente: Elaboración propia para tesis.

En la figura 12 se observan las respuestas relacionadas con los espacios para retroalimentar y evaluar a los supervisores. Aquí se analiza la posibilidad de comunicar a o sobre sus supervisores ya sea en retroalimentación o evaluación. Esta información es importante, ya que brinda una perspectiva de cómo funcionan la comunicación con vía colaborador hacia los jefes. Esto para poder identificar si existe buena comunicación con los jefes directos siendo esto parte de las razones por las cuales en general existe una perspectiva positiva sobre el sentir de los trabajadores.

Como se observa en la figura, las respuestas están divididas. Un 51 % de los trabajadores de pymes ubicadas en Montes de Oca, contestan no tener espacios para retroalimentar y evaluar a los supervisores. Y un 49 % de los trabajadores afirman tener un espacio para retroalimentar y evaluar a sus jefes directos.

Como se evidencia, las respuestas están divididas. Más adelante se brinda detalle sobre los tipos de los espacios de las personas que sí cuentan con espacios para hacerlo, para conocer a profundidad las características de estos espacios.



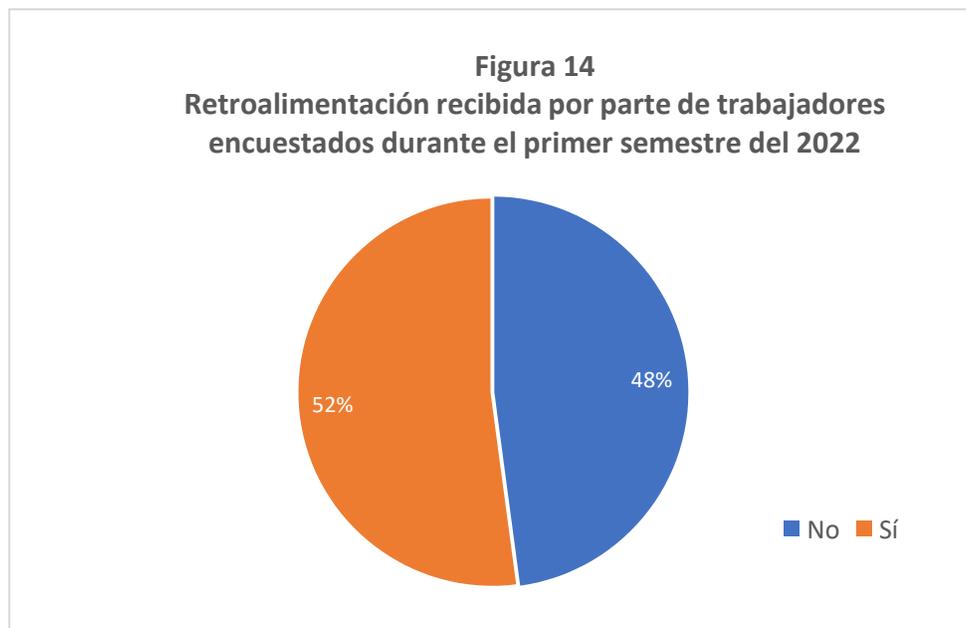
Fuente: Elaboración propia para tesis.

En la figura 13 se observan las características de estos espacios para retroalimentar y evaluar a supervisores. La intención de esta pregunta es conocer cómo son los espacios creados por la empresa para poder recibir opiniones de los trabajadores hacia sus supervisores. En el gráfico anterior se observa que el 51 % de los trabajadores de pymes ubicadas en Montes de Oca omite la pregunta, pues niega contar con espacios para evaluar a sus supervisores.

De los trabajadores que sí cuentan con espacios el 22 % de los trabajadores señalan que el espacio creado para brindar retroalimentación y evaluación es por medio de encuestas anónimas, 15 % de los trabajadores afirma que la comunicación es abierta y transparente por lo que puede ser en cualquier momento. El 6 % de los trabajadores indica que el espacio es por medio de reuniones anuales, el 3 % de los trabajadores responde contar con reuniones trimestrales y, por último, otro 3 % cuenta con espacios de reuniones mensuales para brindar opiniones sobre la evaluación y retroalimentación de sus supervisores.

En el gráfico anterior se observa que la mayoría de las personas que sí cuentan con espacios para brindar opiniones sobre sus supervisores tienen la posibilidad de hacerlo, por medio de encuestas anónimas, y los que menos espacios tienen para eso es por medio de reuniones de diferentes

frecuencias, siendo la que más reuniones anuales y la que menos reuniones mensuales. Las evaluaciones son importantes, ya que son un plan de mejora, los espacios para evaluar y retroalimentar son herramientas con gran potencial que permiten analizar diferentes factores y comportamientos del pasado tanto para aprender de errores como de aciertos, además de que permite crear rutas de mejora constante lo cual es beneficioso para ambas partes (Mondy y Noe, 2005). En esta figura se evidencia que la población con la posibilidad de estos espacios está dividida, lo cual es consecuente con el sentir de los trabajadores, donde también está dividido el comportamiento.

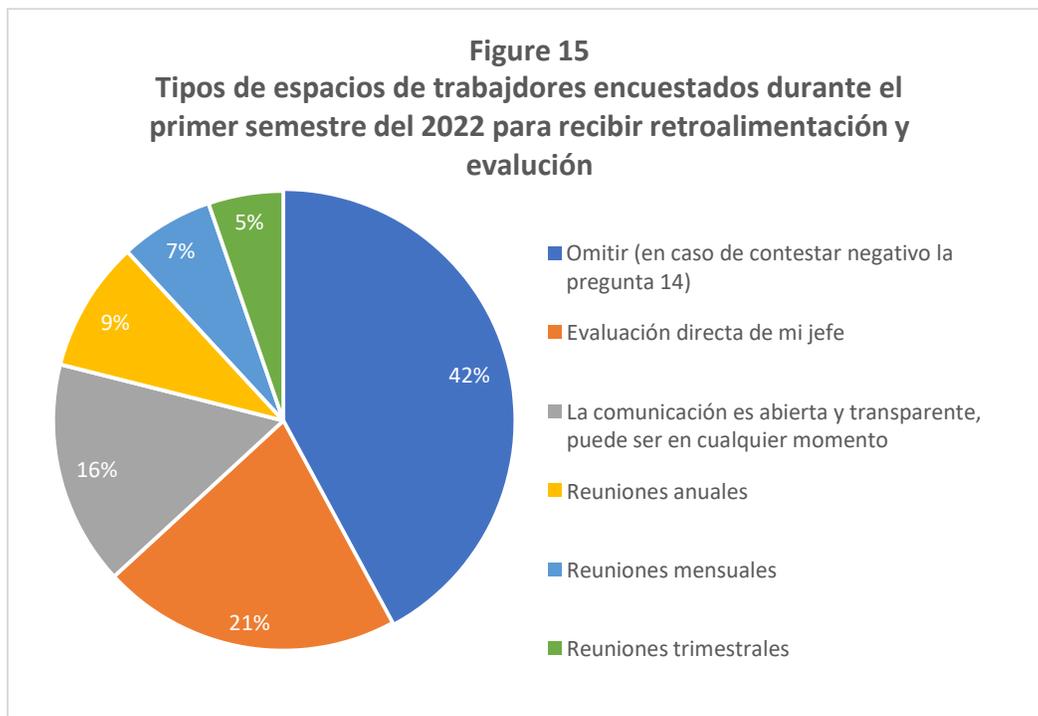


Fuente: Elaboración propia para tesis.

También se les pregunta a los trabajadores si ellos reciben retroalimentación constante. Esta pregunta es importante, puesto que es interesante conocer no solo si ellos tienen la posibilidad de dar su opinión, sino también si se crean espacios para que ellos pueden recibirla también. La intención de estas preguntas es evidenciar la relación laboral, tanto el trato como la comunicación.

En la figura 14 se observa que el 52 % de los trabajadores de pymes ubicadas en Montes de Oca afirman a recibir retroalimentación constante, y el 48 % de los trabajadores contesta que no. Se evidencia que los resultados están divididos prácticamente por la mitad; sin embargo, la mayoría asegura recibir retroalimentación, lo cual corresponde a 37 personas en total.

Este resultado es consecuente, en alguna medida, con la pregunta relacionada con si los trabajadores cuentan con espacios para brindar ellos su opción en relación con sus jefes directos tanto evaluaciones como retroalimentaciones. Ahí se observa también que las respuestas están divididas, por lo que se entiende que la mitad de los trabajadores cuentan con comunicación más establecida que la otra mitad, tanto para dar retroalimentación y evaluar a sus superiores como para recibir retroalimentación constante.



Fuente: Elaboración propia para tesis.

En la figura 15 se profundiza un poco sobre el tema de la retroalimentación que reciben los trabajadores, es importante conocer los detalles de los espacios en los que se da esa retroalimentación, por lo que se expone una serie de opciones y los trabajadores confirman las características que aplican para los espacios con los que cuentan para recibir opinión de parte de sus supervisores.

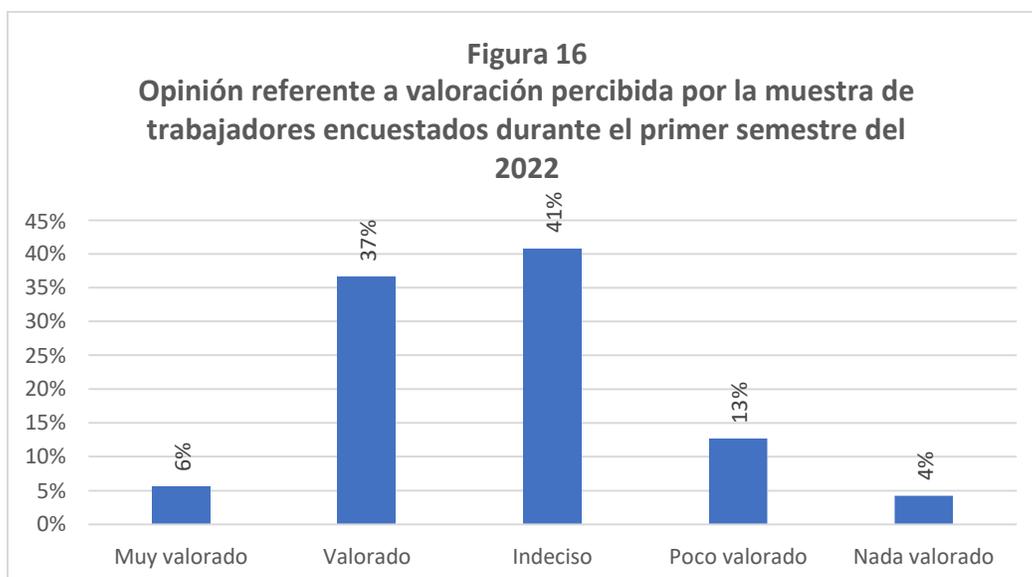
Como se evidencia en el gráfico, un 42 % de los trabajadores, siendo estos la mayoría omite la pregunta ya que responden negativo en la pregunta anterior. Sobre los trabajadores que sí cuentan con retroalimentación constante las respuestas están divididas en algunas opciones, la primera de

ellas con 21 % es por medio de evaluaciones directas por parte del jefe directo, seguido por un 16 % en el que indica que la comunicación es abierta y transparente, por lo que la opinión sobre el desempeño de sus funciones se da abiertamente en cualquier momento.

Por último, se tienen los datos relacionados con los espacios que son reuniones, las reuniones anuales representan el 9 % de los trabajadores entrevistados, seguido de 7 % que corresponde a reuniones mensuales y, por último, otro 7 % que representan reuniones trimestrales.

Se evidencia en los resultados que la gran mayoría de los trabajadores no cuentan con espacios para recibir retroalimentación y los que sí es por medio de evaluaciones o espacios más informales. Las reuniones ocupan en su totalidad, sin importar la frecuencia, una minoría de trabajadores. Por esto, se concluye que en la población participante de la encuesta pocos tienen espacios formales tanto para recibir como para dar su opinión sobre su desempeño o el trato que reciben.

Las buenas relaciones personales llevan una importante cuota de comunicación y esto se desarrolla día con día, este ejercicio es capaz incluso de mejorar el desempeño de una persona, es por esta razón que los espacios para las evaluaciones y retroalimentaciones son tan importantes, porque juegan un papel vital en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. Son espacios para sentar precedentes y hacer las correcciones necesarias en el camino (Alles, 2003).



Fuente: Elaboración propia para tesis.

En la figura anterior se observa una escala para conocer el nivel de valoración que sienten los trabajadores en su trabajo. Es muy importante conocer si los trabajadores se sienten valorados en su lugar de trabajo para conocer si esto tiene algún impacto en sus funciones y motivación.

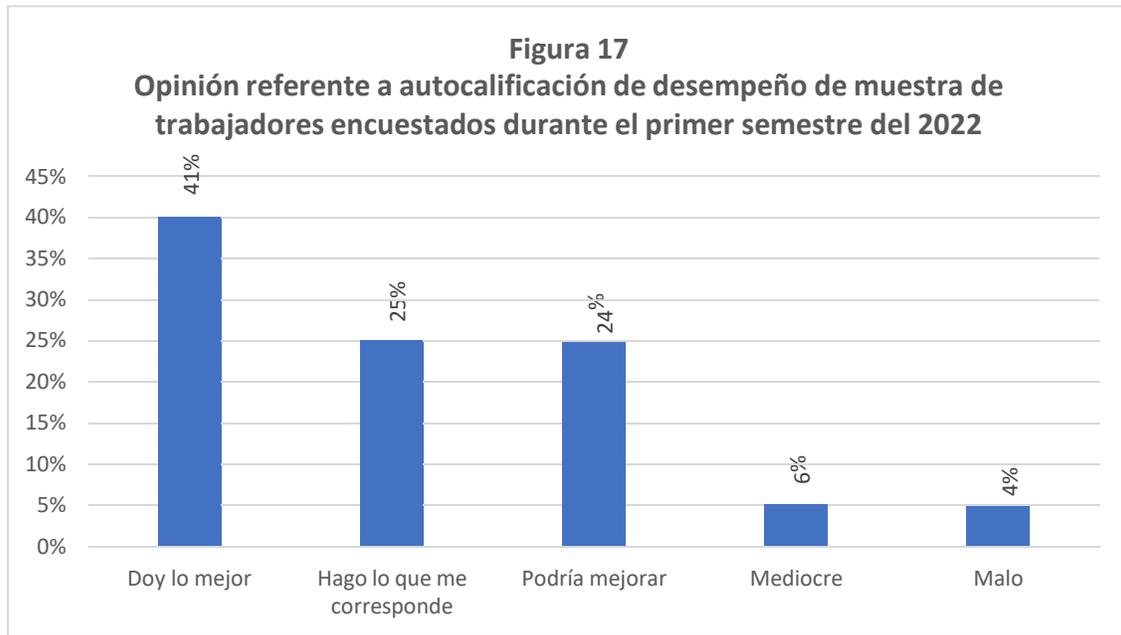
En la figura se evidencia que el 41 % de los trabajadores participantes de la encuesta considera sentirse indeciso sobre su percepción de valoración en su trabajo, el 37 % de los trabajadores dice sentirse valorado, el 31 % de los trabajadores dice sentirse poco valorado, el 6 % de los trabajadores indica sentirse muy valorado y, por último, el 4 % de los trabajadores indica sentirse nada valorado.

Como se evidencia en el gráfico, la gran mayoría de trabajadores no brinda una respuesta concreta sobre su sentir en relación con la valoración en el lugar de trabajo. Sin embargo, la gran mayoría de trabajadores representando un total de 30 personas indica sentirse positivamente valorado en su trabajo. Porque, en relación con el resultado de esta encuesta, es una minoría la que se siente en rangos negativos de la escala, valorado en su trabajo.

Los colaboradores son un reflejo para los clientes, de manera tal que un colaborador que se percibe valorado proporciona un trato de valor para los clientes y estos, a su vez, al ser bien tratados, volverán generando grandes beneficios para la organización. (Spitzer, 2007). Es posible evidenciar que la mayoría de la muestra encuestada se percibe valorado en su trabajo, este resultado es consecuente con otros aspectos positivos en los que se manifiesta la población encuestada, ya que los colaboradores valorados son personas satisfechas.

Esta pregunta es importante, pues el sentir de los trabajadores está relacionado con el estado anímico en general, por lo que impacta en desempeño, imagen, calidad del servicio, entre muchos otros factores que repercuten directamente con el desarrollo del negocio.

Es importante conocer si el sentir valoración en su trabajo tiene un impacto sobre el desempeño de los trabajadores, ya que el desempeño es de los factores más tangibles, a la hora de medir por el seguimiento de metas, por lo que, más adelante, en el desarrollo de este trabajo se aplica un cruce de variables entre esta pregunta y otra relacionada con el desempeño.



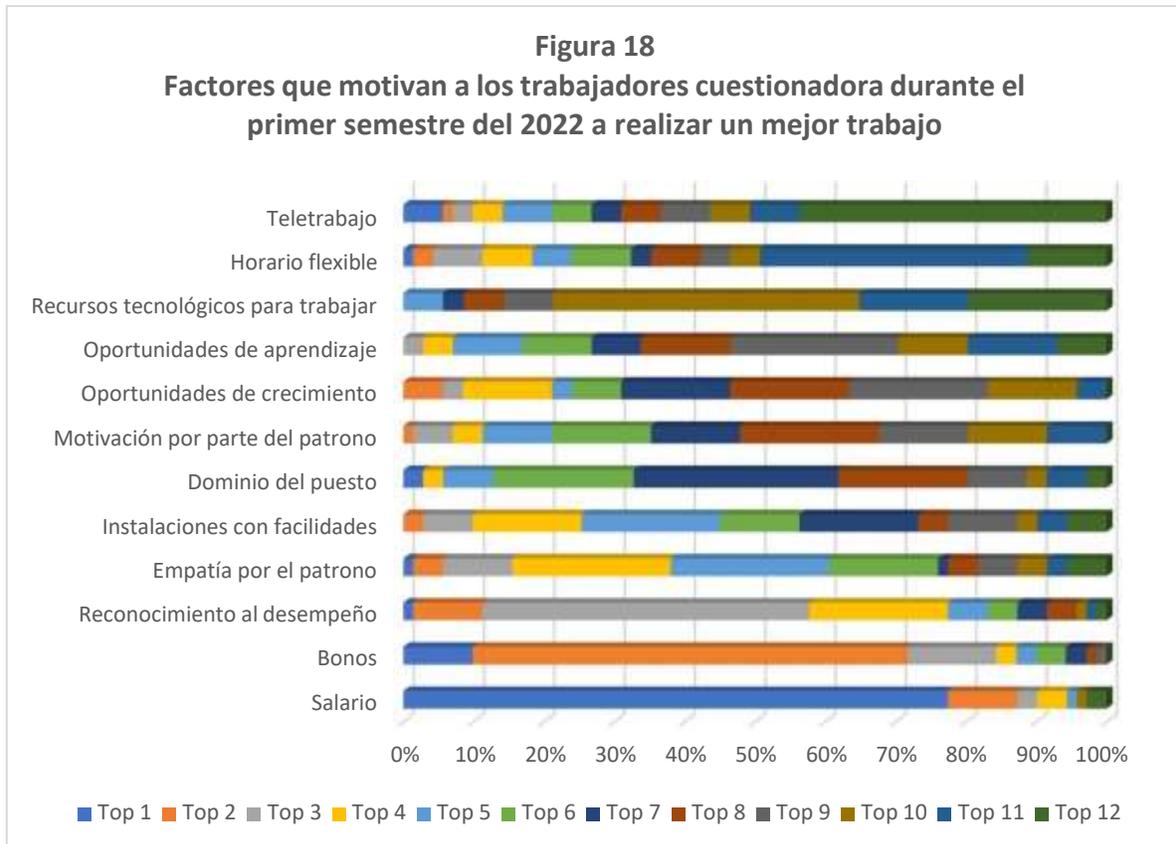
Fuente: Elaboración propia para tesis.

En esta última sección del cuestionario se pregunta a los trabajadores sobre su auto calificación del desempeño. En esta pregunta se les brinda una escala de opciones para que muestren el grado general de cómo se desempeñan en sus trabajos en la actualidad.

Como se observa en la figura 17, la mayoría de los trabajadores califica que da lo mejor en su trabajo actual con un 41 %, seguido de un 25 % de trabajadores que afirma hacer lo que le corresponde, también un 24 % de los trabajadores indica la posibilidad de mejorar el desempeño brindado, solo un 6 % de los trabajadores señala brindar un desempeño mediocre y, por último, un 4 % de los trabajadores afirma brindar concretamente un desempeño malo.

Como se evidencia, son muy pocas las personas que consideran que su se desempeñan mal o mediocrementemente, de esta manera se observa que la población participante de la encuesta de este trabajo de investigación, a pesar de los pocos beneficios y comunicación informal en la retroalimentación, su relación con el trabajo no es negativa, incluyendo la autopercepción de su desempeño.

Un buen desempeño es producto de una serie de factores que hacen que el colaborador se sienta bien en su lugar de trabajo, no solo con sus funciones y tareas también con su equipo y jefe, esto no es fácil de conseguir, porque no existen pautas puntuales a seguir para alcanzarlo, su realización depende de muchas circunstancias (Spitzer, 2007). Es posible evidenciar en el gráfico anterior que la muestra encuestada es, en su mayoría, población satisfecha no solo con su estado de ánimo y de valoración, sino también su desempeño.



Fuente: Elaboración propia para tesis.

En la figura anterior se les muestra a los trabajadores de pymes ubicadas en el cantón de Montes de Oca, qué factores le motivan más a brindar un mejor desempeño. Se les brinda un total de 12 reactivos para que seleccionen por medio de escala cuál de ellos era el más importante, siendo este el top 1 y cuál era el menos importante para su desempeño, siendo este el top 12.

Es importante conocer de la mano de los trabajadores cuáles son los factores que más lo motivan a realizar un mejor trabajo, ya que la intención de esta variable es establecer una estrategia de

fidelización de colaboradores talentosos. Es por esta razón que conocer la opinión de la mayoría de los trabajadores puede ser útil para trazar la estrategia de fidelización para ser aplicada posteriormente a trabajadores que demuestren ser de mayor valor para la compañía, debido a que estos son un canal para alcanzar los objetivos planteados por las organizaciones.

En la figura 18 se concluye que el factor que más motiva a los colaboradores a realizar un mejor trabajo es el salario, este representa 11 % de los factores de mayor importancia, un total de 55 personas ubican este factor en el top 1. Seguidamente, bonos es el segundo factor indicado por los trabajadores, que más los motiva a realizar un mejor trabajo, bonos representa un total de 10 % de los factores brindados, un total de 45 personas lo considera en el top 2.

Luego, el factor reconocimiento al desempeño es el mayormente ubicado en el top 3, un total de 33 personas lo califica así, este corresponde a 9 % de los factores. Empatía por parte del patrono es el top 4 de los factores que más motivan a los trabajadores a brindar un mejor desempeño, representa un 7 % de los factores, un total de 16 personas lo ubica en este lugar.

Seguidamente, se observa el ubicado en el top 5, instalaciones con facilidades con gimnasio, comedor, áreas de descanso, entre otras, un total de 16 personas lo ubican en este top, representando un 7 % de los factores. Dominio del puesto es otro de los factores brindados dentro de las opciones como factores que motivan a los trabajadores a brindar un mejor desempeño, este se ubica en el top 6 y representa un 6 % de los factores, un total de 12 personas lo ubica en este puesto.

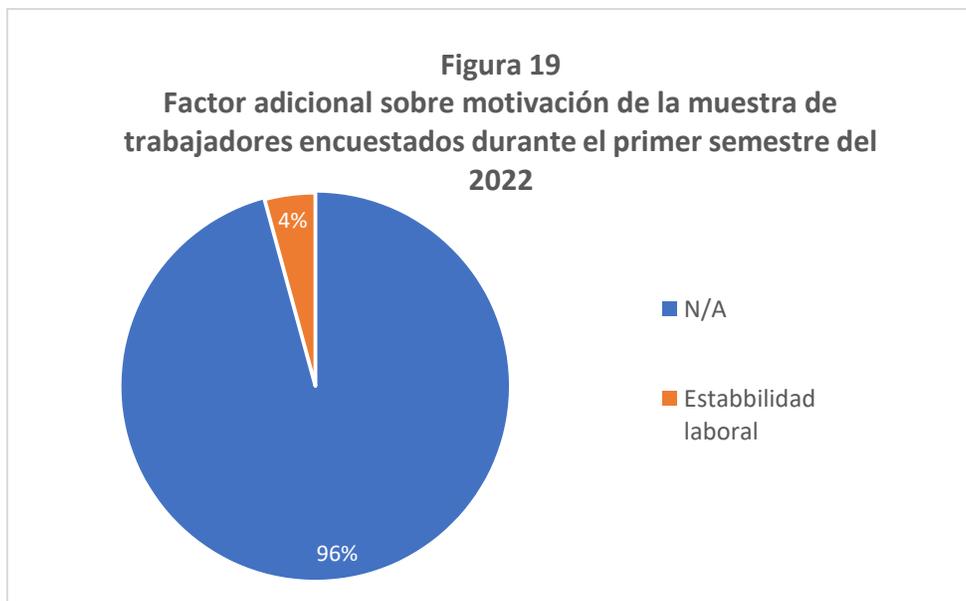
Luego, en el top 7 se ubica el factor motivación por parte del patrono, un total de 14 personas lo ubica en este lugar, le corresponde un 6 % de los factores. Seguidamente, oportunidades de crecimiento ubicada en el top 8, un total de 14 personas lo clasifica así, le corresponde un total de 6 % de los factores. Después, el factor oportunidades de aprendizaje representa el top 9, un total de 14 personas lo califica de esta manera, le corresponde un 5 % de los factores.

Los últimos tops son el 10 den el cuál se ubica el factor horario flexible, un total de 27 personas lo muestra ahí, representa un 5 % de los factores. En el penúltimo top, el 11 se ubica teletrabajo, un

total de 27 personas lo ubica ahí representando un 4 % del total de factores. Por último, recursos tecnológicos es el factor que menos motiva a los trabajadores a brindar un mejor desempeño, un total de 31 personas lo coloca en el último top, y representa un total de 3 % de los factores.

Como se puede observar, los factores económicos son los principales factores para generar motivación en los trabajadores, siendo estos salario y bonos. Luego de los factores económicos, los factores que motivan son diversos, los relacionados con el jefe directo como reconocimiento de desempeño y empatía son los segundos principales. Seguido de esto, los trabajadores consideran que el dominio del puesto, o sea, haber superado ya la curva de aprendizaje influye en su motivación, seguidamente la motivación por parte del patrono y las oportunidades tanto de crecimiento como de aprendizaje son las cuartas en influencia para generar motivación en los trabajadores. Por último, se ubican los factores relacionados con horario y recursos, siendo estos el horario flexible y el teletrabajo, y los recursos tecnológicos brindados por la empresa para desempeñar sus funciones.

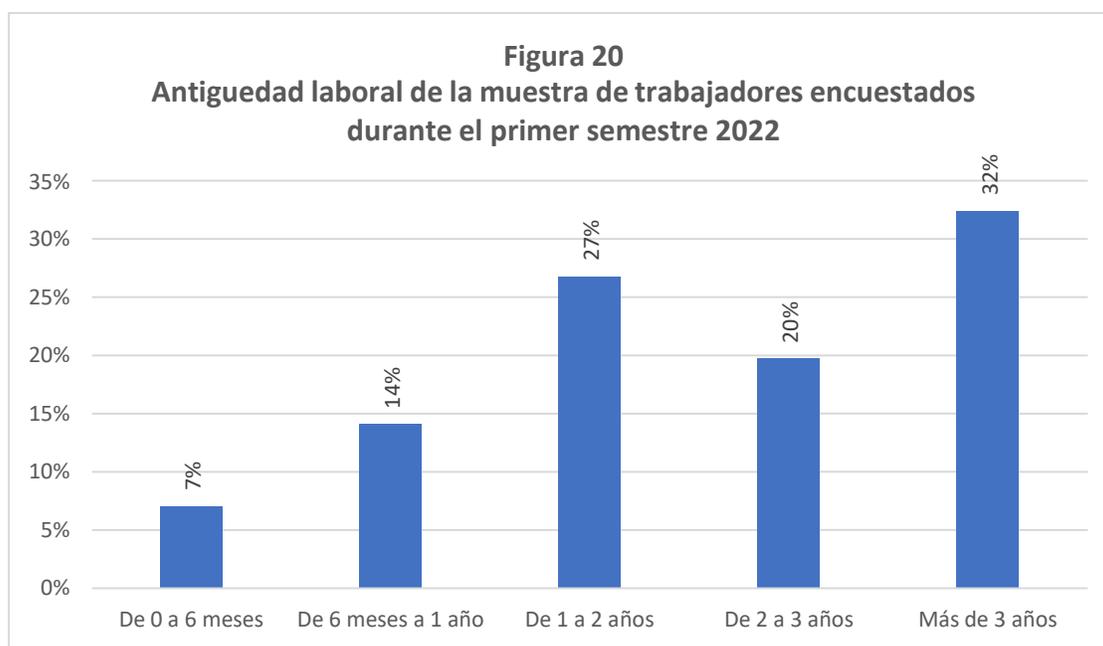
Estos resultados discrepan de los estudios recientes donde ubican los beneficios de carácter económico dentro de las últimas razones que generan motivación en los colaboradores (Spitzer, 2007). Como se evidencia en el análisis de este ítem, la mayoría de la población encuestada afirma que salario y bonos corresponden a sus principales motivaciones para el desempeño.



Fuente: Elaboración propia para tesis.

También se les consulta a los trabajadores sobre si desean incluir más factores que influyentes en su motivación laboral. Se les brinda esta posibilidad, ya que es importante conocer otros aspectos que por diferentes razones se escapan de la noción del autor de esta investigación.

Como se observa en la figura 19, la enorme mayoría representando un 96 % responde que no aplica la pregunta siendo así que no considera agregar otro factor influyente en la motivación. Solo un 4 % de los encuestados responde afirmativamente y todos señalan los mismo. A estas 3 personas les parece un factor influyente en la motivación la estabilidad laboral.



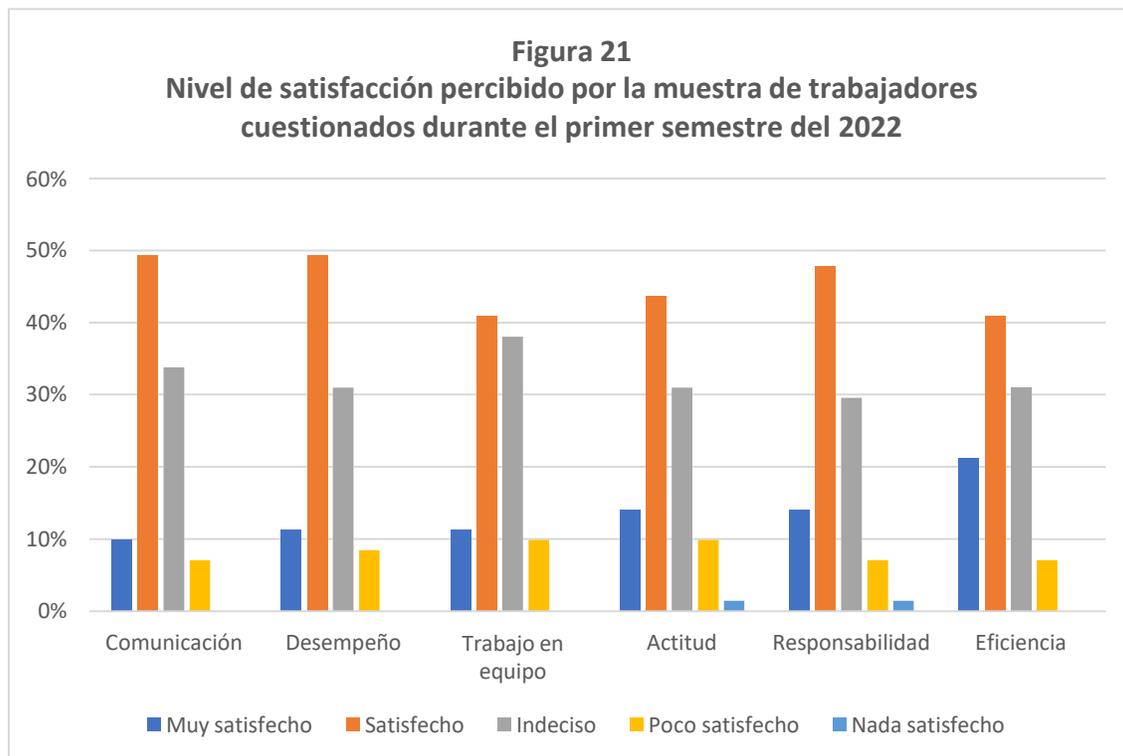
Fuente: Elaboración propia para tesis.

Se consulta a los trabajadores sobre su antigüedad laboral para determinar si las respuestas obtenidas corresponden a personas maduras en sus puestos de trabajo con experiencia y dominio de este, o si la población participante de este cuestionario corresponde a personas nuevas con poco conocimiento de la empresa y de las funciones.

En la figura 20 se observa que la mayoría de las personas correspondientes a 32 % de los trabajadores de pymes ubicadas en Montes de Oca afirma tener más de 3 años de trabajar en la empresa en la que labora actualmente. Seguidamente, un 27 % de los trabajadores indica estar en

el rango de 1 a 2 años de antigüedad laboral en su actual trabajo, luego un 20 % de los trabajadores indica tener de 2 a 3 años de antigüedad en su trabajo actual. También un 14 % de los trabajadores indica tener de 6 meses a 1 año, por último, solo el 7 % de los trabajadores señala tener de 0 a 6 meses de trabajar en su actual empleo.

Como se evidencia en el gráfico, la gran mayoría de trabajadores son personas que ya conocen de la empresa, las funciones, sus jefes y el lugar de trabajo. Un total de 56 personas participantes de la encuesta tienen más de un año de trabajar en su actual trabajo. Solo un total de 15 personas corresponden a personas con poco tiempo siendo este menos de año. Se concluye que la población participante de esta encuesta corresponde a perfiles maduros y amplios conocimientos sobre sus funciones y lugar de trabajo.



Fuente: Elaboración propia para tesis.

Continuando con la autoevaluación de desempeño, se consulta a los trabajadores sobre su nivel de satisfacción en relación con el trabajo realizado en diferentes aspectos, siendo estos: comunicación, desempeño, trabajo en equipo, actitud, responsabilidad y eficiencia.

Es importante conocer a profundidad las características de la autoevaluación obtenida relacionada con preguntas anteriores, además de profundizar en los aspectos que más destacan positiva o negativamente.

Sobre el factor de comunicación, 10 % de las personas indican sentirse muy satisfechas, 45 % señala sentirse satisfechas con el trabajo realizado, 34 % afirma sentirse indecisas, 10 % manifiesta sentirse poco satisfechas, y, finalmente, 1 % mantiene sentirse nada satisfechos.

Sobre el factor de desempeño, 11 % de las personas señala sentirse muy satisfechas, 49 % contesta sentirse satisfechas con el trabajo realizado, 33 % personas indica sentirse indecisas, 7 % afirma sentirse poco satisfechas, y, finalmente, 0 % mantiene sentirse nada satisfechos.

Sobre el factor de trabajo en equipo, 11 % de los trabajadores afirman sentirse muy satisfechas, 41 % manifiesta sentirse satisfechos con el trabajo realizado, 37 % señala sentirse indecisas, 10 % indica sentirse poco satisfechas, y, finalmente, 0 % afirma sentirse nada satisfechos.

Sobre el factor de actitud, 14 % de la muestra contesta sentirse muy satisfechas, 48 % garantiza sentirse satisfecho con el trabajo realizado, 30 % sostiene sentirse indeciso, 8 % señala sentirse poco satisfechas, y, finalmente, 0 % manifiesta sentirse nada satisfechos.

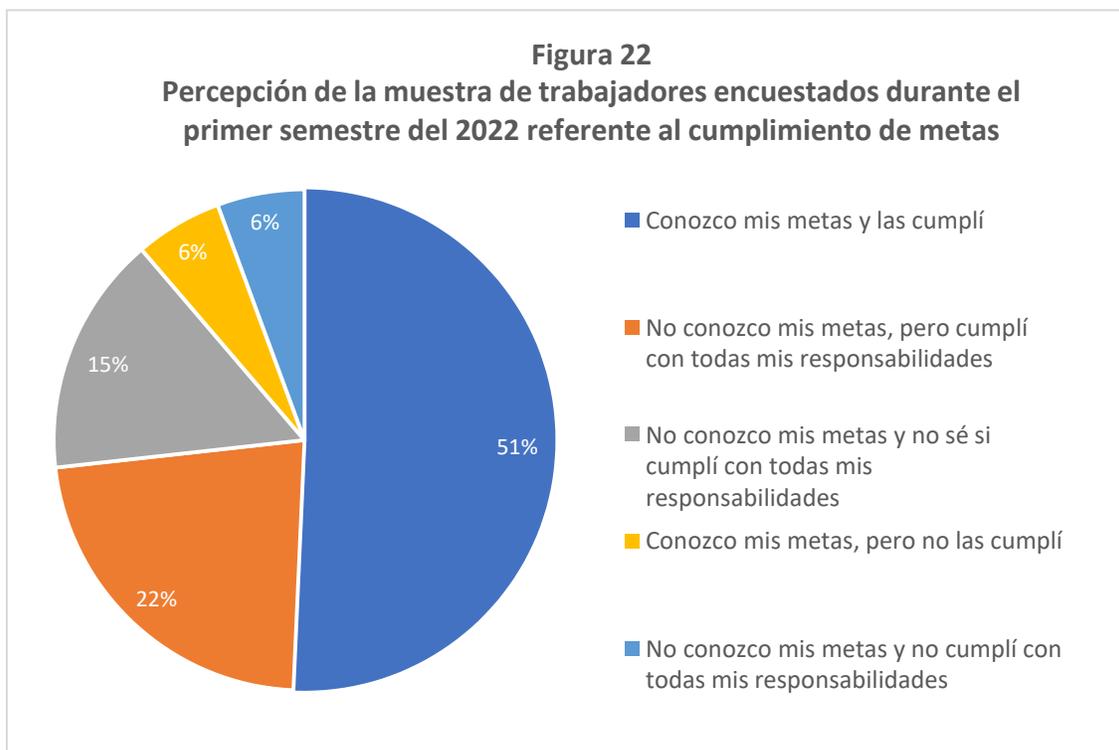
Sobre el factor de responsabilidad en equipo, 14 % de la muestra manifiesta sentirse muy satisfecho, 48 % indica sentirse satisfecho con el trabajo realizado, 30 % confirma sentirse indeciso, 7 % señala sentirse poco satisfecho, y, finalmente, 1 % sostiene sentirse nada satisfecho.

Sobre el factor de eficiencia, 21 % de las personas manifiestan sentirse muy satisfechas, 41 % afirma sentirse satisfecho con el trabajo realizado, 31 % contesta sentirse indeciso, 7 % afirma sentirse poco satisfecho, y, finalmente, 0 % responde sentirse nada satisfecho.

Como se observa en el gráfico, la gran mayoría de trabajadores indica sentirse principalmente en los rangos de indeciso o satisfecho en los diferentes factores indicados. Son muy pocos los trabajadores que se ubican en rangos negativos en cada uno de los aspectos brindados.

En términos generales, el factor en el que más trabajadores se sienten satisfechos es el de desempeño, y los factores que obtiene respuestas en la categoría de nada satisfechos es actitud y responsabilidad. Es importante conocer si los colaboradores tienen solo algunas áreas de mejora, o si el descontento en relación con su desempeño es generalizado, ya que en caso de tratarse de áreas específicas es posible resolver los problemas puntuales.

En caso de tratarse de un descontento generalizado, es probable que el problema no sea en cada una de estas áreas en específico, sino más bien que el problema sea mayor y relacionado con la motivación u otros factores.



Fuente: Elaboración propia para tesis.

Finalmente, se pregunta a los trabajadores sobre las metas cumplidas, en la figura 22 se consulta puntualmente si considera haber cumplido sus metas. Se brinda una serie de respuestas como opciones.

Se observa que la gran mayoría, el 51 % de los trabajadores indica que conoce las metas y en efecto las realiza, el 22 % de los trabajadores indica que no conoce sus metas, pero sí cumple con todas sus responsabilidades, el 15 % indica que no conoce sus metas y no es consciente sobre si ejecutar sus responsabilidades, 6 % de los trabajadores indica que conoce sus metas, pero no las realiza y, por último, un 6 % señala desconocer sus metas y saber si las cumple.

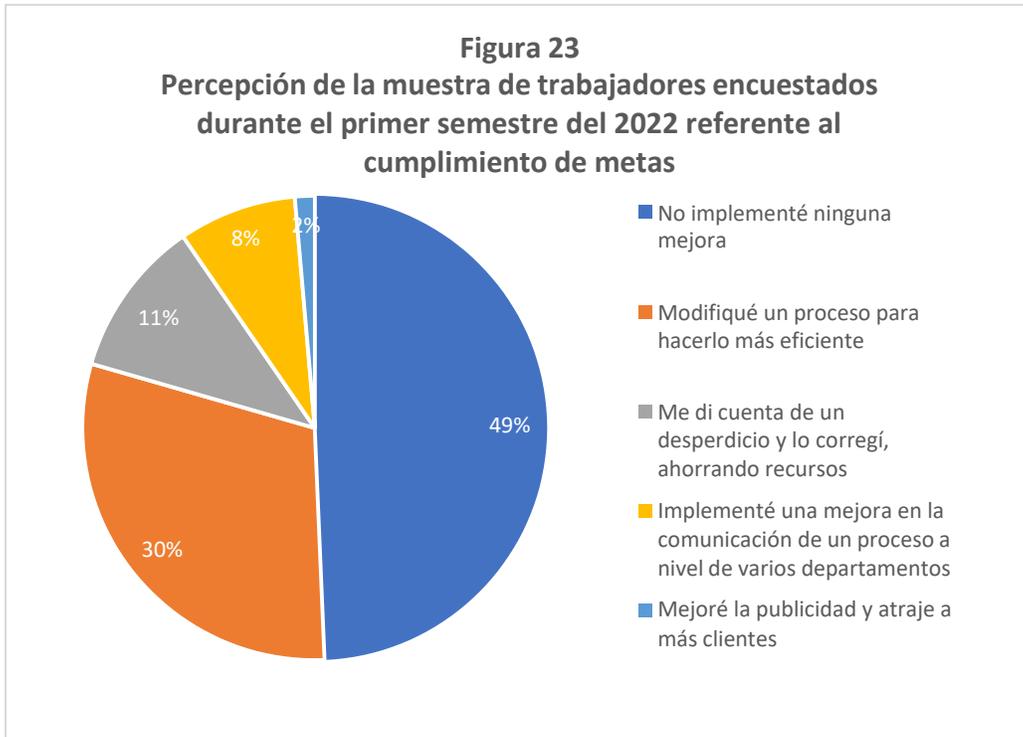
Como se observa en el gráfico anterior, la gran mayoría de trabajadores participantes de esta encuesta responde afirmativamente sobre el cumplimiento de sus metas, tanto en los casos que sí conoce de ellas como en los que no. Un total de 52 personas señala haber cumplido con sus metas o responsabilidades en el caso de desconocer estas.

Un total de 11 personas indican estar en alguna manera indecisas ya que afirman no conocer sus metas y desconocer si cumple con sus responsabilidades. Finalmente, solo 8 personas indican no haber cumplido sus metas o en caso de desconocer estas sus responsabilidades.

Se observa en esta pregunta también algo consecuente en las preguntas de esta sección, en términos generales, participan de la encuesta trabajadores que tienen una relación positiva con el trabajo. Siendo en este caso un factor tan importante para las organizaciones como el cumplimiento de metas y responsabilidades.

Si bien, el planteamiento de metas puede resultar tanto provechoso como perjudicial; sin embargo, es la manera más práctica de medir resultados y progreso, y consecuentemente objetivos generales, como los que se plantean a nivel macro en las organizaciones.

Es posible evidenciar que la mayoría de la muestra encuestada conoce sus metas, eso significa que hubo un proceso de planeamiento y comunicación importante para definir las metas, y, de la mano de este un proceso de seguimiento por parte las jefaturas para comunicar los resultados. (Scott, 2014). Este ejercicio es muy valioso para las organizaciones, ya que representa la mejora constante.



Fuente: Elaboración propia para tesis.

Por último, se consulta a los trabajadores sobre mejoras importantes realizadas en su trabajo. Esto con el fin de determinar si, además de cumplir con sus metas y responsabilidades, los trabajadores han sido capaz de dar un poco más y crear mejoras.

En la figura 23 se observa que la mayoría de trabadores informa haber implementado ninguna mejora, correspondiente a 49 %, seguido de un 30 % de trabajadores que indica haber modificado un proceso para hacerlo más eficiente, un 11 % indica haberse dado cuenta de un desperdicio y haberlo corregido, ahorrando recursos, un 8 % implementa una mejora en la comunicación de un proceso a nivel de varios departamentos, finalmente, un 2 % de los trabajadores considera haber mejorado la publicidad y atraer más clientes.

Como se evidencia en el gráfico, a pesar de que la mayoría de las personas no implementa ninguna mejora para un total de 36 personas, un total importan de 22 personas mejora un proceso para hacerlo más eficiente. Un total 8 personas ahorra recursos a la empresa eliminando un desperdicio.

Un total de 6 personas mejora la comunicación a nivel de departamentos, y 1 persona atrae más clientes.

Estos resultados son importantes, porque evidencian que el sentir positivo de los trabajadores se traduce no solo en el cumplimiento de las metas, sino también en la creación de mejoras, de varios tipos todas ellas para el bien de la organización.

Nuevamente, esto es consecuente con los resultados obtenidos en las diversas preguntas de esta sección donde se denota que una perspectiva positiva en su lugar de trabajo genera buenos resultados para las organizaciones, siendo estos principalmente el desempeño de sus colaboradores, el cumplimiento de sus metas y responsabilidades y la posibilidad de dar un poco más siendo creadores de mejoras.

Las empresas que se aventuran a dar autonomía a sus trabajadores no solo están colaborando con su motivación, sino que también están creando oportunidades para la creación de mejoras ya que una persona que recibe autonomía en su trabajo está recibiendo, a su vez, confianza y este es un factor importante para generar motivación en los colaboradores.

Los resultados de un colaborador motivado pueden ser más allá que el solo cumplimiento de metas puede también representar la creación de mejoras, las cuales son de suma importancia para el colaborador, pero aún más para la organización (Spitzer, 2007). Es posible evidenciar, en función de los resultados obtenidos de la figura anterior, la congruencia observada a lo largo del análisis de los resultados, la mitad de la población encuestada se encuentra satisfecha, motivada, cumple sus metas y realiza mejoras.

Análisis documental

Es importante identificar la manera de alcanzar la fidelización de colaboradores talentosos. Actualmente algunas empresas invierten significativos recursos en el proceso de selección de personal, este consta en “elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular” (Mondy y Noe, 2005, p. 162).

La empresa realiza esos esfuerzos para obtener al talento humano con las cualidades necesarias para desempeñar los cargos necesarios, esto porque trae grandes beneficios a la organización realizar contrataciones exitosas, ya que “seleccionar a la persona equivocada para cualquier puesto y los riesgos son aún mayores en la asignación de expatriados” (Mondy y Noe, 2005, p. 162). además de que puede tener un impacto negativo en los equipos de trabajos actuales.

Como se observa, es necesario contar con procesos de contratación de personal desarrollados, ya que las implicaciones de malas contrataciones tienen repercusiones importantes en las organizaciones “una falla de selección puede costar en cualquier parte de dos a cinco veces el salario anual de un empleado” (Mondy y Noe, 2005, p. 162). Por lo que se las repercusiones también pueden ser bastante significativas a nivel económico también.

Michael J. Lotito, ex presidente del consejo de administración de la SHRM, declaró “HR ha sido tradicionalmente considerado como el lado fácil de los negocios, pero yo sostengo que atraer y retener a las personas adecuadas para la organización es el lado difícil de los negocios porque es el fundamento sobre el que se basa todo lo demás (Mondy y Noe, 2005, p. 162).

Es por esta razón que es consecuente que, así como las empresas invierten en atraer al personal talentoso, invierta en la misma o mayor medida en retenerlo. Sin embargo, alcanzar una estrategia de retención no colaboradores no es fácil “en el juego de la estrategia de retención no hay una talla única, puesto que diferentes tipos de empleados tienen diferentes necesidades y están motivados por intereses marcadamente diferentes en el desempeño de sus funciones” (Harvard Business School Press, 2005, p. 13).

Es por esto por lo que es importante crear estrategias de retención de colaboradores, no es algo sencillo, pero es importante considerar que, si un proceso de selección es exitoso, ese trabajador con el tiempo lo único que gana es valor, ya que, con el tiempo, acumula experiencia y esa experiencia se convierte, en un colaborador exitoso, en eficiencia, compromiso y buenos resultados para la organización.

Los directivos más efectivos demuestran habilidades especiales en la retención de empleados, como la habilidad de atraer a los empleados de talento a su organización, el reconocimiento de las primeras señales de aviso de deserción, y la provisión de oportunidades que permiten a los empleados competentes avanzar en sus carreras (Harvard Business School Press, 2006, p. 14).

Para lograr una estrategia de fidelización exitosa es importante primero buscar manera de identificar a los colaboradores talentosos, con potencial.

Un pensador contemporáneo plantea una teoría sobre el potencial sistemático en las organizaciones. Define como pilares para definir el potencial el tiempo que tarda una persona en dominar el puesto de trabajo y su agilidad mental. El tiempo que tarda una persona en dominar el puesto es básicamente “el tiempo durante el cual una persona en un cargo determinado puede realizar sus labores, plantear objetivos, y conseguirlos, sin tener que recurrir a su jefe” (Saracho, 2011, p. 125). Su agilidad mental “refiere a las capacidades de discrecionalidad, discernimiento y toma de decisiones que deben poseer las personas” (Saracho, 2011, p. 141)

Sobre la agilidad mental de las personas basado en el libro *Human Capability*, en el cual se realizan importantes descubrimientos, estos son:

1. Existe una jerarquía de cuatro y solo cuatro formas que usan las personas para procesar información cuando se compromete en el trabajo: el procesamiento declarativo, acumulativo, en series y paralelo.
2. Los cuatro tipos de procesos se repiten en niveles cada vez más altos de complejidad.
3. Cada uno de los procesos se corresponden con una etapa diferenciada de la capacidad potencial de las personas.
4. El estudio mostró una correlación de 0.97 entre los estratos definidos y cada una de las etapas de complejidad del proceso mental (y por lo tanto, de la capacidad potencial) (Saracho, 2011, p. 141).

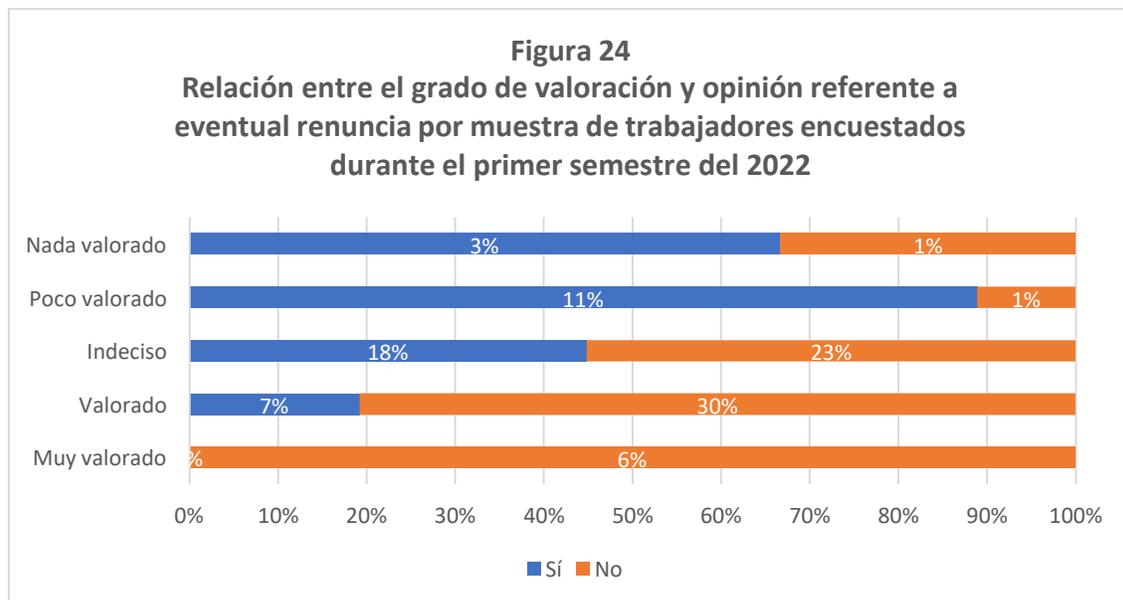
Es realmente complejo encontrar personas con potencial que se adecuen a la organización, para que, de esta manera, la relación sea de mutuo beneficio, tanto para los colaboradores como para

las organizaciones. Por esta razón, la gestión del talento humano no debe tomarse a la ligera, por el contrario, debe ser parte de estrategias organizaciones.

Desde el primer paso, siendo este la selección de personal con las calificaciones justas para el puesto de trabajo sin estar sobrecalificado no sobre calificado. Seguido de la identificación de personal con potencial y talentoso, siendo este un proceso relativamente largo, ya que es necesario cierto manejo del puesto para lograr su identificación. Hasta, finalmente, trabajar en estrategias de fidelización de estas personas.

Cruce de variables

En esta sección se analiza con mayor profundidad la información obtenida en el cuestionario aplicado a la muestra de trabajadores de empresas tipo pyme ubicadas en el cantón de Montes de Oca, profundizando en el cruce de variables para analizar relaciones importantes de los datos obtenidos. Se cruzaron variables que se consideran importante para determinar la relación entre la motivación y el desempeño. Se analiza la relación entre el grado de valoración y opinión referente a eventual renuncia. Además, sobre el desempeño propiamente, se analiza la relación entre el desempeño y mejoras realizadas. Estos datos se presentarán de forma gráfica, para evidenciar visiblemente las correlaciones de las variables seleccionadas para esta sección.



Fuente: Elaboración propia para tesis.

En la figura 24 se observa la relación entre el grado de valoración percibida por el trabajador de una empresa tipo pyme ubicada en Montes de Oca y los resultados a la pregunta si ha pensado renunciar recientemente. En esta pregunta se busca evidenciar si la percepción del grado de valoración tiene algún impacto sobre el descontento con el trabajo para encontrar un impacto inverso, y ocasionando este la intención de romper relaciones laborales.

Como se observa en el gráfico, sí existe una relación proporcionalmente inversa. Se evidencia que cuanto más valoradas se autoperciben las personas, menos han pensado en renunciar, demostrando sentirse lo suficientemente conformes en su trabajo para no querer abandonar su actual trabajo.

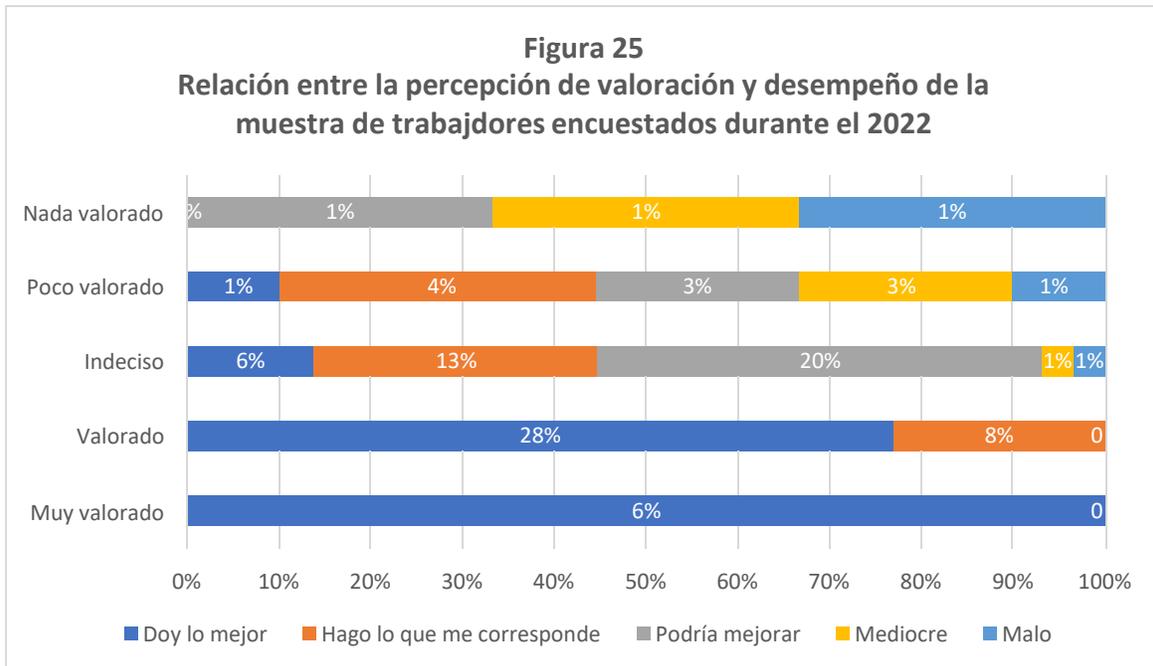
El 61 % de la muestra indica no tener intención de renunciar, de este el 1 % se siente nada valorado al igual que poco valorado, 23 % se siente indeciso, 30 % se siente valorado y 6 % se siente muy valorado. Del 39 % que manifiesta sí considerar la renuncia, el 3 % se siente nada valorado, el 11 % se siente poco valorado, el 18 % se siente indeciso y el 7 % se siente valorado. De esta manera, el 100 % de los trabajadores que manifestaron sentirse muy valorado no tiene pensamientos de reinicia.

De un total de 3 personas que califican como nada valorado su grado de valoración en el trabajo, 2 de ellas han pensado renunciar, solo una persona a pesar de sentirse como nada valorado no ha pensado recientemente renunciar. De un total de 9 personas que se autoperciben como poco valoradas 8, de ellas han pensado renunciar recientemente. Solo una persona que se siente poco valorada no ha pensado renunciar. De un total de 29 personas que señalan estar indecisas sobre su sentir sobre la valoración en su trabajo 13 de ellas sí han pensado renunciar y 16 de ellas no han pensado renunciar. Se observa que las personas indecisas parecen mostrar un comportamiento casi dividido por la mitad sobre su pensar en abandonar su trabajo actual.

Sobre las personas que sí se sienten valoradas, un total de 26 personas se perciben de esta manera, un total de 5 personas han pensado renunciar recientemente a su trabajo actual y 21 de ellas no ha pensado renunciar. Sobre las personas que se sienten muy valoradas, ninguna ha pensado renunciar, el total de las 4 personas que se perciben muy valoradas en su trabajo no ha pensado en

renunciar recientemente. Se observa de esta manera que sí existe una relación entre la autopercepción de valoración en el trabajo y el querer irse del trabajo.

Es importante hacer sentir a los trabajadores valorados, al menos aquellos que tienen un impacto más significativo tanto para la organización como para las cadenas de trabajo y afectación de procesos importantes.



Fuente: Elaboración propia para tesis.

En el gráfico anterior se observa la relación que existe entre autopercepción de valoración de los trabajadores de empresas tipo pyme ubicadas en Montes de Oca y su autopercepción en su nivel de desempeño. Este cruce de variables busca encontrar relaciones proporcionales entre la valoración y el desempeño. Este gráfico muestra que efectivamente existe una relación proporcional entre la valoración y el desempeño. Se observa que cuanto más valorado se siente el trabajador, mejores resultados brinda a la compañía.

El 100 % de los trabajadores que se siente muy valorados considera dar lo mejor en su trabajo. Del 6 % de la muestra total que indica sentirse muy valorado, el total considera dar lo mejor. Del 36 % de la muestra total que considera sentirse valorado, 28 % da lo mejor y 8 % hace lo que le corresponde. Del 41 % que se opina sentirse indeciso en función de su valoración el 6 % da lo

mejor, el 13 % hace lo que le corresponde, el 20 % afirma poder mejorar, y el 1 % se califica mediocre y malo.

Del 12 % que se clasifica como poco valorado el 1 % opina dar lo mejor, 4 % hacer lo que le corresponde, 3 % poder mejorar, otro 3 % mediocre y 1 % califica malo su desempeño. Finalmente, del 3 % que se considera nada valorado, se estos opinan de manera equitativa poder mejorar, mediocridad y brindar un mal rendimiento.

Un total de 3 personas considera sentirse nada valorado en el su trabajo, de estas 1 personas considera que la posibilidad de mejorar, otra persona considera tener un desempeño mediocre, y la última persona considera brindar un desempeño malo. Este resultado está dividido por igual entre las últimas tres categorías sobre el desempeño.

Sobre las personas ubicadas en la categoría poco valorado, un total de 9 personas se clasifican de esta manera, de estas; 1 persona considera dar lo mejor, 3 personas indican que hacen lo que les corresponde, 2 personas clasifican que son capaces de mejorar, 2 manifiestan brindar un desempeño mediocre y, por último, 1 persona considera brindar un desempeño malo.

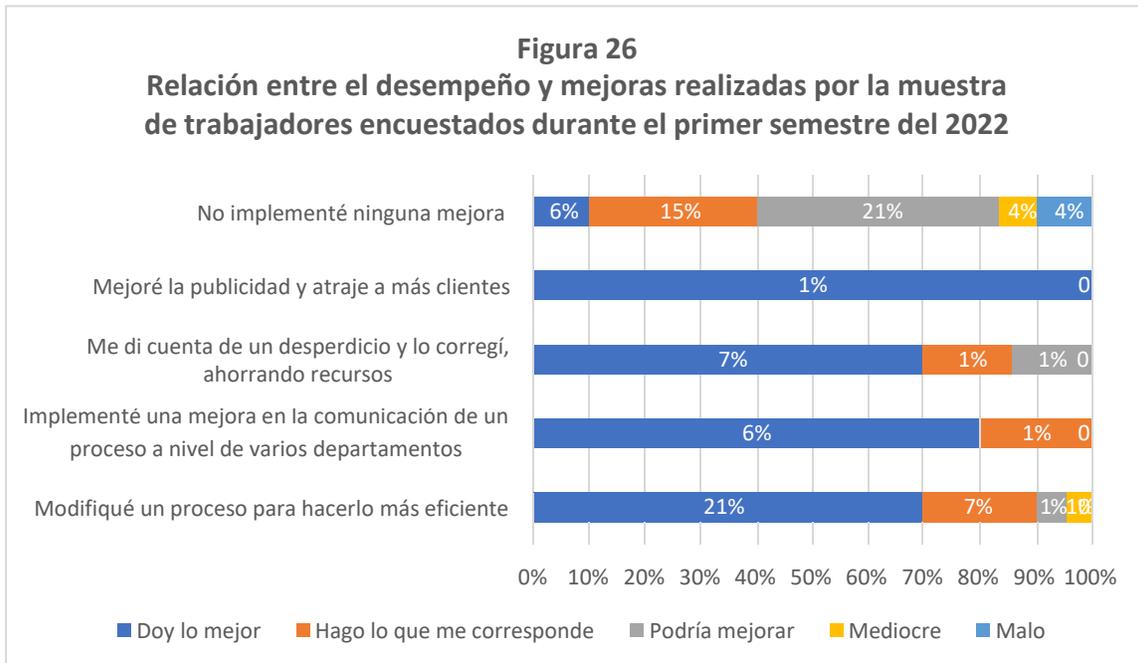
Sobre las personas que consideran sentirse indecisas sobre su autopercepción de valoración, un total de 29 se considera de esta manera, 4 de ellas señalan que dan lo mejor en relación con su desempeño, 9 de ellas indican hacer lo que les corresponde, 14 de ellas indican que son anuentes mejorar, 1 de ellas considera que su desempeño es mediocre y, por último, 1 de ellas califica como malo su desempeño.

Sobre las personas que tienen percepciones positivas sobre su valoración en el trabajo, 20 personas consideran su desempeño como que dan lo mejor, y las otras 6 personas consideran que hacen lo que les corresponde. Ninguna de las personas que consideran sentirse valoradas en su trabajo utiliza las calificaciones de poder mejorar, mediocre o malo.

Po último, sobre las personas que se perciben muy valoradas en su trabajo actual, 4 personas se consideran de esta manera, el total clasifica su desempeño como que dan lo mejor. Ninguna de

estas personas utiliza la categoría, de hacer lo que les corresponde, poder mejorar, o brindar un desempeño mediocre o malo.

Como se observa, existe una relación importante sobre la autopercepción de valoración y el desempeño de los trabajadores. El desempeño de estos tiene impacto directo sobre los objetivos de la compañía, por lo que de considerable importancia su relación. Las personas que se autoperciben valoradas son las mejores en su desempeño.



Fuente: Elaboración propia para tesis.

En el gráfico anterior se busca encontrar relación entre el desempeño indicado por los trabajadores de pyme ubicados en el cantón de Montes de Oca y las mejoras realizadas. La intención de mostrar esta relación es determinar si las personas que dan un buen desempeño y dan lo mejor al punto de realizar mejoras, ya sea en procesos o en comunicación o en atracción de clientes, ya que estas son mejoras muy importantes para la compañía.

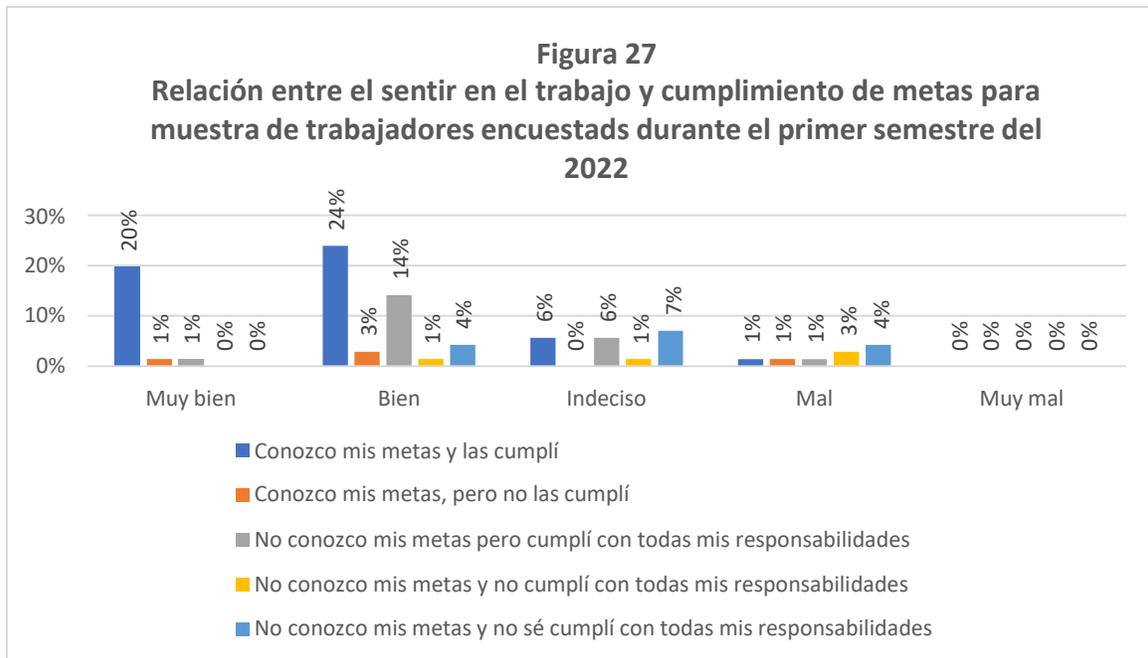
Lograr que una persona haga este tipo de mejoras puede implicar inversión de algunos recursos considerables y contar con la posibilidad de que los trabajadores lo realicen por su cuenta es de mucho valor.

Como se evidencia en la figura 26, no existen en sí una relación proporcional entre el desempeño y la realización de mejoras ya que la mayoría de los trabajadores no realiza ninguna mejora, por lo que los resultados están divididos entre las opciones brindadas.

Del 46 % de la muestra no realiza ninguna mejora, y la distribución en función de su desempeño es la siguiente: doy lo mejor 6 %, hago lo que me corresponde 15 %, poder mejorar 21 %, mediocre 4 %, malo 4 %. Del 1 % de la muestra que mejora la publicidad, el total de estos clasifica su desempeño como dar lo mejor. Del 9 % que elimina desperdicios, el 7 % da lo mejor, el 1 % hace lo que le corresponde y el otro 1 % señala poder mejorar.

Del 7 % que mejora la comunicación en su trabajo, el 6 % da lo mejor, y el 1 % hace lo que le corresponde. Finalmente, del 30 % que afirma haber mejora la eficiencia en procesos, el 21 % da lo mejor, el 7 % hace lo que le corresponde, el 1 % indica poder mejorar y el 1 % señala dar un rendimiento mediocre. Como se evidencia, la gran mayoría de personas considera no haber realizado mejoras; sin embargo, de los que más mejoras realizan son las personas que brindan su mejor desempeño siendo estas categorías como dar lo mejor y hacer lo que le corresponde.

Es importante encontrar personal que realice mejoras en sus trabajos ya que son ellos quienes conocen de primera mano los procesos y tienen la posibilidad de hacerlo trayendo grandes beneficios a la compañía, puesto que, con todas estas mejoras, son las compañías las principales ganadoras.



Fuente: Elaboración propia para tesis.

En la figura anterior se observa la relación entre el sentir de los trabajadores de empresas tipo pyme ubicadas en el cantón de Montes de Oca en su actual trabajo y el cumplimiento de metas. Esta relación busca evidenciar si existe proporcionalidad entre las personas que cumplen sus metas y su sentir en el trabajo.

En el gráfico anterior se observa que no existe tal relación de proporcionalidad. Ya que es muy variado el cumplimiento de metas y el sentir. Del total de trabajadores que se siente muy bien 20 % conoce sus metas y cumple sus responsabilidades, y 1 % conoce sus metas, pero no las cumple y 1 % no conocer sus metas, pero su cumple con sus responsabilidades.

De los trabajadores que opinan sentirse bien en el trabajo, 24 % conoce y cumple sus metas, 3 % conoce, pero no cumple sus metas, 14 % no conoce sus metas, pero cumple con responsabilidades, 1 % no conoce metas ni cumple responsabilidades y 4 % no conoce metas y desconoce si cumple responsabilidades.

Del total de trabajadores que califican como indeciso su sentir, 6 % conoce y cumple metas, 6 % no conoce metas, pero cumple con responsabilidades, 1 % no conoce metas ni cumple

responsabilidades, 7 % no conoce metas y desconoce cumplir responsabilidades. Finalmente, ya que ningún trabajador califica sentirse muy mal, de los trabajadores que opinan sentirse mal en su lugar de trabajo, 1 % conoce y cumple metas, 1 % conoce metas, pero no las cumple, 1 % no conoce metas, pero cumple con responsabilidades, 3 % no conoce metas ni cumple responsabilidades, 4 % no conoce metas y desconoce cumplir responsabilidades.

Un total de 8 trabajadores considera sentirse mal en su trabajo actual; de estos, 1 persona indica conocer y haber cumplido sus metas, 1 persona indica conocer sus metas, pero no haberlas cumplido, 1 persona indica no conocer sus metas, pero haber cumplido con todas sus responsabilidades, 2 persona indica no conocer sus metas y no haber cumplido con sus responsabilidades, y 3 personas afirman que no conocen sus metas y no saber si cumplen con todas sus responsabilidades.

Como se observa en los resultados obtenidos, no existe una proporcionalidad sobre el sentir de los trabajadores y el cumplimiento de sus metas. Sin embargo, es importante considerar que el cumplimiento de metas es un tema complejo ya que muchas veces no se definen razón por la cuál es difícil llevar el seguimiento de su realización y cumplimiento.

Como se evidencia en el gráfico, si bien, no hay relación proporcional, sí es posible afirmar que la gran mayoría de personas que se sienten bien o muy bien son las que más cumplen sus metas y responsabilidades para los casos en los que se desconocen las metas.

Alfa de Cronbach

Para finalizar este capítulo, se muestra el cálculo de la validación Alfa de Cronbach, con el fin de validar el cuestionario aplicado a la muestra definida en este trabajo de investigación, siendo este: trabajadores de empresas tipo pyme de Montes de Oca. Este es un indicador estadístico que analiza “concretamente la consistencia interna de la escala como una dimensión de su fiabilidad mediante el cálculo de la correlación entre los ítems de escala” (Martínez y Carme, 2008, p. 73). De esta manera, es considerado un indicador de correlación y el análisis de los resultados muestra la posibilidad de medir estos niveles de correlación en realidades comunes. Es importante destacar

que el resultado de este cálculo se encuentra en el rango de 0 y 1, donde cuanto más se acerque el valor a 1, significa mayor correlación y, por ende, mayor confiabilidad.

Los ítems utilizados para realizar el cálculo en cuestión son las que están definidas por intervalos o escalas, en detalle este trabajo de investigación cuenta con los siguientes ítems para un total de 41.

- Ítem 1
- Ítem 3
- Ítem 5
- Ítem 7
- Ítem 9
- Ítem 10 (7 reactivos)
- Ítem 11
- Ítem 12
- Ítem 13
- Ítem 14
- Ítem 15
- Ítem 16
- Ítem 17
- Ítem 18 (12 reactivos)
- Ítem 19
- Ítem 20
- Ítem 21 (6 reactivos)
- Ítem 22
- Ítem 23

A continuación, el detalle del cálculo del indicador de validación Alfa de Cronbach:

$$\alpha = [\text{Ítems} / (\text{Ítems} - 1)] * [1 - (\sum \sigma^2 N / \sigma^2 \sum \text{Ítems})]$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

Ítems = Cantidad de ítems

$\sum \sigma^2N$ = Sumatoria de la varianza de los sujetos

$\sigma^2\sum(\text{Ítems})$ = Varianza de la sumatoria de los ítems

Aplicando esta fórmula a los datos relacionados con los ítems indicados anteriormente obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de pymes en Montes de Oca, se obtiene el siguiente resultado:

$$\alpha = [26 / (26 - 1)] * [1 - (49.95 / 423.71)] = 0.90$$

Considerando el cálculo mostrado, se demuestra que los resultados obtenidos en esta investigación producto del instrumento aplicado a trabajadores de pymes ubicadas en el cantón de Montes de Oca, siendo este el cuestionario, son confiables, ya que el valor obtenido es cercano a 1.

La información complementaria relacionada con el cálculo de esta variable se presenta por medio de anexos del trabajo.

CAPÍTULO V

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Después de realizar el planteamiento de objetivos, análisis de conceptos y resultados obtenidos en los instrumentos aplicados se procede a mostrar las principales conclusiones del trabajo de investigación en curso. Las conclusiones mostradas en este capítulo se presentan en función del orden de variables presentadas en el capítulo anterior.

De esta manera, se observan los datos relacionados con los resultados generales, siendo estos reactivos que no forman parte de ninguna variable en particular. Luego, se muestran conclusiones relacionadas con las variables definidas en el capítulo anterior. Seguidamente, se muestran detalladas las conclusiones relacionadas con el cruce de variables, en las que se observa la relación de dos reactivos, mostrando la importancia de la relación entre ambas. Por último, se presentan conclusiones general correspondientes a esta investigación, terminando, de este modo, los datos importantes para las variables anteriormente definidas en esta investigación.

Es importante considerar que las conclusiones incluidas en esta sección son planteadas en función de los datos obtenidos de los instrumentos aplicados a las diferentes muestras de población según el instrumento, siendo estos; el cuestionario aplicado a trabajadores de empresas tipo pyme ubicadas en el cantón de Montes de Oca y la entrevista aplicada a especialistas definidos como encargados de personal de empresas tipo pyme ubicadas en el cantón de Montes de Oca. Además de la consideración de los resultados obtenidos de estos instrumentos se considera el análisis documental realizado, contrastando la información de campo con información documental. Considerando estas conclusiones es que se plantean seguidamente las recomendaciones de este trabajo de investigación, las cuales son base para la eventual propuesta final.

Conclusiones de los datos generales

Primeramente, se muestran las conclusiones relacionadas con los datos generales, siendo estos los datos que no son identificados a ninguna variable específica, por lo que son datos generales de este trabajo de investigación.

- Se concluye que los trabajadores participantes del cuestionario cumplen con el criterio filtro delimitado en los objetivos de la investigación en curso. La muestra definida en este trabajo de investigación permite llevar a cabo la investigación, ya que no es posible realizar el cuestionario a todos los individuos de la población, de esta manera la muestra se convierte una representación de este, ya que “la muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo” (Rodríguez, 2005, p. 83).
- Puede concluirse también el perfil que desempeñan los participantes del cuestionario, siendo la mayoría perfiles de puestos administrativos y servicio al cliente. De esta manera, se concluye que los trabajadores participantes del cuestionario trabajan en áreas menos operativas de ventas y gerenciales.
- También se concluye de los datos obtenidos de la entrevista aplicada a especialistas previamente definidos en este trabajo de investigación que todos los expertos desempeñan cargos en los que son responsables de varias tareas y varias áreas.
- Ninguno de los entrevistados es responsable solo de un departamento, por el contrario, el puesto puede llevar un nombre como Gerente General o Administradora General, pero en la práctica este cargo es el responsable de todo lo administrativo de la empresa. El encargo de principal de una empresa pequeña es el líder que lleva a cabo la implementación de estrategias, toma de decisiones importantes y más comúnmente tiene una gran participación e involucramiento en la parte operativa de la empresa (Sol, 1999).

Conclusiones de la primera variable: Áreas de convergencia entre finanzas y recursos humanos

A continuación, el detalle de las conclusiones relacionadas con la primera variable, la cual plantea áreas de convergencia entre finanzas y recursos humanos, estos resultados son obtenidos de la entrevista aplicada a especialistas:

- Se concluye que, de los datos obtenidos de los especialistas, todos los sujetos afirman que la convergencia de las áreas de finanzas y recursos humanos es amplia. La razón principal que se concluye de esto es por ser empresas pequeñas. En este tipo de empresas la estructura puede ser problemática ya que no hay una definición de esta, por esta razón todas las diferentes áreas son responsabilidad de un solo departamento (González, 2020), en el caso de los entrevistados, es responsabilidad de una sola persona; ellos.
- De esta manera, la convergencia de las diferentes áreas incluidas las analizadas en esta variable es constante, en la toma de decisiones importantes y estrategias de servicio al cliente. Es posible concluir que, en las empresas dirigidas por la muestra participante de la entrevista, las áreas indicadas tienen gran convergencia en el día a día y en el planeamiento del futuro de la organización. De esta manera, es posible validar que las empresas en la actualidad gestionan sus finanzas de manera conductual considerando el factor humano dentro de las herramientas que utilizan para la toma de decisiones (Calicchio, 2022).
- Se destaca también el factor de que si bien las empresas participantes de la entrevista confirman la alta frecuencia en la convergencia de las áreas de finanzas y recursos humanos, las prácticas de principalmente recursos humanos son relativamente escasas, no se cuenta con programas para medir desempeño de manera oficial, ni el clima organización, espacios donde los colaboradores pueden expresarse y recibir retroalimentación, por esta razón, se concluye que lo relacionado con recursos humanos corresponde a tareas básicas y cotidianas.

Conclusiones de la segunda variable: Métricas de valor del talento humano

A continuación, se muestran las conclusiones relacionadas con la segunda variable de este trabajo de investigación, siendo estas las métricas de valor del talento humano. Esta información se muestra en función de la entrevista aplicada a expertos, siendo estos encargados de personal.

- Se identifica que es fácil definir a una persona con talento dentro de las organizaciones, siendo estas personas que se destacan por su actitud y resultados. Se concluye que, a pesar de que cada negocio es diferente, las características de estas personas son similares para todos, aunque si hay diferencias o aspectos que resaltan según cada negocio o las diferentes exigencias del especialista en las que se destacan características como la puntualidad o la honestidad. Este tipo de características se relacionan más con temas personales de los especialistas que los complace a ellos, más de lo beneficioso que puede ser esto para la operación el negocio en sí. Se concluye que las personas con talento son las mejores, ya que aportan más a la empresa. Una persona con talento aporta más a la organización (Conrero, Cravero y Sleik, 2019), por lo que es posible notar esta afirmación tanto en la teoría como en la práctica.
- Sobre la consulta de una hipótesis que hace referencia a que el factor humano es clave para las organizaciones, se concluye que es correcta, que las empresas son conscientes de que las personas son la representación del negocio para los clientes. Es posible deducir que las organizaciones en alguna medida saben el valor que aportan sus trabajadores y el impacto de estos en el día a día.
- Se determina, de manera conclusiva, que no es difícil notar a las personas que dan un mejor rendimiento en las empresas, que estas se destacan considerablemente de los demás colaboradores que cumplen con sus funciones y no aportan más de lo que les corresponde. Se identifica también que estas personas son importantes para las organizaciones, ya que los encargados son conscientes de sus aportes y están de acuerdo que el trabajo para realizar el trabajo que realiza una persona con talento estrella por lo general necesitaría de varias personas para cumplirse satisfactoriamente. Es posible concluir también que es posible determinar que en todas las áreas se puede tener a personas con esta cualidad. Desde cargos más operativos hasta cargos más técnicos, por lo que se determina que cuando se habla de talento no se está hablando de estudios o grados académicos, se habla de personalidad y resultados propiamente relacionados con el cargo desempeñado.

- Sobre las implicaciones de perder a las personas con talento, se concluye que es totalmente aceptable para las empresas, todos los especialistas estuvieron de acuerdo con que no tiene mayores implicaciones para la operación del negocio ya sea porque son conscientes que sus empresas pueden ser más parte de uno de los ciclos de los trabajadores o porque no quieren practicar el apego con los colaboradores, por más buenos que sean. Se concluye que todos los especialistas operan con la idea de que nadie es indispensable, y que dependiendo del negocio o perfil ocupacional del cuál tuvieron una baja es relativamente fácil encontrar reemplazo. Este pensamiento es altamente conocido en el ámbito corporativo (Arzoz, 2021) y es posible concluir que lo es considerando la unanimidad en las respuestas de la muestra de especialistas.
- También es posible que concluir que, si bien las empresas no trabajan con apego hacia las personas, algunas realizan esfuerzos para retener a los empleados que destacan por su desempeño. Se determina, concluyentemente, que las empresas que sí practican un trato especial para con sus talentos estrella además de hacerles saber su aporte a la compañía y a la operación les brindan beneficios tanto económicos como en especies. De igual manera, se concluye que las empresas que no practican diferenciación en los beneficios otorgados a los colaboradores en función específica de su desempeño tampoco les hacen saber a sus empleados que son conscientes de que aportan más y que su trabajo se destaca. Se concluye que no todos los negocios gestionan de la misma manera el talento y que varía mucho en función de su mentalidad, alcance y poder en la toma de decisiones de este tipo.
- Sobre la relación entre la motivación y el desempeño, se concluye que hay unanimidad en que están completamente relacionados, que las empresas son conscientes de esto; sin embargo, se define que es imposible para las empresas mantener a sus colaboradores motivados siempre. Se determina que esto es importante para las empresas ya sea porque el estado de ánimo de los colaboradores puede ser evidente para los clientes y esto perjudicar a la operación del negocio como porque puede afectar el equipo de trabajo, de esta manera el desempeño de los colaborados afecta al negocio (Garzón, 2005).

- Se concluye que la satisfacción de los trabajadores en su actual trabajo es algo difícil de medir ya que por más esfuerzos que realicen las empresas es imposible lograr que todos los colaboradores estén satisfechos; no obstante, se nota la intención de las empresas en brindar satisfacción por diferentes actividades y beneficios que se les brindan.
- Se concluye que las empresas más comprometidas con la satisfacción de los colaboradores buscan un trato personalizado con la intención de ayudarle al empleado a resolver sus problemas tanto los relacionados con la empresa como los personales, como de tipo económico. Se identifica, también, que la satisfacción tiene una gran relación con el ambiente laboral, por lo que las empresas realizan esfuerzos para lograr ambientes sanos. Se concluye también que ninguna de las empresas a cargo de los especialistas entrevistados utiliza mediciones de satisfacción laboral por medio de instrumentos aplicados a los colaboradores (Sánchez, 2011).
- Se concluye que se cuentan con recursos suficientes para buscar satisfacer a los colaboradores, principalmente la posibilidad de tomar decisiones y acciones para con los empleados. De esta manera, es posible concluir que las empresas que tienen la intención de realizar prácticas buscando la satisfacción de sus colaboradores lo logran ya que no todos los esfuerzos requieren liquidez. Específicamente sobre los recursos económicos, se determina que nunca son suficientes para realizar todo lo que se quiere.
- Es posible determinar que las curvas de aprendizaje varían dependiendo del área de trabajo, y del perfil ocupacional de los trabajadores, también es un factor que depende de las empresas y de cómo maneja los entrenamientos. Se concluye que el tema es muy diverso, en las empresas que fueron participantes de la entrevista se puede observar esa variedad, ya que depende del área las curvas pueden tomar de una semana a un mes. Se determina de manera concluyente también, que el tiempo mínimo aplica principalmente a puestos más operativos que no requieren de mayores destrezas, puesto que estas representan el ritmo de la evolución en la adquisición de destrezas en un proceso (Kelly, 2013), por lo que, si el proceso no demanda amplias destrezas, la curva de aprendizaje es más baja. Asimismo, se concluye que, cuando el puesto requiere de mayores niveles de aprendizaje

o responsabilidad, las curvas de aprendizaje pueden llegar a aumentar hasta los seis meses. También es posible concluir que pocas empresas utilizan mediciones por medio de instrumentos para medir el progreso en adquirir aptitudes necesarias para el puesto (Kelly, 2013).

- Se determina, de manera concluyente, que la rotación es relativamente baja en las empresas participantes de la entrevista, más de la mitad de las personas supera los cinco años de trabajar en el lugar, aunque hay un porcentaje de los trabajadores que se mantienen por poco tiempo en la empresa. Se concluye que los especialistas consideran a la mayoría de los trabajadores para brindar un resultado. Se determina, de igual manera, que para las empresas es un logro mantener a sus empleados por largos periodos de tiempo, por lo que para ellos si tienen una baja rotación significa que sus colaboradores están satisfechos y están operando correctamente el negocio. También se concluye que las empresas no utilizan instrumentos para medir el grado de rotación de los empleados (Aponte, 2006)
- Sobre la utilidad de una métrica de valorización financiera del talento humano, se concluye que no sería de gran utilidad para las empresas, por distintas razones. Primeramente, porque las empresas ya manejan internamente beneficios personalizados para las personas que ellos consideran merecedoras en función del desempeño brindado. Otra razón por la cual se concluye que una métrica de valorización para el talento humano no es de peso para las empresas es porque estas prefieren que se respete la voluntad de los trabajadores al querer abandonar la empresa, sin importar si la persona es de los perfiles con talentos estrella brindando un gran desempeño para la organización, esto porque consideran que las afectaciones en el equipo de trabajo pueden ser perjudiciales.
- También se concluye que no es de utilidad porque aplicar la métrica significaría dar más beneficios y esto se considera por parte de algunas empresas como algo contraproducente, ya que los empleados suelen llegar a normalizar los beneficios. De esta manera, se concluye que son varios los escenarios posibles por los cuales la utilización de una métrica de valorización del talento no sería de utilidad para las empresas tipo pyme, se considera que parte del poco interés mostrado es tratarse de puestos con bajo nivel de especialización,

conocimiento y destrezas, además de ser empresas pequeñas lo cual complica el tema de las compensaciones tanto económicas como en especie para los colaboradores.

- Se concluye también que las empresas consideran importante invertir en la gestión del talento humano, ya que estos son conscientes de la importancia del personal en la operación del negocio, tanto porque ellos son reflejo de sus esfuerzos como porque ellos son el contacto directo con el cliente permitiéndoles ser un importante canal para la organización.
- Se determina, concluyentemente, que la importancia que se le da al talento humano en las organizaciones varía mucho dependiendo de la cabeza de la organización, las empresas orientadas al trabajador suelen aplicar prácticas para darle valor a sus trabajadores, las empresas que no le dan tanta importancia al trabajador se conforman con pagar salario y obligaciones, aun siendo conscientes de la importancia de los colaboradores en la operación y éxito del negocio.
- Sobre la métrica de valor financiero de talento humano como tal no existe información documental disponible al momento de realizar esta investigación con la cual se pueda contrastar las conclusiones presentadas. Es posible identificar teoría que respalde la importancia del talento humano dentro de las organizaciones y el alcance de metas mismas que ha sido ampliamente desarrollada y considerada durante la investigación. Sin embargo, no se cuenta con información que materialice o cuantifique el valor de los colaboradores de manera que ese valor sea retribuido en forma de inversión como programa para la identificación, desarrollo, potencialización y fidelización de talento humano altamente talentoso.

Conclusiones de la tercera variable: Involucramiento financiero en la gestión del talento humano

En esta sección se analizan los datos obtenidos relacionados con la tercera variable definida en el capítulo anterior de este trabajo de investigación, siendo esta el involucramiento financiero en la gestión del talento humano.

- Se concluye que la relación de las finanzas y la gestión del talento humano es bastante amplia en las empresas, los grados de involucramiento varían según el nivel de compromiso de las organizaciones con los trabajadores; sin embargo, si existe una amplia relación entre ellas. Se determina que la razón principal para un considerable involucramiento es el tamaño de las empresas en las que las decisiones de cualquier tipo las toma una sola persona, además de que las personas participantes de la entrevista se consideran pro-empleado, por lo que ellos como tomadores de decisiones con inclinación a los empleados involucran las dos áreas contantemente.
- Es posible concluir que en estas empresas no existe una marcada separación entre las áreas mencionadas, ya que existe una amplia concientización sobre la importancia de los colaboradores en la operación del negocio, siendo ellos quienes tienen contacto directo con los clientes en la primera instancia. Es posible observar que las empresas participantes de la entrevista efectivamente aplican el conocimiento en su funcionamiento diario, el que afirma que el recurso humano de una organización es el motor, con el cual sería imposible alcanzar el éxito en las organizaciones (Bernal, 2004).

Conclusiones de la cuarta variable: Estrategia de fidelización de los colaboradores talentosos

En esta sección del trabajo de investigación en curso se presentan las conclusiones relacionadas con la cuarta variable definida, siendo esta una estrategia de fidelización de los colaboradores talentosos.

- Es posible concluir de los datos obtenidos del cuestionario que los empleados participantes de este instrumento son personas que se sienten en su gran mayoría bien y muy bien en el trabajo, asimismo es bajo el porcentaje de personas que se sienten mal o muy mal. De esta manera, se determina, concluyentemente, que las personas se sienten positivamente en sus trabajos actuales, esto no es fácil de conseguir ya los trabajadores son constantemente expuestos a estrés, y a otras situaciones que pueden peligrar su bienestar en el trabajo,

además de las personas que no logran delimitar sus tareas y responsabilidades en el trabajo convirtiéndose en una persona adicta al trabajo (Ferro, 2020).

- Se concluye que la mayoría de los trabajadores no ha pensado renunciar recientemente, se determina que esto tiene relación con el sentir de los trabajadores, siendo la mayoría correspondientes a personas que se sienten positivamente en el trabajo. Es posible determinar también que sobre las que sí han pensado en renunciar, se determina que el factor principal es el salario, siendo este el de principal importancia para el bienestar de los trabajadores.
- Se determina que los trabajadores tienen relaciones positivas con sus jefes directos, y que muy pocas personas tiene relaciones negativas con estos. Recientes estudios han determinado que es significativamente mayor el impacto de las malas relaciones que el de las buenas relacionada con una relación de 5 a 1, de esta manera, se concluye que las buenas relaciones laborales tienen un gran peso en el ambiente laboral (Sutton, 2011). Se concluye que la mayoría de los trabajadores tienen buenas relaciones con sus jefes y que es por esta razón que otros indicadores positivos tienen peso importante en la población encuestada.
- Se determina, de manera concluyente, que en las empresas tipo pyme los responsables de gestionar el talento humano son muy variados, pueden encargarse de estos departamentos de recursos humanos, la persona encargada de la administración de la empresa, el área de contabilidad y finanzas o puede no haber encargado. Esto ha cambiado con el tiempo, ya que recientemente los recursos humanos ha obtenido un peso importante en la perspectiva general de la empresa siendo base de estrategias convirtiéndose en áreas funcionales y de interés para estas (Sanchis y Ribeiro, 1999).
- Sobre las capacitaciones que realizan las empresas, es posible concluir que pocas empresas realizan capacitaciones constantes, pues generalmente no se realizan capacitaciones. Se concluye que de las pocas empresas que sí realizan capacitaciones las que más se desatan son servicios al cliente, comunicación, trabajo en equipo y herramientas de trabajo, de las

personas que las reciben pocas las consideran útiles. Es posible concluir que las capacitaciones tienen pocas repercusiones positivas sobre los colaboradores.

- Sobre la comunicación a lo interno en las empresas, tanto para recibir como dar retroalimentación, se concluye que los datos obtenidos están divididos, la mitad de los trabajadores cuenta con espacios para poder brindar retroalimentación y evaluación a sus superiores, la mayoría de estos lo hace por medio de encuestas anónimas. Se determina que esta es la herramienta más utilizada por los trabajadores a pesar de considerarse más útil la comunicación abierta con espacios de confianza para un provechoso intercambio de ideas y experiencias que permitan la sana discusión de aspectos importantes (Sandoval, 2016).
- Es posible concluir también sobre la retroalimentación que reciben las personas que la población está dividida entre las que sí lo hacen y las que no, y sobre las que sí se determina que la reciben por medio de evaluaciones directas del superior, asimismo es posible concluir que las reuniones constantes son las que menos practican las empresas incluso las que sí practican la retroalimentación. Se concluye que, a pesar de ser positiva la práctica de la retroalimentación y evaluación directa por medio del jefe, recientes estudios afirman que es mucho más provechosa una evaluación que considere la opinión de más personas, no solo una, con el fin de poder reducir la posibilidad de errores en las evaluaciones y posteriores retroalimentaciones (Mondy y Noe, 2005).
- Se determina, de manera concluyente, que la mayoría de los trabajadores no sabe cómo calificar su sentir en relación con el grado de valoración percibida en su trabajo, siendo esto una calificación negativa, ya que no son respuestas concretas, por lo que no es posible determinar si estas se sienten positiva o negativamente valorados en su trabajo. Se concluye también que la mayoría de las personas trabajadores no recibe beneficios de tipo económico ni en especie.
- Sobre el desempeño que consideran los trabajadores realizar, se concluye que la mayoría de ellos lo califica positivamente, se concluye que el salario es el principal motivador de los trabajadores a realizar un mejor trabajo. Es posible determinar que, si bien, otros

beneficios de tipo no económico parecen tener un peso considerable en la motivación de las personas sigue siendo el factor económico el determinante para la satisfacción y motivación de los trabajadores. Un trabajo con buena remuneración va a tener una percepción de valoración por parte del trabajador, si bien otro tipo de beneficios puede tener implicaciones positivas el salario es el principal que consideran tanto los trabajadores como los empleados para poner valor a sus funciones (Baddeley, 2021). Se concluye que las personas se consideran satisfechas, en su mayoría, sobre el desempeño brindado en diferentes aspectos como la comunicación, desempeño, trabajo en equipo, actitud, responsabilidad y eficiencia.

- Sobre el tiempo que tienen las personas laborando en su trabajo actual, se concluye que los participantes de la encuesta son trabajadores maduros que superan el año de trabajar para la empresa. Sobre el cumplimiento de metas y mejoras, se determina que la mayoría de los trabajadores cumple sus metas y responsabilidades para los casos que no conocen sus metas, por lo que la mayoría de las personas son responsables y trabajan bajo metas teniendo presente su cumplimiento, aceptando las exigencias como medio de obtención de metas, verificando el compromiso de los trabajadores (Frías, 2001). Sobre las mejoras, se identifica que la gran mayoría de trabajadores no realiza ninguna.

Conclusiones del cruce de variables

En esta sección se presenta las conclusiones relacionadas con los gráficos que muestran relación entre dos variables con el cruce de estos reactivos en función de la entrevista aplicada a los trabajadores por medio del cuestionario.

- Es posible concluir, considerando la relación entre el grado de valoración y haber pensado renunciar recientemente, que cuanto más valorado se encuentra el trabajador, menos piensa en romper el contrato laboral, caso contrario de las personas que se sienten menos valoradas donde la gran mayoría ha pensado renunciar recientemente. De esta manera, se determina concluyentemente que las personas que se sienten valoradas en su lugar de trabajo, se sienten

lo suficientemente a gusto en su trabajo como para pensar en la posibilidad de buscar nuevas oportunidades de laborales.

- Sobre la relación entre la valoración y el desempeño, es posible concluir que las personas entre más valoradas se sienten mejor desempeño consideran realizar, caso contrario de las personas que se sienten valoradas en escalas negativas, variando complemente la calificación que se otorgan los empleados en estos casos hacia desempeños negativos. Por esta razón, se concluye que las personas que se sienten valoradas en sus trabajos no solo no piensan romper el contrato laboral, sino que también brindan un buen desempeño a las organizaciones para las cuales laboran.
- Sobre la relación entre el desempeño y la realización de mejoras, es posible concluir que no se observa un comportamiento proporcional en este caso, ya que la mayoría de las personas no realizó ninguna mejora en su trabajo actual. Sin embargo, se determina, de manera concluyente, que las personas que mejor desempeño brindan a las empresas más mejoras realizan, es posible determinar que entre mejor valorado se sienta el colaborador, con mejor desempeño realiza sus funciones y consecuentemente mayores probabilidades tienen este de realizar mejoras en su trabajo.
- Finalmente, sobre la relación planteada entre el sentir de los trabajadores y el cumplimiento de metas, es posible determinar de manera concluyente que si el trabajador se siente dentro de las escalas positivas de percepción sobre el sentir el su trabajo actual más altos son sus resultados en función del cumplimiento de sus metas o responsabilidades en los casos en los que las metas son desconocidas.

Conclusiones generales

Finalmente, en esta sección, con base en las conclusiones anteriormente presentadas, se agregan conclusiones generales.

- Se concluye, primeramente, que las empresas sí son conscientes sobre la importancia de los trabajadores en sus organizaciones, independientemente de si esta información se ve reflejada en su aplicación de beneficios o prácticas en la gestión del talento humano. Es posible apreciar también que en las empresas pequeñas se realizan esfuerzos para darle valor a sus colaboradores, pudiendo observar la congruencia de la administración moderna que señala el gran potencial humano con el que cuentan las organizaciones, el cual, si es aprovechando correctamente, puede ayudar a alcanzar grandes logros (Reyes, 2004).
- También es posible concluir que los beneficios otorgados a los trabajadores no están estrictamente relacionados ni a su sentir en el trabajo ni a su valoración en el trabajo. Se determina que las personas se pueden sentir valoradas aún sin obtener ningún beneficio considerable. De los factores importantes que se consideran, tanto para la motivación como para su sentir en el trabajo, es la relación laboral con su jefe, por lo que es posible concluir que tiene más peso el ambiente laboral que los beneficios.
- Además, es posible concluir que las empresas sin importar su tamaño o el perfil de los sus colaboradores sí logran identificar que no todos los trabajadores brindan la misma calidad de trabajo. Es determinante que las empresas tengan claro que hace a un colaborador tener talento y destacarse sobre los demás con algunas características puntuales relacionadas con su desempeño, actitud y aptitudes. Por esta razón, se concluye que es fácil para las empresas determinar cuáles colaboradores aportan más al cumplimiento de objetivos y metas organizaciones.
- Finalmente, es posible determinar de manera concluyente que una métrica de valor para el talento humano no sería de utilidad para la muestra seleccionada, principalmente por tratarse de puestos operativos, fácilmente reemplazables con poca necesidad de análisis o conocimientos profundos sobre la operación del negocio. Se concluye, asimismo, que otro tipo de puestos con curvas de aprendizaje más complejas sería la población meta idónea para el desarrollo de la investigación y eventual propuesta.

Recomendaciones

En la sección anterior de este capítulo se detallan las conclusiones de este trabajo de investigación, mostradas tanto para los datos generales como para cada una de las variables plateadas en el capítulo anterior, además de las conclusiones relacionada con el cruce de variables y las conclusiones generales finales del trabajo de este trabajo de investigación.

Seguidamente se presentan las recomendaciones en esta sección del trabajo, respetando la misma estructura. Iniciando con las recomendaciones para los datos generales, luego las recomendaciones por variables previamente definidas, para luego presentar las recomendaciones por cruce de variables, para finalizar con las recomendaciones generales.

Las recomendaciones incluidas en esta sección pretenden ser dirigidas a los diferentes sujetos parte de esta investigación, previamente definidos dentro del alcance y objetivos de este trabajo de investigación.

Recomendaciones de los datos generales

En esta sección se muestran las recomendaciones del trabajo relacionada con los datos generales obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos utilizados en esta investigación. Estos datos generales no pertenecen a ninguna variable en particular.

- Se recomienda cambiar la población meta de estudio de la investigación en curso. El trabajo se desarrolla considerando empresas tipo pymes del cantón de Montes de Oca, se recomienda variar la población en relación con el tipo de empresas, ya que es posible observar la gran mayoría de puestos de empresas tipo pyme cuentan con puestos más operativos y menos analíticos donde el perfil de trabajador talentoso no es valioso como en otro perfil ocupacional.
- Se recomienda también filtrar un poco más el perfil desempeñado por los trabajadores encuestados, analizando la información y los datos obtenidos no se considera de valorar

entrevistar a trabajadores de alto perfil, ya que estos han alcanzado un ciclo importante en la organización y no corresponden a la población de trabajadores a los cuales se les recomienda aplicar la herramienta definida en el siguiente capítulo.

Recomendaciones de la primera variable: Áreas de convergencia entre finanzas y recursos humanos

Seguidamente se muestran las recomendaciones relacionadas con la primera variable de este trabajo de investigación, siendo áreas de convergencia entre finanzas y recursos humanos, las cuáles son derivadas de las conclusiones previamente expuestas.

- Se recomienda a las empresas tipo pyme establecer una estructura en sus procesos y funciones, para que a pesar de ser una sola persona la responsable de gestionar todo lo relacionado con la empresa, en cuanto a decisiones importantes, se pueda contar con un orden en los procesos y si es posible delegar algunas tareas operativas a los colaboradores de confianza, esto con el fin de poder realizar funciones de liderazgo también para trabajar en planes en futuro y estrategias importantes para el desarrollo de la organización.
- Para realizarlo se sugiere empezar por una crear un listado de todas las funciones que realiza el especialista, de esta manera se conoce concretamente las tareas. Posteriormente estas tareas y funciones deben ser divididas por áreas, para ubicarlas y gestionarlas como corresponde. Seguidamente se procede a clasificar tareas por grado de responsabilidad, análisis y complejidad para lograr identificar las tareas que pueden ser delegadas. Para poder delegar las tareas correctamente se aconseja crear planes de revisión y seguimiento para las tareas que se delegan, este debe tener una periodicidad corta según el criterio de especialista puede realizarlo de una semana a un mes mínimo. Por último, se recomienda una vez terminado este proceso inicial, hacer revisiones de aproximadamente una vez por semestre, con el fin de hacer las modificaciones necesarias. La intención de este proceso es ordenar todas las funciones y si es posible delegar para poder realizar tareas más analíticas sobre el futuro de la organización.

Recomendaciones de la segunda variable: Métricas de valor del talento humano

En esta sección se presentan las recomendaciones relacionadas con la segunda variable previamente definida en esta investigación, correspondiente a las métricas de valor financiero del talento humano, sustentadas a las conclusiones previamente presentadas, en función de los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos.

- Se recomienda a las empresas tipo pyme aplicar herramientas (las que se adapten a sus necesidades y recursos) para la identificación de los colaboradores talentosos, ya que en la actualidad esta identificación se hace empíricamente, por lo que se puede correr el riesgo de no reconocer a una persona con potencial en su debido momento a falta de instrumentos para su óptima medición. También se aconseja a las empresas tipo pyme que cuenten con planes de sucesión, de manera que puedan tener identificado a sus talentos estrellas y talentos con potencial de convertirse en estrella esto con la intención de poder cubrir de la mejor, más rápido y eficiente, una baja en su equipo de trabajo, para que las implicaciones sean mínimas en caso de que esto suceda.
- Se aconseja crear ellos mismos los puntos a evaluar, ya que ellos conocen qué hace a un colaborador con potencial, talentoso para sus negocios, esto en función de las características que consideran son las necesarias para alcanzar un máximo rendimiento en la empresa. Esta herramienta personalizada debe aplicarse a todos los colaboradores una vez por trimestre, y sus resultados deben analizarse en conjunto con el colaborador con sesiones personal. Con este proceso, no solo se logra la identificación, motivación y seguimiento de trabajadores exitosos, sino también la identificación del recurso humano que no está brindando un óptimo desempeño para la organización, para tomar las decisiones necesarias.
- Se sugiere a las empresas tipo pyme aplicar instrumentos de valoración del desempeño, no solo para medir el desempeño de los colaboradores sino también para motivar a los trabajadores a mejorar, además de la importancia de definir los alcances de un puesto de trabajo, ya que, si una persona puede cumplir con ciertas funciones, es probable que otras

personas también logren hacerlo. Esto para tener un plan en caso de que las personas talentosas abandonen la compañía. Se sugiere aplicar evaluaciones de desempeño y se consideren todas las perspectivas necesarias, tanto a nivel interno como externo con clientes y proveedores. Es importante realizar las evaluaciones cada tres meses para un óptimo seguimiento, no solo de las debilidades de los colaboradores sino también de sus fortalezas.

- Se recomienda a las empresas tipo pyme mejorar los espacios de comunicación dentro de la organización para comunicar a sus colaboradores donde están y donde pueden llegar con el cumplimiento de algunos objetivos, mejorando algunas conductas o desarrollando algunas habilidades, esto con el fin de potenciar el desempeño de los colaboradores, propiciando la posibilidad de que ganen ambas partes. Estos espacios deben ser personales, con los resultados de las diferentes evaluaciones realizadas, deben ser de aplicados cada tres meses y deben poder contar con al menos 40 minutos para desarrollar la conversación. Se insta a las organizaciones a la apertura de no solo dar evaluaciones, sino también recibirlas, creando espacios de comunicación en los que sea posible para el colaborador comunicar su opinión sobre la compañía, la jefatura y los procesos.
- Se recomienda a las empresas tipo pyme establecer prácticas de motivación para los colaboradores por medio del reconocimiento y la valoración de su trabajo. Se recomienda no invertir significativos recursos financieros para realizarlo, estos reconocimientos deben ser simbólicos no económicos. Para esto, se sugiere buena comunicación planteando qué se espera de ellos, y haciéndoles saber cuándo lo logran y el impacto de esto en la organización y reconocer los resultados con autonomía. También se aconseja realizar actividades recreativas para fortalecer los equipos de trabajo estas pueden ser partidos de fútbol, una carrera, trabajo comunitario, alguna salida al cine o restaurante, esto debe acoplarse a las capacidades de cada empresa y debe realizarse la regularidad que sea posible.
- Se aconseja a las empresas tipo pyme establecer con claridad las curvas de aprendizaje de un puesto para poder identificar desde el proceso de entrenamiento a las personas que son

ágiles y rápidas en la adaptación de puestos, así como también lograr la identificación de las personas que no logran aprender en los tiempos que normalmente maneja la empresa para poder determinar en corto tiempo cuáles personas podrán acoplarse a la empresa y al equipo de trabajo y cuales personas no. Se sugiere establecer en función de la experiencia de cada negocio, la mejor y la peor curva de aprendizaje con la información de las diferentes tareas que deben realizar los empleados y el tiempo que tardan estos en entenderla, aprenderla y hacerla correctamente. Esta información debe aplicarse para medir a los nuevos ingresos en función de estos parámetros.

- Se recomienda también a las empresas tipo pyme documentar las bajas con tal de lograr una fácil identificación, en función de datos reales, no solo percepciones, el nivel de rotación de la empresa. Esto para poder determinar en qué momento o bajo cuales circunstancias se tienen niveles altos o bajos para identificar así sus causas. Se sugiere crear entrevistas de renuncia, estas deben contener razón por la cual abandona la empresas y recomendaciones de aspectos a mejorar. Se aconseja crear expedientes por cada trabajador, un expediente completo debe incluir los resultados de la curva de aprendizaje, los resultados de las diferentes evaluaciones aplicadas y sus resultados, y la entrevista de salida.

Recomendaciones de la tercera variable: Involucramiento financiero en la gestión del talento humano

A continuación, las recomendaciones relacionadas con la tercera variable de este trabajo de investigación, derivadas de las conclusiones previamente expuestas.

- Se recomienda a las empresas tipo pyme el planteamiento de objetivos en ambas áreas en finanzas y en la gestión del talento humano, no solo con el fin de medir el involucramiento de estas en conjunto, si no medir cada una de ellas por separado. Se considera de gran importancia trabajar por objetivos en todas y cada una de las áreas de interés para la compañía, para poder medir el progreso y realizar mejoras constantes. Se sugiere realizar

una revisión de todas las tareas y funciones realizadas por el especialista, categorizarlas por áreas para poder identificar en cuáles se involucran estas dos.

- Se sugiere establecer un plan a futuro de un año, con objetivos y plazos definidos para sus diferentes tareas. Estas deben ser en función de las necesidades y objetivos de cada empresa. Se recomienda que la mayoría de los objetivos con una relación de 80-20 contengan el componente del valor humano en su definición y planteamiento. Se recomienda igualmente su respectivo seguimiento tanto en el cumplimiento de los objetivos en sí como de la relación del factor humano en su aplicación. El seguimiento y evaluación debe ser parte propia del plan diseñado.

Recomendaciones de la cuarta variable: Estrategia de fidelización de los colaboradores talentosos

En esta sección se presentan las recomendaciones relacionadas con la cuarta variable definida en el capítulo anterior, haciendo referencia a estrategias de fidelización de los colaboradores talentosos, en función de las conclusiones expuestas anteriormente.

- Se recomienda a las empresas tipo pyme revisar el tema de las capacitaciones, si se van a realizar se sugiere que sean capacitaciones de utilidad para los trabajadores, hacer estas más en función de las necesidades de los colaboradores para que la inversión de los diferentes recursos sea óptima y provechosa. Para esto, se aconseja a las empresas crear un listado de las principales fallas o errores que comenten los colaboradores o, en su defecto, las principales deficiencias de la empresa, para dirigir las capacitaciones en esta vía.
- Las capacitaciones deben aplicarse según su necesidad en temas y frecuencia. Se sugiere evaluaciones a estas capacitaciones por parte de los empleados. También se recomienda volver a crear listado de fallas o debilidades de la empresa, seis meses después de aplicada la capacitación para poder medir el impacto de estas en el rendimiento de la organización.

- Se recomienda también a las empresas tipo pyme crear espacios para mejorar la comunicación, tanto para dar como para recibir retroalimentación. Se exhorta a que creen espacios para recibir retroalimentación, tanto de superiores como de procesos. Asimismo, se sugiere crear espacios para dar retroalimentación basados en la opinión de varias personas que tienen relación con las personas y los procesos y de ser posible incluir dentro de estas a terceros, para valorar su opinión también. Se aconseja aplicar una encuesta anónima anual a sus colaboradores para que manifiesten su sentir con la compañía y con el jefe. Estos espacios deben ser como la empresa y el líder mejor lo consideren, tanto en contenido como en frecuencia.
- Se recomienda a las empresas tipo pyme realizar reconocimiento a las mejoras realizadas por los colaboradores, ya que son ellos las personas idóneas para hacerlo, de lo contrario sería necesaria la inversión de significativos recursos para poder realizar alguna mejora. El reconocimiento debe darse en función de la capacidad de recursos de la empresa y la personalidad de los diferentes equipos de trabajo. Si se crea una cultura de reconocimiento a las mejoras realizadas, esto no solo motiva a más personas a realizarlas si no que brinda un merecido reconocimiento a los creados de estas.
- Se sugiere abrir espacios para mejoras, el espacio debe ser abierto a todos los colaboradores, estos deben enviar a su jefe alguna mejora que represente eficiencia o ahorro, el jefe analiza la mejora recibida y discute con quien sea necesario su posible aplicación, además de realizar su análisis correspondiente a la utilidad de esta mejora. Las mejoras ganadoras son las que son posibles de aplicar y, en efecto, representan ahorro o eficiencia para la compañía y deben ser reconocidas de la manera que más se acople a la empresa.

Recomendaciones del cruce de variables

Al igual que en la sección de conclusiones, procede a realizarse la sección de recomendaciones relacionadas con el cruce de variables anteriormente planteadas.

- Se recomienda a las empresas buscar herramientas para hacerle ver a los colaboradores el valor que le aportan a la compañía ya que como se puede ver en el análisis de los resultados obtenidos, una persona valorada se siente bien en su trabajo, sin importar los beneficios que reciba, y son estas las que mejores desempeños brindan a la compañía.
- Se recomienda a las empresas comunicar a sus trabajadores cuáles son sus metas para que sea posible medirlas, por parte de ambos, tanto del colaborador como del empleador y así poder llevar un control a futuro. Se aconseja definir estas metas, en función de las metas de la organización.

Recomendaciones generales

Por último, se muestran las recomendaciones generales del trabajo de investigación.

- Se recomienda a las empresas tipo pyme estandarizar y documentar sus procesos. Se considera que, aunque sea una empresa pequeña muchos procesos se llevan a cabo y la mejor manera de hacer es fijando objetivos, para poder medir el progreso y estandarizar procesos para eventualmente documentarlos. Este tipo de prácticas comunes en empresas grandes pueden adoptarlas las pequeñas empresas, fijando objetivos y estrategias, considerando todas las áreas de negocio importantes.
- También se recomienda a las empresas tipo pyme trabajar con procesos de identificación de talentos, midiendo el desempeño de los colaboradores, y los factores que consideren importante, para poder identificar y el aporte de sus trabajadores. De la mano a prácticas para la identificación de personal talentoso, se recomienda crear planes de sucesión, con el fin de responder de la mejor manera ante un baja que tenga impacto en la compañía.

CAPÍTULO VI

Propuesta

Propuesta

Introducción

En este capítulo se presentan detalles importantes correspondientes a la propuesta del trabajo de investigación en curso, obtenido producto de las diferentes fuentes consultadas, desde toda la información documental presentada y analizada hasta el análisis de los instrumentos de campo aplicados a las muestras definidas.

El detalle de esta información se presenta por medio de primeramente la introducción, seguida de la descripción de la propuesta, luego, los objetivos de la propuesta, seguidos de los alcances de esta donde se muestra quienes son los beneficiados de su aplicación, para, finalmente, mostrar la propuesta estratégica y propuesta táctica acompañada de su cronograma, detalles de su implementación, para culminar con condiciones generales de la propuesta presentada. Cada una de estas secciones es ampliamente expuesta a detalle para una mejor comprensión de los componentes de la propuesta mostrada en este capítulo.

Es importante destacar que la propuesta de este trabajo es una métrica de valorización financiera del talento humano que pretende primeramente identificar el valor y aporte de cada uno de los trabajadores para poder gestionar el recurso humano de la organización como corresponde, con el fin de alcanzar los objetivos planteados haciendo al personal talentoso aliado en esta realización y reconociendo el impacto de su desempeño y alcance.

La información presentada a continuación nace de la necesidad de materializar todas las estrategias de la administración moderna en la que el recurso humano es pilar del éxito de las organizaciones, para brindar herramientas personalizadas para dar seguimiento a las personas, no solo su compromiso y desempeño, sino también su alcance, brindando así valor proporcional al mérito de los colaboradores y su impacto en la organización, tanto para su óptimo funcionamiento como para el alcance de las metas planteadas.

Descripción

La propuesta pretende brindar una herramienta para identificar y gestionar el talento humano con la intención de retener por medio de la inversión de la compañía a las personas con alto valor para la organización que impacten de manera significativa en la realización de objetivos de la empresa. La identificación pretende clasificar a los trabajadores por su talento para conocer cuales perfiles son más prescindibles que otros y gestionar de manera diferenciada a los colaboradores que aporten considerablemente a la organización. Esta identificación se realiza por medio del talento del colaborador, el nivel de compromiso que tiene con la organización y el desempeño realizado en sus tareas diarias.

Con la oportuna clasificación del personal, se pretende brindar herramientas para darle valor a cada uno de ellos en función de sus resultados, con la intención de asignar un porcentaje óptimo para invertir en la retención de los perfiles altamente talentosos considerando los gastos en los que deben incurrir la empresa en alcanzar otro perfil que aporte un valor considerablemente similar. La herramienta también pretende servir de guía para los perfiles que no se adaptan ni son adecuados para los equipos de trabajo, de manera que se puedan clasificar y gestionar, para que no interfieran con el buen funcionamiento de la empresa, tanto a nivel de objetivos como de equipos de trabajo.

Es importante señalar que los equipos de trabajo necesitan varios perfiles, no todas las personas pueden ni van a ser altamente talentosas. La herramienta busca identificar los extremos en los equipos de trabajo, para un adecuado manejo de estos. Las personas altamente talentosas para ser gestionadas de manera que se impulse su talento, y se trabaje en un plan para su retención, y las personas que, por el contrario, no son talentosas y su aporte es negativo para la empresa, gestionarlo, de modo que se pueda reemplazar de la mejor manera para así contar con equipos de trabajos sanos con alto rendimiento.

Objetivos

A continuación, se precisan los objetivos de la propuesta detallada en este capítulo.

- Brindar herramientas para identificar el nivel de talento de sus colaboradores.

Se pretende brindar herramientas para lograr clasificar el talento de los colaboradores actuales. También de los nuevos ingresos para dar seguimiento a su curva de aprendizaje y su crecimiento.

- Ofrecer herramientas para gestionar a los colaboradores según su nivel de talento.

Se espera ofrecer herramientas que permitan administrar a los colaboradores identificados por su nivel de talento, que les permita tomar decisiones en aras a cumplir los objetivos del negocio.

- Proponer herramientas para invertir en los talentos que así lo merezcan.

Se espera proponer herramientas para personalizar planes de retención de los colaboradores talentosos, en función de sus intereses y metas, para alcanzar fidelización y alto nivel de compromiso.

- Crear espacios de convergencia entre las áreas de administrativas y operativas el área de talento humano.

Se espera que tanto la aplicación y utilización de la herramienta sirva de canal para trabajar conjuntamente los diferentes departamentos administrativos y operativos con el departamento de gestión del talento humano, de manera que la responsabilidad de la gestión de los colaboradores sea una tarea de responsabilidad conjunta entre estos. Siendo así que los diferentes líderes de equipos de trabajo profundizan en conocer a su personal, potencial, alcances y limitaciones, y el departamento de recursos humanos dote, capacite y acompañe a estos líderes en la ejecución de las diferentes tareas propuestas.

Alcance

A continuación, se muestra los diferentes beneficiarios de la propuesta mostrada en este capítulo. Se muestra como beneficiarios diferentes tipos de población, ya que el mantener relaciones laborales con colaboradores talentosos es una relación que genera ganancias para ambas partes, pues el trabajador se beneficia por trabajar en un lugar que le permite crecer, aprender y desarrollar sus habilidades. Así como también se beneficia la empresa, porque cuenta con personal talentoso que brinda resultados mejores que el promedio para alcanzar las metas de la empresa.

- Colaboradores en general: se considera que son de los principales beneficiados porque la propuesta permite crear ambientes óptimos para su desempeño, con oportunidades de crecimiento y oportunidades de aprendizaje, además de espacios en los que pueden desarrollar su potencial. De esta manera, se estima que los trabajadores se benefician de ambientes y espacios sanos para su desarrollo profesional y personal.
- Equipos de trabajo: se estima que al realizar un análisis constante de los diferentes integrantes del equipo de trabajo se promueve equipos sanos, con la capacidad de trabajar en conjunto por las metas de la organización.
- Encargados de personal: se planea que con la aplicación de las diferentes herramientas los encargados de personal son los grandes beneficiados ya que se toman acciones importantes, en función de los colaboradores, de forma que la rotación sea mínima y que estas bajas sean de mínimo impacto en la operación de la empresa.
- Empresas: las empresas se favorecen también de la aplicación de las herramientas que se brindan en esta propuesta, ya que cuenta con equipos que trabajan en conjunto por alcanzar las metas propuestas, el crecimiento de utilidades de la organización, maximización de recursos y eficiencia en los procesos.

Propuesta estratégica

En esta sección se presenta la propuesta estratégica del trabajo de investigación en curso, esta se basa principalmente en una herramienta de valorización financiera del talento humano de los diferentes equipos de trabajo para definir así un monto óptimo de inversión, con el fin de aplicar a los perfiles valiosos para buscar su fidelización en la empresa y maximizar tanto su potencial como su eficiencia y resultados.

Para la aplicación de esta herramienta, se considera necesario someter a los equipos de trabajo a un proceso de un año, en caso de que no se apliquen ninguno de los instrumentos recomendados como herramientas complementarias a la métrica de valorización financiera.

La mayoría de estos instrumentos complementarios son aplicados en la actualidad por muchas organizaciones, ya que su uso es popular, estos son: evaluaciones de desempeño, encuestas anónimas de clima organizacional, actividades grupales, reuniones uno a uno. Adicional a esto, se recomienda utilizar otras herramientas tales como la encuesta de beneficios. Sobre los instrumentos complementarios, se recomienda evaluar la efectividad de los que se aplican en la actualidad y considerar algunos aspectos importantes:

- Evaluación de desempeño: evaluar si las metas propuestas tienen impacto en la organización. Procurar definir las metas considerando comentarios y opiniones del colaborador.
- Encuestas anónimas de clima organizacional: se recomienda revisar la claridad de las preguntas, procurando abordar temas de motivación, compromiso, reconocimiento, relación jefes directos, sentir hacia la empresa y hacia los diferentes equipos de trabajo.
- Actividades grupales: se recomienda hacer al menos una actividad grupal por año, en función de la disponibilidad de tiempo y recursos económicos. El objetivo de la actividad es compartir en ambientes no laborales con el equipo de trabajo para promover lazos y buscar crear ambientes agradables para trabajar.
- Reuniones uno a uno: se recomienda crear espacios trimestrales personales para conocer al trabajador, sus intereses, su sentir en la organización, su potencial, entre otros.

Se recomienda a los líderes de los equipos de trabajo que, en caso de identificar mejoras en el diseño o la aplicación de estas herramientas, lo comunique al departamento encargado de gestionar el talento humano para optimizarlas. Adicional a las herramientas tradicionales, se considera de suma importancia preguntar a los colaboradores sobre beneficios de su interés, ya que se determina es la mejor manera de buscar la satisfacción de los colaboradores, empezando por escucharlos a ellos directamente. Es importante recalcar, tanto por medio de las reuniones uno a uno como en los diferentes espacios de comunicación la intención de la encuesta, ayudar a la empresa a conocer los intereses de los colaboradores, y la importancia de que no sea anónima, pues existe la

posibilidad de que los beneficios se otorgue de manera individual. Los escenarios en los que esto es posible se deben manejar con discreción, puesto que depende de la valoración de los colaboradores. Se recomienda aplicar la siguiente encuesta a todos los colaboradores:

Tabla 7
Guía de encuesta de beneficios

Encuesta Beneficios
Nombre del Colaborador:
Esta encuesta tiene como objetivo conocer sus intereses personales en relación con los beneficios que recibe y los que le gustaría recibir. Su bienestar es importante para la organización, se le agradece total honestidad con el fin de poder analizar la posibilidad de la implementación de los mismos, ya sea de manera individual o bien de manera grupal.
Favor contestar las siguientes preguntas:
1. ¿Cuáles beneficios considera recibir actualmente?

2. De estos beneficios ¿cuál le gusta más? ¿Por qué?

3. ¿Qué beneficios le gustaría recibir? ¿Por qué?

4. ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa?

5. ¿Qué es lo que menos le gusta de la empresa?

¡Gracias!

Fuente: elaboración propia para tesis.

Una vez realizados y aplicados estos instrumentos a lo largo de un año, se considera que se ha dado el seguimiento oportuno a los trabajadores y que se cuenta con la información necesaria para poder aplicar la herramienta de valorización financiera.

Herramienta de valorización financiera

Esta herramienta de valorización consta de tres secciones: Medición, Situación y Costos totales de reemplazo. Las secciones de Medición y Situación son evaluaciones que se realiza al talento humano. Estas se dividen a su vez en tres subcategorías cada una. Para evaluar la Medición, se consideran las capacidades, el compromiso y el desempeño del talento humano. Para evaluar la sección de Situación, se consideran otros aspectos relacionados con la empresa, en función del talento humano, tales como puesto clave, plan futuro y potencial.

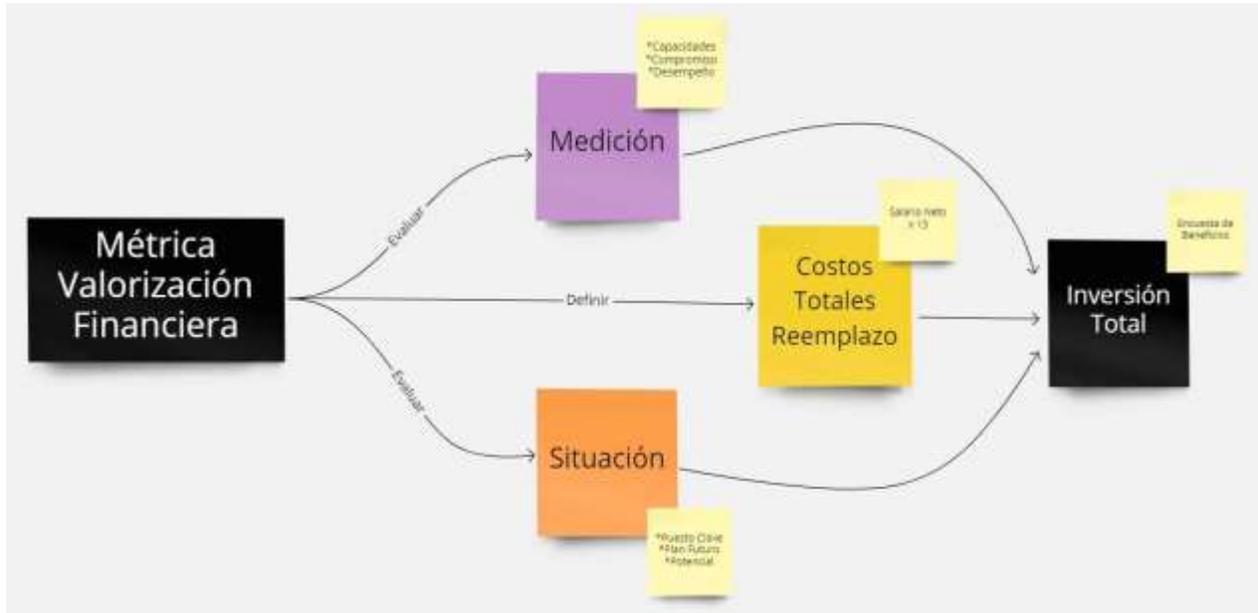
Una vez definida la evaluación del talento humano se procede a definir el costo total de su reemplazo, para eso, se debe considerar el salario neto del talento. Con las evaluaciones y la definición del costo de reemplazo, se calcula la inversión total que la compañía debe destinar al colaborador talentoso con el fin de alcanzar su desarrollo y la fidelización de este, para lograr maximizar el potencial. La métrica muestra el valor de cada una de las categorías para brindar una calificación total correspondiente a la valorización del colaborador en función de su talento.

En función a la calificación total, se determina un valor el cuál es factor para el cálculo de la inversión total que se recomienda a la compañía invertir en su colaborador talentoso. Para determinar la inversión final, es necesario determinar los costos de reemplazo de este trabajador, este es el segundo valor necesario para el cálculo de la inversión total.

De esta manera, la medición y la situación sirven para evaluar y determinar una calificación, la cual se utiliza para el cálculo de la inversión total, que se calcula con los costos totales de reemplazo.

Figura 28

Flujograma métrica valorización talento humano



Fuente: elaboración propia para tesis.

Tabla 8

Evaluación de métrica valorización talento humano

Métrica Valorización Talento Humano

Nombre del colaborador: _____

Antigüedad Laboral: _____

Medición del Talento	Capacidades	3
	Compromiso	2
	Desempeño	2
Situación del Talento	Puesto Clave	2
	Plan de Sucesión	2
	Potencial	2
Valorización Total		10

Fuente: elaboración propia para tesis.

Evaluación-medición del talento humano

Para obtener la valorización total, el jefe inmediato debe evaluar a criterio propio cada una de las categorías, respondiendo a preguntas concretas que evidencian las características de los colaboradores. Las preguntas son cerradas o dicotómicas, de manera que simplifica su calificación. Como se indica anteriormente, las secciones están divididas en categorías las cuales se amplían a continuación. Se considera primordial medir el talento en función de tres bases, las capacidades, el compromiso y el desempeño. En la categoría de capacidades, se miden aspectos intelectuales del colaborador, donde es posible analizar su capacidad mental, esta categoría es la que más peso tiene en la valorización, ya que es una habilidad que las personas tienen no es algo fácil de desarrollar. La herramienta mide la madurez laboral, la independencia en la toma de decisiones y mejoras en procesos.

En la categoría del compromiso se mide el grado de compromiso con la empresa, mediante la actitud, trabajo en equipo y percepción de estabilidad laboral por parte del trabajador. Y, finalmente, en la categoría de desempeño, se mide el cumplimiento de metas, la comunicación y el servicio al cliente. Cada una de estas secciones se califica obteniendo una nota con la que se consigue una calificación general de la medición del talento.

Tabla 9

Evaluación de la sección medición del talento humano

Medición del Talento Humano	100
Capacidades	100
1. Madurez Laboral	100
2. Independencia en toma de decisiones	100
3. Mejoras en procesos	100
Compromiso	100
1. Actitud	100
2. Trabajo en equipo	100
3. Estabilidad laboral	100
Desempeño	100
1. Cumplimiento de metas	100
2. Comunicación	100
3. Atención al cliente	100

Fuente: elaboración propia para tesis.

La sección del talento humano se amplía a continuación. Es importante determinar que el talento no es cumplir con sus responsabilidades a tiempo, el talento va más allá. Corresponde a hacer más, dar más, en calidad o cantidad, de manera que la calidad del trabajo realizado es mejor, siendo este más efectivo y eficiente.

Capacidades

En la categoría de capacidades se analizan aspectos relacionados con la capacidad intelectual del trabajador, si tiene el potencial de hacer más. Primeramente, se requiere de una ubicación de la madurez actual del colaborador, mediante la madurez de sus acciones, y la autonomía en su actuar. Adicionalmente, se mide si el colaborador tiene la capacidad y las habilidades de dar más de lo que se le pide:

- Madurez laboral: en esta los jefes inmediatos deben responder una serie de preguntas para lograr identificar de si los colaboradores cuentan con madurez o no. La manera que se utiliza para medirla es por medio de la dependencia, si el trabajador es capaz de realizar su trabajo sin la necesidad de constante supervisión o acompañamiento es un factor clave.

Una manera práctica de definir esto es evaluar el comportamiento del empleado cuando el jefe inmediato no está, por lo que se pide al jefe valorar este escenario, cuando, por ejemplo, está de vacaciones ¿puede el jefe tomar el día?, ¿lo contactan constantemente? Por último, es importante determinar si el colaborador tiene dominio del puesto, no solo cumpliendo con sus responsabilidades, sino, más bien, si conoce lo que hace, si entiende los procesos y la naturaleza de sus procesos.

- Independencia en toma de decisiones: además de definir la madurez laboral, es importante determinar si el colaborador tiene la capacidad de tomar decisiones solo. Este tema depende de las empresas, los procesos y las funciones de cada uno. Por eso, se completa a criterio del jefe directo, es esta persona quien puede determinar cuáles decisiones puede o debe el colaborador poder tomar solo, y notar la falta de autonomía en la toma de decisiones.

También debe quedar a criterio del jefe, si hay oportuna comunicación con las decisiones que toma el trabajador en su autonomía.

En esta sección el jefe debe responder si el trabajador sabe tomar riesgos para resolver problemas, de manera que no sea poco arriesgado ni muy arriesgado, que sepa discernir qué está a su alcance y ser capaz de decidir con los recursos a su disposición. Adicionalmente, debe responder sobre si el colaborador sabe priorizar y manejar sus responsabilidades con independencia. Por último, debe identificar si comunica sobre los riesgos y las decisiones tomadas oportunamente, de manera que sea el jefe quien pueda determinar si los riesgos y las decisiones tomadas son adecuadas o no.

- Mejoras en procesos: cuando se mide el talento, es importante medir si se está realizando más que las propias responsabilidades de cada trabajador, por lo que en esta sección se profundiza sobre las mejoras y las capacidades intelectuales del colaborador. El jefe debe responder si el trabajador cuenta con la habilidad suficiente para realizar mejoras en su puesto o en los procesos, también además de determinar si tiene la capacidad de realizarlo debe determinarse si ha realizado alguna mejora, ya sea por iniciativa propia en la participación del programa de mejoras, por decisión en conjunto sobre las metas, o cualquier otro escenario.

También acompañando el tema de las mejoras, el jefe debe responder si el trabajador tiene iniciativa y creatividad para proponer cambios efectivos y aplicables a la organización, de manera que algunas acciones quedan por fuera de las mejoras que pueda implementar en su puesto de trabajo o en procesos en los cuales tiene relación, y se reflejen por medio de su creatividad, análisis.

Compromiso

En la categoría de compromiso el jefe directo debe ser capaz de determinar si el colaborador cumple o no son las siguientes cualidades. Este aspecto es importante, ya que es complementario al talento un colaborador con talento y compromiso puede realizar un trabajo significativo que impacte en la organización.

- Actitud: como parte de la valorización del talento, se incluyen factores relacionados con su actitud, en esta sección el jefe debe responder sobre si el trabajador muestra buena actitud ante cambios que le afecten directamente. El jefe debe tener presente las reacciones del colaborador ante eventos particulares que afecten tanto directa como indirectamente.

También se tiene que determinar la existencia de buena disposición por parte del colaborador, en diferentes proyectos y tareas, estos pueden ser grandes como un proyecto nuevo o pequeños como solicitudes extraordinarias de información, o temporadas con altos flujos de trabajo por alguna situación particular. Además, se tiene que definir si el trabajador asume responsabilidades en circunstancias atípicas, por ejemplo, en caso de una incapacidad de algún compañero de trabajo.

- Trabajo en equipo: como complemento de la actitud para medir el compromiso del talento humano, se considera el trabajo en equipo, ya que es poco probable que un colaborador talentoso pueda trabajar solo, por lo general, necesita de diferentes equipos de trabajo para poder realizar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades. El jefe debe poder determinar si el colaborador cuenta con buena actitud con sus compañeros de trabajo directo, con personas que trabajen en otros departamentos con los cuales tenga relaciones indirectas o con poca frecuencia. También, es importante determinar si el trabajador tiene buena actitud con usted.

La buena actitud con diferentes equipos de trabajo es importante separarla, por diferentes sectores, para poder identificar si el problema de relaciones intrapersonales es con una población en particular y es posible mejorarla, o si es un problema general que requiere de mayor atención.

- Estabilidad laboral: se considera que parte del compromiso puede determinarse por medio de la percepción que jefe directo sobre la estabilidad laboral del trabajador. Esto significa si es posible determinar con las diferentes interacciones en interés del colaborador de mantener su trabajo, según su estilo de vida y sus metas, si se visualiza en la compañía a corto o largo plazo.

Desempeño

Como parte importante de la evaluación del talento del colaborador, es trascendental medir sus acciones, por medio de desempeño, para integrar los factores clave para determinar el valor del colaborador. De esta manera, no solo es posible determinar el potencial y las capacidades del trabajador, y el nivel de compromiso que tiene con la compañía, también es importante determinar si cumple con sus metas actuales. Si cumple con las metas planteadas, sus responsabilidades y si es de los empleados que da más que esto.

- Cumplimiento de metas: el jefe directo debe determinar si el colaborador cumple las metas que se proponen idealmente en conjunto, para considerar esta respuesta se recomienda considerar el resultado de la evaluación de desempeño. También es importante determinar si cumple, además de las puntuales metas propuestas, con sus responsabilidades cotidianas, si tiene la capacidad de priorizar, organizar y ejecutar sus obligaciones. Por último, se tiene que definir si el trabajador realiza más de lo que se le pide, más de lo que su puesto demanda y si toma las acciones necesarias para superar las tareas que le corresponden.
- Comunicación: se considera pilar del desempeño una buena comunicación. Es por esta razón que este factor es una de las categorías de desempeño. En esta sección el jefe debe determinar si el trabajador logra desempeñarse efectivamente con diferentes equipos de trabajo tanto a nivel interno como externo, si logra comunicar correctamente sus necesidades, si puede evacuar de manera adecuada las dudas, entre otros escenarios. También debe poder determinarse si maneja el colaborador una buena y oportuna comunicación con usted, si logran mantener comunicación adecuada, si comunica en tiempos correctos información importante.

Por último, es importante determinar si la persona es, a criterio del jefe directo, una persona honesta y transparente, este punto es subjetivo, pero el líder debe tener la capacidad suficiente para poder determinar este aspecto, en función de sus diferentes interacciones y el tiempo laborado que supera el año.

- Atención al cliente: en servicio al cliente, el líder debe poder determinar si es una persona amable, si tiene disposición a ayudar. Se recomienda tomar en cuenta opiniones de personas en otros departamentos con los cuales el departamento a cargo tiene interacción para definir si la persona es amable y colaborativa no solo en su departamento, lo cual usted puede percibir, sino también poder contrastar si esta opinión es compartida con otros compañeros de trabajo.

Finalmente, determinar si la persona brinda un correcto servicio al cliente tanto a nivel interno como externo. De esta manera, se diferencia la amabilidad y colaboración de la efectividad, ya que una persona puede brindar un servicio adecuado sin estos componentes, por esta razón se separan. Con los factores y cuestionamiento anteriormente planteados, se da por finalizada la etapa de valuación del talento humano, en función de sus capacidades, compromiso y desempeño.

Evaluación situación del talento humano

En la sección de situación del talento se analizan factores más propios de la compañía ya que no solo es importante considerar el colaborador su potencial sino también las posibilidades de la compañía en términos generales de poder gestionar adecuadamente el talento definido como valioso. Esta calificación ocupa aproximadamente el 50 % de la calificación de la métrica, ya que una gestión correcta depende no solo del trabajador con grandes cualidades, sino también de la empresa en los recursos y posibilidades de poder gestionar adecuadamente a esa persona puntualmente.

Igual que en la sección anterior, esta se divide en tres categorías, siendo este puesto clave, plan de sucesión y potencial. Cada una de estas se compone de una serie de factores a determinar por el jefe directo encargado del colaborador. Las determinaciones deben ser de sí o no y se debe considerar una serie de interrogantes para definir las. Cada una de estas secciones se califica obteniendo una nota con la que se obtiene una calificación general de la situación del talento.

Tabla 10

Evaluación de la sección situación del talento humano

Situación del Talento	100
Puesto Clave	100
1. Apoyo	100
2. Implicaciones renuncia	100
Plan	100
1. Posibilidad sucesión interna	100
2. Posibilidad sucesión externa	100
Potencial	100
1. Retos mayores	100
2. Interés	100

Fuente: Elaboración propia para tesis.

Puesto clave

En esta categoría el líder debe poder determinar si el colaborador se encuentra desempeñando actualmente un puesto clave, el cual puede ser difícil de reemplazar con funciones complejas de entrenar. Además, debe poder determinar si el colaborador le sirve de apoyo en el equipo tanto para las nuevas responsabilidades como para otros escenarios en los que encuentra un importante acompañamiento de su parte.

- Apoyo: en esta sección el jefe directo debe poder determinar si encuentra de manera directa o en alguna medida un apoyo importante en este colaborador para el funcionamiento y desempeño del equipo. Debe tener la capacidad de responder si recibe apoyo de parte del colaborador para con los procesos, el equipo e inconvenientes. También, sobre la posibilidad de apoyarse en el colaborador para realizar diferentes funciones. Además, es importante determinar si el líder cuenta con la opinión de manera directa o indirecta del trabajador sobre diferentes escenarios en la organización que afecten al equipo de trabajo o su funcionamiento.
- Implicaciones renuncia: en las implicaciones de la renuncia debe poder determinarse el impacto que puede tener la salida del colaborador sobre la organización, los procesos y los

equipos de trabajo. En esta sección, el líder debe poder determinar si son importantes las implicaciones de su renuncia, si afecta el equipo de trabajo de manera que recarga considerablemente al equipo de trabajo para poder alcanzar las metas propuestas aún en su ausencia.

También debe poder medir las implicaciones de su salida por medio de la curva de aprendizaje, ya sea por mediciones obtenidas de la aplicación de instrumentos concretos o de su experiencia, debe el jefe directo definir si la curva de aprendizaje del perfil en análisis es de seis meses o más.

Además, se debe medir el tiempo que tarda en promedio en dominio el puesto, siendo este escenario cuando el colaborador entiende lo que hace y logra resolver y trabajar sin constante supervisión, para esto, se cuestiona si el perfil en análisis supera el periodo de doce meses para alcanzar el dominio del puesto.

Plan

En esta sección el líder debe poder determinar si la empresa tiene la capacidad de brindarle un plan al perfil calificado como valioso, ya que es importante poder definir si existe la posibilidad de crecimiento y aprendizaje dentro de la organización para poder asegurar no solo un futuro al trabajador, sino escenarios en los que el alcance de su potencial sea de aún mayor provecho para la empresa.

- Plan interno: el líder debe contar la información suficiente para determinar si en su actual equipo de trabajo, y departamento de trabajo existe la posibilidad de oportunidades para el colaborador. No solo para ofrecer un plan si no para poder ubicar al talento donde más beneficioso sea para la organización. El trabajador debe poder determinar si existen posibilidades concretas o potenciales de crecimiento y aprendizaje a nivel departamental para poder ofrecer al colaborador talentoso.
- Plan externo: en esta sección el líder debe disponer de información que le permita determinar si la compañía a nivel general y global ofrece oportunidades para el colaborador. El objetivo de este factor es compartido por la variable que analiza la

posibilidad de planes internos, ya que por lo general por perfiles con alto potencial buscan crecimiento, por lo que poco hace la organización en definir su talento si no lo puede explotar ni maximizar no solo por el bienestar del trabajador si no por el impacto que tiene sobre la empresa.

El jefe directo debe poder definir si la empresa cuenta con opciones concretas o potenciales de ofrecer oportunidades de crecimiento y aprendizaje a nivel general de la organización, incluso a nivel global.

Potencial

En esta sección se analiza las capacidades del colaborador de poder asumir retos mayores siendo estos en equipos de trabajo de más alto nivel o con funciones con mayores responsabilidades. El líder debe responder a criterio personal en función de las diferentes evaluaciones y las diferentes interacciones si el colaborador tiene el potencial para asumir retos mayores.

- Retos mayores: también debe poder determinar si el trabajador cuenta con las habilidades técnicas y las capacidades suficientes para asumir retos de mayor nivel. Complementarios a las capacidades, el jefe directo tiene que determinar si el empleado cuenta con las habilidades emocionales para asumir y desarrollar este tipo de retos.
- Interés: por último, en esta sección el jefe directo debe determinar si existe interés por parte del colaborador de crecer y aprender con el objetivo de ubicarse en diferentes departamentos con diferentes retos. De esta manera, se analiza la posibilidad concreta o potencial de la compañía de brindar crecimiento, sino también del colaborador de crecer.

En esta sección el líder debe poder responder sobre si considera que existe interés por parte del colaborador de crecer en la organización. Para complementar esta respuesta, el jefe debe identificar si el colaborador ha buscado crecer en la empresa aplicando a diferentes oportunidades que se han abierto. De esta manera, finaliza la segunda sección de la herramienta que sirve de métrica para valorar el talento humano. Se recomienda avanzar con la segunda parte de métrica únicamente en

los casos en los que la calificación de la primera sección es superior a 8. Ya que la segunda sección de la calificación es útil únicamente en los casos de colaboradores considerados valiosos para la organización.

En los perfiles que se consideren valiosos y pasen a completar la segunda sección se obtiene una valoración general del talento humano, de esta manera se logra valorar el talento de cada uno de los colaboradores. Este factor es matemáticamente aplicado, por medio de una fórmula que indica el valor porcentual que una empresa debe invertir en este perfil seguir promoviendo su crecimiento y desarrollo y alcanzar la fidelización de este.

Costos totales reemplazo

Para determinar el costo total, se define que el salario neto es la unidad de medida para realizarlo, este multiplicado por trece se determina como el costo aproximado para alcanzar un colaborador con el nivel de talento que tiene un colaborador actual cuya calificación sea de 8 o superior.

Propuesta táctica

En esta sección se muestra la propuesta táctica de este trabajo de investigación. En esta se analiza la información necesaria para poner en práctica la herramienta descrita en la sección de propuesta estratégica. La herramienta de valorización del talento debe llenarse a conciencia de los supervisores directos, en los casos que se considere necesario la evaluación puede ser compartida por superiores u otro tipo de personal ponderando la calificación.

Este tipo de evaluaciones tiene la ventaja de contar con otras opiniones y no definir el valor en función solo de una persona; sin embargo, se conoce que son los jefes directos quienes mayor interacción tienen con el colaborador, por lo que son estos quienes logran determinar con mayor precisión cada uno de estos factores. La herramienta cuenta con una guía para acompañar a los jefes inmediatos a calificar correctamente la valorización del talento. En estas guías se observa una serie de preguntas que los líderes deben realizarse para poder calificar cada uno de los rubros. Estos deben calificar de manera binaria, si el colaborador cumple con la característica o no. Las

respuestas positivas corresponden a “Sí” y las respuestas negativas por su parte a los “No”. Las preguntadas contestadas de manera negativa no suman a la calificación de ninguna manera.

La calificación la muestra la herramienta y se obtiene de la suma del total de respuestas afirmativas de cada sección, multiplicadas por el valor 100 y divididas por el total de preguntas. Por ejemplo: en el siguiente extracto se observa que todas las preguntas se contestan afirmativamente, de manera que se la herramienta aplica la formula: $9 \times 100 / 9 = 100$. De este modo, se consigue la calificación ponderando la nota obtenida de cada una de las secciones de la medición y situación del talento humano.

Figura 29
Extracto de la guía para evaluar al talento

Capacidades	
1) Madurez Laboral	
• ¿Tiene poca dependencia el colaborador sobre usted u otros compañeros para realizar su trabajo?	Sí No
• ¿Es capaz de realizar su trabajo o atender consultas aún en su ausencia? Por ejemplo un día de vacaciones.	Sí No
• ¿Comprende lo que hace? ¿Tiene dominio del puesto?	Sí No
2) Independencia en la toma de decisiones	
• ¿Sabe tomar riesgos para resolver problemas?	Sí No
• ¿Sabe priorizar y manejar sus responsabilidades con autonomía?	Sí No
• ¿Sabe comunicar oportunamente?	Sí No
3) Mejoras en procesos	
• ¿Tiene la habilidad suficiente para realizar mejoras?	Sí No
• ¿Ha realizado alguna mejora ?	Sí No
• ¿Tiene iniciativa y creatividad para proponer cambios efectivos y aplicables a la organización?	Sí No
	100

Fuente: Elaboración propia para tesis.

Las guías se muestran a continuación:

Figura 30

Guía para medir el talento humano

Guía para medir el talento humano

Esta guía pretende servir de herramienta para acompañar a los jefes directos responsables de calificar a sus colaboradores con el fin de medir el talento humano. Las preguntas a continuación deben responderse a criterio personal a sus colaboradores en función a las diferentes experiencias vividas en el periodo laborado, acompañado de las reuniones uno a uno realizadas trimestralmente y la evaluación de desempeño. Para calificar estos rubros contestese las siguientes preguntas con Sí o No:

Capacidades	
1) Madurez Laboral	
◦ ¿Tiene poca dependencia el colaborador sobre usted u otros compañeros para realizar su trabajo?	Sí No
◦ ¿Es capaz de realizar su trabajo o atender consultas aún en su ausencia? Por ejemplo un día de vacaciones.	Sí No
◦ ¿Comprende lo que hace? ¿Tiene dominio del puesto?	Sí No
2) Independencia en la toma de decisiones	
◦ ¿Sabe tomar riesgos para resolver problemas?	Sí No
◦ ¿Sabe priorizar y manejar sus responsabilidades con autonomía?	Sí No
◦ ¿Sabe comunicar oportunamente?	Sí No
3) Mejoras en procesos	
◦ ¿Tiene la habilidad suficiente para realizar mejoras?	Sí No
◦ ¿Ha realizado alguna mejora ?	Sí No
◦ ¿Tiene iniciativa y creatividad para proponer cambios efectivos y aplicables a la organización?	Sí No
Compromiso	
1) Actitud	
◦ ¿Muestra buena actitud ante cambios en la organización que le afecten directamente?	Sí No
◦ ¿Tiene buena disposición para colaborar en diferentes proyectos o tareas?	Sí No
◦ ¿Asume responsabilidades sobre en circunstancias atípicas? Por ejemplo incapacidad de algún compañero.	Sí No
2) Trabajo en equipo	
◦ ¿Tiene buena actitud para con sus compañeros de su equipo de trabajo?	Sí No
◦ ¿Tiene buena actitud con compañeros de trabajo de otros departamentos?	Sí No
◦ ¿Tiene buena actitud con usted?	Sí No
3) Estabilidad Laboral	
◦ ¿Nota que se siente cómodo en su equipo de trabajo actual?	Sí No
◦ ¿Percibe satisfacción por parte del colaborador con su trabajo en términos generales?	Sí No
◦ ¿Considera que el empleado esta a gusto con la empresa?	Sí No
Desempeño	
1) Cumplimiento de metas	
◦ ¿Cumple las metas propuestas?	Sí No
◦ ¿Cumple con sus responsabilidades cotidianas?	Sí No
◦ ¿Hace más de lo que se le pide?	Sí No
2) Comunicación	
◦ ¿Logra comunicarse efectivamente con diferentes equipos de trabajo?	Sí No
◦ ¿Considera que maneja buena y oportuna comunicación con usted?	Sí No
◦ ¿Lo percibe como una persona honesta y transparente?	Sí No
3) Servicio al cliente	
◦ ¿Es una persona amable?	Sí No
◦ ¿Esta dispuesto a ayudar?	Sí No
◦ ¿Considera que brinda un correcto servicio a los clientes internos y/o externos?	Sí No

Fuente: Elaboración propia para tesis.

Figura 31

Guía para definir la situación del talento humano

Guía para definir la situación del talento humano

Esta guía pretende servir de herramienta para acompañar a los jefes directos responsables de calificar a sus colaboradores con el fin de medir el talento humano. Las preguntas a continuación deben responderse a criterio personal a sus colaboradores en función a las diferentes experiencias vividas en el periodo laborado, acompañado de las reuniones uno a uno realizadas trimestralmente y la evaluación de desempeño. Para calificar estos rubros contestese las siguientes preguntas con Sí o No:

Puesto Clave	
1) Apoyo	
◦ ¿Recibo apoyo de parte de este colaborador para con los procesos, el equipo, inconvenientes?	Sí No
◦ ¿Puedo apoyarme en el colaborador para realizar diferentes funciones?	Sí No
◦ ¿Consulto su opinión sobre escenarios que afecten directamente al funcionamiento del equipo?	Sí No
2) Implicaciones renuncia	
◦ ¿Son importantes las implicaciones de su ausencia definitiva?	Sí No
◦ ¿La curva de aprendizaje de su puesto de trabajo supera los seis meses?	Sí No
◦ ¿El dominio del puesto se alcanza después del año?	Sí No
Plan	
1) Plan interno	
◦ ¿Es posible ofrecerle oportunidades de crecimiento en el departamento?	Sí No
◦ ¿Es posible ofrecerle oportunidades de aprendizaje a nivel interno?	Sí No
2) Plan externo	
◦ ¿Es posible ofrecerle oportunidades de crecimiento en la organización?	Sí No
◦ ¿Es posible ofrecerle oportunidades de aprendizaje a nivel global?	Sí No
Potencial	
1) Retos mayores	
◦ ¿Considera que el colaborador tiene el potencial para asumir retos mayores?	Sí No
◦ ¿Considera que el colaborador tiene la capacidad para asumir retos mayores?	Sí No
◦ ¿Considera que el colaborador tiene las habilidades emocionales para asumir retos mayores?	Sí No
2) Interés	
◦ ¿Considera que existe interés por parte del colaborador por crecer en la organización?	Sí No
◦ ¿Ha buscado anteriormente crecer en la empresa?	Sí No

Fuente: elaboración propia para tesis.

En función de las calificaciones obtenidas en esta sección, se realiza la calificación general que determina en valores absolutos el nivel de valorización del talento. Una vez obtenida la calificación final sobre la valorización total producto de los resultados obtenidos en cada una de las categorías, se procede a aplicar la fórmula que determina el monto óptimo que una empresa debe invertir en su talento valioso, con el fin de alcanzar su fidelización.

Tabla 11

Evaluación de métrica valorización talento humano

Métrica Valorización Talento Humano

Nombre del colaborador: _____

Antigüedad Laboral: _____

	Medición del Talento	Capacidades	3
		Compromiso	2
		Desempeño	2
	Situación del Talento	Puesto Clave	2
		Plan de Sucesión	2
		Potencial	2
Valorización Total			10

Fuente: Elaboración propia para tesis.

La herramienta convierte las calificaciones totales de las diferentes secciones de métrica de valorización de valores en centenas a valores en decenas para una mejor apreciación de este. Donde, por ejemplo, si una persona alcanza el 100 en la categoría de capacidades, obtiene un 3 en la calificación de la Valorización Total.

Tabla 12

Cálculo de los costos totales de reemplazo

Costos Totales Reemplazo		
Salario Bruto:	1 ¢	1 300 000,00
Salario Neto:	1 ¢	1 000 000,00
Costo de Liquidación	1 ¢	1 000 000,00
Costos de Contratación:	1 ¢	1 000 000,00
Curva de Aprendizaje	6 ¢	6 000 000,00
Dominio del Puesto	5 ¢	5 000 000,00
Total costos de Reemplazo	17 ¢	13 000 000,00
Inversión Total		17%

Fuente: Elaboración propia para tesis.

La fórmula para identificar este valor es la siguiente:

$$\frac{(\text{Total costos reemplazo} / \text{Tiempo promedio máximo laborado}) / \text{Salario Bruto Mensual} = \text{Inversión Total}}$$

Donde:

- El total de costos de reemplazo corresponde a la suma de los costos de liquidación, costos de contratación, costos de curva de aprendizaje y costos dominio del puesto. Estos se calculan en función del salario bruto de la persona y se estima que aproximadamente el costo de liquidación representa un salario neto, costos de contratación corresponden a un salario neto, costos de curva de aprendizaje se define como un periodo de seis meses, por lo que se calcula que el costo corresponde a seis salarios netos y, finalmente, los costos de dominio del puesto para contar con colaboradores que su perfil que acerque al de un perfil altamente exitoso se estima en total de otros seis meses, correspondiendo a un total de seis salarios netos. Finalmente, el total de costos de reemplazo equivalen considerando todos los factores indicados a un total de trece salarios netos.
- Tiempo promedio máximo laborado: se considera este periodo equivalente a cinco años. Este se define como el tiempo máximo que un colaborador talentoso se mantiene en su puesto de trabajo sin realizar ningún tipo de cambio. De esta manera, se entiende que este periodo corresponde al máximo aprovechamiento que se puede obtener de un trabajador exitoso en función del tiempo.
- Salario bruto mensual: este se considera el salario sin deducciones de ningún tipo que obtiene el trabajador que se está analizando y evaluando de manera mensual. Es posible también utilizar un valor definido como el salario que un colaborador talentoso merece, según su puesto de trabajo. Las empresas que tienen un salario techo y base definido para los diferentes puestos que ofrece la compañía puede ser utilizado a discreción. Se recomienda realizar el cálculo sobre el salario específico de la persona evaluada; sin embargo, es posible realizar variaciones sobre este valor a conveniencia de la empresa.

- Inversión total: corresponde al porcentaje que se recomienda a la empresa invertir en el colaborador que identifique como valioso, en función en la métrica de valorización aplicada por el líder del equipo.

Con este dato, se calcula el dato correspondiente al colaborador o puesto de trabajo en función del salario base utilizado para el cálculo. El valor obtenido de este ejercicio es considerado como base para definir un monto de inversión total.

Tabla 13

Cálculo inversión total colaborador talentoso

Métrica Valorización Talento Humano			
Nombre del colaborador:	_____		
Antigüedad Laboral:	_____		
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 40px; background-color: #4a2c7a; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="width: 20px; height: 40px; background-color: #f0c000; margin-bottom: 5px;"></div> </div>	Medición del Talento	Capacidades	3
	Situación del Talento	Compromiso	2
		Desempeño	2
		Puesto Clave	2
		Plan de Sucesión	2
		Potencial	2
Valorización Total			10
Costos Totales Reemplazo			
Salario Bruto:	1 ¢	1 300 000,00	
Salario Neto:	1 ¢	1 000 000,00	
Costo de Liquidación	1 ¢	1 000 000,00	
Costos de Contratación:	1 ¢	1 000 000,00	
Curva de Aprendizaje	6 ¢	6 000 000,00	
Dominio del Puesto	5 ¢	5 000 000,00	
Total costos de Reemplazo	¢	13 000 000,00	
Inversión Total		17%	
Inversión Total Colaborador			17%

Fuente: Elaboración propia para tesis.

Este porcentaje recomendado debe invertirse en el colaborador que lo merezca principalmente con beneficios no directamente económicos. Se debe considerar la encuesta de beneficios para personalizar la materialización del otorgamiento de este porcentaje para poder brindar al colaborador beneficios de su entero agrado. La intención de este ejercicio es buscar la fidelización del colaborador talentoso, por lo que se considera que la personalización es clave para la utilización de la herramienta.

Interpretación de resultados

Una vez realizada las evaluaciones correspondientes sobre la medición del talento humano y sus diferentes secciones, junto a la evaluación situación del talento humano en la organización considerando las diferentes secciones se obtiene una calificación, esta representa el nivel de talento que tiene ese colaborador para la organización, donde 10 es el valor más alto.

Una vez definido este valor se procede a calcular la inversión total para el colaborador. Para esto es necesario determinar los costos de reemplazo, se considera que el valor correcto para hacerlo es el salario neto del trabajador multiplicado por trece. Esto representa el total que debe gastar la compañía para tener a una persona talentosa, habiendo superado la curva de aprendizaje, establecida en seis meses y el proceso del dominio del puesto, establecida en cinco meses.

Es importante considerar que los costos de reemplazo se calculan considerando una persona que alcance a dominar el puesto, con aproximadamente un año de laborar para la compañía, lo que significa que no todos los colaboradores con estas condiciones son altamente talentosos, ya que aún puede ser necesario el tiempo para alcanzar altos niveles de talento los cuales se alcanzan con experiencia tanto en la empresa como en el puesto.

Con el valor determinado del costo de reemplazo, se calcula un porcentaje el cuál determina la base de la inversión que se recomienda a las empresas destinar como recurso para alcanzar la fidelización del colaborador. Este se calcula identificando el porcentaje que representan los costos de reemplazo con el salario bruto del colaborador talentoso por un total de cinco años laborados.

De esta manera, se obtiene un porcentaje que se utiliza de base para determinar la inversión, este debe ponderarse con la calificación obtenida por el trabajador. Así que, si el colaborador tuvo una calificación de 10 en las evaluaciones, el total del porcentaje identificado como base para la inversión es el que le corresponde. Si el empleado obtiene una calificación de 8, la recomendación más baja permitida para calificar a un trabajador como altamente talentoso y ser sujeto a la aplicación de la herramienta, le corresponde un 80 % de la inversión total definida como base.

Se recomienda invertir este monto, de manera personalizada para maximizar la inversión, ya que no todos los colaboradores tienen los mismos intereses, métodos de aprendizaje, preferencias, entre otros. Por esta razón es que la encuesta de beneficios es ideal en la aplicación final del proceso.

Cronograma

A continuación, se muestra el cronograma recomendado. Se recomienda un periodo de un año para iniciar el proceso, con el fin de contar con el tiempo suficiente para planificar e interactuar con el equipo de trabajo para poder calificar de la mejor manera a los colaboradores con la herramienta de la métrica de valorización financiera. Se sugiere tener presente los componentes de la herramienta de medición del talento desde el inicio, para poder tomar anotaciones o dar seguimientos a eventos que puedan ser útiles para su calificación. Seguidamente, se detalla el cronograma de actividades a realizar:

- En el mes 1: se debe planificar en función del tiempo las diferentes herramientas a utilizar, siendo estas la definición de metas para la eventual Evaluación de Desempeño, la calendarización de mínimo tres reuniones uno a uno, la encuesta de clima organizacional, la aplicación de encuesta de beneficios. Se recomienda planificar espacios en los que se promueva el desarrollo de mejoras, esto a criterio y oportunidades de la empresa. Adicionalmente se recomienda la planificación de dos actividades grupales y, finalmente, la aplicación de la herramienta de valorización del talento.

- En el mes 2: durante el mes dos, se recomiendan definir las metas en conjunto con el colaborador. Este es un espacio también de análisis en donde es posible conocer en alguna medida su potencial.
- En el mes 3: durante este mes, se debe coordinar de la mano del departamento de recursos humanos las herramientas que se van a aplicar durante el año, ya sea para implementarlas o evaluar el alcance de las herramientas propuestas en la actualidad. Las herramientas para evaluar son evaluación de desempeño, clima organizacional, espacios para mejoras y actividades grupales.
- En el mes 4: en el mes cuatro realizar la primera reunión uno a uno. Es importante que la información que se quiera obtener se haga de manera natural; sin embargo, se recomienda contar con una guía de preguntas para poder aprovechar el espacio oportunamente. Se espera que en esta interacción el líder logre conocer al colaborador, su sentir en la compañía y sus ideas de trabajo en equipo.
- En el mes 5: para el mes cinco, se recomienda realizar la primera actividad grupal. Esta debe realizarse en función de las capacidades de la organización, principalmente con el tema de recursos. El objetivo es poder conocer el equipo no de manera individual si no grupal en espacios no laborales, para compartir con ellos, fomentar el trabajo en equipo y poder identificar características importantes de los trabajadores.
- En el mes 6: en el mes seis se recomienda realizar la primera evaluación de desempeño, en esta debe analizar el avance de las tareas a corto plazo en caso de que hubiera y dar seguimiento a las tareas de largo plazo.
- En el mes 7: durante este mes, se aconseja aplicar la encuesta de clima organizacional, se recomienda hacerla de manera anónima.

- En el mes 8: para este mes se sugiere realizar la segunda reunión uno a uno de manera individual. En esta se espera conocer sobre las metas personas del colaborador, y analizar si hay cambios en su sentir en la organización.
- En el mes 9: en el mes nueve se recomienda desarrollar estrategias para promover mejoras en la compañía, esto a nivel general con mejoras de todo tipo que permitan analizar no solo las sugerencias de los colaboradores, sino también el trabajo de estos en equipo o de manera individual con su creatividad, para mejoras de diferentes tipos, incluso las que requieren de recursos o mayores planificaciones por parte de la compañía.
- En el mes 10: durante este mes, se recomienda aplicar a los colaboradores la Encuesta de Beneficios facilitada anteriormente. Esta encuesta debe aplicarse de manera directa, no debe ser anónima, ya que es importante conocer la información personalizada de los colaboradores.
- En el mes 11: para el penúltimo mes de este periodo, se recomienda realizar la segunda y última evaluación de desempeño del periodo. En esta se debe calificar el alcance y la realización de las metas propuestas.
- En el mes 12: durante el mes doce, se recomiendan varias actividades, la segunda actividad grupal del periodo, la tercera y última reunión uno a uno, en esta se recomienda obtener información relevante para la evaluación de la métrica de valor.

Al completar las actividades descritas, se considera que se cuenta con la información suficiente para aplicar la herramienta de valorización del talento humano por parte del líder para determinar el talento de su equipo de trabajo y la identificación del perfil de mayor valor para realizar inversión recomendada.

Tabla 14

Cronograma aplicación herramienta métrica de valorización financiera

		Cronograma											
Actividad	Objetivo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Planificar diferentes métodos a utilizar	Definición de Metas Evaluación de Desempeño Reuniones uno a uno Encuesta Clima Organizacional Encuesta Beneficios Espacios para Desarrollar Mejoras Actividad Grupal Aplicación Herramienta Valorización	■											
Definir metas	Definir las metas en conjunto, en función a las necesidades del negocio y el potencial del colaborador		■										
Definir encuestas a aplicar	Definir cuales herramientas se van a aplicar y cómo para Clima Organizacional, Beneficios, Espacios para Mejoras, Actividad Grupal			■									
Realizar reunión uno a uno	Conocer al trabajador, su sentir en la compañía, sus ideas del equipo de trabajo				■								
Realizar actividad grupal	Realizar actividad grupal					■							
Evaluación de desempeño	Evaluar las metas a corto plazo, dar seguimiento a las metas a largo plazo. Calificar.						■						
Encuesta de Clima Organizacional	Realizar encuesta de clima organizacional anónima							■					
Realizar reunión uno a uno	Conocer las metas personales del colaborador, analizar cambios de su sentir en la compañía								■				
Promover espacios para mejoras	Abrir espacios para escuchar a los colaboradores sobre propuestas para mejoras									■			
Aplicar Encuesta Beneficios	Aplicar de manera directa encuesta sobre beneficios										■		
Realizar Evaluación de desempeño	Evaluar las metas a largo plazo. Calificar.											■	
Realizar actividad grupal	Realizar actividad grupal												■
Realizar reunión uno a uno	Conocer potencial del colaborador, analizar cambios de su sentir en la compañía												■
Aplicar Herramienta	Completar la información necesaria para determinar la valoración del colaborador												■

Fuente: Elaboración propia para tesis.

Implementación

Costos reales

Los costos reales de la propuesta indicada en las secciones anteriores corresponden al porcentaje de inversión total del colaborador, este porcentaje varía según la calificación de valorización obtenida, la cantidad de colaboradores a los cuales se les quiere aplicar la inversión y el salario de cada uno de ellos.

Se considera que, para llevar a cabo la propuesta, se necesita del departamento de recursos humanos, la gestión del líder del equipo de trabajo y la aplicación de herramientas que las empresas en su gran mayoría ya utilizan por lo que es necesario incurrir en costos adicionales. En caso de que la empresa no cuente ni con departamento de Recursos Humanos ni con la utilización de las diferentes herramientas se recomienda utilizar los recursos disponibles para aplicarlos. Ninguna de estas requiere de plataformas tecnológicas o programas sofisticados para realizarlas, por lo que aún en ausencia de un departamento con recursos para la gestión del talento humano es posible aplicarlas. Considerando todas estas variables es que se determina que no es posible determinar un costo real fijo, ya que depende no solo de los resultados en sí, sino también de cada empresa.

Costos hundidos

Los costos hundidos corresponden a los recursos invertidos por la autora de este trabajo de investigación. Para calcularlos, se estima un costo por hora de 35 000 colones. Se estima también que la cantidad de horas invertidas en la elaboración de este trabajo de investigación corresponde a un total de 249 horas. Considerando ambas variables de costo unitario y total de horas, se estima que el total de costos hundidos corresponde a 8 715 000,00 (ocho millones setecientos quince mil colones).

Tabla 15

Presupuesto costos hundidos

Presupuesto Costos Hundidos	
Horas invertidas	249
Costo por hora ₡	35 000
Total costo ₡	<u>8 715 000</u>

Fuente: Elaboración propia para tesis.

Consideraciones generales

Finalmente, se muestran consideraciones importantes a tomar en cuenta para la implementación y desarrollo de la propuesta mostrada en este capítulo:

- Se estima que las empresas van a ser capaces de encontrar un colaborador talentoso por equipo de trabajo. Es importante considerar que no todos los colaboradores pueden van a ser altamente talentosos, no deben serlo, los equipos de trabajo requieren de diferentes perfiles para su correcto funcionamiento.
- Si bien, la aplicación de las diferentes herramientas es beneficiosa para las empresas, su nivel de utilidad va a depender según el tipo de negocio y del tipo de perfil de los colaboradores. No es el mismo impacto que tiene sobre un colaborador que se desempeña en un puesto más operativo y sistemático que uno que trabaja en un puesto más analítico. De manera que la utilidad de la herramienta va en función del perfil ocupacional de los equipos de trabajo a los cuales se les aplica. Por lo tanto, es posible observar a lo largo de la investigación que las empresas pequeñas no son las principales beneficiadas de la utilización de los instrumentos mostrados. Se considera que las empresas grandes en algunos equipos de trabajo son los que más provecho pueden sacar de la propuesta.
- Es importante considerar que no es adecuado asumir nada, por lo que una parte primordial de un correcto uso y gestión de la herramienta es la buena comunicación con los colaboradores. Por lo que es primordial definir si el colaborador tiene interés en crecer en la compañía, asumir retos importantes.
- En la actualidad, la mayoría de las empresas aplica en la actualidad las herramientas indicadas como complementarias para el desarrollo y aplicación de esta propuesta, por lo que no se considera necesario profundizar en estas. Además, estas son herramientas que sirven de complemento para la propuesta, no son indispensables, ya que la información requerida de estas puede obtenerse por otros medios. También se recomienda a las empresas que no aplican ninguna de las herramientas complementarias mencionadas que busquen información gratuita para su creación, diseño, aplicación, medición y seguimiento. Se determina que no es necesario la inversión de grandes recursos para su implementación.

- Se recomienda a las empresas que ya aplican este tipo de herramientas que trabajen en conjunto los departamentos de recursos humanos y los diferentes líderes de los equipos de trabajo para poder realizar las mejoras correspondientes a estas, con el fin de maximizar su alcance y contar con información útil para la toma de decisiones.

- Las empresas que consideren oportuno o necesario realizar la evaluación en conjunto el jefe inmediato y algún otro cargo puede hacerlo. La herramienta se plantea con el jefe directo, ya que es este quien tiene interacciones directas día a día con el colaborador, así como su respectivo seguimiento. Sin embargo, si se quiere evitar la posibilidad de caer en errores por contar con una única percepción y se prefiere realizar desde varias perspectivas es totalmente posible, solo se necesita un resultado ponderado producto de las diferentes calificaciones dadas.

- Se recomienda encarecidamente dar seguimiento a los talentos que están cerca de alcanzar el 8 en la calificación de valorización del talento. La herramienta permite identificar cuáles son las áreas puntuales en las que se puede mejorar, por lo que esto se puede comunicar al colaborador de manera directa o indirecta para poder alcanzar su máximo potencial, ya sea para el desarrollo a nivel interno como a nivel externo.

Bibliografía

A continuación, se muestra las diferentes fuentes bibliográficas utilizadas en el desarrollo de la investigación:

Aguado, D. (2018). *HR Analytics, Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto*. España, Madrid: ESIC Editorial.

Albán, B. (2003). *Los trabajos finales de graduación. Su elaboración y presentación en las Ciencias Sociales*. Costa Rica, San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Alles, M. (2003). *Cómo ser un buen jefe en 12 pasos*. España, Madrid: Ediciones Granica.

Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina, Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. España, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. España, Málaga: Juan Carlos Martínez Coll.

Anglés, R. (2017). Capital humano: el recurso más importante de una empresa. Tomado el 24 de marzo del 2022 desde:

<http://www.rosasolerangles.com/capital-humano-recurso-mas-importante-una-empresa/>

Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México, DF: McGraw-Hill Interamericana.

Arguedas, R., González, J. (2016). *Finanzas Empresariales*. España, Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areceres.

Arzoz, C. (2021). *Trabajar con sentido es vivir con sentido ¿Qué pierdo si pierdo el trabajo?* México, Coyoacán: Ediciones LAG.

Astous, A., Sanabria R., Pierre, S. (2003). *Investigación de Mercados*. Colombia, Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Augusto, C. (2006). *Metodología de la Investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México, DF: Person Educación.

Avila, J. (2004). *Introducción a la economía*. España, Barcelona: Plaza y Valdés.

Baddeley, M. (2021). *La economía del comportamiento: Una breve introducción*. Chile, Santiago: Ediciones Universas Católica de Chile.

- Ballesteros, A. (2001). *Comercio exterior, Teoría y práctica*. España, Murcia: EDITUM.
- Barrena, J. (2021). *Alemania necesita 400.000 inmigrantes anuales para su mercado laboral*. Tomado el 24 de marzo del 2022 desde: <https://www.heraldo.es/noticias/economia/2021/08/25/empleo-alemania-necesita-400000-inmigrantes-anuales-para-su-mercado-laboral-1514960.html>
- Basurto, A. (2005). *Sistema Empresa Inteligente*. México, DF: Editorial Empresa Inteligente.
- Bernal, M. (2004). *Contabilidad, Sistema y Gerencia*. Venezuela. Caracas: Editorial CEC.
- Blog de CEUPE. (2022). *¿Cómo gestionar los recursos humanos?* Tomado el 8 de febrero del 2022 desde: <https://www.ceupe.com/blog/nuevo-modelo-direccion-rrhh.html>
- Blog de CEUPE. (2022). *El nuevo modelo de dirección de los RRHH*. Tomado el 8 de febrero del 2022 desde: <https://www.ceupe.com/blog/nuevo-modelo-direccion-rrhh.html>
- Blog de CEUPE. (2022). *Historia de las relaciones laborales*. Tomado el 8 de febrero del 2022 desde: <https://www.ceupe.com/blog/historia-de-las-relaciones-laborales.html>
- Blog de CEUPE. (2022). *Referencias históricas de las relaciones laborales*. Tomado el 8 de febrero del 2022 desde: <https://www.ceupe.com/blog/historia-de-las-relaciones-laborales.html>
- Bodie, Z., Merton, R. (2004). *Finanzas*. México, DF: Person Educación.
- Brock, L. (2008). *La nueva formula del Trabajo*. España, Barcelona. Editorial Conecta.
- Caja, A. (2019). *Manual de estrategia de operaciones*. España, Barcelona: Marge Books.
- Calicchio, S. (2022). *Las finanzas del comportamiento simplificadas*. Mexico, DF: Stefano Calicchio.
- Cámara de Comercio de Costa Rica. (2022). *Estadísticas Empresas*. Tomado el 24 de marzo del 2022 desde: http://camaracomercio.com/camara2/wpcontent/uploads/2015/11/17_docestadisticasempresas.pdf
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal*. Colombia, Bogotá: ECOE Ediciones.
- Cedro, S. (2022). *EEUU quieren renegociar las condiciones laborales con sus empleadores*. Infobae. Tomado el 8 de febrero del 2022 desde: <https://www.infobae.com/america/eeuu/2022/01/25/tras-la-gran-renuncia-millones-de-trabajadores-en-eeuu-quieren-renegociar-las-condiciones-laborales-con-sus-empleadores/>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, Ciudad de México. Editorial McGraw-Hill.
- Conrero, S., y Cravero, V. (2019). *El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo*. Argentina, Córdoba: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Colombia, Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cuestas, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Colombia, Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Desai, M. (2019). *La sabiduría de las finanzas*. México, DF: Grupo Editorial México.
- Dolan, S. (2014). *La gestión de personas y del talento*. Mexico, DF. Editorial McGraw Hill.
- Drucker, P. (2015). *Las 5 claves de Peter Drucker*. España, Madrid. Editorial: Profit Editorial.
- E&J Redacción. (2021). ¿Qué es la Gran Renuncia? Tomado el 8 de febrero del 2022 desde: <https://www.economistjurist.es/economia/que-es-la-gran-renuncia/>
- Emelia, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Colombia, Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Fernández, A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. España, Madrid: ESIC Editorial.
- Ferro, J. (2020). *Los cuatro jinetes del bienestar mental del trabajador*. España, Madrid: Editorial Bubok.
- Frias, P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales: Hacia una nueva cultura y concertación empresarial*. Chile, Santiago: Editorial LOM.
- García, A. (2016). *Contabilidad Básica y Documentos Mercantiles*. Buenos Aires, Argentina: Editorial NDAG
- García, J., Casanueva, C. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. España, Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España
- Garzón, M (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Colombia, Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gil, J. (2016). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. España, Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Gil, M. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. España, Madrid: ESIC Editorial.

- González, P. (2020). *Transforma tu pequeña empresa en una gran institución*. México, DF: Editorial Mexicana.
- Grande, I. (2009). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. España, Madrid: ESIC Editorial.
- Haime, L. (2005). *Planeación Financiera en la empresa moderna*. México, DF: Editorial ISEF.
- Hamel, G. (2007). *Futuro de la administración*. Colombia, Bogotá: Editorial Norma.
- Harvard Business School Press (2006). *Retener a los mejores empleados*. España, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Horne, V., Wachowicz, Jr. (2005). *Fundamentos de Administración Financiera*. México, DF: Pearson Educación.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Colombia, Medellín: ITM.
- International Trade Centre. (2000). *Mejorar el acceso de las pymes a la contratación pública: La experiencia de determinados países*. Ginebra, Suiza: CasaMate.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso*. España, Madrid. Editorial Prentice Hall.
- Kelly, W. (2013). *El proceso de Aprendizaje*. España, Madrid: Ediciones Morata.
- Kimbrough, K. (2021). *¿Cómo se verá el mundo laboral en el 2022?* LinkedIn. Tomado el 24 de marzo del 2022 desde: <https://www.linkedin.com/pulse/what-world-work-look-like-2022-expect-employees-remain-kimbrough>
- Llach, L. (2021). *La Gran Renuncia: ¿puede llegar la revolución laboral de EE. UU. a Europa?* Tomado el 8 de febrero del 2022 desde: <https://es.euronews.com/next/2021/11/25/la-gran-renuncia-puede-llegar-la-revolucion-laboral-de-ee-uu-a-europa>
- Martínez, F. (2022). *Employer Branding: el gran reto de los RRHH*. Tomado el 24 de marzo del 2022 desde: <https://www.fororecursoshumanos.com/employer-branding-gran-reto-rrhh/>
- Merino, M. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*. España, Madrid: ESIC Editorial.
- MEIC. (2022). *Estudios Pyme*. Tomado el 24 de marzo del 2022 desde: <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>

- MEIC. (2022). *Información Pyme*. Tomado el 24 de marzo del 2022 desde: <https://www.pyme.go.cr/informacion.php?id=3>
- MEIC. (2022). *Legislación Pyme*. Tomado el 24 de marzo del 2022 desde: <https://www.meic.go.cr/meic/web/127/pymes/legislacion.php>
- MEIC. (2022). *Ley Orgánica*. Tomado el 24 de marzo del 2022 desde: https://www.meic.go.cr/meic/documentos/1hj0b4mrw/Ley_OrganicaMeic.pdf
- MEIC. (2022). *Pyme*. Tomado el 24 de marzo del 2022 desde: <https://www.pyme.go.cr/pymecr2.php?id=3>
- MEIC. (2022). *Tamaño empresas Pyme*. Tomado el 24 de marzo del 2022 desde: https://www.pyme.go.cr/media/archivo/conozca_tamano_empresa/activas_0222_w.pdf
- Mohammad, N. (2005). *Metodología de la Investigación*. México, DF: Limusa Noriega Editores.
- Mondy, W., Noe, R. (2005). *Human Resource Management*. México, DF: Person Educación.
- Morales, A., Morales, J., Alcocer, F. (2004). *Administración Financiera*. México, DF: Grupo Editorial Patria.
- Morales, E. (2015). *Innovar o morir*. España, Madrid: Editorial Rama
- Moreno, V. (2019). *Gestión de Recursos Humanos*. España, Malaga: IC Editorial.
- Naresh, K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. México, DF: Person Educación.
- Ortiz, A. (2015). *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales humanas*. Colombia, Bogotá: Ediciones de la U.
- Osmar, B. (2011). *Tercerización: un modelo de gestión estratégica de los recursos*. España, Madrid: KS Omniscryptum Publishing.
- Parkin, M., Esquivel, G., Muñoz, M. (2006). *Microeconomía: versión para Latinoamérica*. México, DF: Person Educación.
- Pastor, X., Caceido, C. (2016). *¿Cómo elaborar un trabajo final de máster?* España, Barcelona: Editorial UOC.
- Paz, R. (2004). *Gestión de la pyme: Estrategias y políticas para la administración empresarial*. España, Madrid: Ideaspropias Editorial.
- Perez, E. (2017). *Curso de Economía de la Empresa. Introducción*. España, Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

- Ponce, C., Mrejón, M., Salazar, G., Baque, E. (2019). *Introducción a las finanzas*. España, Alicante: Los Autores.
- Prieto, J y Therán (2018). *Administración teorías, autores fases y reflexiones*. Colombia, Bogotá: Ediciones de la U.
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2022). *Guía Informativa*. Tomado el 24 de marzo del 2022 desde: https://www.procomer.com/wp-content/uploads/Materiales/guia_informativa2020-03-17_17-56-24.pdf
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2022). *Información Procomer*. Tomado el 24 de marzo del 2022 desde: <https://www.procomer.com/sobre-nosotros/>
- Psicología y Mente. (2017). *¿Qué es la muerte cerebral? ¿Es irreversible?* Tomado el 27 de junio del 2022 desde: <https://psicologiaymente.com/clinica/muerte-cerebral>
- Reyes, A. (2004). *Administración de Personal*. México, DF: Editorial Limusa.
- Ribeiro, L. (2001). *Generar beneficios*. España, Madrid: Empresa Activa.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México, DF: Pearson Educación.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. México, Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. España, Bilbao: Universidad de Deusto.
- Salas, F. (2018). Efectos de la Reforma Procesal Laboral en el despido sin causa. Tomado el 24 de marzo del 2022 desde: <https://www.eempleo.com/cr/noticias/consejos-profesionales/efectos-de-la-reforma-procesal-laboral-en-el-despido-sin-causa-6636>
- Salazar, D. (2017). Costa Rica implementa su mayor reforma laboral en 70 años. Tomado el 24 de marzo del 2022 desde: <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/costa-rica-implementa-su-mayor-reforma-laboral-en-70-anos/AVDFYV2K6ZHQLBMMDMDGP2VBUE/story/>
- Sánchez, S. (2011). *Satisfacción Laboral*. España, Madrid: Editorial Académica Española.
- Sanchis, J., Ribeiro, D. (1999). *Creación y dirección de pyme*. España, Madrid: Diaz de Santos.
- Sandoval, C. (2016). *De jefe a líder*. Chile, Penguin Random House.
- Scott, S. (2014). *Metas smart en palabras simples*. España, Madrid: Ediciones BabelCube.

- Silva, M., Brain, M. (2006). *Validez y confiabilidad del estudio socioeconómico*. México, DF: UNAM.
- Sol, J. (1999). *La guerra de las pymes*. Argentina, Buenos Aires: Editorial del Nuevo Extremo.
- Spitzer, D. (2007). *1001 formas de recompensar el trabajo bien hecho*. España, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Sutton, R. (2011). *Buen jefe, mal jefe: Cómo ser el mejor y aprender de los peores*. España, Madrid: Penguin Random House.
- Toro, I., Parra, R. (2006). *Método y conocimiento, Metodología de la investigación*. Colombia, Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Urbano, D., Toledano, N. (2008). *Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas*. España, Barcelona: Editorial UOC.
- Valenti, E. (2021). *¿Se viene la Gran Renuncia a América latina?* Tomado el 8 de febrero del 2022 desde: <https://www.meer.com/es/68045-se-viene-la-gran-renuncia-a-america-latina>
- Van den Bergue, É. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI*. Colombia, Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Vazquez, J. (2000). *Outsourcing: Prestación de servicios de personal y sus implicaciones en materia de seguridad social*. México, DF: IMCP.
- Villalpando, F. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. México, DF: Editorial UNID.
- Zero to Three. (2022). *¿Cuán desarrollado está el cerebro en el nacimiento?* Tomado el 8 de febrero del 2022 desde: <https://www.zerotothree.org/resources/1858-cuan-desarrollado-esta-el-cerebro-en-el-nacimiento>

Anexos

Anexo 1: Encuesta

Encuesta

De antemano se agradece la colaboración y honestidad.

El presente cuestionario tiene el objetivo de recolectar información para una investigación de la Universidad Latina de Costa Rica, sobre las prácticas en la gestión del talento humano. La información suministrada es exclusivamente para efectos académicos, no comerciales.

1. ¿Trabaja en una PYME en el área de Montes de Oca?  

Sí.

No.

2. ¿Qué perfil desempeña en la compañía en la que trabaja?  

Puesto gerencial.

Puesto operativo.

Puesto administrativo.

Puesto de servicio al cliente.

Puesto de ventas.

3. ¿Cómo considera sentirse actualmente en su trabajo?  

Muy bien.

Mal.

Bien.

Muy mal.

Indeciso.

4. ¿Recibe alguno de estos beneficios en su trabajo?  

Horario flexible.

Oportunidades de crecimiento.

Bonos.

Oportunidades de aprendizaje.

Comisiones.

Teletrabajo.

Alimentación.

Ninguna de las anteriores

5. ¿Ha pensado recientemente renunciar?  o

Sí.

No.

6. ¿Cuál es su motivación para considerar renunciar?  o

Salario bajo.

Relación laboral.

Pocos beneficios.

Omitir (solo en caso contestar negativo en la pregunta 5).

Ambiente laboral.

Otro (especifique)

7. ¿Cómo describiría la relación con su jefe directo?  o

Muy agradable.

Desagradable.

Agradable.

Muy desagradable.

Indeciso.

8. ¿Cuál es el departamento encargado de la gestión del talento humano en la empresa para la cual labora?

 o

Recursos Humanos.

Contabilidad.

Finanzas.

Ninguna de las anteriores

Administración General.

9. ¿Con qué frecuencia realizan capacitaciones en su lugar de trabajo?  o

Aproximadamente una por mes.

Ninguna el último año.

Aproximadamente una por trimestre.

Nunca han realizado una.

Aproximadamente una por semestre.

10. Si en su trabajo realizan capacitaciones. Favor indicar el tema y la frecuencia. En caso de que no realicen capacitaciones favor contestar todas como "Nada frecuente". 

	Muy frecuente	Frecuente	Ni tan frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Servicio al cliente	<input type="radio"/>				
Comunicación	<input type="radio"/>				
Mercadeo	<input type="radio"/>				
Ventas	<input type="radio"/>				
Trabajo en equipo	<input type="radio"/>				
Herramientas de trabajo	<input type="radio"/>				
Capacitaciones técnicas	<input type="radio"/>				

11. ¿Qué tan útil considera estas capacitaciones? 

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muy útiles. | <input type="checkbox"/> Poco útiles. |
| <input type="checkbox"/> Útiles. | <input type="checkbox"/> Nada útiles. |
| <input type="checkbox"/> Indeciso. | <input type="checkbox"/> No aplica, no se realizan capacitaciones. |

12. ¿La empresa le brinda espacios para retroalimentar y evaluar a sus superiores? 

- Sí.
- No.

13. ¿Cómo son los espacios que le brindan para retroalimentar y evaluar a sus superiores? 

- | | |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mediante encuestas anónimas. | <input type="checkbox"/> Mediante reuniones mensuales. |
| <input type="checkbox"/> Mediante reuniones anuales. | <input type="checkbox"/> La comunicación es abierta y transparente, puede ser en cualquier momento. |
| <input type="checkbox"/> Mediante reuniones trimestrales. | <input type="checkbox"/> Omitir (solo en caso de contestar negativo la pregunta 12). |

14. ¿Recibe retroalimentación constante; positiva y negativa? 

- Sí.
- No.

15. ¿Cómo son los espacios con los que cuenta para recibir retroalimentación?  o

- | | |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mediante la evaluación directa de mi jefe. | <input type="checkbox"/> Mediante reuniones mensuales. |
| <input type="checkbox"/> Mediante reuniones anuales. | <input type="checkbox"/> La comunicación es abierta y transparente, puede ser en cualquier momento. |
| <input type="checkbox"/> Mediante reuniones trimestrales. | <input type="checkbox"/> Omitir (en caso de contestar negativo la pregunta 14). |

16. ¿Qué tan valorado se siente en su trabajo?  o

- | | |
|----------------------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muy valorado. | <input type="checkbox"/> Poco valorado. |
| <input type="checkbox"/> Valorado. | <input type="checkbox"/> Nada valorado. |
| <input type="checkbox"/> Indeciso. | |

17. ¿Cómo calificaría su desempeño en su trabajo actualmente?  o

- | | |
|------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Doy lo mejor. | <input type="checkbox"/> Mediocre. |
| <input type="checkbox"/> Hago lo que me corresponde. | <input type="checkbox"/> Malo. |
| <input type="checkbox"/> Podría mejorar. | |

18. ¿Cuáles de estos factores lo motiva más a realizar un mejor trabajo?  o

<input type="checkbox"/>	Salario
<input type="checkbox"/>	Bonos
<input type="checkbox"/>	Reconocimiento al desempeño
<input type="checkbox"/>	Empatía por el patrono
<input type="checkbox"/>	Instalaciones con facilidades (gimnasio, comedor, áreas de descanso, entre otras)
<input type="checkbox"/>	Dominio del puesto
<input type="checkbox"/>	Motivación por parte del patrono
<input type="checkbox"/>	Oportunidades de crecimiento
<input type="checkbox"/>	Oportunidades de aprendizaje
<input type="checkbox"/>	Recursos tecnológicos para trabajar
<input type="checkbox"/>	Horario flexible



19. ¿Le gustaría agregar otro factor que influya en su motivación?

20. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en su actual trabajo?

De 0 a 6 meses.

De 2 a 3 años.

De 6 meses a 1 año.

Más de 3 años.

De 1 a 2 años.

21. ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo realizado en los siguientes aspectos?

	Muy satisfecho	Satisfecho	Indeciso	Poco satisfecho	Nada satisfecho
Desempeño	<input type="radio"/>				
Actitud	<input type="radio"/>				
Trabajo en equipo	<input type="radio"/>				
Comunicación	<input type="radio"/>				
Responsabilidad	<input type="radio"/>				
Eficiencia	<input type="radio"/>				

22. ¿Considera haber cumplido sus metas propuestas en su trabajo?

Conozco mis metas y las cumplí.

Conozco mis metas, pero no las cumplí.

No conozco mis metas, pero cumplí con todas mis responsabilidades.

No conozco mis metas y no cumplí con todas mis responsabilidades.

No conozco mis metas y no sé si cumplí con todas mis responsabilidades.

23. ¿Cuál ha sido la mejora más importante realizada por usted individualmente en su trabajo?

Modifiqué un proceso para hacerlo más eficiente.

Implementé una mejora en la comunicación de un proceso a nivel de varios departamentos.

Me di cuenta de un desperdicio y lo corregí, ahorrando recursos.

Mejoré la publicidad y atraje a más clientes.

No implementé ninguna mejora.

Otro (especifique)

Anexo 2: Entrevista

Entrevista

Nombre del Especialista:

La presente entrevista tiene el objetivo de recolectar información para una investigación de la Universidad Latina de Costa Rica, sobre las prácticas en la gestión del talento humano. La información suministrada es exclusivamente para efectos académicos, no comerciales. De antemano se agradece la colaboración.

- 1) ¿Qué cargo desempeña en la empresa?
- 2) ¿Qué tanta relación tiene el área de finanzas con el área de talento humano en su empresa?
- 3) ¿En qué áreas convergen estos dos departamentos?
- 4) En términos prácticos ¿cómo definiría a una persona con potencial? En función al
- 5) ¿Qué opina de la siguiente hipótesis? “El talento humano es la clave del éxito en las
- 6) ¿Tienen identificado al menos un talento estrella? ¿Cuáles son sus cualidades?
- 7) ¿Cuáles serían las implicaciones si esta persona se va de la organización?
- 8) ¿Qué esfuerzos realiza para evitar que esta persona se vaya de la organización?
- 9) ¿Encuentra alguna relación entre la motivación de un trabajador y su rendimiento? Favor
- 10) ¿Consideran que sus empleados están satisfechos? ¿Porqué?
- 11) ¿Considera que tiene los recursos necesarios que sus empleados estén satisfechos? ¿Cuáles
- 12) ¿Cómo funcionan las curvas de aprendizaje en su trabajo? Comente de alguna experiencia
- 13) ¿Cómo es el nivel de rotación de su empresa?
- 14) ¿Consideraría útil una métrica de valorización financiero del talento humano?
- 15) ¿Qué tan procedente considera la necesidad de invertir en la gestión del talento humano

¡Gracias!

Anexo 3: Hoja de cálculo validación Alfa Cronbach

Item	1	3	5	7	9	10,1	10,2	10,3	10,4	10,5	10,6	10,7	11	12	13	14	15	16	17	18,1	18,2	18,3	
Sujeto																							
1	5	4	5	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	4	2	3	4	5	5	5	5
2	5	5	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	2	5	2	4	5	5	5	5	5
3	5	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	1	1	5	4	4	4
4	5	4	4	5	3	4	4	1	1	1	1	1	4	5	2	5	2	4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	1	4	1	3	5	5	3	5	5
6	5	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	3	4	4	5	5	4
7	5	4	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	4	5	5	5	5	5
8	5	2	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	2	2	5	5	5	5
9	5	4	4	4	3	1	2	1	1	3	4	4	4	5	2	5	2	4	5	5	5	5	5
10	5	3	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	1	4	1	3	3	5	5	5	5
11	5	4	4	4	3	1	2	1	1	2	4	4	4	5	2	5	2	4	4	5	5	5	5
12	5	2	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	2	5	2	3	3	5	5	5
13	5	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	3	4	5	5	5	5
14	5	3	5	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	3	3	5	5	5	5
15	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	5	2	5	2	4	4	5	4	5	5
16	5	3	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	3	3	5	5	5	2
17	5	2	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	1	3	5	5	5	5
18	5	3	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	3	3	5	5	5	5
19	5	4	4	4	3	1	1	1	1	4	4	1	3	5	2	5	4	4	4	5	5	5	2
20	5	4	4	3	2	3	3	4	2	2	2	3	2	4	1	4	1	3	3	5	5	5	4
21	5	5	4	4	3	1	4	1	1	4	4	4	4	5	2	5	2	4	5	5	5	5	4
22	5	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	4	1	3	3	5	5	5	5
23	5	3	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	3	3	5	5	5	5
24	5	2	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	2	2	5	5	5	4
25	5	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	3	3	4	5	5	5
26	5	4	4	4	3	1	3	1	1	3	3	3	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
27	5	5	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	2	4	5	5	5	5	4
28	5	4	4	4	2	1	3	1	1	1	3	3	3	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5
29	5	4	5	4	2	1	1	1	1	1	1	1	3	4	1	4	1	3	3	5	5	5	5
30	5	5	5	5	4	3	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
31	5	2	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	1	4	1	2	1	4	3	5
32	5	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	3	4	5	5	5	5
33	5	4	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	4	3	4	5	5	5	3
34	5	2	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	3	1	5	5	5	5
35	5	4	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	1	2	5	5	5	5
36	5	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5
37	5	5	4	4	2	1	1	1	1	2	2	3	4	5	4	4	4	4	5	4	2	3	3
38	5	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	3	3	5	4	4	5
39	5	3	5	4	3	4	3	4	4	2	2	2	2	4	1	4	1	3	5	5	5	5	4
40	5	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	1	4	1	3	3	5	1	5	5
41	5	4	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	4	1	2	4	4	5	5	5
42	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5
43	5	2	5	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	2	3	5	5	5	5
44	5	4	5	2	3	3	3	3	4	3	4	4	2	4	1	4	1	2	4	5	5	5	4
45	5	4	5	4	3	4	4	4	4	2	2	2	2	4	5	4	5	3	3	5	5	5	4
46	5	3	5	3	2	1	2	1	1	3	2	2	2	5	4	5	2	2	3	5	5	5	4
47	5	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	2	4	1	1	1	1
48	5	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5	2	4	1	3	4	5	5	5	5
49	5	3	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	4	2	5	5	5	5	3
50	5	4	5	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	2	5	2	4	4	5	4	1	1
51	5	4	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4
52	5	5	4	4	3	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4
53	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	5	4	4	5	5	5	5	4
54	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	5	1	4	5	5	5	5	5
55	5	5	4	3	5	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	5	2	4	5	5	5	5	4
56	5	4	4	4	2	2	1	3	3	4	3	3	3	5	4	5	2	3	3	1	5	5	5
57	5	5	4	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4
58	5	4	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	3	4	5	5	5	5	3
59	5	3	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	1	5	4	3	4	5	3	2	2
60	5	3	5	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	4	3	4	5	5	5	1
61	5	5	4	5	4	1	1	4	1	1	4	4	5	5	2	5	1	5	5	1	5	5	5
62	5	5	4	5	3	2	3	4	3	2	5	4	4	5	2	5	2	5	5	5	5	5	3
63	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4
64	5	4	5	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	5	4	4	5	5	5	5	4
65	5	4	5	5	3	2	3	1	1	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5
66	5	4	4	5	5	4	4	2	2	4	5	3	4	5	2	5	3	4	5	5	5	5	5
67	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	5	5	4	4	5	5	5	5
68	5	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	1	5	2	3	5	5	2	1	1
69	5	5	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	5	5	2	5	4	4	5	1	5	5	5
70	5	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	1	5	4	4	5	5	5	3
71	5	3	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	3	2	1	1	1	1
Promedio	5,00	3,80	4,39	3,73	2,27	1,86	2,01	1,83	1,73	2,03	2,13	2,07	2,54	4,49	2,04	4,52	2,21	3,27	3,93	4,66	4,58	4,17	
Variancia	0,00	0,83	0,24	0,65	1,21	1,59	1,65	1,52	1,35	1,60	1,77	1,59	2,11	0,25	1,67	0,25	1,80	0,82	1,25	1,07	1,03	1,41	

Items	41
n	71

Primer Parte	1,025
Segunda Parte	0,88211
Alfa de Cronbach	0,904162

18,4	18,5	18,6	18,7	18,8	18,9	18,10	18,11	18,12	19	20	21,1	21,2	21,3	21,4	21,5	21,6	22	23	41	Total
4	4	3	3	1	2	2	1	1	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5		131
4	1	1	4	3	1	2	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4		129
5	3	2	5	2	3	1	1	1	4	3	3	3	3	3	3	3	1	1		99
4	2	2	3	4	1	1	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3		135
5	4	3	2	2	1	4	1	1	5	4	4	4	2	4	4	4	3	1		135
4	5	3	2	2	1	1	3	1	4	5	3	3	4	3	3	3	3	1		109
4	1	2	1	3	4	2	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5		122
3	3	2	1	4	4	1	1	2	4	5	3	3	3	3	3	3	4	1		106
3	3	1	1	4	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5		141
4	3	2	3	1	1	1	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1		108
4	4	2	2	1	1	1	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	1		131
4	2	1	1	3	4	1	3	2	4	3	3	2	3	3	4	3	3	1		111
4	4	3	3	2	2	1	1	1	4	4	3	3	3	3	3	3	1	1		106
4	4	3	2	3	1	1	2	1	4	3	3	3	3	3	3	3	1	1		105
5	4	2	3	2	3	1	1	1	4	2	4	4	4	4	4	4	5	1		144
4	5	3	3	1	2	1	4	1	4	2	3	3	3	3	3	3	1	1		103
4	4	3	2	2	1	1	1	3	4	3	2	2	2	2	2	2	1	1		95
4	4	3	2	3	2	1	1	1	4	2	3	3	3	3	3	3	1	1		104
1	5	2	1	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5		138
5	4	3	3	2	2	1	1	1	4	3	3	3	3	3	3	3	1	1		118
2	3	1	1	5	4	1	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3		144
4	4	3	3	1	2	1	1	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1		123
4	3	3	4	2	2	1	1	1	4	3	3	3	3	3	3	3	1	1		104
3	3	2	4	2	1	1	5	1	4	3	2	2	2	2	2	2	1	1		94
5	3	3	4	1	2	1	1	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	1		106
4	1	4	3	3	2	1	2	1	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4		146
4	3	3	2	5	2	1	1	1	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3		145
3	3	2	2	1	1	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5		143
4	4	3	2	3	2	1	1	1	4	3	3	3	3	3	3	3	5	1		113
3	5	1	4	2	2	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2		154
5	5	4	3	2	1	1	1	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	1		97
4	4	3	2	3	2	1	1	1	4	2	3	3	3	3	3	3	2	1		105
1	3	2	1	4	5	1	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5		124
3	1	3	4	2	2	1	4	1	4	2	3	3	3	3	3	3	1	1		100
4	4	3	3	2	2	1	1	1	4	1	3	2	3	2	2	2	1	1		96
4	4	3	3	2	2	1	1	1	4	3	3	4	3	4	3	3	5	1		137
1	1	2	1	5	5	3	5	4	4	5	4	4	2	2	4	4	5	5		136
4	5	3	3	2	2	1	1	1	4	5	3	3	3	3	3	3	3	1		109
1	5	3	4	2	1	1	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1		135
3	2	2	5	1	4	4	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3		123
5	1	3	2	3	4	2	1	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1		116
3	2	3	2	4	4	1	1	1	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5		173
4	4	3	2	2	3	1	1	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1		97
5	4	3	2	1	1	1	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1		135
5	3	3	4	2	1	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1		144
1	2	4	1	3	2	1	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5		132
1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	3	3	3	3	3	3	4	1		84
4	3	3	4	2	1	1	2	1	4	2	4	4	4	4	3	4	4	1		131
2	2	1	1	4	3	4	5	1	4	2	5	4	4	2	1	1	5	1		113
2	3	1	3	5	2	1	5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	5	1		121
1	2	4	1	3	2	1	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4		132
4	3	2	5	1	3	1	2	1	4	1	4	4	4	4	4	4	5	4		155
3	3	2	2	1	1	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5		148
4	2	4	3	2	3	1	1	1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4		156
4	3	3	2	2	1	1	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5		149
5	4	4	3	3	2	2	1	1	4	5	4	4	4	4	4	4	5	1		138
2	3	2	1	4	1	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5		142
1	1	2	1	4	4	2	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3		129
1	4	1	5	3	1	2	5	4	4	1	5	4	3	3	4	5	5	5		125
1	4	3	2	4	3	2	1	5	4	5	3	3	2	2	4	4	3	5		122
3	4	3	4	2	2	1	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5		152
2	3	1	2	4	1	1	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	5		154
4	1	3	3	5	2	2	1	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5		174
3	3	4	5	2	2	1	1	1	4	5	4	4	4	4	3	4	5	3		127
2	1	2	1	3	3	1	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5		153
4	4	3	2	3	2	1	1	1	4	1	5	5	4	4	5	5	5	1		150
3	4	3	2	2	4	1	1	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3		152
4	2	5	3	5	1	3	4	1	4	5	2	5	5	5	5	5	5	3		130
2	4	5	2	3	3	4	1	1	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5		136
5	2	2	3	4	4	1	1	1	5	3	4	4	3	4	4	4	5	5		148
1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	2	3	3	3	3	3	3	5		87
3,32	3,07	2,58	2,54	2,59	2,18	1,38	2,17	2,06	4,04	3,56	3,62	3,68	3,52	3,52	3,66	3,76	3,70	2,66	Sum Item	9009
1,66	1,47	0,92	1,40	1,45	1,25	0,66	2,14	2,00	0,04	1,60	0,63	0,67	0,70	0,73	0,73	0,75	2,26	3,24	Prom Items	126,89
																			Var Sum Items	423,71
																			Sum Var N	49,95