

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS

**“MODELOS DE INNOVACIÓN PARA LA MEJOR ORGANIZACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA
EN EMPRESAS PYMES”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERIA COMERCIAL Y EMPRESARIAL ESPECIALIZACION
COMERCIO EXTERIOR**

Presentado por

MARIA DEL CARMEN INFANTE QUIROZ

GUAYAQUIL – ECUADOR

2009

AGRADECIMIENTO

A Dios, mi familia, mis amigos, gracias a ellos logré culminar con éxito mi tesis y encaminar mi vida a un nuevo rumbo de éxitos y prosperidad con la fe y confianza en Dios

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a los seres a los que mas amo, y los que han logrado que me encuentre ahora en estos momentos de superación, se las dedico a DIOS, que es el Ser que me ayuda y Bendice en cada paso que doy en mi vida, A mis PADRES que son su esfuerzo, responsabilidad, dedicación han hecho de mi una gran profesional y sobre todo una gran persona y a mis HERMANAS, que siempre me apoyaron para culminar mi tesis.

También les dedico mi tesis a todas las personas que me ayudaron para la culminación y en especial a mi Director de Tesis Ing. Rubén Villacis I.

TRIBUNAL DE GRADUACION

Ing. Oscar Mendoza Macías. Decano

Presidente

Ing. Rubén Villacis Infante

Director

Econ. Samia Tacle García

Vocal

Econ. Omar Maluk Uriguien

Vocal

DECLARACION EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

María del Carmen Infante Quiroz

INDICE GENERAL

	Pág.
Agradecimiento	II
Dedicatoria	III
Tribunal de Graduación	IV
Declaración Expresa	V
Índice General	VI
Índice de Tabla	XI
Índice de Grafico	XII
Índice de Cuadros	XV
Introducción	16
CAPITULO I Antecedentes de la administración de los RRHH	20
1.1 Origen	20
1.2 Formación de los Recursos Humanos	22
1.3 I Importancia y aportes que da la Administración de Personal dentro de una Empresa	25
1.4 Definiciones y Funciones de las principales áreas que componen el Departamento de Recursos Humanos	27
1.4.1 Reclutamiento de Personal	30
1.4.1.1 Análisis del Puesto	30
1.4.2 Selección	31
1.4.3 Entrevistas a los candidatos	32
1.4.4 Capacitación y desarrollo de empleados	34
1.4.4.1 Inducción de los empleados al ingresar a trabajar	35
1.4.4.2 Capacitación para el trabajo	37
1.4.4.3 Capacitación en el trabajo	38

1.4.4.4 Desarrollo	38
1.4.4.5 Proceso de Capacitación	41
1.4.4.5.1 Detección de necesidades	43
1.4.4.5.2 Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación	46
1.4.4.5.3 Definición de objetivos	47
1.4.4.5.4 Elaboración del programa	48
1.4.4.5.5 Ejecución	55
1.4.4.5.6 Evaluación de resultados	56
1.4.5 Evaluación del desempeño	57
1.5 Principales problemas del Departamento de Recursos Humanos dentro de las empresas	58
1.5.1 Diversidad de Culturas dentro de la organización	58
1.5.2 Hombres Vs. Mujeres	59
1.5.3 Relación Jefe-Empleado	61
1.6 ¿Que son las PYMES?	64
1.6.1 La importancia de las pymes.	66
1.6.2 La importancia de las pymes en el ámbito mundial	67
1.6.3 Intervención de las pymes en el mercado de trabajo	74
1.7 Recursos Humanos en el PYMES	76
CAPITULO II Teorías sobre los Recursos Humanos	82
2.1 El hombre en la empresa- La importancia del hombre para la empresa.	82
2.2 El valor del hombre hacia el trabajo dentro de la empresa	83
2.2.1 Desarrollo de la propia existencia del hombre	83
2.2.2 Integración de la persona en la sociedad	83
2.2.3 Desarrollo de la capacidad personal	84
2.3 Relación entre trabajo y sociedad	84

2.4 La importancia del personal para la empresa	85
2.4.1 El personal en la empresa	85
2.5 El hombre y el personal en la empresa	87
2.6 Administración del personal	88
2.6.1 Estrategia de la administración del personal	89
2.7 Satisfacción en el trabajo	90
2.7.1 Cuáles son los fundamentos de la satisfacción en el trabajo	90
2.7.2 El extrañamiento en el trabajo	92
2.7.3 La exigencia de humanización en el mundo del trabajo	93
2.8 Motivación en el trabajo	95
2.8.1 Competencia técnica – sistema de incentivos poder y delegación	97
2.8.2 Tipos de motivación	98
2.8.3 Estudios y teorías sobre la motivación	100
2.8.3.1 La teoría de las necesidades de Maslow.	100
2.8.3.2 Las teorías X e Y de McGregor	101
2.8.3.3 Teoría de Higiene - Motivación de Herzberg	103
2.8.3.4 Teorías de Proceso - La Teoría de las Expectativas	104
2.8.4 Como motivar a nuestro personal	105
2.8.4.1 Enriquecimiento del trabajo	105
2.8.4.2 Comunicación. Entendida	106
2.8.4.3 Confianza	106
2.8.4.4 Exigencia	107
2.8.4.5 Respeto y Lealtad	107
2.8.4.6 Disponibilidad	107
2.8.4.7 Imparcialidad y Justicia	108
2.8.5 La función de liderazgo	108

CAPITULO III Principios y Objetivos de la Administración de los Recursos

Humanos

3.1 Principios y Objetivos	112
3.1.1 Objetivos Corporativos	112
3.1.2 Objetivos funcionales	113
3.1.3 Objetivos sociales	113
3.1.4 Objetivos personales	114
3.2 Administración de Recursos Humanos	114
3.2 Las funciones que cumplen los Recursos Humanos dentro de las Empresas Nacionales (Pymes)	118
3.2.1 Los Recursos Humanos en las PYMES	118
3.2.2 ¿Que es son las PYMES de carácter familiar?	119
3.2.2.1 Diferencias entre familia y empresa	122
3.2.2.2 Problemas comunes de las empresas familiares	122
3.2.3 ¿Cómo funcionan los recursos humanos dentro de las Pymes Familiares?	126
3.2.3.1 Puntos Importantes sobre las pymes familiares	126
3.2.4 Gestiones de los Recursos Humanos dentro de las PYMES	128
3.2.4.1 Como se realiza la planificación de los RRHH una PYME	129
3.2.5 Como es el proceso de la planificación de los RR.HH en una PYME.	131
3.2.6 Obstáculos sobre la planificación de los Recursos Humanos	132
3.2.7 ¿Como poder solucionar los obstáculos que se presentan?	133

CAPITULO IV Encuesta	138
4.1 Definición de Variables y Codificación	139
4.1.1 Sexo	139
4.1.2 Tiempo en la empresa	139
4.1.3 Satisfacción dentro de las empresas	139
4.1.4 Ideas para el mejoramiento de la empresa	140
4.1.5 Habilidades y conocimiento del jefe inmediato	140
4.1.6 Evaluación al Departamento de Recursos Humanos	140
4.1.7 Dejar o no la empresa	141
4.1.8 Comodidad del puesto de trabajo	141
4.1.9 Relación con los compañeros de trabajo	141
4.1.10 Los compañeros y el primer día de trabajo	142
4.1.11 Rotación del personal	142
4.1.12 Trato de los superiores	142
4.1.13 Satisfacción dentro de la empresa	142
4.1.14 Con relación al puesto de trabajo	143
4.1.15 Departamento de Recursos Humanos dentro de las empresas	143
4.1.16 Factores en relación al trabajo	143
4.2 Tabulación de datos	144
CAPITULO V Análisis y Propuestas	
5.1 Análisis	182
5.2 Propuestas	201
CAPITULO VI Conclusiones y Recomendaciones	
6.1 Conclusiones	206
6.2 Recomendaciones	208
Bibliografía	212
Anexos	213

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1.1 Administración de Recursos Humanos	24
Tabla 1.2 Numero de empresas PYMES	72
Tabla 4.1 Tiempo laborando en la compañía	144
Tabla 4.2 Grado de satisfacción con la empresa	145
Tabla 4.3 Buenas ideas – reconocidas	146
Tabla 4.4 Bienestar de los empleados	147
Tabla 4.5 Ayuda a los empleados	148
Tabla 4.6 Conoce bien el trabajo de los empleados	149
Tabla 4.7 Exige a sus empleados	150
Tabla 4.8 Reconoce el desempeño	151
Tabla 4.9 Motiva a su equipo de trabajo	152
Tabla 4.10 Comunica de forma clara y precisa	153
Tabla 4.11 Da buenos ejemplos a sus empleados	154
Tabla 4.12 Es justo al momento de llamar la atención	155
Tabla 4.13 Motiva al equipo de trabajo para conseguir objetivos	156
Tabla 4.14 Tiene un jefe justo	157
Tabal 4.15 Evalúan el desempeño de los empleados	158
Tabla 4.16 Informan sobre puestos vacantes dentro de la empresa	159
Tabla 4.17 Describe funciones de puestos vacantes	160
Tabla 4.18 Intercede entre disputas	161
Tabla 4.19 Dejar la empresa por otra con mismo sueldo y horario	162
Tabla 4.20 El lugar de trabajo es cómodo	163
Tabla 4.21 Se lleva bien con los compañeros de trabajo	164
Tabla 4.22 Recibió apoyo de sus compañeros desde que ingreso a la empresa	165
Tabla 4.23 Existe rotación dentro de la empresa	166

Tabla 4.24	Sus Jefes y superiores son amables	167
Tabla 4.25	Se siente satisfecho dentro de la empresa	168
Tabla 4.26	El puesto de trabajo está acorde a la experiencia que posee	169
Tabla 4.27	Puesto de trabajo acorde a su título profesional	170
Tabla 4.28	Su puesto de trabajo está bien remunerado	171
Tabla 4.29	Conoce bien sus funciones y responsabilidades	172
Tabla 4.30	El trabajo que desarrolla corresponde a sus funciones	173
Tabla 4.31	Las empresas deben tener departamento de Recursos Humanos	174
Tabla 4.32	Sueldo	175
Tabla 4.33	Capacitaciones constantes	176
Tabla 4.34	Estabilidad	177
Tabla 4.35	Condiciones y beneficios laborales	178
Tabla 4.36	Buena organización	179
Tabla 4.37	Igualdad entre hombres y mujeres	180
Tabla 4.38	Comunicación jefe – empleado	181

INDICE DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1.1 Debilidades de las PYMES	69
Grafico 1.2 Microempresas a nivel nacional	71
Grafico 1.3 Empresas PYMES que generan empleo	72
Grafico 4.1 Tiempo laborando en la compañía	144
Grafico 4.2 Grado de satisfacción con la empresa	145
Grafico 4.3 Buenas ideas – reconocidas	146
Grafico 4.4 Bienestar de los empleados	147
Grafico 4.5 Ayuda a los empleados	148
Grafico 4.6 Conoce bien el trabajo de los empleados	149
Grafico 4.7 Exige a sus empleados	150
Grafico 4.8 Reconoce el desempeño	151
Grafico 4.9 Motiva a su equipo de trabajo	152
Grafico 4.10 Comunica de forma clara y precisa	153
Grafico 4.11 Da buenos ejemplos a sus empleados	154
Grafico 4.12 Es justo al momento de llamar la atención	155
Grafico 4.13 Motiva al equipo de trabajo para conseguir objetivos	156
Grafico 4.14 Tiene un jefe justo	157
Grafico4.15 Evalúan el desempeño de los empleados	158
Grafico 4.16 Informan sobre puestos vacantes dentro de la empresa	159
Grafico 4.17 Describe funciones de puestos vacantes	160
Grafico4.18 Intercede entre disputas	161
Grafico 4.19 Dejar la empresa por otra con mismo sueldo y horario	162
Grafico 4.20 El lugar de trabajo es cómodo	163
Grafico 4.21 Se lleva bien con los compañeros de trabajo	164
Grafico 4.22 Recibió apoyo de sus compañeros desde que ingreso a la empresa	165

Grafico 4.23	Existe rotación dentro de la empresa	166
Grafico 4.24	Sus Jefes y superiores son amables	167
Grafico 4.25	Se siente satisfecho dentro de la empresa	168
Grafico 4.26	El puesto de trabajo esta acorde a la experiencia que posee	169
Grafico 4.27	Puesto de trabajo acorde a su título profesional	170
Grafico 4.28	Su puesto de trabajo está bien remunerado	171
Grafico 4.29	Conoce bien sus funciones y responsabilidades	172
Grafico 4.30	El trabajo que desarrolla corresponde a sus funciones	173
Grafico 4.31	Las empresas deben tener departamento de Recursos Humanos	174
Grafico 4.32	Sueldo	175
Grafico 4.33	Capacitaciones constantes	176
Grafico 4.34	Estabilidad	177
Grafico 4.35	Condiciones y beneficios laborales	178
Grafico 4.36	Buena organización	179
Grafico 4.37	Igualdad entre hombres y mujeres	180
Grafico 4.38	Comunicación jefe – empleado	181

INDICE DE CUADRO

Cuadro 1.1	Área del Departamento de Recursos Humanos	30
Cuadro 1.2	Capacitación y desarrollo de empleados	35
Cuadro 2.1	Motivación en el trabajo	96
Cuadro 2.2	Motivación extrínseca – motivación intrínseca	99
Cuadro 2.3	Teorías de las necesidades de Maslow	101
Cuadro 3.1	Planificación Empresarial – Planificación de Recursos Humanos en las PYMES	131

INTRODUCCION

El Departamento de Recursos Humanos (RR.HH.) consiste en la Administración, planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, y a su vez, llegar a cumplir todas las necesidades de los clientes de una manera eficiente y eficaz.

"En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los Recursos Humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicossomáticas y los exámenes médicos."

Una organización es un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos de toma de decisiones denominado Planificación. Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo.

Los gerentes quieren estar seguros que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización.

Un papel organizacional que tenga significado para las personas debe incluir objetivos verificables, el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y las medidas para coordinar horizontal y verticalmente en la estructura organizacional.

El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro.

Durante la última década se ha producido un gran revuelo en el campo de la Administración de los Recursos Humanos, debido a las novedades de la Psicología aplicada. Estas novedades se encaminan a promover y facilitar la transformación de las organizaciones; tomadas tanto como un punto de vista o como una tecnología, se ha dado en llamarlas Desarrollo Organizacional.

Los procedimientos y técnicas pertinentes comprenden una serie de conceptos predominantemente humanísticos, debidos en gran parte a los trabajos de Mc Gregor, Argyris, Maslow y otros.

Estos conceptos de orientación humanista conciben a la organización como un medio en que los individuos hallarán estímulo en su trabajo, para formarse, para desarrollarse y ser mucho más dueños de sí mismos de lo que les era posible con los sistemas burocráticos tradicionales.

Se debe considerar como una inversión más que hace la empresa para mejorar los distintos aspectos de su organización. Las empresas suelen realizar importantes desembolsos económicos en la adquisición de maquinaria para mejorar su tecnología o incrementar su productividad; por la misma razón han de invertir en su personal, ofertando cursos de formación, creando planes de desarrollo y seleccionando a sus futuros empleados.

No debemos descartar las gestiones de los RR.HH. dentro de algunos sectores, la evolución descrita previamente tiene diferentes aproximaciones en los diferentes sectores de actividad del mercado.

Junto a las motivaciones planteadas en cada sector para evolucionar sus sistemas de RR.HH., orientadas a la mejora de procesos, nuevas funcionalidades, motivación del personal, evolución tecnológica, etc., no debemos olvidar las necesidades derivadas del incremento del control de costes, productividad y rentabilidad en la gestión de los recursos humanos, pues no en vano supone uno de los principales –cuando no el mayoritario– capítulos del gasto de la mayor parte de las empresas.

Esta necesidad se plasma en la, cada vez mayor, exigencia de implementar sistemas de información para la gestión (soluciones Business Intelligence), específicamente orientados al área de Recursos Humanos. El estado de madurez de la solución integral de RR.HH. en las organizaciones favorece las inversiones en dicha funcionalidad, necesidad que pronto va a extenderse a todo el país.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.1 Origen

La administración de personal no apareció de improviso, y aunque no es posible señalar cuándo se dio inicio al uso de sus técnicas, sí sabemos que es condición indispensable para la existencia de la civilización. Desde la más remota antigüedad el hombre al hacerse gregario tuvo que practicar alguna forma de división del trabajo y asumir, aceptar, pelear o apoyar un liderazgo.

En el clan se dan las primeras formas empíricas de gestión, pues su organización y maduración dará origen a las tribus. La caza, agricultura, pesca, la construcción, el comercio y la guerra requieren de un grado avanzado de organización y de gestión de los Recursos Humanos.

Los grandes arquitectos o constructores de la antigüedad tuvieron que hacer un perfil del personal, seleccionarlo, asignarle labores, iniciarlo, capacitarlo y motivarlo. Su liderazgo para la gestión fue autocrático y religioso.

Con la creación de la familia como célula básica de la sociedad se establece la división de las tareas y se definen roles que permitirían luego la aparición de la nación. Los tipos de gestión de Recursos Humanos van ganando espacios en las

doctrinas que enmarcan las políticas de los gobernantes; así en las civilizaciones se nota el extraordinario desarrollo que tuvieron los modelos de organización y de gestión de sus Recursos Humanos.

A mediados del siglo XVIII la creación de las grandes máquinas para la producción dan inicio a la revolución industrial. Primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte. La producción creció enormemente y con ella las condiciones de hacinamiento, peligro, inseguridad y profunda insatisfacción. Se crearon entonces en algunas organizaciones los “Departamentos de Bienestar de Personal”, antecesor directo de los departamentos de personal actuales; velaban por educación, vivienda, atención médica, así como de impedir que se formen sindicatos. El hecho es que por primera vez se acepta la necesidad de que haya un departamento en la organización que se encargue exclusivamente de solucionar los problemas de personal, esto requería de una persona especializada y ya no improvisada, diferenciándose de las labores de los capataces, jefes de turno, Gerentes de Operación y otros puestos similares. La segregación racial, el feudalismo, el capitalismo, el socialismo, el comunismo, el neoliberalismo, marcan las diferencias en las organizaciones, los modelos de gestión de personal y los cambios para el desarrollo.

En el siglo XX se incorpora todos los conocimientos de la ciencia y tecnología a la administración, así se inicia el movimiento de la “Administración Científica” o taylorismo.

Mejorar la eficiencia, favoreciendo la capacitación y especialización, hizo más necesaria la creación de departamentos especializados de gestión de personal.

No se puede hablar en forma separada del origen de la administración se refiere al derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas al parecer es como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora al fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales, las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismo.

1.2 Formación de los Recursos Humanos en la actualidad

La atención en los Recursos Humanos es un componente clave que identifica a las organizaciones y se encuentra presente en un punto de primer orden en las agendas de los empresarios, hoy en las organizaciones existe una marcada necesidad de adaptar la plantilla de los Recursos Humanos a los cambios del entorno.

Los Recursos Humanos es el centro de discusión en todas las organizaciones del mundo, de cómo tener satisfecho al empleado en sus puestos de trabajo, hacer valorar sus trabajos y esfuerzos por mantener en los primeros lugares a la empresa dentro del mercado.

Analizando el contexto de formación enfatizamos en la importancia que tiene como factor clave los Recursos Humanos, una importancia que ha de verse como una pieza fundamental para la competitividad de las organizaciones empresariales.

Es evidente el convencimiento que existe en el entorno empresarial sobre los principios y condiciones que tiene la gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones.

La connotación que ha tenido la relación empresa y recursos humanos cada vez es mas frecuente, encontrándose así en numerosas publicaciones el concepto de empresa vinculado a los recursos humanos y fundamentalmente a un sistema social, que une tres recursos. Los recursos financieros, los humanos y los técnicos. A estos tres recursos se unen muchos conceptos como tecnología, mercado, estrategia, formación, calidad, producción e innovación.

La importancia que este presente los Recursos Humanos y en la estrategia de la empresa. Responde a muchos factores, sin embargo desde la perspectiva de la acción formativa esta adquiere en el campo empresarial un lugar estratégico por cuanto a los cambios suscitados en el siglo XXI dan muestra del alto valor que se le tiene a la formación y de las exigencias cada vez más presente de establecer un vinculo entre la condición formativa de las instituciones y el sector productivo.

Tabla No. 1.1

	Recursos Humanos Ayer	Recursos Humanos Hoy
Rol	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
Empleado	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores planes
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

*Fuente: Administración de Recursos Humanos Autor: Idalberto Chiavenato Editora:
Mc Graw - Hill de México*

1.3 Importancia y aportes que da la Administración de Personal dentro de una Empresa

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Una empresa esta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forman o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

Como gerente se podrá hacer todo bien: como elaborar planes brillantes, preparar estrategias que los lleven hacer los números uno en el mercado, establecer estrictos controles contables, y sin embargo pueden fracasar como gerente, porque contrata a personas equivocadas o no es capaz de motivar a sus empleados. Por otra parte, muchos administradores, sean Presidentes, Gerentes Generales, han alcanzado el éxito a pesar de tener planes, estrategias o controles inadecuados, pero triunfaron porque tuvieron el don de contratar a las personas adecuadas para los puestos de trabajos.

Todos los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes del Departamento de Recursos Humanos podemos destacar:

- Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Influye sobre la defensa del empleado.
- Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RR.HH.
- En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga.

Los Recursos Humanos son parte fundamental e importante dentro de la empresa, no solo por ser el departamento que se dedica a la contratación de personal, si no que también velan por el bienestar de ellos, y a su vez por el bienestar de la empresa.

1.4 Definiciones y Funciones de las principales áreas que componen el Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus Gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus Dirigentes, Gerentes y Empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.

- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar la solución a las disputas que se dan entre los empleados.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de Recursos Humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

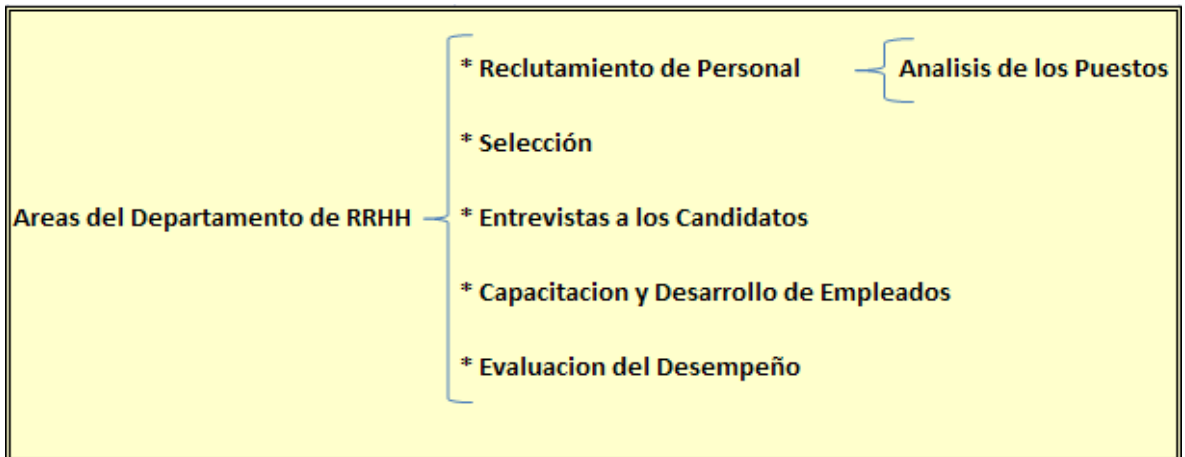
Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

1. Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.

2. Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
3. Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
4. Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
5. Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

Los Departamentos de Recursos Humanos están compuestos por los siguientes pasos para contratación de personal:

Cuadro No. 1.1



Fuente: Elaborado por la autora

1.4.1 Reclutamiento de Personal

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no. Antes de realizar el reclutamiento de personal en toda empresa primero se analiza el puesto en el cual es necesario un personal:

1.4.1.1 Análisis del Puesto

Las organizaciones están compuestas de puestos que deben ser ocupados por personas. El análisis de puesto es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a esto y las características de las personas que se contrataran para ocuparlos. El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto.

De acuerdo al análisis del puesto se procede a elaborar la **DESCRIPCION DEL PUESTO** consta de las diferentes actividades que debe de realizar la persona que llegase a ocupar el puesto de trabajo. Mediante el análisis de puesto se puede recabar información de una o varias personas como por ejemplo:

1.4.2 Selección

Después de tener una reserva de solicitudes, el siguiente paso dentro del Departamento de Recursos Humanos es seleccionar a la persona indicada para el puesto.

La selección de los empleados adecuados debe su importancia de dos motivos básicos. En primer término, su propio desempeño del empleado. Los empleados que cuenten con las habilidades y los tributos adecuados trabajaran mejor para usted y para la compañía.

La selección eficaz también es importante porque el reclutamiento y la contratación de empleados son muy caros.

Ya que contratar a un oficinista podría llegar a costar hasta \$ 5.000, o mas, como el caso de personas que ocupan altos puestos jerárquicos, porque cuando se toman en cuenta desde los costos de búsqueda, el tiempo de las entrevistas, a comprobación de las referencias y los gasto de viajes y traslados.

1.4.3 Entrevistas a los candidatos

La entrevista consiste en un procedimiento diseñado para obtener información de la persona a la que se vaya a entrevistar. Dado que la entrevista solo es uno entre varios procedimientos de selección, es el más utilizado para la selección del personal dentro de las empresas. ¹Se ha estimado que la proporción de organizaciones que usan las entrevistas para seleccionar va, desde 70% en el caso de algunos tipos de entrevistas hasta un estudio de 852 empleadores que arrojó que el 99% de ellos usaba las entrevistas para seleccionar a sus empleados.

Dado estos resultados se llega a la conclusión de que las entrevistas son un fundamento indispensable para la selección del personal

Los propósitos que se consiguen lograr es tener procedimientos mas efectivos dentro de los Recursos Humanos, saber escoger y colocar al personal, en los diferentes puestos de trabajo que la empresa tenga, conocer cuáles son sus necesidades, aspiraciones no solo salariales si no en el futuro.

Cada empresa tiene sus procedimiento de Recursos Humanos los más conocidos la selección entrevista capacitación, y la contratación, pero también puede haber otros procedimientos que grandes empresas lo hacen y por eso son multinacionales estas son conocer a su personal, no solo al momento de la entrevista conocer un poco de ellos, si no a lo largo de su trayectoria en la empresa, las motivaciones que los jefes les dan a sus empleados.

Eso se trata de hacer con las empresas pequeñas y medianas, hay muchas empresas de estas características que se dedican a explotar al personal por no tratar de contratar a más personas, hay casos en que tienen las posibilidades pero no lo hacen porque no les conviene solo porque se gasta en mas sueldos, pero eso a lo largo del tiempo el único perjudicado no es el empleado, si no la empresa y sus dueños, porque como no hay el personal suficiente, los clientes comienzan a dar sus quejas por el mal servicio que la empresa da, hay momentos en que un empleado no puede hacer cuatro labores al mismo tiempo, o las puede realizar pero todo a la mitad. Como hay casos que se han visto donde la empresa se demoran meses hasta años en convencer a un cliente para que sea parte de la empresa, pero solo basta un minuto para perderlos por los malos servicios que la misma empresa les da.

Lo que se trata es conseguir procedimientos que no solos sea beneficio para los empleados si no para la empresa en general. Otros de los problemas y que muchos expertos comentan que no conviene trabajar con familiares porque hay momento que no siguen los patrones o reglas de la empresa.

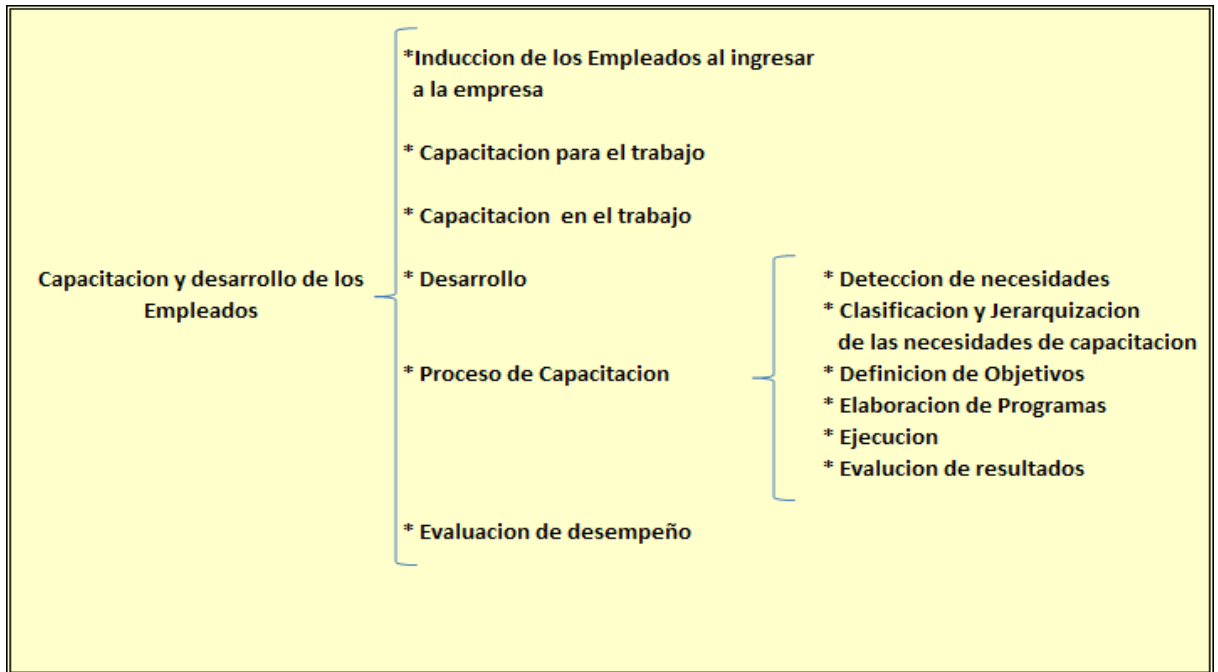
Para lograr los fines dentro de la empresa con sus empleados uno de los puntos importantes es hacerlos sentir que son pieza y parte muy importante de la empresa, tienen que enseñarles a querer y valorar el trabajo no solo que se realice todo mecánico, hacerlos sentir que puesto de trabajo es tan importante como el del Gerente o dueños de la empresa, eso es lo que quiero lograr con la tesis poder realizar un procedimiento que conlleve a las empresas a saber valorar a sus empleados, darles las capacitaciones necesarias, tener un control estricto del desempeño de los mismos,

que no exista mucha rotación de personal , muchas gerente suelen decir estamos económicamente mal, tenemos que rotar personal o despedirlos sin darse cuenta que eso solo lleva a que la empresa sea perjudicada más rápido, poniéndonos a pensar si un gerente despide a un asistente contable o una persona que realice servicio al cliente, recepcionista, una persona no podrá hacer todo al mismo tiempo, por más que lleve años dentro de la empresa, habrá desfases e inconformidad con los clientes que no serán atendidos como se merecen porque la persona que está haciendo TODO, no tendrá tiempo para atender o realizar otras cosas, por eso se ha visto muchas empresas quebrar no solo por falta de dinero si no por falta de personal, y por no saber administrar a los mismos

1.4.4 Capacitación y desarrollo de empleados

Después de haber reclutado y seleccionado a los empleados idóneos para el puesto de trabajo el siguiente paso será su orientación y capacitación, lo cual implica proporcionarles la información y habilidades que tengan que desempeñar dentro del puesto. Empezaremos por una inducción al empleado.

Cuadro No. 1.2



Fuente: Elaborado por la autora

1.4.4.1 Inducción de los empleados al ingresar a trabajar

Al inducir a los empleados nuevos se les proporciona la información básica de los antecedentes que requieren para desempeñar su trabajo en forma correcta: por ejemplo, información relativa a las reglas de la compañía. La inducción es el proceso permanente para imbuir en todos los empleados las actitudes, normas valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos.

Los programas de inducción van desde las introducciones informales y breves, hasta los programas formales y largos. En cualquiera de los casos los empleados nuevos por lo general reciben un manual o materiales impresos que tratan de asuntos

como el horario de trabajo, las revisiones del desempeño como aparece uno en la nomina y las vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones, otra información en los manuales por lo general incluye las prestaciones de los empleados, las políticas de personal, la rutina diaria de los empleados , la organización y el funcionamiento de la compañía, las medidas y reglamentos de seguridad.

La capacitación está teniendo actualmente una importancia clave para la sobrevivencia y desarrollo de las empresas, cada vez más se requiere de personal que conozca "lo último" en los aspectos relacionados con sus actividades diarias.

Para entrar de lleno al tema de la capacitación es necesario definir este concepto.

Definición de la Capacitación: Consiste en una serie de actividades planeadas y basadas en las necesidades de la empresa que se orientan hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados que les permitan desarrollar sus actividades de manera eficiente.

Capacitar implica proporcionar al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de varios tipos y pueden enfocarse a diversos fines individuales y organizacionales.

Una palabra muy utilizada cuando se habla de capacitación es "adiestramiento". Por adiestramiento entenderemos lo siguiente:

Definición del Adiestramiento: el adiestramiento busca desarrollar habilidades y destrezas de carácter preponderantemente físico, es decir, de la esfera psicomotriz.

El adiestramiento se imparte principalmente a obreros y empleados que manejan máquinas y equipos mediante un esfuerzo físico.

Hay que fijarse en que el concepto de capacitación incluye al de adiestramiento, pero tiene un significado más amplio. En general, se habla de capacitación cuando el trabajo tiene un contenido intelectual bastante importante. La capacitación es, además, una obligación laboral de la empresa.

Uno de los fines a conseguir el buen desempeño de los empleados es por medio de la capacitación, para ello existe tres grupos de grandes rubros que se mencionan a continuación:

1.4.4.2 Capacitación para el trabajo

Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa.

Se divide a su vez en:

Capacitación de pre ingreso. Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.

Inducción. Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.

Capacitación promocional. Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerarquizar

1.4.4.3 Capacitación en el trabajo

Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa.

1.4.4.4 Desarrollo

Lo que se busca con el desarrollo es su crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

Para que los objetivos de una empresa se logren plenamente, es necesaria la función de capacitación que permite que el personal desempeñe correctamente sus funciones, además de prever necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los empleados.

La capacitación no debe verse simplemente como una obligación que hay que cumplir porque lo manda la ley. La capacitación es una inversión que trae beneficios

a la persona y a la empresa. Realizar capacitaciones trae tantos beneficios para la empresa como para el individuo entre ellos nombramos a continuación:

Para la empresa

- Propicia el reclutamiento interno.
- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización.

A continuación se detalla los beneficios de las capacitaciones para los individuos:

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda a lograr las metas individuales.
- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
- Disminuye temores de incompetencia o ignorancia.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
- Mejora el desempeño.
- Mejora la comunicación intergrupala.
- Ayuda a integrar mejor al personal con la empresa.
- Apoya la adopción de las políticas de la empresa.
- Ayuda a la integración de grupos de trabajo.
- Mejora el clima organizacional.
- Convierte a la empresa en un mejor lugar para trabajar y vivir.

La inversión que haga la empresa en capacitación la favorecerá en el cumplimiento de sus objetivos, metas, planes, etc., logrando mayor efectividad en el personal, mayor satisfacción en el trabajo y, por lo tanto, mayor productividad en la empresa para enfrentar mejor el futuro.

1.4.4.5 Proceso de Capacitación

La capacitación es el método que se usa para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades para desempeña su trabajo.

El enfoque de la capacitación se ha ampliado en años recientes. Antes la capacitación se concentraba sobre todo en enseñar las habilidades técnicas, como capacitar a los armadores a soldar cables, o a los profesores a preparar planes de las lecciones.

Para mejorar la calidad tal vez se requiera una capacitación de estudios especiales (pues los programas para el mejoramiento de calidad requieren de empleados que estén preparados para hacer graficas, diagramas y analizar datos. Así mismo, los empleados de hoy necesitan habilidades (y por tanto capacitación) para formación de equipos, toma de decisiones y comunicación.

Los procesos de capacitación son esenciales e importantes para el personal de la empresa y los cuales tanto como son realizados en grandes empresas, lo deberían de hacer las medianas y pequeñas empresas del país.

En las grandes empresas en la actualidad realizan los que son llamados programas de capacitación Este proceso va desde la detección de necesidades hasta la evaluación de resultados. El siguiente diagrama te dará un panorama general del proceso y posteriormente encontrarás una explicación de cada etapa.

A continuación se presenta los pasos para realizar los programas de capacitación

- Primer paso: detección de necesidades
- Segundo paso: clasificación y jerarquización de necesidades
- Tercer paso: definición de objetivos
- Cuarto paso: elaboración del programa
- Quinto paso: ejecución
- Sexto paso: evaluación de resultados

Para elaborar un programa de capacitación el primer paso es detectar las necesidades de la empresa. Aplicar técnicas adecuadas para este fin elimina el "capacitar por capacitar".

El segundo paso es clasificar y jerarquizar esas necesidades. Esto es, se tienen que clasificar y ordenar para decidir cuáles son las más urgentes, o más importantes, o cuáles requieren atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo.

El tercer paso es definir los objetivos de capacitación, es decir, los para qué del programa. Estos objetivos tienen que formularse de manera clara, precisa y medible para más adelante, después de aplicar el programa, poder evaluar los resultados.

El cuarto paso es elaborar el programa de capacitación. En este momento se determina qué (contenido), cómo (técnicas y ayudas), dónde (lugar), cuándo (fechas, horarios), a quién (el grupo), quién (instructores), cuánto (presupuesto).

El quinto paso es ejecutar el programa, es decir, llevarlo a la práctica.

El sexto paso es evaluar los resultados del programa. Esto debe hacerse antes, durante y después de ejecutarlo.

1.4.4.5.1 Detección de necesidades

La detección de necesidades consiste en encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacer en un puesto y lo que realmente se hace, así como las causas de estas diferencias. Es decir, es una investigación que se orienta a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto.

Algunas preguntas que puedes plantear en este momento son las siguientes:

- ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere el puesto?
- ¿Qué se debe lograr? Objetivos y metas.
- ¿Qué se debe hacer? Actividades y funciones.
- ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere la persona que ocupa el puesto?
- ¿Qué está logrando? Resultados.
- ¿Qué está haciendo? Nivel de desempeño.

Con las preguntas anteriormente mencionadas, los jefes pueden darse una idea sobre los conocimientos y habilidades técnicos que se requieren para el puesto.

Habilidades administrativas acerca de cómo organizar el propio trabajo y el de los demás, utilizar los recursos, y lograr los objetivos.

Habilidades en relaciones humanas como liderazgo, capacidad de motivar, de comunicación, de trabajar en equipo, etcétera.

Habilidades conceptuales como son el análisis y solución de problemas.

Habilidad para el logro de resultados.

Ahora bien, la detección de necesidades de capacitación puede hacerse a nivel de una persona, de un puesto, de un grupo o de toda la empresa.

Es muy importante establecer las necesidades de capacitación en términos de productividad y de una manera clara, objetiva y medible. Por ejemplo, puede establecerlas en aspectos como reducir el número de errores (calidad), incrementar el número de unidades procesadas (cantidad), producir las cosas a tiempo (tiempo), reducir los costos de un producto o servicio (costo). Algunas veces es difícil establecer las necesidades de una manera medible, como cuando se habla de comunicación o de liderazgo.

Para llevar a cabo la detección de dichas necesidades podemos aplicar diversas técnicas e instrumentos. A continuación, se encontrara una breve explicación

Entre las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación están las siguientes:

Encuesta, que consiste en recabar la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.

Entrevista, que consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado. Las entrevistas pueden ser abiertas, cuando las preguntas son muy generales y el entrevistado contesta libremente; ¹dirigidas, cuando las preguntas exigen respuestas concretas; o semi-estructuradas, cuando se combinan ambos tipos de preguntas. Es común entrevistar también al jefe directo del empleado para preguntarle en qué considera que deben capacitarse sus subordinados.

Los instrumentos más usuales son:

Cuestionario, que es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas¹ a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona, o la empresa

Descripción y perfil del puesto, que consiste en analizar la descripción y perfil de puesto para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña. De esta forma, se compara lo que requiere el puesto con lo que la persona hace.

Evaluación de desempeño, que consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

La detección de necesidades es el elemento más importante en la elaboración de un programa de capacitación. Hacer un buen diagnóstico evita "capacitar por capacitar".

1.4.4.5.2 Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, el siguiente paso es clasificarlas y jerarquizarlas. Esto permite determinar cuáles son las más urgentes o más importantes.

La manera más usual de clasificar las necesidades de capacitación es la siguiente:

- Las que tiene una personas
- Las que tiene un grupo.
- Las que tiene un nivel.
- Las de un puesto.
- Las que requieren atención inmediata.
- Las que requieren solución a futuro.
- Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.

¹ *Entrevista que sigue una secuencia de pregunta*

- Las que la empresa puede resolver por sí misma.
- Las que requieren contratar a capacitadores externos.

Al clasificar las necesidades de capacitación, obtenemos indicadores sobre quién, cuándo y cómo capacitar. Ya clasificadas las podemos jerarquizar de acuerdo con su importancia o urgencia.

Al hacer esta clasificación, es importante empezar a determinar quién necesita qué tipo de capacitación.

1.4.4.5.3 Definición de objetivos

El tercer paso es establecer los objetivos que se pretende lograr con el programa de capacitación. Es el momento de plantear los comportamientos y características que se quieren obtener en los participantes después de implantado el programa, de establecer qué conocimientos se les proporcionará o qué actitudes se buscan. Es necesario enunciar la conducta deseada y las condiciones en que debe producirse de la manera más clara, alcanzable y medible. Esto sirve como norma que permitirá evaluar el rendimiento individual y el programa.

Como se dijo anteriormente, se deben establecer los objetivos que se pretende lograr con el programa de capacitación de una manera específica y medible. Recordemos que los objetivos sirven como guía para mantenerte en el camino, no se trata únicamente de cubrir un expediente, sino de buscar un resultado concreto que esté lo más relacionado posible con el trabajo.

Los objetivos deben especificar quién, qué, para cuándo, bajo qué condiciones, cómo medirlos, y a qué costo en tiempo y/o dinero.

Existen diferentes clases de objetivos, como se muestra en la siguiente lista.

- **Objetivos de productividad:** que buscan lograr mejoras medibles en calidad, cantidad, tiempo y costo de operación.
- **Objetivos de desempeño:** que buscan mejorar el desempeño individual de los participantes.
- **Objetivos de habilidades o destrezas:** que buscan desarrollar o mejorar las habilidades o destrezas de los participantes.
- **Objetivos de conocimientos:** que buscan incrementar la familiaridad, los conocimientos o la comprensión de los participantes con respecto a un tema.
- **Objetivos del dominio afectivo:** que buscan modificar actitudes, valores o emociones de los participantes.

1.4.5.5.4 Elaboración del programa

Para elaborar un programa de capacitación se tienen que responder las preguntas:

- ¿Qué? (Contenido).
- ¿Cómo? (Técnicas y ayudas).
- ¿Dónde? (Lugar).
- ¿Cuándo? (Fechas y horarios).
- ¿A quién? (Destinatarios).

- ¿Quién? (Instructor).
- ¿Cuánto? (Presupuesto).

Recordemos que es muy importante que exista congruencia entre las necesidades de capacitación, el contenido del programa y los objetivos planteados.

- **CONTENIDO ¿Qué?** El contenido se refiere a los temas que se impartirán en el programa. Es el momento de traducir los objetivos de desempeño buscados en puntos de aprendizaje. Por ejemplo, el desempeño buscado es que la secretaria aprenda a acentuar correctamente las palabras agudas; el punto de aprendizaje es que la secretaria acentúe ortográficamente las palabras agudas que terminan en n, s o vocal.

Los contenidos de un programa de capacitación deben estar orientados a satisfacer las necesidades detectadas en el primer paso y al logro de los objetivos planteados. Puede ayudar a determinar los contenidos el preguntarte, ¿qué debe el participante hacer diferente?, ¿dejar de hacer?, ¿empezar a hacer?

Algunas sugerencias con respecto a los contenidos son las siguientes:

Jerarquizar los puntos de aprendizaje de acuerdo con su importancia.

No tratar de abarcar demasiado. Es mejor cubrir menos material y lograr que la gente lo domine que cubrir mucho, de las cosas.

Ser creativo e imaginativo al desarrollar el programa.

Por otra parte, la capacitación resultará más efectiva si se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- **Métodos y técnicas de capacitación (¿cómo?)**.- Tan importante como determinar el contenido del programa es determinar la metodología que seguirán los participantes para aprender esos contenidos. Hay diferentes métodos para realizar las capacitaciones como por ejemplo:

Conferencia. Es una exposición sobre un tema en particular en la que el conferenciante habla y el auditorio escucha.

Conferencia con participación. Es una exposición en la que el conferenciante expone unilateralmente, pero se permite que el auditorio participe con preguntas durante la conferencia o al final de la misma.

Clase formal. Es una exposición a un grupo generalmente reducido en el que se dan intercambio de ideas, preguntas, discusiones. Normalmente, la clase formal dura varias sesiones.

Capacitación en el trabajo. Se asigna a una persona con experiencia para que ayude al aprendiz a conocer el sistema o forma de realizar el trabajo, a utilizar ciertas herramientas o maquinaria, y otros procedimientos. No se saca a la persona de su ambiente de trabajo y se le pide que observe cómo se realizan las labores y que las copie.

Dramatización. Se pide a los participantes que simulen situaciones reales o ficticias para practicar las habilidades o destrezas que se pretenden lograr. Por ejemplo, se puede simular que se está atendiendo a un cliente molesto por el servicio.

Método de aprender haciendo. Consta de tres pasos y es uno de los más efectivos. El primer paso consiste en dar la información al aprendiz de cómo se realiza el trabajo. En el segundo paso, el instructor demuestra en la práctica cómo se debe realizar el trabajo y el aprendiz observa. Y por último, el aprendiz realiza el trabajo él mismo y el instructor lo corrige y retroalimenta.

Rotación de puestos. Consiste en rotar al personal dentro de la empresa de un puesto a otro durante un tiempo, a fin de que conozca las diferentes funciones dentro de la organización. Antes de asumir un nuevo puesto se le instruye sobre sus funciones.

Estudio de casos. Se entrega a los participantes una descripción escrita de una situación real o ficticia para que la estudien y discutan entre ellos con el fin de diagnosticar el problema y plantear alternativas de solución.

Métodos audiovisuales. Consiste en la utilización de películas, videos, diapositivas, etc., para sustituir temporalmente al instructor. Las personas escuchan y/o ven el material que ha sido grabado previamente. Economizan tiempo y recursos.

Para seleccionar el método más adecuado de impartir los contenidos del programa se deben tomar en cuenta los siguientes factores: Tema, objetivos, número de participantes, nivel de conocimientos e integración del grupo, recursos materiales, tiempo disponible, presupuesto.

- **Auxiliares didácticos.-** Los auxiliares didácticos son materiales que ayudan a los participantes a comprender mejor las ideas y, en este sentido, son apoyos al método o técnica que se seleccionó para impartir los contenidos del programa.
- **El lugar (¿en dónde?).-** Otro de los factores que debes determinar al diseñar un programa de capacitación es el lugar en el que se va a impartir el curso. Hay que cuidar el sitio donde se impartirá la capacitación es decir, que tenga las características adecuadas para el tipo de instrucción que se va a impartir, además de cuidar estos aspectos:
 - La ventilación, ya que el rendimiento de las personas disminuye si el aire está viciado.
 - La iluminación.
 - La limpieza, que da una impresión agradable y favorece una actitud positiva en los participantes.
 - La funcionalidad, para que los participantes puedan llevar a cabo sus actividades y utilizar el material y equipo de manera óptima
 - Ubicación.
 - Costo.

- Dimensión.
- Conexiones eléctricas suficientes.
- **Fechas y horarios (¿ cuándo ?).**- En este momento se determinan la fecha, horario y duración del curso. El horario deberá especificar las horas en que se va a impartir el curso, la duración de cada sesión y la duración del curso.

La fecha y horario dependerá de tres factores:

Disponibilidad del instructor.

Disponibilidad del lugar.

Disponibilidad de los asistentes.

Es muy importante no programar los cursos de capacitación cuando la carga de trabajo es muy alta o cuando el grupo está desempeñando un trabajo especial que le pueda impedir asistir. Lo mismo con respecto al horario. En cuanto a la duración del curso, es necesario considerar además los contenidos por cubrir y el nivel de profundidad deseado.

- **Determinación de los destinatarios (¿a quién?).**- En este paso, se trata de escoger el grupo de personas que recibirán la capacitación. Como en el segundo paso se clasifico y jerarquizo las necesidades de capacitación que tiene una persona, un grupo, un nivel, un puesto, etc., en este momento debes decidir quiénes tomarán el programa.

Es importante amortizar el costo de un programa de capacitación impartiendo a tantas personas como sea posible siempre y cuando el curso cubra sus necesidades de entrenamiento. Sin embargo, hay que cuidarse de cometer el error más común en este paso que es capacitar a todo el mundo, independientemente de si lo necesitan o no. Esto hace muy costosos los programas de capacitación, además de que los participantes se pueden desmoralizar porque el curso no satisfizo sus necesidades reales.

- **Determinación del instructor (¿quién?).**- El éxito de un curso de capacitación depende en gran medida del buen papel que desempeñe el instructor, de su experiencia, conocimientos y habilidades para conducir el aprendizaje del grupo.

Un buen instructor debe poseer ciertas características como son:

Ser puntual.

Capacidad para comunicarse con claridad.

Conocer el tema y los objetivos a alcanzar. Estar al día en su especialidad.

Conocer y utilizar diferentes métodos didácticos.

Planear con anticipación las actividades que llevará a cabo para impartir el curso.

Capacidad para motivar al grupo y mantener su interés durante el curso.

Los instructores pueden ser internos cuando la empresa cuenta con personas que conozcan lo suficiente el tema del curso, o bien, se pueden contratar consultores externos.

- **Presupuesto (¿cuánto?)**.- Finalmente, para elaborar el presupuesto debes tomar en cuenta los gastos en que incurrirás como son:
 - El salario del instructor.
 - La renta del local, en su caso.
 - La renta o compra de auxiliares didácticos.
 - El servicio de cafetería.
 - Los materiales para los participantes, etcétera.

1.4.4.5.5 Ejecución

En el paso anterior se diseñó y elaboró el programa de capacitación. El quinto paso consiste en llevarlo a la práctica, es decir, es el momento en que el instructor, utilizando cierta metodología y apoyándose en auxiliares didácticos, imparte los contenidos a los destinatarios en el lugar, horario y fechas programadas, a un cierto costo.

En este paso es importante cuidar los siguientes aspectos:

Organizar en una secuencia lógica y didáctica los contenidos.
Organizar las sesiones de aprendizaje y los materiales que se utilizarán.
Sensibilizar a los participantes con respecto a los objetivos, contenidos, etcétera.

Motivar e involucrar a los participantes, establecer una buena comunicación con los participantes, entender y mantener el control del grupo, vigilar el desarrollo del programa para hacer los ajustes necesarios.

1.4.4.5.6 Evaluación de resultados

Para saber si los objetivos que se plantearon fueron alcanzados es necesario realizar una evaluación que permitirá medir los resultados del programa de capacitación. La evaluación debe informar sobre cuatro aspectos básicos:

- La reacción del grupo y de cada participante en cuanto a actitudes.
- El conocimiento adquirido, es decir, qué aprendió y en qué grado.
- La conducta, es decir, qué comportamientos se modificaron.
- Los resultados específicos posteriores al curso.

La evaluación puede hacerse en tres etapas:

Al inicio del curso, para diagnosticar y medir el nivel de conocimientos de los participantes antes del curso en relación con los temas que se van a tratar durante el mismo.

Durante el curso, para conocer los progresos de los participantes a lo largo del programa y hacer los ajustes necesarios.

Al final del curso, para medir el grado en que se cumplieron los objetivos.

Por otra parte, también debe evaluarse el curso de capacitación en los siguientes aspectos: actuación del instructor, instalaciones, técnicas y auxiliares didácticos, duración del curso, contenido, servicio de cafetería, el lugar en el que se impartió, etc. Esta retroalimentación servirá para la elaboración de nuevos programas.

Debemos recordar que lo más importante es que los participantes apliquen en su trabajo cotidiano los conocimientos y habilidades adquiridos en el curso. Esa es la verdadera evaluación. Por esto, podemos pensar en el seguimiento como una última etapa del proceso de capacitación.

1.4.5 Evaluación del desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Se encarga del desarrollo del personal para que este se mantenga a la vanguardia sobre los avances y nuevas técnicas y aplicaciones que pueda tener el área en la cual este se desempeña

1.5 Principales problemas del Departamento de Recursos Humanos dentro de las empresas

Quien no ha escuchado en muchas empresas sobre la discriminación por la cultura, sexo, por la posición económica, y muchos factores que han influenciado dentro de los puestos de trabajos y los cuales han ocasionado muchos problemas no solo internos si no también externos por ejemplo con lo clientes, hay muchos casos que este tipo de discriminación han causado la rotación en los diferentes puestos de trabajo. A continuación se presenta algunos problemas y el motivo por los cuales son ocasionados:

1.5.1 Diversidad de Culturas dentro de la organización

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto incrementa la estabilidad del sistema social.

Cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobierna el comportamiento día a día en el lugar de trabajo. Una vez que los nuevos trabajadores han aprendido las reglas, son aceptados como miembros integrantes de la organización. Las transgresiones a las reglas, ya sea por parte de los ejecutivos de alto nivel o de los empleados de los niveles más bajos.

Dan como resultado una desaprobación general y fuertes sanciones. El cumplir las reglas se vuelve la base principal de las recompensas y ascensos.

La cultura no se ha dicho que es buena o mala, solo que existe. Mucha de sus funciones, como ya se describió, son valiosas tanto para la organización como para el empleado. La cultura intensifica el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado.

Una vez que se ha establecido una cultura, hay prácticas dentro de la organización que actúan para mantenerla al darles a los empleados una serie de experiencias similares. Muchas de las prácticas de Recursos Humanos refuerzan la cultura de la organización. El proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, la capacitación y las actividades de desempeño de la carrera y los procedimientos de ascenso aseguran que quienes son contratados se ajusten a la cultura, y que se recompense a aquellos que la apoyan y se sancione (hasta la expulsión) a los que la impugnan. Tres fuerzas desempeñan una parte particularmente importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización.

1.5.2 Hombres Vs. Mujeres

Pocos temas propician más debates, concepciones erróneas y opiniones sin más fundamento que el relativo a si las mujeres se desempeñan tan bien en los trabajos como el hombre.

La mejor forma como debemos empezar el tema es reconociendo que entre los hombre y las mujeres existen pocas si es que hay diferencias que afectan su desempeño en el trabajo.

En el pasado podríamos decir que si existían las diferencias entre ambos sexos, en donde puestos de alto nivel solo eran ocupados por hombre porque se decían que las mujeres no podían o no eran capaces de realizar actividades gerenciales, ni tampoco se podría haber hablado en el pasado de que una mujer podría ser presidente de algún país. Pero con los cambios que han existido en los últimos años tanto los hombres como las mujeres tienen las mismas capacidades para realizar las mismas labores dentro de una empresa, en la actualidad se ven a muchas mujeres ocupando puestos Gerenciales en muchas organizaciones, y como no decir ser Presidentas de la República.

No hay ninguna diferencia consistente entre el hombre y la mujer en las habilidades para la solución de problemas, habilidades analíticas, dirección competitiva, motivación, sociabilidad o habilidad de aprendizaje.

La pregunta que muchos gerente se hacen es ¿ que hay acerca de las tasa de ausentismos y rotación? ¿ Son las mujeres menos estables como empleadas que los hombres?. Primero, sobre la pregunta de la rotación, la evidencia está mezclada. Algunos estudios dieron como resultados que las mujeres tiene mayores tasas de rotación, otros no han encontrado diferencia.

Las investigaciones sobre el ausentismo sin embargo es una historia diferente. Las pruebas indican en forma consistente que las mujeres tienen tasas más altas de ausentismo que los hombres.

La explicación más lógica del hallazgo es que la investigación se la llevo acabo en Estados Unidos y la cultura de ese país ha encargado a la mujer las responsabilidades de la casa y familia. Cuando un niño se enferma o si es necesario que alguien se quede en casa para esperar al fontanero ha sido la mujer quien tradicionalmente ha faltado al trabajo. Esa es la única explicación por lo cual la mujer ha faltado y a tenido que dejar los trabajos, no porque no es capaz de tomar decisiones dentro de un trabajo, también otras de las razones por las que muchas mujeres dejan los trabajos porque se preocupan más por su educación académica, en el caso de los hombres es segundo plano su educación.

1.5.3 Relación Jefe-Empleado

Muchas veces, en las empresas en especial las pequeñas y medianas se el problema entre los superiores y los empleados.

Muchos de estos problemas que existen con el empleado dentro de la organización, se ve afectado después con el trato que se le da a los clientes. ¹*La indiferencia del personal hacia el cliente es una realidad y muchos ejemplos de la vida real lo contaban. Por esta razón a veces hasta nos sorprende cuando alguien nos recibe con amabilidad o busca satisfacer las necesidades de manera autentica. No estamos conformes.*

Uno de los factores diferenciadores en el mundo empresarial es el servicio al cliente. La visión estratégica de las empresas debe ir generando una autentica cultura de servicio sea un eje transversal de toda la institución desde la alta Gerencia hasta los que están en la primera línea del servicio.

Cabe de ello preguntarse: ¿Cuáles son los obstáculos que interfieren en la generación de la cultura de servicio al cliente? ¿Por qué a los trabajadores muchas veces les cuesta tanto servir y entender al cliente?.

En las asesorías que se realiza se ha encontrado que el personal muchas veces se deja vencer por el miedo y la inseguridad ante situaciones o clientes difíciles y por eso prefieren evitarlos, pero para evitar esto en la misma empresa deberían de capacitarlos para que puedan controlar este tipo de situaciones,

En otros casos, una cierta visión distorsionada de la realidad puede llevar a equiparar el servir como un REBAJARSE a si mismo. Cuando no estamos conformes con nosotros mismos proyectamos nuestras rupturas en aquellas personas que se relacionan con nosotros. Entender rectamente el servicio es el primer paso hacia la generación de una cultura orientada al cliente.

Otro aspecto por considera es el concepto de SERVICIO INTERNO, es decir, la actitud de servicio que está presente dentro de la organización.

Existe una relación directa entre el clima laboral y la calidad del servicio. Un mal ambiente de trabajo afecta la calidad de servicio que se brinda. En esta situación el trabajador plantea su inconformidad.

El trabajador plantea con una pregunta su inconformidad de la situación dentro de la empresa: ¿Por qué voy a tratar bien al cliente si no me tratan bien a mí? no basta aprender técnicas avanzadas de cómo tratar al cliente, si en el fondo no entiendo la razón última de mi existencia: vivir para servir. El trabajador servirá solo en cuanto es VIGILADO por alguien; sirve por temor y no por convicción.

Para poder servir debemos conocer cuales son nuestros dones y talentos que debemos poner el servicio de los demás.

Vivamos para servir en cualquier trabajo que nos toque desempeñar, para ir generando una cultura de servicio empresarial tan necesaria en nuestros días.

Para que un departamento de Recursos Humanos funcione de una manera acorde a los objetivos de la empresa, debe de realizar innovaciones cambiar los patrones establecidos para mejorar el departamento, para que el personal se sienta a gusto tanto en el puesto laboral como en la Empresa. Una de las propuestas podrían ser las siguientes:

La tesis se centra más en los RECURSOS HUMANOS en la PYMES, pero a continuación se definirá que son las PYMES, y cual es su significado

1.6 ¿Que son las PYMES?

Pymes, siglas de Pequeñas y Medianas Empresas. Se consideran pequeñas empresas aquellas que tienen menos de 20 trabajadores, y medianas las que tienen entre 20 y 500 empleados aunque, como es natural, esta definición es susceptible de variar en función de los distintos contextos económicos e históricos. Por ello, no existe una definición única de la empresa en función de su dimensión, sino que se utilizan diversos criterios diferenciadores del tamaño.

Las PYME son Pequeñas y Medianas Empresas, con un número no muy grande de trabajadores, y con una facturación moderada.

En diversos países, estas empresas son consideradas, como el principal motor de la economía. Y es que en muchos casos, las PYME, son las empresas, que más empleo generan dentro de una nación. Y es muy sencillo, tomar nota del por qué.

En toda nación, la mayoría de las empresas no pueden ser grandes corporaciones o ¹holdings.

De hecho, lo antes mencionado, ocurre en todos los países del globo; en España, por ejemplo las PYME constituyen más del 99% de las compañías. Es así, como un importante espacio del mercado, es cubierto por medio de estas empresas. Y no sólo nos referimos en cuanto la oferta que puedan llegar a proporcionar dichas PYMES. Sino que principalmente, las fuentes de trabajo que ofrecen a la comunidad. En España, las PYME generan el 67% del empleo. En Chile (nación con altos estándares de libertad y competitividad económica), las PYMES significan el 80% de la oferta de mano obra, dentro del país.

Con respecto a términos técnicos, en cuanto a lo que son las PYMES, estos nacen de la Comisión de la Unión Europea. Estas son clasificaciones, que se han ido estandarizando, en varios de los países del globo.

¹ Grupo de empresas dirigido por una de ellas, que posee un porcentaje de capital de cada una suficiente para su control. El objetivo principal de un holding no consiste en invertir, sino en dirigir las empresas subsidiarias de aquéllas que lo forman.

Las Pymes en este contexto encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones mas capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una Nación.

1.6.1 La importancia de las pymes.

La importancia de las Pymes en la economía se basa en asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.

Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.

Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.

Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

La importancia de las Pymes como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.

En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, incluidos los micro emprendimientos, constituyen una parte sustancial de la economía.

1.6.2 La importancia de las pymes en el ámbito mundial

En la comunidad europea, las Pymes representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios.

Es por eso que en las "reuniones de los jefes de estado de la comunidad europea se subraya la necesidad de desarrollar el espíritu de empresa y de rebajar las cargas que pesan sobre las Pymes".

En Japón también cumplen un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas, en la producción de partes. En la Argentina representan un 60% del total de la mano de obra ocupada y contribuyen al producto bruto en aproximadamente un 30%.

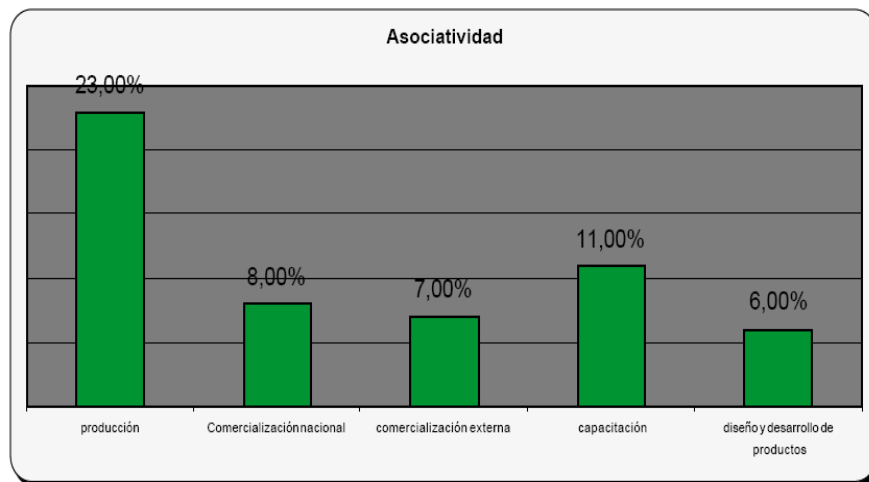
Si atendemos a nuestro nivel de eficiencia es interesante saber que las Pymes de Italia, con similar nivel de mano de obra ocupada contribuyen al PBI en casi un 50%.

Las pymes en el ECUADOR en cambio las empresas PYMES representan el 60% del empleo, las fortalezas que tiene las PYMES dentro del Ecuador es que Representan el 95% de las unidades productivas, Participan del 50% de la producción, capacidad de generación de empleo, amplia capacidad de adaptación, flexibilidad frente a los cambios.

En cambio sus debilidades, que tienen las PYMES, son la Insuficiente y/o inadecuada tecnología y la maquinaria para la fabricación de productos, insuficiente capacitación del personal, Insuficiencia de Financiamiento, Insuficiente cantidad productiva, inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países.

Grafico No. 1.1

Debilidades



Fuente: Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC)

En el Ecuador nuestro mayor problema es la poca competitividad que tenemos no solo dentro si no en el exterior, también no llega a la mente porque las pequeñas y medianas empresas no exportan, a continuación se detalla los motivos por el cual en el ámbito internacional siendo las PYMES, la mitad de la producción y la que mas empleo genera no tenga salida internacional.

Desconocimiento, este se debe a que por ser empresas pequeñas no tienen perspectivas de sobresalir en el exterior, solo se limitan a tener una oficina y no darse a conocer en el ámbito internacional.

De los incentivos nacionales e internacionales para el fomento de las exportaciones.

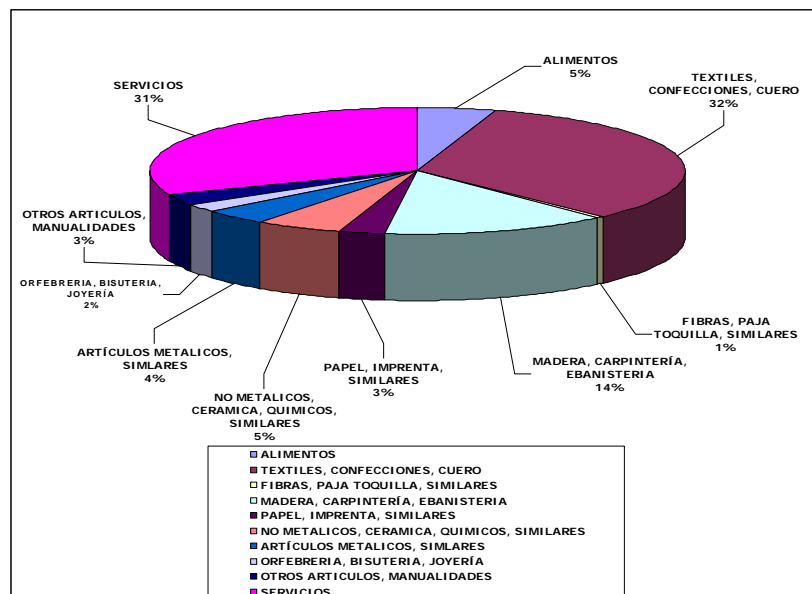
- Exigencias técnicas, de calidad y legales de los países demandantes.
- Escasa capacidad de negociación.
- Inexistencia de estrategias globales de internacionalización
- Débiles encadenamientos productivos-materias primas
- Costos elevados por desperdicio de materia prima.
- Insuficiente cantidad productiva para exportar.
- Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios las normativas de calidad exigidas en otros países.

En Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:

- **Microempresas:** emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- **Talleres artesanales:** se caracterizan por tener una labor manual, con no mas de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- **Pequeña Industria:** puede tener hasta 50 obreros
- **Mediana Industria:** alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
- **Grandes Empresas:** son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.

Del universo de 25.660 talleres artesanales registrados en la Dirección de Competitividad de Microempresas y Artesanías a nivel nacional se ha agrupado en 10 grandes ramas, una de servicios y 9 de productos artesanales, donde se destaca textil y madera.

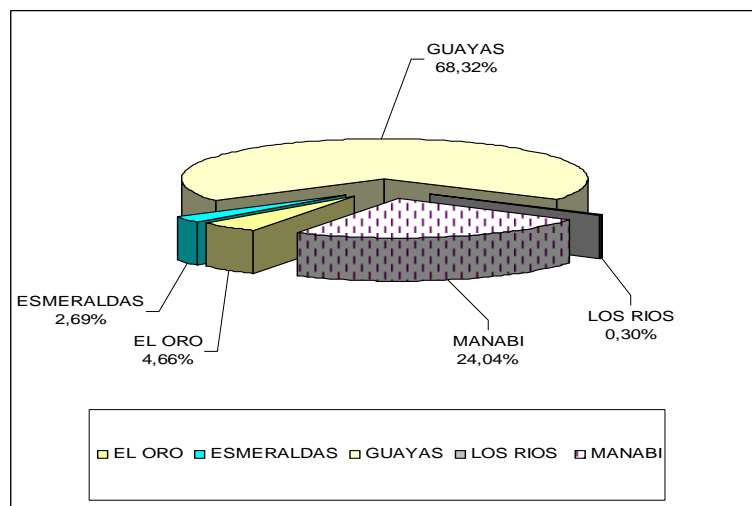
Grafico No. 1.2



Fuente: Dirección de Competitividad de Microempresas y Artesanías

En la región costa, las provincias de mayor desarrollo artesanal son Guayas y Manabí donde las actividades con mayor presencia son los de paja toquilla, bambú, madera y tagua.

Grafico No. 1.3



Fuente: Dirección de Competitividad de Microempresas y Artesanías

El número de empresas y su la participación en la generación de empleo, se resume así:

Tabla No. 1.2

SECTOR	Número de Empresas	Promedio de empleados por empresa	Total de Trabajadores
PYMES	15.000	22	330.000
Artesanías	200.000	3	600.000
Microempresas	252.000	3	756.000
TOTAL	467.000		1'686.000

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha - CAPEIPI

Ubicación geográfica: se da una gran concentración en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y Guayaquil se asientan el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% corresponde a 17 provincias.

Los principales hechos y evolución de la industria ecuatoriana, en la que están inmersas las pequeñas industrias, fueron:

Indicadores.- La situación actual de la pequeña industria se resumen a continuación:

- Escaso nivel tecnológico
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso
- Mano de obra sin calificación
- Producción se orienta más al mercado interno
- Incipiente penetración de PYMES al mercado internacional
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector
- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología
- El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto

Potencialidades.- La pequeña industria ecuatoriana cuenta con un sin número de potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas. Principalmente se refieren a:

- Son factores claves para generar riqueza y empleo
- Al dinamizar la economía, diluye los problemas y tensiones sociales, y mejorar la gobernabilidad.

- Requiere menores costos de inversión
- Es el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas
- Es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales
- Tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector
- El alto valor agregado de su producción contribuye al reparto mas equitativo del ingreso
- Mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación)
- Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado

1.6.3 Intervención de las pymes en el mercado de trabajo

La intervención de este sector tiene tanto aspectos positivos como negativos.

"El lado negativo manifiesta en que la razón de que muchas empresas del sector tienden a integrarse al tramo informal del mercado de trabajo. Esto nos conduce a la evasión impositiva, la no adecuación de las leyes laborales y la falta de agremiación sindical.

En definitiva, son empresas que alteran las leyes de juego del mercado institucionalizado, lo que provoca la queja de las grandes firmas, que ven esta situación como una transferencia de recursos implícitos en favor del sector que nos

ocupa. La movilidad laboral refleja la faz positiva de la intervención de las pequeñas y medianas empresas en el contexto del mercado de trabajo de lo que se trata, en definitiva, es de alcanzar una mejor reasignación de los recursos humanos, ya se trate de obreros calificados como no calificados."

En el primero de los casos nos referimos a la posibilidad que tienen de abandonar su trabajo en una empresa grande, tal vez con cierta estabilidad pero sin posibilidades de progreso, para ingresar a un emprendimiento de menor envergadura pero con posibilidades de desarrollo personal.

Tal decisión afectará en mayor medida a los jóvenes trabajadores para quien la antigüedad no reviste importancia. En lo que refiere a obreros no calificados, la movilidad laboral se insinúa con mayor intensidad en el plano de las PYMES.

El tema de la multiplicidad de funciones que tiene el trabajador de la empresa pyme, suele tornarse conflictivo en las discusiones gremio-empresa. En lo general, este fenómeno no se presenta en las grandes firmas.

El tipo de organización de trabajo en las PYMES, que permite la polifuncionalidad, deriva en beneficios tales como ingresos más elevados y capacitación diversificada, esto último mejora la posición del empleado en el mercado de trabajo.

Ya una vez realizado una breve introducción sobre que son las PYMES, y el porcentaje que representa en nuestro país ahora nos fijaremos en el tema de

RECURSOS HUMANOS, aquí se realizara un breve comentario de los Recursos Humanos en las PYMES, ya que en el CAPITULO 3, habla esencialmente sobre el tema.

1.7 Recursos Humanos en el PYMES

Hoy más que nunca todas las empresas, cualquiera que sea su tamaño y sector de actividad, deben competir en un entorno global, disponer necesariamente de la tecnología de la información más moderna y saber aplicarla de forma eficaz y rentable.

En este contexto, escoger las herramientas tecnológicas adecuadas para administrar la organización interna, optimizar los procesos y planificar la actividad, significa adquirir la capacidad para competir en nuevos escenarios.

Las empresas pueden tener distintas dimensiones, pero todas deben desarrollar actividades similares (comprar, vender, mantener relaciones con los clientes, llevar la contabilidad, administrar el personal y adaptarse a las modificaciones de las normativas legales y financieras). Por lo tanto, también las pequeñas y medianas empresas deben adoptar tecnologías que soporten plenamente los objetivos de la empresa y que permitan reaccionar de forma rápida y flexible ante los acontecimientos externos, interviniendo en la organización comercial, en la logística de producción, en la toma de decisiones financieras, en el control del personal.

El enfoque tradicional, que tiende a predominar todavía hoy, tiene a la empresa como centro del análisis. Así, las grandes empresas son comparadas con las pequeñas y las medianas de donde resulta, en la mayoría de los cotejos, que aquella opera con ventajas respecto a estas. En efecto, las grandes empresas suelen disponer de poder de mercado, produce amparada en economías de escala y dispone de influencias que las empresas de menos tamaño por lo general no tienen.

Este enfoque determina, obviamente, las políticas de fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas, concebidas como unidades que deben ser reforzadas en aquellos aspectos que, se supone, presentan más debilidades, entre ellas tenemos el área de Recursos Humanos.

Es bueno reiterar que cuando se menciona a la pequeña empresa se hace referencia a aquella que reúne cierto tamaño mínimo que la habilita a disponer de equipo gerencial, esfuerzo de marketing y algún acceso, aunque limitado, a los flujos financieros formales (bancarios y, eventualmente, del mercado de capitales).

El sector denominado PYME en especial en los países de un grado semejante o inferiores a Chile juegan un rol fundamental en el desarrollo y formación de los sectores medios y bajos de la sociedad contribuyendo a generar un adecuado factor de ingresos para el país.

Estas poseen un gran poder generador de empleos (estables o temporales) y a la vez emplean a la mano de obra mas abundante en nuestro país, siendo esta calificada como no calificada .Produciendo así un mejoramiento de los niveles de

desempleo existentes en la población (generando trabajo) . De este modo es como las PYME forman un aporte a la industria chilena ya que ayudan a los grandes productores a generar sus productos.

En el ámbito internacional, el concepto de pequeña y mediana empresa suele asociarse principalmente a los niveles de ventas y, en menor medida, en el número de trabajadores.

En algunos países en la mayoría de los casos, la PYME es una empresa de origen familiar, dedicada a la prestación de servicios o fabricación de un producto, ya sea intermedio o de consumo final, que orienta su negocio por lo general al mercado interno.

Entre las PYME, se encuentran empresas de los rubros textil, cuero y calzado, plástico, químico, madera y muebles, imprentas y metalmecánica, todas ellas insertas en sectores transables, muy afectos a la competencia con importaciones.

En muchos casos, estas industrias han visto disminuir su participación de mercado respecto de los productos extranjeros durante las últimas décadas, pero en algunos otros, han conseguido niveles de competitividad suficientes como para afrontar la competencia internacional e incluso exportar, son muchos los caso de empresas pequeñas que son buenas importadoras y exportadoras, gracias a su énfasis en sus empleados, hacerlos sentir como una familia dentro de la empresa.

En promedio, la PYME tiene entre 15 y 150 trabajadores, en su mayoría semi-calificados, que han aprendido un oficio mediante la experiencia y la capacitación en el mismo puesto de trabajo. Es muy usual que los empleados del área producción se hayan especializado en una función tras seguir una carrera de varios años, comúnmente al interior de una misma empresa o rubro.

En el segmento de las PYME, usualmente los cargos directivos son ocupados por integrantes de la familia propietaria, en las áreas de administración y producción, cuyas funciones no se encuentran definidas formalmente.

Por su parte, las industrias de mayor tamaño suelen haber profesionalizado la dirección de las áreas funcionales de la empresa e incorporando ejecutivos y directores no relacionados con la familia controladora.

Uno de los grandes desafíos para la PYME de carácter familiar, es lograr la independencia de su gestión respecto de la propiedad, desplazándola a un plano netamente técnico. En las industrias más pequeñas, este problema se encuentra incluso en las finanzas de la organización, que con dificultad son independientes de las finanzas familiares.

En conjunto, las PYME, emplean alrededor de 360 mil trabajadores, lo cual constituye un 48% del empleo generado por la industria manufacturera y un 6,8% del total del empleo nacional. Su magnitud es algo menor al número de trabajadores contratados por el sector construcción y cerca de la mitad de los ocupados en la

agricultura. No obstante, el empleo industrial es de carácter mucho más estable y permanente que el de los otros rubros mencionados.

El propósito que se trata de conseguir con los Recursos Humanos dentro de la PYMES, es que los jefes no le resten importancia a las necesidades de los empleados, el no darle importancia al reclutamiento de los mismos, y a la selección del personal, o a realizar las entrevistas improvisadas.

Los Recursos Humanos son importantes no solo en las grandes empresas, sino también en las llamadas PYMES (pequeñas y medianas empresas), con esto lo que se trata de proponer es darle mas atención a los empleados desde el de menor rango al mayor, en el caso de las PYMES, como son empresas pequeñas, no se preocupan por su personal , porque si despiden a una persona, o hacen la famosa reducción de personal, hay otra que hace todo hasta que contraten a otra o por el apuro contratan a personas equivocadas.

Los Recursos Humanos son procedimientos que toda empresa debe considerar desde el reclutamiento de personal hasta la selección, como se detallo anteriormente tener un procedimiento de capacitación, claro está que dependiendo del presupuesto con el que cuenta la empresa, rotar al personal para que sepan sobre todo el funcionamiento de la empresa. No confundamos con rotación de personal que salen de la empresa, son dos términos totalmente diferentes.

El propósito es hacer que las empresas por más pequeñas tengan su departamento de Recursos Humanos, tener a la persona especializada en este campo,

que sepa sobre las entrevistas, reclutamiento, selección, capacitación desempeño del personal, se sabe que es un gasto para a empresa, pero a su vez es un beneficio, porque COCA COLA, MC DONALD, KFC, son empresas multinacionales, tuvieron que empezar desde abajo, y se preocuparon por su personal, sus necesidades, tuvieron gastos, pero así incrementaron sus ventas, y se volvieron los que son ahora grandes empresas.

CAPITULO II

TEORIAS SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS

2.1 El hombre en la empresa- La importancia del hombre para la empresa.

El trabajo constituye una actividad para el hombre, y es la actividad básica de la persona. Esta actividad básica consiste en 2 aspectos:

1. El trabajo es un esfuerzo, tanto físico como intelectual.
2. Todo trabajo consiste en un logro de bienes monetarios e inmateriales.

Estos dos aspectos están relacionados entre sí: todo trabajo está orientado a conseguir ese logro.

El trabajo como actividad básica para la persona hay que valorarlo, darle una medida en función de los resultados que produce ese trabajo. Estos resultados están orientados a satisfacer necesidades humanas, y cuando esto ocurre, decimos que existe realmente eficiencia. Pero si estos resultados no son iguales, no satisfacen sus necesidades, aparecen los costes de coordinación dentro de la empresa y por el propio desarrollo de la persona.

2.2 El valor del hombre hacia el trabajo dentro de la empresa

Para ver por qué el trabajo tiene un valor lo determinamos por 3 aspectos:

2.2.1 Desarrollo de la propia existencia del hombre

El trabajo es el medio necesario para que se desarrolle la propia existencia del hombre. Hoy en día se existe una amplia división del trabajo, de tareas; cada individuo realiza actividades dentro del proceso. Por tanto existen varias tareas a realizar por los Recursos Humanos, lo que implica que la realización del trabajo sea de 2 formas:

- a) **PROPIA**: o realizando por ellos mismos, manualmente, los productos necesarios para cubrir sus necesidades.

- b) **POR TERCEROS**: el trabajo es realizado a través de servicios a otras personas y se intercambia por otro producto o servicio con el resto de las personas que forman la sociedad a cambio de una remuneración monetaria, lo que lleva a la disposición por parte de los hombres de esos bienes para satisfacer las necesidades (es una cadena).

2.2.2 Integración de la persona en la sociedad

Con el trabajo aparecen relaciones interhumanas, es decir, con las personas que les rodea y con la sociedad. Esto va a determinar el estatus social de cada

persona, aunque en menor medida que antes, ya que se da más valor al ocio que antes. Pero el trabajo sigue teniendo un valor importante.

2.2.3 Desarrollo de la capacidad personal

Del trabajo depende el que se desarrollen las capacidades y conocimientos de la persona. El trabajo se puede considerar como una carga pero para la mayoría supone un desarrollo personal ya que desarrolla sus conocimientos y capacidades dentro de la empresa, persiguen el propio desarrollo. Esto nos lleva a que el trabajo da satisfacción en la vida, da sentido dentro de la vida de cada individuo.

2.3 Relación entre trabajo y sociedad

El trabajo permite la integración en la sociedad y no se realiza de forma aislada sino de forma comunitaria, en grupo, rodeado de colaboradores para obtener un resultado común. Esto nos lleva a la integración dentro de la división del trabajo y a la integración de las personas en el trabajo, es decir, existe una división de tareas realizadas por distintas personas dentro del proceso y relacionadas con otras tareas de otras personas.

Por tanto es necesario que exista una buena división del trabajo, una buena relación entre las personas. Debe existir una buena coordinación entre estas tareas que hace que las aportaciones individuales sean más eficientes.

Esta integración, esta coordinación necesaria lleva a lo que es esa actividad del trabajo que depende de la actuación de todas las personas involucradas en esa actividad y que implica la existencia de un conjunto social organizado, es decir, la existencia de organizaciones que serán distintas en función de los objetivos que persigan.

La empresa es una organización en la que se da la coordinación de personas y tareas.

2.4 La importancia del personal para la empresa

2.4.1 El personal en la empresa

El personal, dentro de la empresa, supone la clave para la realización de la actividad empresarial, será el medio necesario para llevar a cabo el conseguir los distintos medios materiales. Esto sucede por 3 motivos:

La empresa, como la hemos definido, es un órgano supra empresarial, es decir, sobrepasa a la persona, existe una interdependencia entre ellas a la hora de realizar el trabajo. Al definirla, a la empresa le va a faltar tanto percepción de los hechos como capacidad de pensamiento y decisión.

Ésta necesitará de estas capacidades para llevar a cabo la actividad empresarial y para poder solucionar los problemas a los que se tiene que enfrentar para realizar su actividad. Estas capacidades le vendrán dadas por el hombre, las

personas tienen en sí estas capacidades y serán las que otorguen a la empresa esas capacidades necesarias para realizar su actividad.

Las personas tienen como característica su capacidad de aprendizaje (aumentar sus conocimientos), gracias a la cual tendrá también capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes a las que se deba enfrentar (aprender de los errores, de las actuaciones, etc.). Esta capacidad será necesaria en todas las funciones empresariales. La estructura de RR.HH tiene capacidad de adaptación y será necesaria dentro de todas las estructuras de la empresa.

Los desarrollos tecnológicos que se están dando hacen que se produzca la sustitución de la persona por la máquina. El hombre ha ido traspasando su actividad física hacia otras actividades directivas, de manera que este traspaso dentro de la persona hace que sea necesario, por parte del hombre, de la asunción de responsabilidades. Es necesario, para establecer los objetivos dentro de la empresa, que asuma la responsabilidad, que es establezca una estructura de responsabilidad.

La persona, de forma innata, es portadora de unos determinados valores, principalmente de carácter moral o ético, sus propias creencias, valores, que hacen que no se pueda considerar al hombre únicamente como un objeto o un medio para conseguir objetivos, sino que se debe considerar a la persona como tal, como individuo. Esto conduce a que, dentro de la empresa, sea necesario unas exigencias éticas previamente definidas y que establezcan las relaciones entre las personas y de las personas con la empresa.

2.5 El hombre y el personal en la empresa

El recurso humano dentro de la empresa es la clave para el desarrollo empresarial; el sistema de valores de las personal y la dinámica de cambio exigible dentro de la empresa hacen que sólo se pueda llevar a cabo por la persona como tal.

- 1. Capacidad de adaptación y aprendizaje.** El personal es el encargado de adaptar tanto los productos como los mercados a los cambios que se producen en el entorno y que fuerzan a que la empresa se adapte.
- 2. La problemática de la adaptación.** Los cambios que se producen, son cada vez más rápidos y frecuentes, cambian los entornos de manera permanente, debido a lo cual será necesario esa capacidad de adaptación que debe ser flexible y rápida.
- 3. El hecho creciente de automatización y mecanización** de todos los aspectos dentro de la empresa conlleva a una nueva tecnología. Esto hace que se produzca un desplazamiento del hombre de los procesos productivos hacia los procesos de dirección dentro de la empresa. Lógicamente será necesaria una capacidad directiva mayor del hombre y una mayor capacidad de planificación y control dentro de la empresa (camino para conseguir los objetivos, control de las actividades que se van realizando dentro de la empresa). Como consecuencia de esto será necesaria una capacidad de globalización y

supervisión, se deben considerar las actividades en su conjunto, ver las interdependencias que existen entre ellas. La capacidad de supervisión significa que la persona es capaz de llevar a cabo la observación y valoración de los hechos que se obtienen dentro de la empresa.

- 4. Exigencia creciente de formación.** Es necesario personal formado y cualificado para que pueda hacer frente a toda la problemática de las empresas modernas, una exigencia de multifuncionalidad de conocimientos, unas profesionales, y no de una materia determinada sino que conozcan distintos aspectos.

Es necesario que la persona realice procesos de formación de manera permanente sobre los aspectos que se han desarrollado a lo largo del tiempo.

2.6 Administración del personal

Así como la administración de personal hace que las compañías seas mejores y más competitivas, también las hace mas veloces; es decir, con mayor capacidad de respuesta ante las innovaciones en la tecnología y los productos, y ante los movimientos de los competidores. Por ejemplo la contratación en el tamaño, la delegación de poder a los empleados y la organización en tono a equipos, todo ello

tarea del departamento de personal, pretende mejorar las comunicaciones y facilitar la toma de decisiones, de modo que la compañía responda antes las necesidades de sus clientes y a los resto de sus competidores.

2.6.1 Estrategia de la administración del personal

El hecho de que, en la actualidad, lo empleados puedan representar una ventaja competitiva ha desembocado en el crecimiento de un campo nuevo, llamado la estrategia de la administración de personal, la cual se ha definido como:

“La unión de la administración de personal con las metas y los objetivos estratégicos, a efecto de mejorar el desempeño del negocio y de desarrollar una cultura de la organización que propicie la innovación y la flexibilidad”. En otras palabras es el “patrón del plan de las actividades y el despliegue de personal que permitirá que la organización alcance sus metas”. Administración de personal estratégica quiere decir aceptar que la función de departamento de personal es un aparte estratégica, tanto para formar las estrategias de la compañía, como para aplicar dichas estrategias, por medio de actividades de administración de personal, como reclutar, seleccionar, capacitar y premiar al personal.

El termino estrategias de administración de personal se refiere a los cursos de acción específicos de administración de personal que la compañía usa para alcanzar sus objetivo. Toda compañía sus propósitos es satisfacer las necesidades de sus

clientes desde el más pequeño hasta el que económicamente mantiene a la empresa (clientes potenciales), las estrategias para administración de personal, se basa en crear un ambiente agradable no solo internamente sino también externamente. Es como en el caso de FEDERAL EXPRESS, su estrategia es alcanzar mejores niveles de servicio al cliente y mayor rentabilidad, por medio de una fuerza laboral sumamente comprometida. Por ese motivo su estrategia global de administración de personal está dirigida a crear una mano de obra comprometida, de preferencia en un contexto no sindicalizado. La estrategia de FEDEX para mantener un personal comprometido con su trabajo, es emplear diversos mecanismos para crear comunicaciones bilaterales saludables, eliminar a posibles gerentes cuyos valores no estén orientados hacia el personal; pagar sueldos muy competitivos así como incentivos por buen desempeño; garantizar todos los empleados, en la medida de lo posible, un trato y su seguridad en el empleo, instituir diversas actividades, para promover a empleados del interior con el propósito de brindarles todas las posibilidades de utilizar plenamente sus habilidades y talentos en el trabajo.

2.7 Satisfacción en el trabajo

2.7.1 Cuáles son los fundamentos de la satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo (o bien la insatisfacción) del personal surge de la valoración con la que el empleado realiza su trabajo. Se trata de un estado de sentimientos subjetivos que es diferente en cada individuo como consecuencia de las

distintas formas de percibir la realidad del trabajo, así como la forma en que lo integra cada individuo.

Las satisfacciones que surgen del trabajo y las cargas que origina se pueden definir bajo 3 categorías:

1. Valores de satisfacción del trabajo de tipo instrumental, que consisten en la compensación monetaria por el trabajo realizado (salarios y sueldos), a lo que se añaden las previsiones y compensaciones adicionales.
2. Tanto la satisfacción como la insatisfacción por el trabajo pueden surgir por circunstancias, tanto físicas como sociales, en las que está integrado el trabajo.
3. Las satisfacciones pueden producirse dentro del propio proceso de realización del trabajo. Se trata de satisfacciones de naturaleza intrínseca del trabajo. Éstas surgen en los propios impulsos de actuación humana, como el realizar un trabajo interesante, asumir responsabilidad, la aportación de unos resultados satisfactorios de trabajo y bien logrados, y del sentido de percibir una utilidad.

Para la satisfacción en el trabajo del colaborador los elementos objetivos de su área de trabajo solamente poseen la importancia de constituir atractivos que puede integrar el colaborador en su vivencia subjetiva. Su estado experimenta modificaciones que son independientes del entorno. En este proceso se dan las siguientes características referentes a la persona del colaborador:

1. Las expectativas que ha puesto en su trabajo y de cuya realización depende el grado de satisfacción o insatisfacción.
2. Los niveles de exigencia con los que se adapta a la realidad.
3. La transformación cognoscitiva de las situaciones vividas en la percepción puede llevar a su transformación.

2.7.2 El extrañamiento en el trabajo

Durante la Revolución Industrial se incrementaron fuertemente las plantillas de las empresas. Se produjeron modificaciones en la configuración de las mismas, lo que provocó un doble empobrecimiento del campo de trabajo en el que actuaba el personal:

La división funcional del trabajo tuvo como consecuencia una separación creciente de las actividades de dirección de las actividades propiamente dichas.

Al mismo tiempo se alcanzó un rápido dominio permitiendo una simplificación.

El trabajo como tal no genera ninguna satisfacción y, por lo tanto, sólo puede asignársele la importancia de un medio para alcanzar la satisfacción fuera del ámbito de trabajo; solo tiene un valor instrumental.

Un trabajo sin contenido genera en las personas que lo realizan una vivencia de extrañamiento que está caracterizada por 5 elementos:

1. **Falta de poder**, debido a la percepción de un control exclusivamente externo de la propia vida del individuo.
2. **Pérdida de importancia**, en el sentido de percibir que es totalmente prescindible y que puede ser sustituido en cualquier momento.
3. **Falta de normas**, como la falta de una capacidad de predecir leyes sobre la realización
4. **Falta de relación**, como la falta de protección dentro de las relaciones interhumanas.
5. **Auto extrañamiento**, como consecuencia de la falta de orgullo en la función que se realiza.

2.7.3 La exigencia de humanización en el mundo del trabajo

La exigencia de humanización en el mundo del trabajo se fundamenta en el reconocimiento de los derechos del hombre a disponer de un desarrollo digno de su vida. Deben darse en el trabajo las siguientes condiciones:

1. El trabajo se ha de configurar de forma que la vida y la salud del colaborador estén protegidas. Estas exigencias tiene preferencia frente a los objetivos económicos. La legislación reconoce que han de adoptarse las medidas adecuadas para evitar accidentes y enfermedades profesionales, así como la salud psíquica del trabajador.

2. Las circunstancias del trabajo pueden generar repercusiones molestas que pueden ser de naturaleza física (como ruidos y olores) y de naturaleza socio - psíquica (como situaciones de dirección opresora).
3. La exigencia de la humanización: el trabajo se ha de configurar de tal manera que el colaborador pueda percibir, a la hora de realizarlo, el desarrollo de su personalidad.

Las condiciones para que surja un **contenido intrínseco del trabajo** en una dimensión adecuada abarcan los aspectos siguientes:

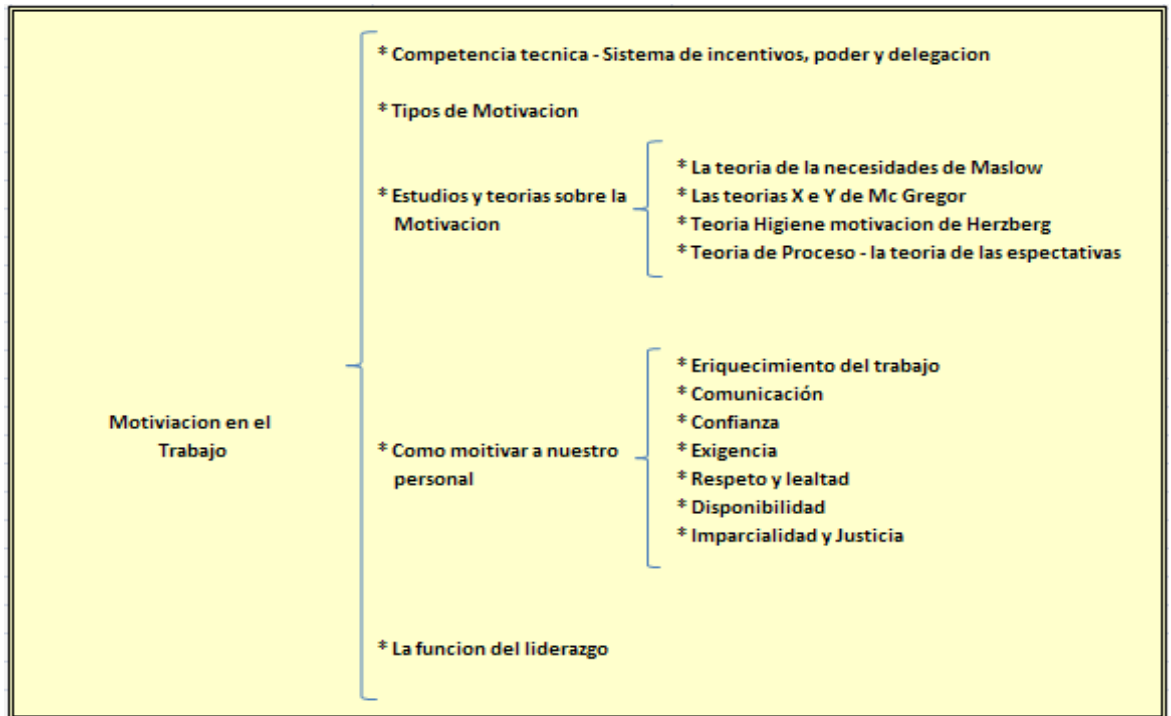
1. **Diversidad**, capacidad humana de poder aportar múltiples alternativas a la hora de realizar procesos.
2. **Globalización**, el trabajo se configura dentro de una estructura global que le da sentido.
3. **Importancia**, que depende de la percepción del resultado.
4. **Responsabilidad** que implica.
5. **Información de retroalimentación** que genera, gracias a la cual el trabajador puede conocer el resultado de su esfuerzo.

Se puede formular el potencial de la motivación del trabajo sumando las características de los 3 primeros elementos, mientras que los 2 últimos poseen una importancia multiplicativa:

Potencial Diversidad + Globalidad + Importancia

2.8 Motivación en el trabajo

Cuadro No. 2.1

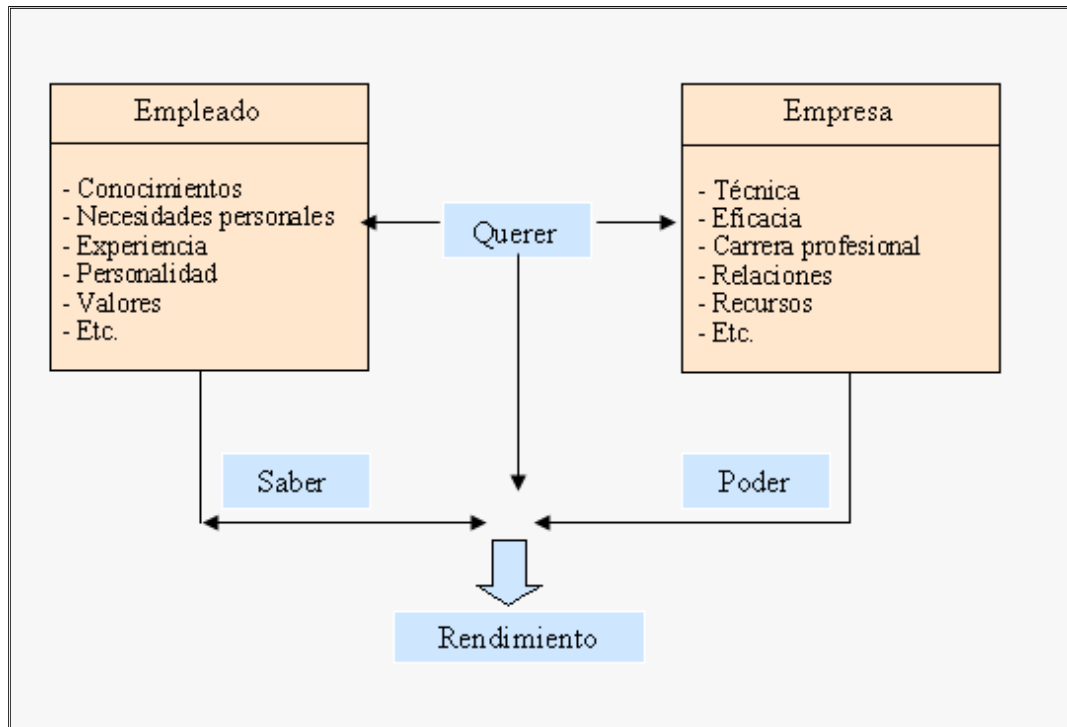


Fuente: Realizado por la autora

Sin lugar a dudas se puede afirmar que el principal activo de las organizaciones son los empleados, lo que realmente facilita la eficacia y el rendimiento en las mismas es el factor humano, más que el técnico o el estructural.

Efectivamente, los motores de las organizaciones son las personas que trabajan aún con la presencia de grandes conocimientos y una buena organización, sin motivación en las personas, no es posible analizar de manera óptima la producción. Posiblemente el mejor síntoma de que una organización va bien, está en la observación de que su gente esté realmente motivada, evidentemente conectado con un buen soporte técnico y una estructura soporte de la organización.

Figura No. 2.1



Interconexión entre empleado, empresa y motivación en la génesis del rendimiento

Según vemos en el gráfico, el individuo con sus necesidades (dinero, reconocimiento, afectividad, etc.) y sus conocimientos (formación y experiencia) interacciona con la organización para dar lo que posee en el trabajo y recibir de ésta lo que necesita (dinero, carrera, etc.); lo opuesto le sucede a la organización, proporciona incentivos y necesita de reconocimientos y esfuerzo.

Así, el SABER o el componente técnico lo da el individuo. El PODER o el componente estructural, lo pone la organización. De la interacción de ambos surge el QUERER, fuente de toda motivación.

Así, la variable motivación se sitúa entre el saber y el poder. Este breve análisis nos lleva a que en toda organización existen tres subsistemas unidos:

2.8.1 Competencia técnica – sistema de incentivos – poder y delegación

Al abordar la temática de la motivación, una de las primeras cuestiones que nos tenemos que plantear es, lógicamente, la de su definición.

Si nos situamos en el ámbito etimológico, el término proviene del latín **mover** que significa mover, de ahí que implique acción, dinamicidad, pero también supone una reacción ante algo.

Desde una perspectiva organizacional, en nuestra opinión el término motivación responde a todos los interrogantes sobre el “por qué” un individuo trabaja o, en general, se comporta de una determinada forma, o responde a unos determinados estímulos y no a otros de entre los que se le presentan. La persona cuando manifiesta una conducta lo hace debido a un “por qué”, lo hace motivado por algo.

La motivación se entiende en este caso, como el grado de atracción o interés (motivos) que el trabajo genera en la persona que lo realiza. Mientras mas alta sea

esta atracción mayor será el compromiso del trabajador y su moral de trabajo, lo cual conlleva mayor productividad y mejores beneficios para la empresa (metas).

Estos motivos pueden ser de naturaleza tangible o intangible. Si pueden materializarse reciben el nombre de INCENTIVOS. Todos estos motivos tienden a su vez a una meta u objetivo.

2.8.2 Tipos de motivación

Como hemos señalado en el proceso motivacional son factores relevantes los objetivos o las metas hacia los que se dirige el comportamiento motivado. Por otra parte, la teoría del condicionamiento operante insiste en las recompensas o los refuerzos como la variable central del proceso motivacional.

En este contexto, se pueden diferenciar dos tipos de motivaciones en el trabajo: Motivaciones Extrínsecas y Motivaciones Intrínsecas.

La Motivación Extrínseca está provocada por recompensas e incentivos que son independientes de la propia actividad que el sujeto realiza para conseguirlos, y cuyo control depende de personas externas al propio sujeto que realiza la actividad.

La Motivación Intrínseca se fundamenta en aspectos característicos de la propia actividad, motivadores por sí mismos, y que caen bajo el control del propio sujeto. Representa a aquellas recompensas y compensaciones que se identifican con la propia acción, sin mediación de otras personas.

Una diferencia entre ambos tipos de motivación puede establecerse al señalar que la motivación intrínseca impulsa a hacer lo que realmente queremos hacer, mientras que la motivación extrínseca nos lleva a hacer determinadas actividades, porque así podemos cubrir una serie de necesidades mediante las compensaciones que obtenemos a cambio.

Entre las recompensas de tipo externo están las recompensas económicas como el salario u otros beneficios, la mejora de las condiciones de trabajo, las alabanzas y felicitaciones, las promociones y ascensos y otro tipo de ventajas y compensaciones que ofrece la empresa con el fin de incentivar el rendimiento de los empleados y aumentar su satisfacción.

Cuadro No. 2.2

Motivación Extrínseca	Motivación Intrínseca
Convierte al objeto de la actuación en medio.	Potencia el objetivo de la propia actuación dando más coherencia a la personal.
Dura mientras dura el aliciente o amenaza.	Es más permanente.
Produce resultados a corto plazo.	Produce además resultados a largo plazo.
Hace más dependiente a la persona o la acostumbra a actuar sólo por recompensas.	Hace más libre y auto controlado la persona.

Características de las motivaciones extrínsecas e intrínsecas

2.8.3 Estudios y teorías sobre la motivación

Existen infinidad de estudios y teorías sobre motivación, trataremos de realizar un pequeño resumen de los más clásicos. Dentro de éstos existen dos modelos: a) el Modelo Tradicional o del Taylorismo y b) el Modelo de Relaciones Humanas

El modelo tradicional, se asocia a la escuela de la administración científica. Se considera como factor fundamental de la motivación el dinero, y plantea que el aumento del rendimiento de los empleados solo se puede originar por medio de incrementos salariales.

El modelo de Relaciones Humanas entiende el proceso motivacional como un fenómeno complejo, que se explica mediante normas de conducta entre los individuos de la organización, concediéndose mayor importancia a la comunicación y a las relaciones interpersonales.

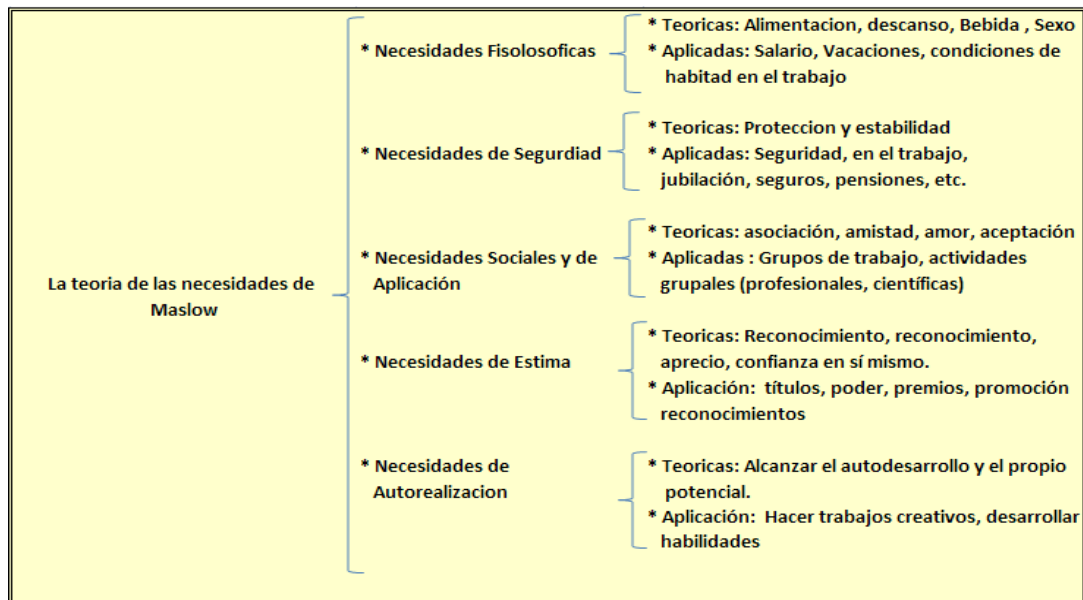
2.8.3.1 La teoría de las necesidades de Maslow.

Según Maslow la motivación de las personas depende del tipo de necesidades.

Estas necesidades se disponen jerárquicamente según su capacidad para motivar la conducta. Señala que una necesidad es muy importante hasta el momento en que es satisfecha. Una vez que la necesidad es satisfecha, la siguiente mas alta se

convierte en predominante. Sólo cuando se esta privado de algo, puede emplearse esta carencia como incentivo.

Cuadro No. 2.3



Fuente: Realizado por la autora

2.8.3.2 Las teorías X e Y de McGregor

McGregor opone una visión pesimista del hombre respecto del trabajo, con una visión optimista.

La Teoría X.- De acuerdo con este sistema, la hipótesis sobre el comportamiento son las siguientes: los hombres se ven obligados a trabajar y no les gusta el trabajo. Evitan las responsabilidades, no tienen ambición y tratan por encima de todo de preservar su seguridad. No les gusta cambiar. Tienen necesidades de unas directrices estrictas. Tienen necesidad de ser controlados y castigados.

La sanción negativa permite obtener de las personas el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos.

Teniendo en cuenta esta teoría, la Organización debe ser apremiante y coactiva, poniendo en funcionamiento:

- Reglamentos y procedimientos detallados
- Una división de los cometidos. Un control sistemático
- Un estilo de dirección autoritario que no deje lugar a iniciativas
- Una selección muy rígida

La Teoría Y.- Opuesta totalmente a la teoría X, parte de las hipótesis siguientes: El esfuerzo físico e intelectual en el trabajo es natural, tanto como lo son las actividades de diversión, tiempo libre y reposo. Las personas quieren alcanzar objetivos y tratan de tomar iniciativas y ejercer autocontrol.

Con frecuencia, la gente es capaz de usar imaginación y creatividad para la resolución de los problemas. A la gente le gusta tener responsabilidades y trata de asumirlas en contextos razonables.

De acuerdo con esta hipótesis, la organización y la dirección deben poner en funcionamiento:

- Una agrupación óptima de los cometidos
- Responsabilidades descentralizadas

- Participación del personal en la determinación de los objetivos
- Un sistema de dirección que se base en la confianza

2.8.3.3 Teoría de Higiene - Motivación de Herzberg

Esta teoría se basa en los trabajos empíricos realizados por Herzberg, en los que llega a la conclusión de que existen dos tipos de necesidades:

1. **Necesidades Higiénicas**, que tienen su origen en la naturaleza biológica del hombre, que por instinto evita o trata de evitar cualquier daño del exterior. Estas necesidades cuando no se cumplen por regla general, producen insatisfacción. En cambio, si se cumplen no tienen por que dar una satisfacción.

Aplicadas al mundo del trabajo, serían: la retribución, la seguridad en el puesto, condiciones físicas y ambientales del trabajo, etc.

2. **Necesidades Motivadoras**, éstas están relacionadas con la capacidad de superación y logro de las personas y su desarrollo intelectual. Cuando se cumplen normalmente producen satisfacción. Aplicadas al mundo del trabajo serían; la responsabilidad, el reconocimiento, la promoción, los ascensos, etc.

La cuestión verdaderamente original de los planteamientos de Herzberg es que, lo contrario de la insatisfacción no es la satisfacción, es decir los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que

producen insatisfacción. Por tanto, en la organización tendremos que analizar cuales son los factores que motivan y aquellos que reducen insatisfacción.

2.8.3.4 Teorías de Proceso - La Teoría de las Expectativas.

Para este tipo de teorías, la preocupación no radica tanto en qué es lo que produce la conducta motivada, sino en cómo se origina la conducta laboral motivada. Las necesidades no son más que un elemento del proceso, en virtud del cual las personas deciden cómo comportarse.

Vroom, uno de los precursores de estas teorías, indica que una persona se encuentra motivada para desarrollar una serie de actividades que le permitan alcanzar una meta, si valora suficientemente esa meta, y si percibe que tales actividades le facilitan alcanzarla. Consecuentemente, el grado de motivación que presenta una persona para llevar a cabo una determinada actividad, está en función del valor que asigne al resultado de sus esfuerzos.

- La aplicación de esta teoría, en la práctica exigiría:
- Especificar las recompensas que valoran individualmente los empleados.
- Determinar el nivel de desempeño que resultaría aceptable y alcanzable.
- Relacionar convenientemente la recompensa con el nivel de realización previsto
- Asegurarse de la adecuación de la recompensa al esfuerzo realizado.

2.8.4 Como motivar a nuestro personal

Creemos que no existe diagnóstico claro y por tanto no hay recetas que nos permitan concluir que las personas responderán positivamente a unas determinadas actuaciones, porque una parte de la motivación de los individuos va ligada a la relación personal que se establece, y depende de la valoración y aceptación mutua que se desarrolle entre ambos y porque, la motivación humana es resultante de otros muchos factores personales, organizacionales, familiares y sociales que inciden en la conducta humana.

Sin embargo, podemos indicar que hay actuaciones que favorecen más que otras la motivación de los colaboradores; indicaremos de forma resumida algunas de ellas:

2.8.4.1 Enriquecimiento del trabajo.

Como elemento motivador exige hacer interesante el trabajo, porque ello reduce considerablemente el problema de falta de motivación. Para ello es necesario que el puesto presente unas características determinadas:

- Una realidad en las operaciones a realizar
- Una identidad en la tarea
- Un significado en la tarea, es preciso que se perciba que su tarea es importante
- Una cierta autonomía

- Una claridad en la meta
- Una dificultad del trabajo

2.8.4.2 Comunicación. Entendida

Como el establecimiento de una relación abierta, respetuosa con las discrepancias, constructiva. Aportar todos aquellos datos que permiten a las personas atender mejor su trabajo.

2.8.4.3 Confianza

Creer que las personas son capaces de hacer las cosas bien antes de que nos lo demuestren. Es fiarse de su capacidad, de sus cualidades en el nivel en que las poseen y esperar que se vayan desarrollando.

El clima de confianza no significa pasar por alto los fallos o que se dé ausencia de control.

2.8.4.4 Exigencia

Cuando se confía y se cree en las personas se está seguro de que llevarán a cabo su tarea de la mejor manera posible y se les exige lo mejor de sí mismos. Se

trata de mantener con las personas expectativas realísticamente altas sobre los resultados de su acción y comunicárselo.

2.8.4.5 Respeto y Lealtad

El respeto mutuo supone al menos tratar a los demás como esperamos que nos traten a nosotros. El respeto supone lealtad y por tanto, ser honesto con la otra persona.

2.8.4.6 Disponibilidad

Un jefe no accesible, que mantiene las distancias, que siempre está tan ocupado que no tiene tiempo para hablar con su gente, que obliga a los colaboradores a que vayan a él y no va él donde están ellos, demuestra poco interés por las personas o una actitud defensiva. Estar lo suficientemente cerca de los colaboradores para poder detectar el problema antes de que haga crisis.

2.8.4.7 Imparcialidad y Justicia.

Coherencia. Es mas importante para nuestros colaboradores lo que hacemos que lo que decimos. Si ellos detectan que nuestra conducta no apoya nuestras ideas por muy correctas que éstas sean, nos catalogarán por nuestros actos. Es importante

que sea nuestra conducta la que vaya por delante y no exista diferencia entre lo que nosotros hacemos y lo que pedimos a los demás que hagan.

Reconocimiento. Si hay algún factor que mueva las personas a ilusionarse con lo que hacen, es el detectar que las personas de las que dependen reconocen sus esfuerzos y los estiman.

Despertar entusiasmo. Ser capaz de ilusionar a las personas con retos laborales difíciles, pero asequibles, transmitir confianza en la consecución de los resultados, animar cuando el colaborador se hunde o fracasa, hacer sentir el orgullo y la satisfacción de estar trabajando en algo que merece la pena, son cualidades del dirigente que sabe motivar.

2.8.5 La función de liderazgo

El liderazgo debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizativos. La persona que ejerce este tipo de poder es el líder.

El líder es por tanto, una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo, además de influir en sus decisiones, sin que por ello tenga que estar dotado de autoridad formal.

Resumiendo, podríamos decir que liderazgo supone, coordinar, dirigir y en definitiva “hacer que otros hagan” marcando la pauta de forma armónica y con el mínimo esfuerzo para el grupo.

Examinando la literatura científica, hemos encontrado que el líder se le puede concebir como la persona que puede desempeñar las siguientes catorce funciones:

- El líder como ejecutor de decisiones
- El líder como planificador
- El líder como persona que fija la política
- El líder como experto
- El líder como representante ante el exterior
- El líder como árbitro interno
- El líder como juez que imparte premios y castigos
- El líder como juez y mediador
- El líder como modelo
- El líder como símbolo de la organización
- El líder como representante de la responsabilidad
- El líder como determinante de la ideología
- El líder como figura paterna
- El líder como cabeza de turco.

Independientemente de estas catorce funciones distintas, entendemos que el papel que se asigna a quien ejerce de líder en una organización se puede concretar a

través de cuatro actividades esenciales, que debe desempeñar para que su función sea realmente eficaz:

1. **Fijar la orientación básica de la empresa.** Esta actividad del liderazgo supone crear estrategias claramente articuladas y fácilmente comprensibles que describen un negocio, la tecnología o una cultura corporativa en términos de lo que debería llegar a ser la empresa.
2. **Diseño de la organización.** El liderazgo también debe estar implicado en el diseño de la organización. Esto supone establecer funcionamiento, la estructura organizativa, los sistemas, los procesos, etc., de modo que se asegure una implantación con éxito.
3. **Inculcar una cultura comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.** Esta actividad del liderazgo va encaminada a lograr el compromiso de todos los miembros de la organización en la consecución del éxito empresarial.

Para ello, el líder tendrá que transmitir al resto de los integrantes un determinado espíritu de trabajo encaminado hacia la excelencia y respetuoso con el comportamiento ético.

4. **Gestión de las Presiones políticas.** Las organizaciones suelen verse sometidas a ciertas presiones políticas, procedentes de distintos grupos; accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, organismos públicos, etc. que tratan de limitar su actuación. Un líder debe conocer quienes son y como

piensan las personas decisivas, cuales son las posibles alianzas que se formen o se puedan formar y en qué dirección se orienta cada problema concreto. Las habilidades políticas, tendentes a la negociación y a la búsqueda del consenso, son características deseables para quien tiene la responsabilidad de liderar una organización.

CAPITULO III

PRINCIPIOS Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

3.1 Principios y Objetivos

El propósito de la Administración de los Recursos Humanos, es mantener un excelente ambiente de trabajo del personal dentro de la organización, desde el punto de vista que sean responsables, dedicados a su trabajo , y que a su vez de parte de la organización esto sea recompensado y valorar el buen desempeño de los mismos.

Los objetivos que se presentaran a continuación, permiten evaluar las acciones internas y externas del departamento ya sea dentro o fuera de la organización.

3.1.1 Objetivos Corporativos

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la Administración de Recursos Humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación.

Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de Recursos Humanos para apoyar la labor de la Gerencia, cada uno de los Supervisores y Gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al

éxito de estos Supervisores y Gerentes. La Administración de Recursos Humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los Dirigentes.

3.1.2 Objetivos funcionales

Mantener la contribución del Departamento de Recursos Humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de Recursos Humanos y el total del personal.

3.1.3 Objetivos sociales

El Departamento de Recursos Humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

3.1.4 Objetivos personales

El Departamento de Recursos Humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el Departamento de Recursos Humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

3.2 Administración de Recursos Humanos

Para una excelente administración dentro de una empresa, se han creado 14 principios para poder administrar según Henri Fayol (1841-1925).

- 1. División del Trabajo.** La especialización permite que el individuo acumule experiencia, y mejore continuamente sus habilidades, de tal modo pueda ser cada vez más productivo.
- 2. Autoridad.** El derecho a dictar ordenes, junto con las cuales debe ir equilibrada la responsabilidad de su función.

3. **Disciplina.** Los empleados deben obedecer, pero este tema tiene dos caras: los empleados obedecerán solo la gerencia hace su parte proporcionando una buena dirección.
4. **Unidad de comando.** Cada trabajador debe tener solamente un jefe sin otras líneas de mando en conflicto.
5. **Unidad de dirección.** La gente contratada para la misma clase de actividades debe tener los mismos objetivos en un solo plan. Esto es esencial para asegurar la unidad y la coordinación en la empresa. La unidad del comando no existe sin la unidad de la dirección, pero no fluye necesariamente de ella.
6. **Subordinación del interés individual** (al interés general). La administración debe considerar que las metas de las empresas son siempre supremas.
7. **Remuneración.** El pago es un motivador importante pero cuando Fayol analiza un número de posibilidades, precisa que no existe un sistema de remuneración perfecta.
8. **Centralización (descentralización).** Este es un tema de grado dependiendo de la condición del negocio y de la calidad del personal.
9. **Cadena Escalonada.** (Línea de autoridad). Una jerarquía es necesaria para la unidad de la dirección. Pero la comunicación lateral es también fundamental, mientras que los superiores sepan que esta ocurriendo tal comunicación.

La cadena escalonada se refiere al número de niveles en la jerarquía desde la autoridad de mayor nivel hasta el más bajo de la organización, no debe ser muy amplia o consistir de demasiados niveles.

- 10. Orden.** El orden material y el orden social son necesarios. El primero disminuye la pérdida de tiempo y la manipulación innecesaria de materiales. El segundo se logra con la organización y la selección.
- 11. Acción.** En el funcionamiento de un negocio es necesaria una combinación de amabilidad y justicia. Tratar bien a los empleados es importante lograr equidad.
- 12. Estabilidad de la contratación del personal.** Los empleados trabajan mejor si tienen la seguridad en su empleo y en el progreso de su carrera.
- 13. Iniciativa.** Permitir que todo el personal muestre su seguridad de cierta manera es una fuente de la fortaleza para la organización. Aun cuando puede implicar un sacrificio de la vanidad personal de parte de muchos gerentes.
- 14. Espíritu de Cuerpo.** La Administración debe fomentar la motivación moral de sus empleados. Fayol llega aun mas lejos: “El necesario un verdadero talento para coordinar esfuerzos, provocar el entusiasmo, utilizar las capacidades de cada persona, y recompensar a cada uno según sus meritos, sin despertar posibles celos y disturbar las relaciones armoniosas.

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto. Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización.

Mediante la administración y/o planeación de recursos humanos se determinan las necesidades de la empresa, respecto a este factor, en el corto, mediano y largo plazo; para definir que planta de trabajo se requiere de inmediato y cuál será necesaria de acuerdo con los planes de futuro crecimiento y desarrollo.

Su objetivo es definir cuales son las necesidades, el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de lograr el plan estratégico corporativo.

3.2 Las funciones que cumplen los Recursos Humanos dentro de las Empresas Nacionales (Pymes)

3.2.1 Los Recursos Humanos en las PYMES

Cuando nos referimos a recursos humanos o capital humano, nos surge la idea de que son las personas las que en realidad marcan la diferencia en el funcionamiento de una empresa.

Esto nos induce a considerar la necesidad que tiene toda organización de contar con la gestión de quien lleve a cabo los procesos necesarios para la administración de sus recursos humanos.

Al considerar la gestión de **RR.HH.**, pensamos en grandes empresas, pero lo importante es que el dueño o director de una compañía, sin importar su tamaño, tenga en claro cuales son las tareas que debe cumplir tal o cual puesto, el alcance de sus responsabilidades, la toma de decisiones, las habilidades de comunicación y de trabajo en equipo.

Podemos aseverar que la gestión de **Recursos Humanos** contribuye a la contratación de los talentos necesarios requeridos, a la correcta asignación de las tareas, al desarrollo y formación del personal, a mejorar el desempeño, a asignar adecuadamente las remuneraciones y a mejorar las comunicaciones internas, entre otros.

La mayoría de las investigaciones en recursos humanos ha procurado demostrar que los recursos humanos son el capital más valioso en la organización. Aunque su estudio se ha analizado con detalle en grandes empresas y, en menor medida, en las pymes, apenas se ha estudiado para el caso de la pymes de carácter familiar. Ellos resultan necesarios si tenemos en cuenta las particularidades que presentan este tipo de empresas y la importancia que revistes para el tejido empresarial.

Un punto importantes dentro de las Pymes son las empresas familiares, cuales son sus debilidades y cuales sus fortalezas, por este motivo decidí de hablar un poco de las empresas familiares y cuales son los objetivos de los Recursos Humanos.

3.2.2 ¿Que es son las PYMES de carácter familiar?

Se define como una Pyme Familiar a una concentración de la propiedad en manos de la familiar, es aquella empresa que pertenece a una familia, es decir, aquella donde la mayoría de la propiedad (50% o mas) esta en manos de la familia.

El arte de combinar empresa y familia conlleva a enfrentar día a día dos conceptos que, en apariencia, son antagónicos: el amor y el dinero. Pero no hay nada más lejos de la realidad. El manejo de dos mundos tan disimiles y complejos al mismo tiempo, la empresa y la familia, convierten las estrategias de gestión en un

verdadero arte que mezcla creatividad, experiencia y visión para responder al compromiso que implica el compartir el trabajo con los seres amados

Las empresas familiares tienen ventajas que deben ser aprovechadas como son el mayor compromiso entre los empresarios y su compañía. Compromiso es la alianza entre el deseo y los actos que va a permitir el logro de nuestras aspiraciones.

En el universo de las PYME son muy pocas las empresas existentes y de reciente creación, correspondiendo, aproximadamente, al 80%, una antigüedad del orden de los 25 años.

Ello implica que en el corto plazo, la gran mayoría de las PyME deberían estar en pleno proceso de traspaso del poder de la primera a la segunda generación. Por lo tanto, en la gran mayoría de estas empresas, se estaría próximo a evidenciar la "**coincidencia de factores adversos**", esto es: negocios maduros, con un envejecimiento de las estructuras organizativas y de dirección, y, consecuentemente, con una menor propensión a asumir riesgos por parte de quienes tienen la responsabilidad de conducirlos.

Al ingresar a la intimidad de una empresa de familia, comienzan a aparecer sus características más importantes. Primero tímidamente y luego en forma arrolladora.

Si todos los integrantes del grupo familiar están compenetrados que cual es su papel en el negocio, lo aceptan y lo llevan a cabo con la mayor de las dedicaciones, se

unen los esfuerzos encaminados al objetivo común y constituye una de sus fortalezas más importantes.

Una ventaja importante de estas empresas lo representa la entrega personal de sus miembros, que supera a la de los empleados y funcionarios extra familiares, en la medida que no miden el retorno del esfuerzo de la misma manera. Es reiterativo, pero necesario, indicar que ello ocurre cuando todos conocen y aceptan su rol en la organización.

Se complementa este factor con la flexibilidad que existe en el trabajo, en el tiempo que se le dedica y en la decisión financiera. No hay límites horarios de trabajo cuando éste lo exige y, en la mayoría de los casos, los retiros de fondos para el grupo familiar están supeditados a las necesidades del negocio. Cuando se requiere reinvertir, se sacrifica la familia, sus consumos, gustos y placeres.

Una generalidad de estas empresas, especialmente en la primera generación, es el mantenimiento de estructuras estables en su organigrama. En la medida que esto no genere un anquilosamiento operativo, es fuertemente beneficioso para el negocio, por un tiempo al menos.

3.2.2.1 Diferencias entre familia y empresa

En toda actividad económica se busca alcanzar objetivos racionales y rentables, aplicando estrategias tendientes a la utilización eficiente de los recursos existentes y factores que intervienen en el proceso del negocio.

En las empresas familiares muchos de estos factores tienen un fuerte contenido emocional-afectivo que dificultan alcanzar esos objetivos, traban el normal funcionamiento del ente, pero que constituyen la esencia del negocio.

Estos dos sistemas, el familiar y el empresarial, se entremezclan continuamente. La pertenencia a ambos grupos se superpone y conforma un elemento de sustentación de la organización, en la medida que lo racional se imponga y los conflictos se reduzcan a su mínima expresión.

3.2.2.2 Problemas comunes de las empresas familiares

Si bien cada negocio tiene su propio universo, existen una serie de problemas comunes a las empresas de familia, que generalmente se presentan en estas organizaciones y que responden a patrones comunes.

Entre los principales problemas que se presentan están:

1. No separar lo familiar de lo empresario

Es normal mezclar los tiempos familiares con los de la empresa en forma continua y de esa manera discutir los temas del negocio durante el desayuno y como prepara sus exámenes el adolescente de la familia mientras decide incorporar una nueva línea de productos.

2. Reinversión en el negocio

En muchas oportunidades, cuando las necesidades financieras del negocio lo requieren, se deciden posponer gastos o inversiones familiares (una refacción de la vivienda, el cambio del automóvil, unas vacaciones) y ello resiente la relación interna de la familia, dividiendo a quienes comparten esa decisión y quienes la resisten.

También puede darse a la inversa, o sea que gastos o inversiones familiares resienten las finanzas de la empresa, produciendo efectos de división entre sus miembros.

3. La trascendencia de la empresa

Este es un problema que suele presentarse en todo tipo de empresas. Es el caso de privilegiar lo urgente sobre lo importante, correr detrás de los problemas, tomar decisiones sin considerar como afectarán a la empresa en el largo plazo. Es importante que los directivos tengan en claro la visión del negocio y sus objetivos. Planificar es la consigna.

4. La sucesión de la empresa

Entre la intransigencia del fundador en ceder posiciones y el apuro por llegar de la generación siguiente, conforman un conflicto común a todas las empresas de familia.

Preparar un buen plan de transferencia de responsabilidades, de los roles que debe ocupar cada uno a lo largo de todo el proceso de sucesión, de la preparación de cada uno de ellos (de los que ceden y de los que toman lugares) para asumir sus nuevos roles, es tarea irrenunciable para quienes dirigen una empresa familiar y ven acercarse el tiempo del cambio generacional.

A este tema se le podría añadir el gran problema de no saber que miembro de familia podría ser la mejor opción como la sucesión de la empresa, si seguirá con los mismos patrones con lo que han venido durante años, si los mejorar o los cambiara por completo.

5. El papel de las mujeres en el negocio

Aquí son varios los factores que influyen. El primero lo representa la esposa del empresario. Si participa activamente en el negocio su papel es importante para que se concreten los objetivos del negocio. Si su papel es pasivo respecto al negocio, generalmente aporta confusión al mezclar los asuntos familiares con los de la empresa y aporta al conflicto.

Si se trata de la hija del empresario, la función que cumpla en la empresa al integrarse será importante para la presencia de conflictos. Estos son más frecuentes cuando se la discrimina por ser mujer y no se le reconocen sus verdaderos valores.

6. Las personas no pertenecientes a la familia

Generalmente se trata de personas de confianza del titular del negocio, que han crecido y envejecido con éste y por lo tanto, representan un conflicto importante al momento del cambio generacional o cuando se decide profesionalizar el negocio.

Esta lista que comprende las situaciones que suelen provocar el conflicto en las empresas de familia, es simplemente enunciativa, pero sus consecuencias pueden ser tan graves como la limitación en el desarrollo de la empresa familiar y hasta llegar a su disolución.

3.2.3 ¿Cómo funcionan los recursos humanos dentro de las Pymes Familiares?

Cuando una PYME nace normalmente lo hace de tres formas: un emprendedor en solitario, con socios o bien con socios que son familia. La mayoría de las Pymes familiares siempre tienen una queja en común: ¡es muy difícil trabajar con la familia! Tanto que a veces los negocios llegan a ser un factor de desintegración.

La tesis central de la teoría de recursos y capacidades reside en dos conceptos, por un lado, en la heterogeneidad entre empresas, ya que cada empresa es diferente en función de su dotación de recursos y capacidades, y sobre estos se sustentan las ventajas competitivas. Dentro de los recursos de la empresa cabe destacar la importancia de los recursos humanos como factor crítico de éxito. Son numerosos los trabajos que han mostrado que estamos ante un recurso capaz de añadir valor al proceso productivo, caracterizado por su escasez y durabilidad, por lo que se puede considerar como fuente de ventaja competitiva sostenible y favorecer el éxito de la organización familiar.

Con respecto a la influencia de las prácticas de recursos humanos en el éxito competitivo de la pyme familiar y a pesar de que la literatura en esta materia es abundante para el caso de las grandes empresas no hay muchas investigaciones previas que analicen tal relación en las pymes familiares.

Con esto se afirma que la heterogeneidad de desempeños entre empresas puede explicarse por la capacidad de cada una de ellas para obtener ventajas, sobre la competencia, y de la habilidad para identificar, desarrollar, proteger y aprovechar los activos estratégicos empresariales, en este caso con una implicación mejor y una utilización más adecuada de los recursos humanos.

De esta manera, se alcanzarán ventajas competitivas sostenibles, capaces de apropiarse de las rentas producidas y de promover en la organización un mayor éxito.

Con estos trabajos se ha avanzado los conocimientos del éxito empresaria, así como en la comprensión de los recursos humanos.

El objetivo es que así como los Recursos Humanos son de gran importancia para las grandes multinacionales, así mismo lo sea para las PYMES, los puntos clave dentro de toda organización sea grande o pequeña son sus empleados y su seguridad dentro de su trabajo, todo empleado que es lo que necesidad dentro de su lugar de trabajo es estabilidad, seguridad, buen trato, incentivos no solo se trata económico, a un trabajador se los puede incentivar con un ascenso de puesto, con que sus jefes se den cuenta de su gran labor.

La competitividad de las empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa un puesto primordial, se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas. Por eso, dedicar tiempo y recursos a adquirir, mantener y desarrollar las competencias de los recursos humanos de la empresa, pasa a ser un objetivo estratégico fundamental (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

3.2.3.1 Puntos Importantes sobre las pymes familiares

Las Pymes familiares comprenden día a día que el éxito depende del conocimiento, las habilidades y capacidades que posee cada empleado y miembro de familia.

Las pequeñas y medianas empresas tienen que aprender a tolerar las diferencias dentro de sus planteles y fomentar la interacción.

3.2.4 Gestiones de los Recursos Humanos dentro de las PYMES

En primer lugar, la gestión de los recursos humanos **está estructurada en torno** a los siguientes procesos: La planificación de los recursos humanos, análisis de puestos, desempeño, las capacitaciones etc.

La expresión "recursos humanos" implica que las personas poseen capacidades que **impulsan el desempeño organizacional** -además de otros como el económico o tecnológico-. En los últimos años las personas han sido fundamentales para la creación de ventajas competitivas como ocurrió, por ejemplo, en las empresas de software. El éxito depende del conocimiento, las habilidades y capacidades que posee cada empleado.

3.2.4.1 Como se realiza la planificación de los RRHH una PYME

Es de mucha importancia definir esto:

Planificación: es un proceso por el que la empresa se asegura el número suficiente de personal con la calificación necesaria en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles económicamente.

Hay muchas empresas que emplean procedimientos de Recursos Humanos los cuales obtienen resultados eficaces y eficientes no solo para los empleados sino para sus Gerentes de llevar a cabo un excelente manejo de sus Recursos Humanos, los cuales mencionaremos a continuación.

Se inicia con el empleador un entrenamiento especialmente diseñado para que conocieran, además de su trabajo específico, un Curso al que se lo denomina "Los errores más comunes que cometen los Supervisores y Jefes y cómo superarlos" .

Se trata de una serie de reuniones en las cuales se va observando y analizando el perfil de los participantes, sus inquietudes y los aspectos sobre los que más debería trabajarse. Se conoce también los diferentes conflictos que se plantean en el día a día de la empresa y ayudar a resolverlos sobre la base de un enfoque profesional del área de Recursos Humanos.

Con los Jefes y sus Directores se trabaja en la preparación de un Manual de Normas y Procedimientos que se implementa rápidamente. El cual comprende lo siguiente:

Se trata de un escrito que, en términos generales, contiene todo lo que plantea la legislación laboral, lo que se expresa en el Convenio Colectivo de la actividad que tenga la empresa y muy especialmente, lo que los dueños y fundadores consideran que hace a la Gestión exitosa de su propia empresa. En términos particulares contiene:

- Información general de la empresa.
- Propuestas de los empleados y su implementación.
- Normas Internas relativas a horarios, descansos, llegadas tarde, ausencias, etc.
- Enfermedades y accidentes de trabajo.
- Licencias varias.
- Vacaciones.
- Incentivos y premios.
- Anticipos de haberes y préstamos.
- Medidas disciplinarias y tratamiento de faltas graves.
- Seguridad e Higiene.
- Desempeño Interno - Disposiciones Particulares.
- Normas de Ingreso del Personal a la Empresa.
- Otras.

3.2.5 Como es el proceso de la planificación de los RR.HH en una PYME.

Es un enfoque integrado vale decir la planificación de RR.HH. sólo tiene sentido cuando está integrada en la planificación general de la empresa.

Vamos a ver el análisis comparativo de los procesos de planificación empresarial y de RR.HH de una PYME.

Cuadro No. 3.1

Planificación Empresarial	Planificación de RRHH en las PYMES
¿En qué negocio nos encontramos?	¿Qué habilidades de RRHH son necesarias en este negocio?
¿Sobre qué fuerzas de mercado (económicas, tecnológicas y sociales) hay que actuar?	¿Qué capacidades y habilidades en RRHH se necesitan para actuar en esos mercados?
¿Cuáles son los recursos actuales que permiten desarrollar este plan?	¿Qué calificación actual tienen los RRHH para desarrollar este plan?
¿En qué mercados específicos se deben concentrar los recursos y qué objetivos se deben perseguir?	¿El personal actual es suficiente o se necesitan reclutar a más personas?
¿Qué recursos son necesarios adquirir para alcanzar los objetivos?	¿Qué tipo de personal adicional se necesita y que sistema de contratación se debe seguir?

Planificación Empresarial Vs. Planificación de los RRHH

3.2.6 Obstáculos sobre la planificación de los Recursos Humanos

Una de las dificultades que se observa en la actualidad es la falta de personal con conocimiento técnico, habilidades y competencias adecuadas a la empresa.

Esta problemática está focalizada en la aplicación de las nuevas tecnologías, en la administración para el cambio y en la capacidad de dar respuestas al mercado.

Las organizaciones compiten a través de las personas, y las empresas exitosas del siglo XXI serán las que efectúen mejor selección y almacenamiento de los conocimientos de su gente.

Cuando se habla de la “gestión de los RRHH” se piensa en las grandes empresas, pero es fundamental que el dueño-director de una firma, más allá de su tamaño, tenga en claro cuáles son las tareas que debe cumplir tal o cual puesto, el alcance de sus responsabilidades y la toma de decisiones, habilidades de comunicación y de trabajo en equipo. En definitiva, que la persona a ingresar sea la adecuada para el puesto a cubrir.

Pero, ¿quién hace esta selección? Puede ser asignada a un gerente de la empresa -no necesariamente el dueño, se puede tercerizar la búsqueda o puede ser por recomendación de un empleado.

3.2.7 ¿Como poder solucionar los obstáculos que se presentan?

Las Pyme necesitan efectuar un relevamiento de las necesidades a través de un cuestionario que ayude a clarificar cuáles son los conocimientos que es necesario que su personal adquiera para mejorar la productividad o la toma de decisiones de los jefes, o tener una adecuada administración , atención al cliente, etc.

Otro aspecto es la diferencia generacional. Las Pymes deben considerar que hay que tener pertinencia para moverse en los mercados actuales, y que a veces esas aspectos medulares de competencia –conjunto de conocimientos integrados dentro de una organización que las distingue de sus competidores y otorga valor agregado a los clientes– no las tenemos dentro de la empresa o, si las tenemos (en el caso de sucesores-hijos o familiares con un título universitarios), debemos implementar el trabajo en equipo y alinear las diferentes maneras de mirar el mundo a través de un proceso de aprendizaje

En este proceso tenemos que tener en cuenta **dos tendencias**:

1. La experiencia, que se resiste nuevas maneras de hacer y no ve algunos de los nuevos desafíos del mercado.
2. La soberbia de la juventud, que niega el valor de la experiencia.
3. En vez de confrontar las diferencias, las empresas deben aprender a respetarlas, a lograr sinergia, cooperación, y potenciar este mix para transformarlo en su ventaja competitiva

Recordemos que la gestión de los recursos humanos contribuye a la contratación de talentos, al desarrollo y la formación del personal, mejorar el desempeño, implementación de programa de jóvenes profesionales, ayuda a mejorar las comunicaciones internas, a asignar adecuadamente recompensas y reconocimiento al desempeño de las personas, asignación de tareas y responsabilidades, cuadro de sucesión entre otros.

Conclusión

El objetivo que se quiere conseguir con es los Recursos Humanos sean importantes tanto en empresas grandes con en la PYMES, las innovaciones tecnológicas, la comunicación pueden ser las armas que puedan lograr que los Recursos Humanos sobresalgan en todo tipo de empresa, se sabe que las innovaciones tecnológicas tienen sus pro y sus contra, en el caso del PRO, sirve para que la empresa siga actualizando cada día, sus contra las personas que llevan años trabajando en la empresa se acostumbre a un trabajo rutinario y sin cambios, lo que se trata es que todo se acople de la mejor forma para que así salga adelante la empresa. En la actualidad la entrada de nuevos competidores, los nuevos productos hacen que hoy en da la competitividad de las empresas no solo se base, como antes únicamente en la inversión en tecnologías que son accesibles para cualquier empresa en el mercado, sino en el factor humano, en la calidad e iniciativa de los recursos humanos de la organización y es precisamente este capital humano el mas difícil de lograr.

El objetivo también es de planificar el Recursos Humanos, que se logra con tener una edificación inmensa si no contamos con los el capital humano que logre que esa institución salga adelante, o que se consigue con tener un excelente capital si no se cuanta con el verdadero capital que mueve a una empresa el humano, entonces, lo que se quiere lograr con esta tesis es que para cualquier empresa ya sea servicios, bienes, es que su principal y punto importante es su personal, capacitarlos, mantenerlos al tanto de los cambios que se dan en la actualidad, darles el lugar que se merecen que son personas que necesitan sentirse bien en su ambiente de trabajo, darles facilidades, que el trato de respeto entre jefes y empleados sea mutuo, con todo eso cualquier empleado se sentirá orgulloso de pertenecer a su empresa, incluso es da una buena imagen para los clientes que también sentirán confianza de hacer negocios porque ven una empresa solida no solo en recursos económicos, sino también en recursos humanos.

Lo que se desea lograr con innovar el departamento de Recursos Humanos para una excelente planificación es:

- Optimizar el factor humano de la empresa
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- Motivar al factor humano de la empresa
- Mejorar el clima laboral
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

La planeación de los Recursos Humanos requiere una considerable inversión de tiempo, personal y presupuesto. En el caso de las empresas pequeñas, la utilidad que se obtiene de esa inversión probablemente no justifica la puesta en marcha y operación de un programa completo de Recursos Humanos.

Las empresas medianas y grandes utilizan cada vez más esta planeación como forma de obtener mayor efectividad en el logro de sus metas. La planeación de Recursos Humanos por el departamento de personal constituye un esfuerzo para conocer las necesidades actuales y futuras de la organización, así como las fuentes actuales y futuras de nuevos empleados. Gracias a su trabajo de previsión de los factores que influyen en la demanda de recursos humanos, los administradores de personal pueden establecer planes a corto y a largo plazos.

Tanto el proceso interno como los externos de suministro de personal se tienen en cuenta para llevar a cabo la planeación de los recursos humanos de la organización. El resultado de esta labor son planes a corto, mediano y largo plazos, que permiten conocer los lineamientos generales de la demanda de personal para la organización y las fuentes probables de suministro. Esta información se convierte en elemento importante de la base de datos del departamento de personal.

En una empresa moderna, dirigida según las técnicas y sistemas más avanzados, cada sector debe justificar su propia presencia sobre la base de la contribución de eficiencia que aporta a la marcha del conjunto completo.

Lo que se quiere lograr es que en toda empresa por mas pequeña que esta sea es que tenga una persona que tenga experiencia en contratación de personal que lleve el seguimiento del personal, en que esta bien en que se falla, si se siente o no satisfecho en su puesto de trabajo darle el lugar que se merece, hacerle entender que el como el resto de la empresa es una pieza fundamental dentro de la institución, hacer valer su trabajo, y a su cumpla con las reglas de la empresa a cabalidad.

CAPITULO IV

ENCUESTA

La función principal de realizar la encuesta a diferentes empresas es con el objetivo de saber cual es el grado de satisfacción de sus empleados, y sobre todo ayudar a la empresa para evitar los diferentes problemas que se presentan por la inestabilidad del empleado.

Los objetivos de la encuesta es tratar de mejorar el Departamento de Recursos Humanos, que sientan que su factor importante dentro de la empresa es la satisfacción del empleado:

Los objetivos que se quieren conseguir con la encuesta son los siguientes:

- Medir el grado de satisfacción del empleado
- Mejorar los puntos donde los empleados no están de acuerdo.
- Dentro de la empresa reducir el grado de conflictos que existan entre jefes y empleado.
- La comunicación es uno de los puntos más importantes, ya que interactúan con los empleados para mantenerlos en un buen clima laboral.
- Que el jefe pueda medir por medio de las encuestas los errores que puedan cometer.

4.1 Definición de Variables y Codificación

A continuación se presentara la definición y codificación de las variables consideradas sobre la satisfacción de los empleados dentro de la empresa donde se encuentran laborando. Al final del capítulo hare conocer la encuentra que se le realizo a 251 personas de diferentes empresas.

4.1.1 Sexo

Condición femenina o masculina de la persona que tiene un trabajo. Codificación para su estudio

(1) Femenino

(2) Masculino

4.1.2 Tiempo en la empresa

Tiempo de duración laborando en la empresa.

Codificación para su análisis

(1) Menos de un año

(3) 5 hasta 8 años

(2) 1 hasta 4 años

(4) Mas de 8 años

4.1.3 Satisfacción dentro de las empresas

Los empleados analizan si su permanencia en la empresa es satisfactoria o no. A continuación considero la siguiente codificación:

(1) Excelente

(4) Poco conforme

(2) Bastante Conforme

(5) Nada conforme

(3) Conforme

4.1.4 Ideas para el mejoramiento de la empresa

Las ideas con reconocidas o no por los jefes inmediatos, se presenta a continuación para el análisis su codificación.

- | | |
|------------------|--------------|
| (1) Siempre | (3) Rara Vez |
| (2) Casi Siempre | (4) Nunca |

4.1.5 Habilidades y conocimiento del jefe inmediato

El jefe inmediato es quien debe de apoyar y motivar a sus empleados. Su codificación es la siguiente:

- (1) Motiva a su equipo para mejorar sus habilidades y conocimientos
- (2) Se comunica de forma clara y precisa
- (3) Da buenos ejemplos a sus empleados
- (4) Es justo al momento de llamar la atención por algún error cometido
- (5) Motiva a su equipo de trabajo para conseguir los objetivos de su área
- (6) Considera que tiene un jefe justo

4.1.6 Evaluación al Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos es quien debe de velar por el bienestar del empleado y a su vez el informe ser presentado a los jefes. La codificación se presenta a continuación:

- (1) Evalúan el desempeño de los empleados de la empresa
- (2) Informan sobre puestos vacantes dentro de la empresa
- (3) Describe cuales son las funciones de los puestos vacantes
- (4) Intercede ante disputas de empleador y empleado

4.1.7 Dejar o no la empresa

Los empleados analizan el trato que tiene la empresa hacia ellos y deciden su permanencia o no en la misma.

La codificación para su análisis es:

- (1) Si
- (2) No

4.1.8 Comodidad del puesto de trabajo

Un puesto de trabajo donde exista la comodidad de espacio es un factor para que el empleado trabaje con más gusto, y se esta representada por la siguiente codificación:

- (1) Si
- (2) No

4.1.9 Relación con los compañeros de trabajo

La mejor manera de sacar una empresa adelante es mediante el compañerismo, la ayuda, colaboración y comprensión de los mismos es que evita los diferentes problemas dentro de la empresa. Su codificación a continuación:

- (1) Si
- (2) No

4.1.10 Los compañeros y el primer día de trabajo

En el primer día todo es nuevo entonces ahí entra la función de los compañeros de hacerlos sentir como parte de la empresa.

La codificación es:

(1) Si

(2) No

4.1.11 Rotación del personal

Las empresas por falta de organización y conocimiento es que colocan en los puestos de trabajo a personas con poca experiencia.

Su codificación es de la siguiente manera:

(1) Si

(2) No

4.1.12 Trato de los superiores

El buen trato por parte de los jefes a sus empelados es lo primordial para un excelente ambiente de trabajo. Su codificación esta expuesta de la siguiente manera:

(1) Si

(2) No

4.1.13 Satisfacción dentro de la empresa

Los factores que los empleados analizan es el trato, cumplimiento, por parte de la empresa para sentirse o no satisfecho dentro de la misma.

Su codificación a continuación:

(1) Si

(2) No

4.1.14 Con relación al puesto de trabajo

Los puestos de trabajo tienen que estar acorde a la experiencia, título profesional, capacidad, y actualizaciones. La codificación para este análisis es:

- (1) Su puesto de trabajo está acorde a la experiencia que posee
- (2) Su puesto de trabajo está acorde a su título profesional
- (3) Considera que su puesto de trabajo está bien remunerado
- (4) Conoce bien las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo
- (5) El trabajo que desarrolla corresponde a las funciones de su puesto de trabajo

4.1.15 Departamento de Recursos Humanos dentro de las empresas

Toda empresa pequeña o mediana debe tener un departamento de Recursos Humanos incluso a la empresa la consideran más seria.

La codificación es la siguiente:

- (2) Si (2) No

4.1.16 Factores en relación al trabajo

Las empresas deben motivar al empleado incluso incentivarlos para que así trabajen con más ganas. Su codificación es:

- | | |
|--|-----------------------------------|
| (1) Sueldo | (5) Buena Organización |
| (2) Capacitaciones constantes | (6) Igualdad entre hombre y mujer |
| (3) Estabilidad | (7) Comunicación jefe - empleado |
| (4) Condiciones y beneficios laborales | |

4.2 Tabulación de datos

A continuación se presenta los datos tabulados de las 251 personas sobre la satisfacción dentro de las empresas:

Pregunta No. 1

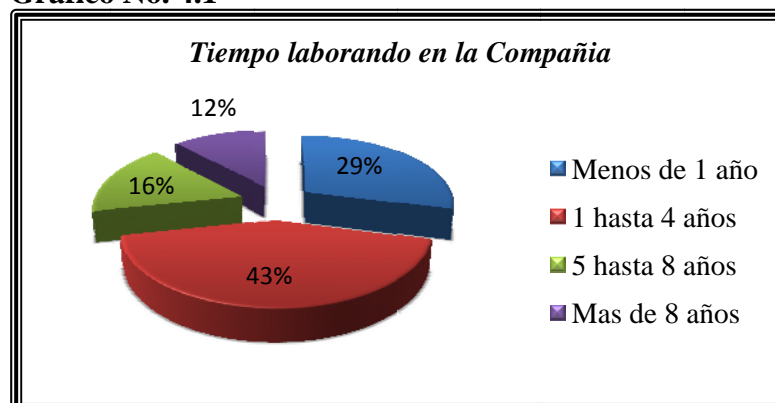
¿Que tiempo lleva usted laborando en la Compañía?

Tabla No. 4.1 *Tiempo laborando en la Compañía*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 1 año	73	29%
1 hasta 4 años	107	43%
5 hasta 8 años	41	16%
Mas de 8 años	30	12%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Grafico No. 4.1



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Pregunta No. 2

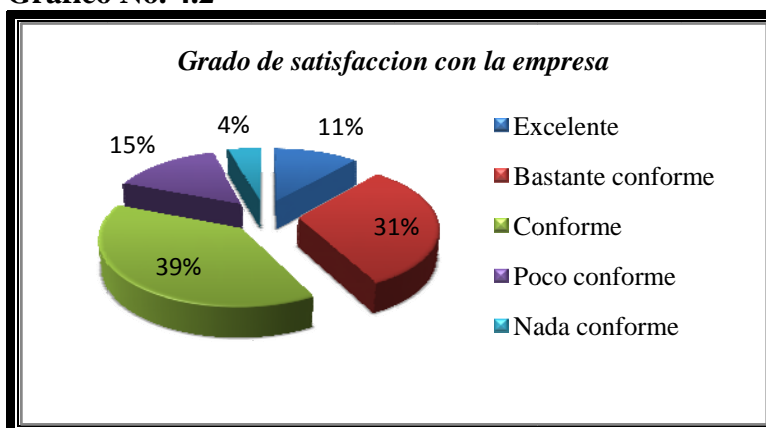
¿Cuál es el grado de satisfacción con la Empresa donde se encuentra laborando como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

Tabla No. 4.2 *Grado de satisfacción con la empresa*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	29	12%
Bastante conforme	77	31%
Conforme	97	39%
Poco conforme	37	15%
Nada conforme	11	4%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Grafico No. 4.2



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Pregunta No. 3

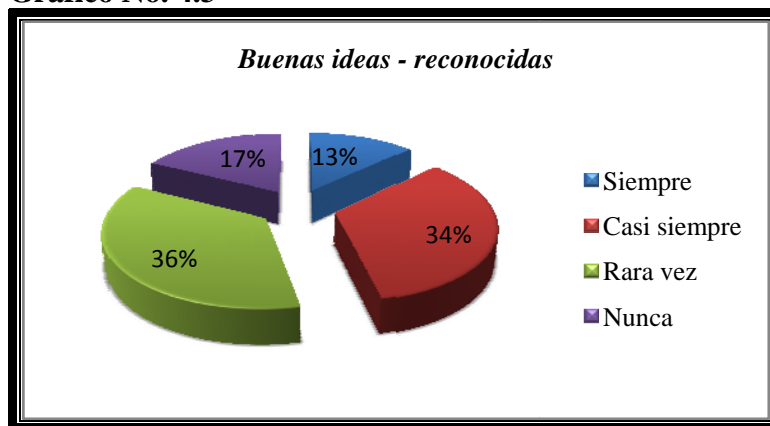
¿Si, tiene buenas ideas usted se le hace conocer a su jefe y él se la reconoce?

Tabla No. 4.3 *Buenas ideas - reconocidas*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	32	13%
Casi siempre	85	34%
Rara vez	90	36%
Nunca	44	18%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Grafico No. 4.3



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Pregunta No. 4

A continuación usted calificara a su jefe inmediato en los aspectos a continuación detallados

En la siguiente pregunta se procederá poner un cuadro de resumen de resultados en porcentajes y a continuación se detallara los resultados de cada uno de los ítems de la pregunta

	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
Se preocupa por el bienestar de los empleados	17%	31%	25%	17%	10%
Ayuda a los empleados cuando lo necesita	18%	33%	24%	17%	9%
Conoce bien el trabajo de los empleados	22%	36%	22%	13%	8%
Exige a sus empleados de forma favorable	16%	47%	20%	12%	7%
Reconoce el desempeño de sus empleados	14%	25%	26%	20%	14%

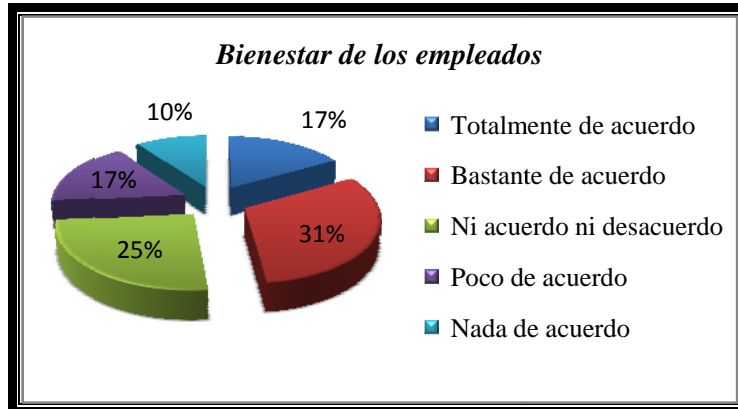
4.1 Se preocupa por el bienestar de los empleados

Tabla No. 4.4 Bienestar de los empleados

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	42	17%
Bastante de acuerdo	79	31%
Ni acuerdo ni desacuerdo	63	25%
Poco de acuerdo	42	17%
Nada de acuerdo	25	10%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Grafico No. 4.4



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

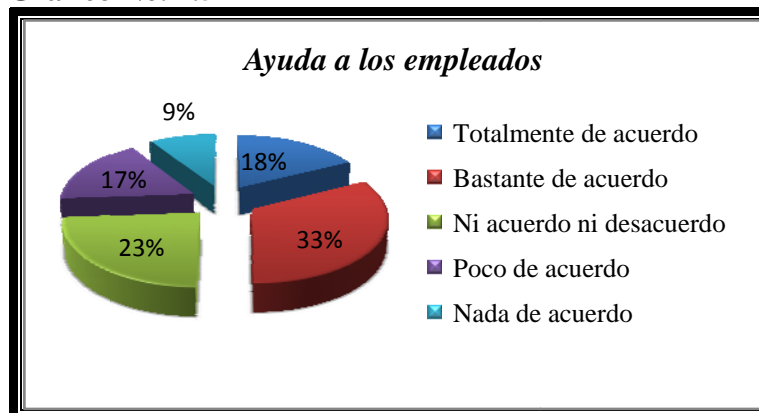
4.2 Ayuda a los empleados cuando los necesita

Tabla No. 4.5 Ayuda a los empleados

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	44	18%
Bastante de acuerdo	82	33%
Ni acuerdo ni desacuerdo	59	24%
Poco de acuerdo	43	17%
Nada de acuerdo	23	9%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Grafico No. 4.5



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

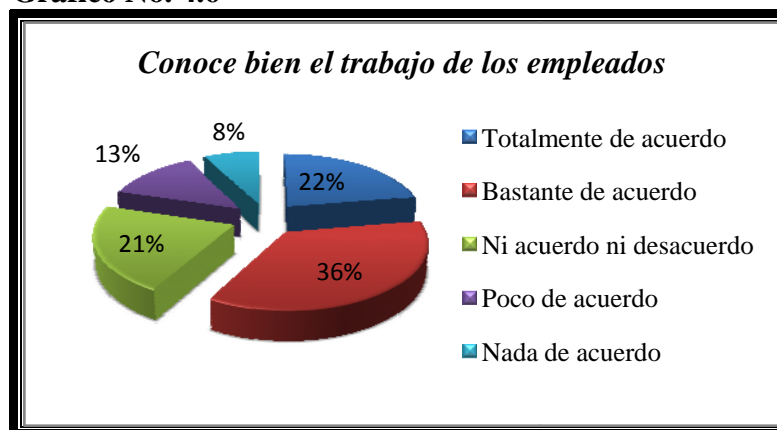
4.3 Conoce bien el trabajo de los empleados

Tabla No. 4.6 *Conoce bien el trabajo de los empleados*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	56	22%
Bastante de acuerdo	90	36%
Ni acuerdo ni desacuerdo	54	22%
Poco de acuerdo	32	13%
Nada de acuerdo	19	8%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Grafico No. 4.6



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

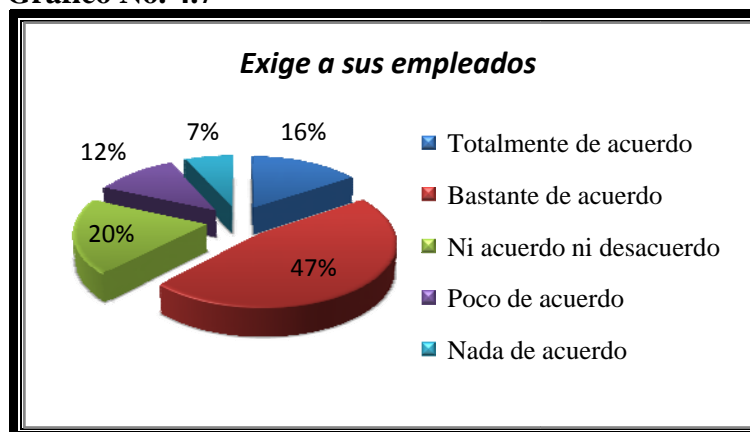
4.4 Exige a sus empleados de forma favorable

Tabla No. 4.7 *Exige a sus empleados*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	39	16%
Bastante de acuerdo	117	47%
Ni acuerdo ni desacuerdo	49	20%
Poco de acuerdo	29	12%
Nada de acuerdo	17	7%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Grafico No. 4.7



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

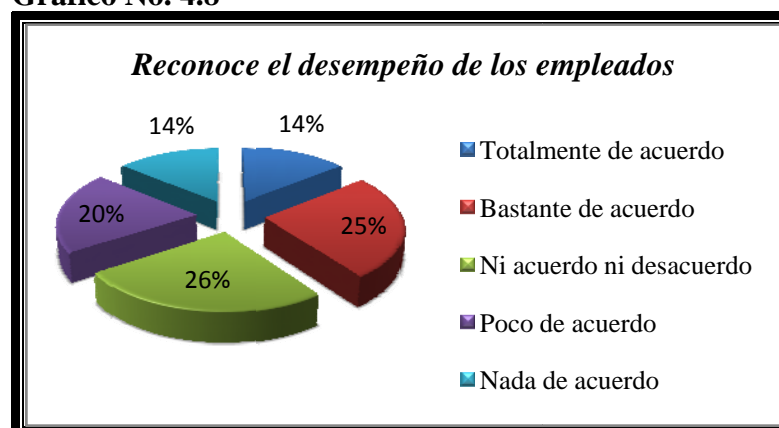
4.5 Reconoce el desempeño de sus empleados

Tabla No. 4.8 *Reconoce el desempeño*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	36	14%
Bastante de acuerdo	64	25%
Ni acuerdo ni desacuerdo	65	26%
Poco de acuerdo	51	20%
Nada de acuerdo	35	14%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Gráfico No. 4.8



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Pregunta No. 5

A continuación usted evaluara las habilidades y competencia de su Jefe

Inmediato

En la siguiente pregunta se procederá poner un cuadro de resumen de resultados en porcentajes y a continuación se detallara los resultados de cada uno de los ítems de la pregunta

	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
Motiva a su equipo para mejorar sus habilidades y conocimientos	16%	33%	24%	15%	12%
Se comunica de forma clara y precisa	22%	36%	18%	17%	8%
Da buenos ejemplos sus empleados	18%	32%	23%	16%	11%
Es justo al momento de llamar la atención por algún error cometido	18%	28%	24%	20%	11%
Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos de su área	16%	31%	25%	18%	12%
Considera que tiene un jefe justo	16%	29%	27%	18%	11%

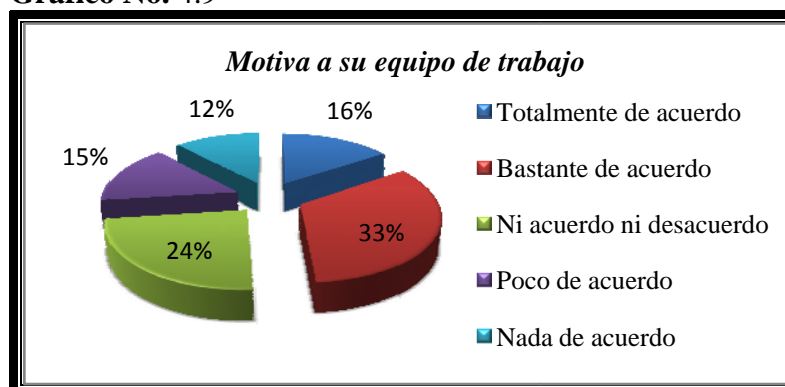
5.1 Motiva a su equipo para mejorar sus habilidades y conocimientos

Tabla No. 4.9 *Motiva a su equipo de trabajo*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	39	16%
Bastante de acuerdo	84	33%
Ni acuerdo ni desacuerdo	60	24%
Poco de acuerdo	38	15%
Nada de acuerdo	30	12%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Grafico No. 4.9



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

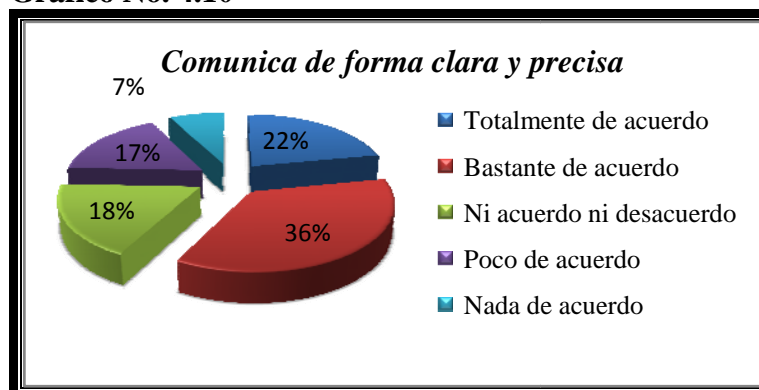
5.2 Se comunica de forma clara y precisa

Tabla No. 4.10 *Comunica de forma clara y precisa*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	55	22%
Bastante de acuerdo	90	36%
Ni acuerdo ni desacuerdo	45	18%
Poco de acuerdo	42	17%
Nada de acuerdo	19	8%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Grafico No. 4.10



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

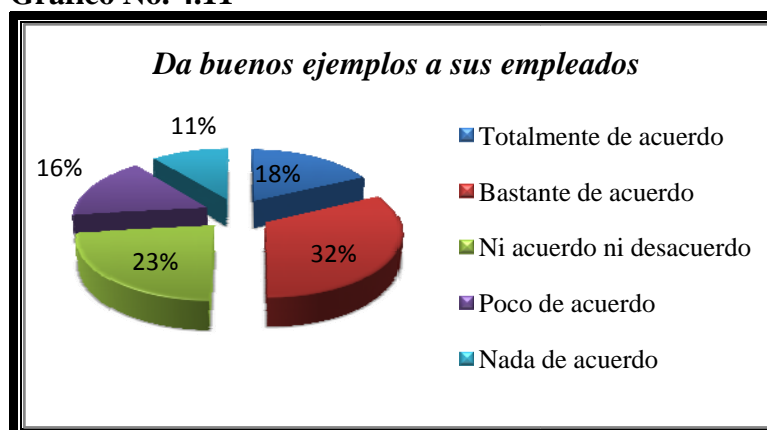
5.3 Da buenos ejemplos sus empleados

Tabla No. 4.11 *Da buenos ejemplos a sus empleados*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	45	18%
Bastante de acuerdo	81	32%
Ni acuerdo ni desacuerdo	58	23%
Poco de acuerdo	40	16%
Nada de acuerdo	27	11%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Grafico No. 4.11



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

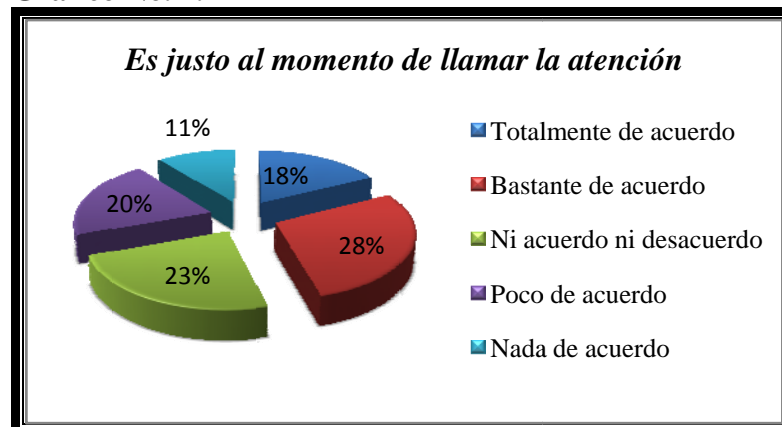
5.4 Es justo al momento de llamar la atención por algún error cometido

Tabla No. 4.12 *Es justo al momento de llamar la atención*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	44	18%
Bastante de acuerdo	71	28%
Ni acuerdo ni desacuerdo	59	24%
Poco de acuerdo	50	20%
Nada de acuerdo	27	11%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Grafico No. 4.12



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

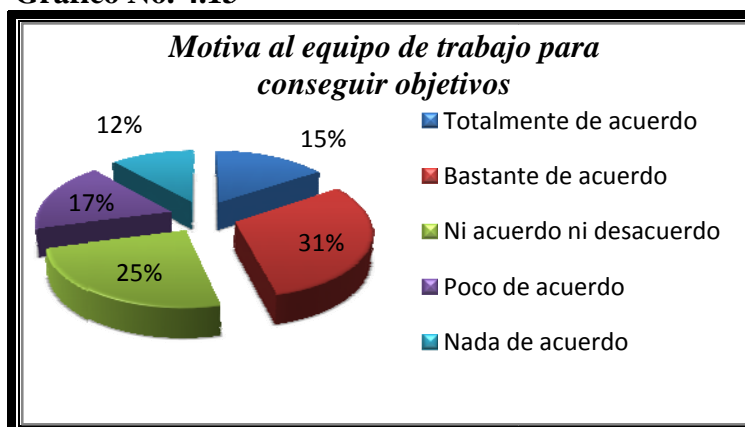
5.5 Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos de su área

Tabla No. 4.13 *Motiva al equipo de trabajo para conseguir objetivos*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	39	16%
Bastante de acuerdo	77	31%
Ni acuerdo ni desacuerdo	62	25%
Poco de acuerdo	44	18%
Nada de acuerdo	29	12%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Grafico No. 4.13



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

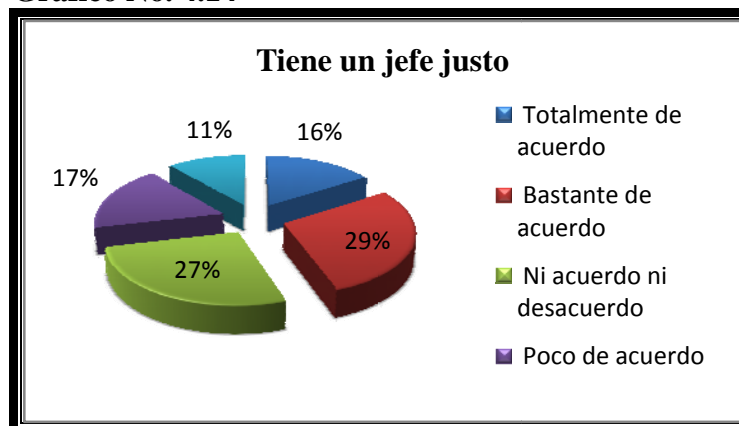
5.6 Considera que tiene un jefe justo

Tabla No. 4.14 *Tiene un jefe justo*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	40	16%
Bastante de acuerdo	72	29%
Ni acuerdo ni desacuerdo	67	27%
Poco de acuerdo	44	18%
Nada de acuerdo	28	11%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Grafico No. 4.14



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

6. Ahora usted evaluara al Departamento de Recursos Humanos

En la siguiente pregunta se procederá poner un cuadro de resumen de resultados en porcentajes y a continuación se detallara los resultados de cada uno de los ítems de la pregunta

	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
Evalúan el desempeño de los empleados de la empresa	11%	24%	24%	20%	21%
Informan sobre puestos vacantes dentro de la empresa	10%	22%	24%	20%	24%
Describe cuales son las funciones de los puestos vacantes	10%	24%	23%	20%	23%
Intercede ante disputas de empleador y empleado	9%	22%	27%	20%	23%

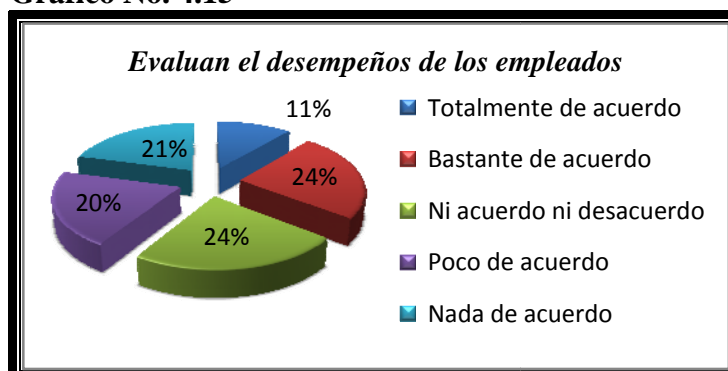
6.1 Evalúan el desempeño de los empleados de la empresa

Tabla No. 4.15 *Evalúan el desempeños de los empleados*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	28	11%
Bastante de acuerdo	61	24%
Ni acuerdo ni desacuerdo	59	24%
Poco de acuerdo	51	20%
Nada de acuerdo	52	21%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Grafico No. 4.15



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

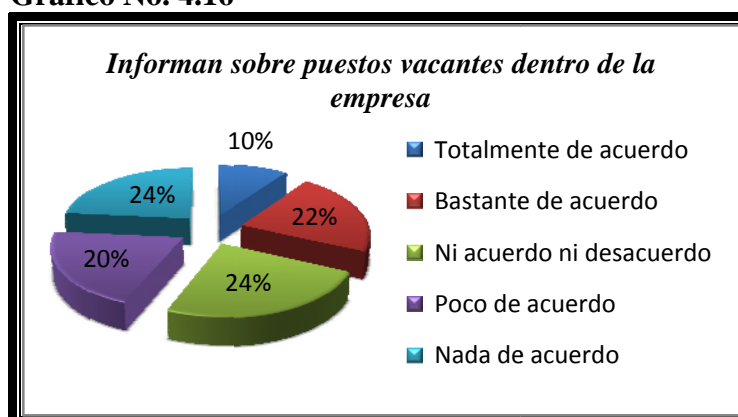
6.2 Informan sobre puestos vacantes dentro de la empresa

Tabla No. 4.16 Informan sobre puesto vacantes dentro de la empresa

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	25	10%
Bastante de acuerdo	55	22%
Ni acuerdo ni desacuerdo	61	24%
Poco de acuerdo	51	20%
Nada de acuerdo	59	24%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Grafico No. 4.16



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

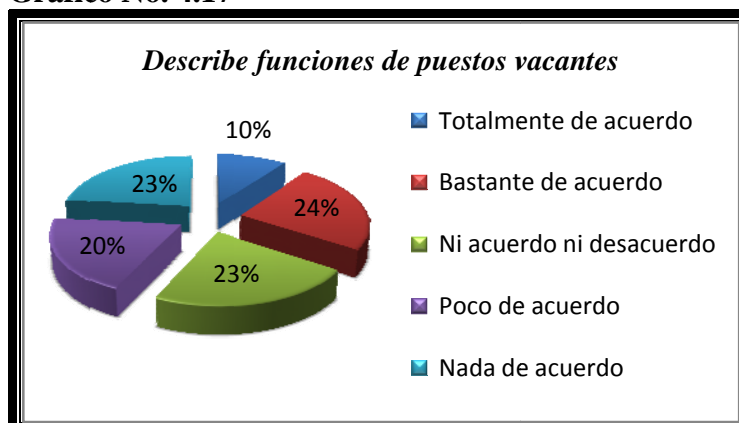
6.3 Describe cuales son las funciones de los puestos vacantes

Tabla No. 4.17 Describe funciones de puestos vacantes

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	25	10%
Bastante de acuerdo	61	24%
Ni acuerdo ni desacuerdo	57	23%
Poco de acuerdo	50	20%
Nada de acuerdo	58	23%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Grafico No. 4.17



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

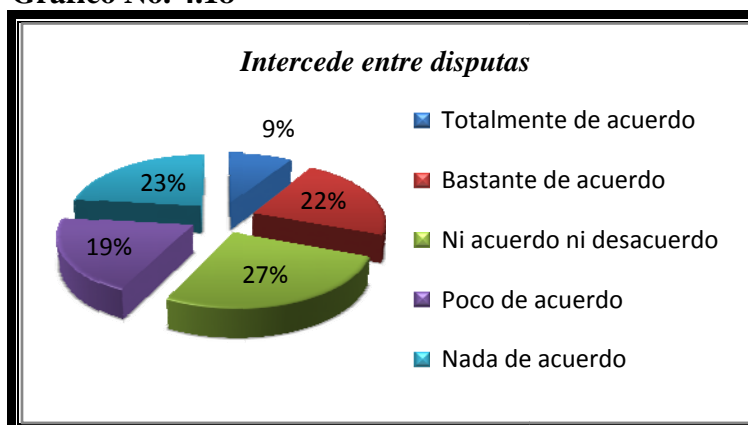
6.4 Intercede ante disputas de empleador y empleado

Tabla No. 4.18 *Intercede entre disputas*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	22	9%
Bastante de acuerdo	55	22%
Ni acuerdo ni desacuerdo	67	27%
Poco de acuerdo	49	20%
Nada de acuerdo	58	23%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYMES

Grafico No. 4.18



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

7. ¿Si pudiera dejar la empresa por otra que le ofrece el mismo sueldo, horario se cambiaria?

Tabla No. 4.19 *Dejar la empresa por otra con mismo sueldo y horario*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	103	41%
No	148	59%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

Grafico No. 4.19



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

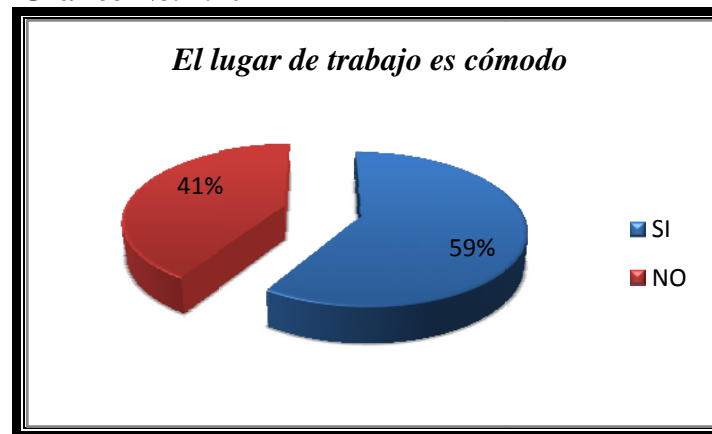
8. ¿Su lugar de trabajo le parece cómodo?

Tabla No. 4.20 *El lugar de trabajo es cómodo*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	148	59%
No	103	41%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

Gráfico No. 4.20



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

9. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?

Tabla No. 4.21 *Se lleva bien con los compañeros de trabajo*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	208	83%
No	43	17%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

Gráfico No. 4.21



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

10. ¿Su compañeros lo(s) apoyaron los primeros días cuando usted ingreso a la empresa?

Tabla No. 4.22 *Recibió apoyo de sus compañeros desde que ingreso a la empresa*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	199	79%
No	52	21%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

Grafico No. 4.22



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

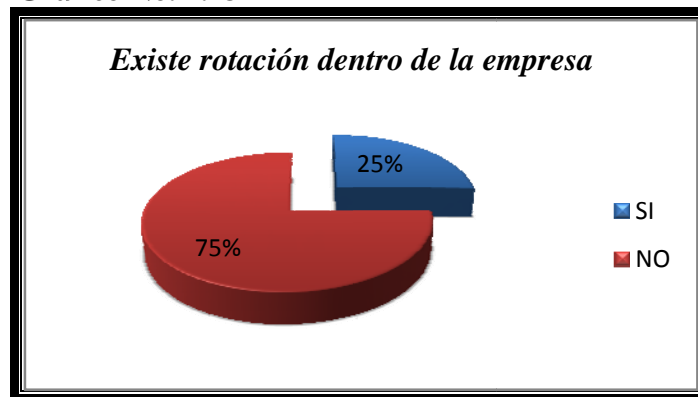
11. ¿Existe dentro de la empresa mucha rotación y salida de personal en los diferentes puestos de trabajo?

Tabla No. 4.23 *Existe rotación dentro de la empresa*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	63	25%
No	188	75%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

Grafico No. 4.23



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

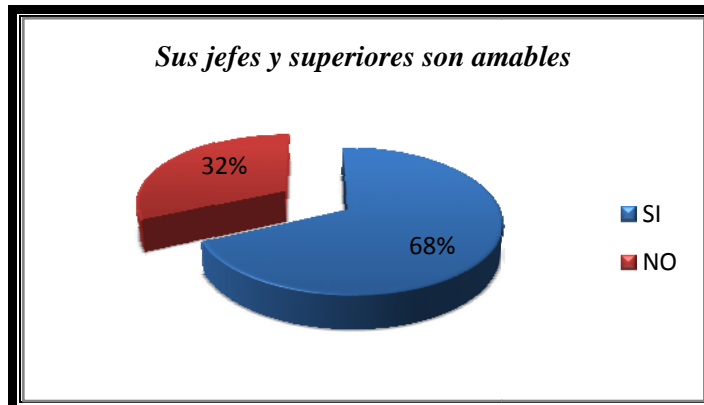
12. Sus Jefes o superiores son amables con los empleados?

Tabla No. 4.24 *Sus Jefes y superiores son amables*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	171	68%
No	80	32%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

Grafico No. 4.24



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

13. ¿Se siente satisfecho dentro de la empresa?

Tabla No. 4.25 *Se siente satisfecho dentro de la empresa*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	166	66%
No	85	34%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

Gráfico No. 4.25



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

14. Con relación a su puesto de trabajo

	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
Su puesto de trabajo esta acorde a la experiencia que posee	28%	35%	13%	13%	10%
Su puesto de trabajo esta acorde a su titulo profesional	25%	33%	14%	14%	13%
Considera que su puesto de trabajo esta bien remunerado	12%	22%	19%	25%	22%
Conoce bien las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo	35%	37%	11%	10%	7%
El trabajo que desarrolla corresponde a las funciones de su puesto de trabajo	28%	36%	14%	13%	8%

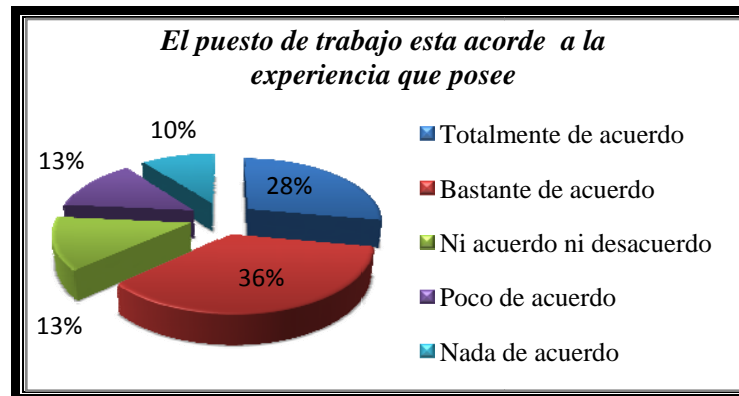
14.1 Su puesto de trabajo está acorde a la experiencia que posee

Tabla No. 4.26 *El puesto de trabajo esta acorde a la Experiencia que posee*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	70	28%
Bastante de acuerdo	89	35%
Ni acuerdo ni desacuerdo	33	13%
Poco de acuerdo	33	13%
Nada de acuerdo	26	10%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

Grafico No. 4.27



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

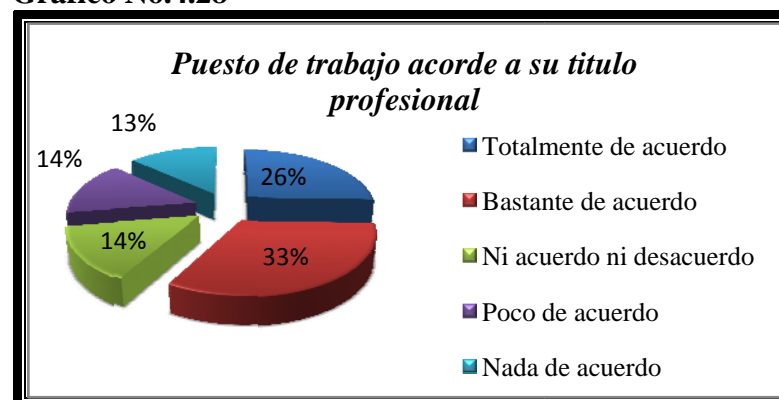
14.2 Su puesto de trabajo esta acorde a su título profesional

Tabla No. 4.28 Puesto de trabajo acorde a su título profesional

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	64	25%
Bastante de acuerdo	82	33%
Ni acuerdo ni desacuerdo	36	14%
Poco de acuerdo	36	14%
Nada de acuerdo	33	13%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

Grafico No.4.28



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

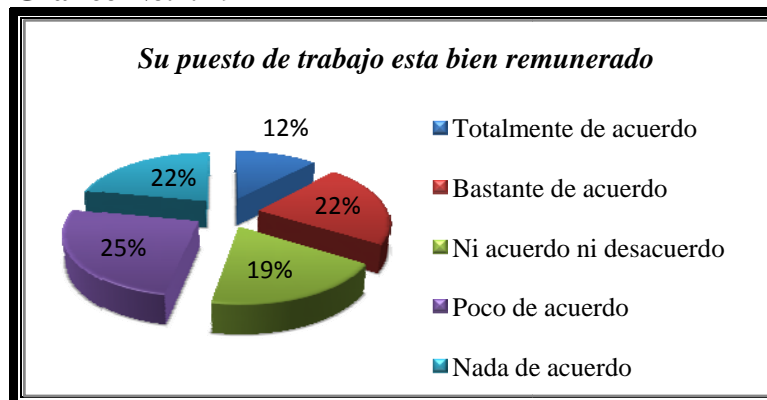
14.3 Considera que su puesto de trabajo esta bien remunerado

Tabla No. 4.29 *Su puesto de trabajo esta bien remunerado*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	30	12%
Bastante de acuerdo	55	22%
Ni acuerdo ni desacuerdo	48	19%
Poco de acuerdo	63	25%
Nada de acuerdo	55	22%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

Gráfico No.4. 29



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

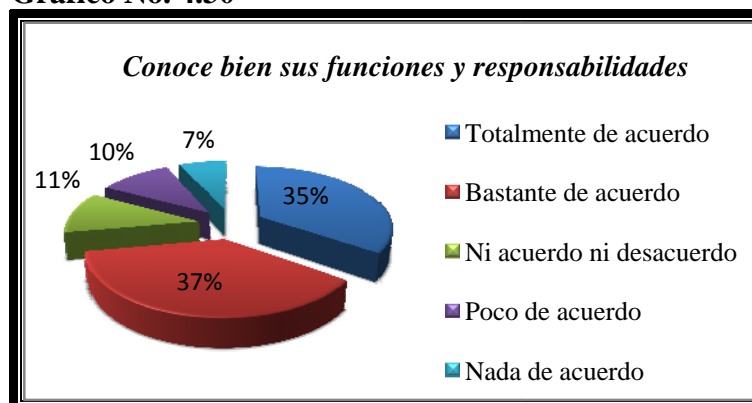
14.4 Conoce bien las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo

Tabla No. 4.30 *Conoce bien sus funciones y responsabilidades*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	87	35%
Bastante de acuerdo	94	37%
Ni acuerdo ni desacuerdo	27	11%
Poco de acuerdo	26	10%
Nada de acuerdo	17	7%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

Grafico No. 4.30



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

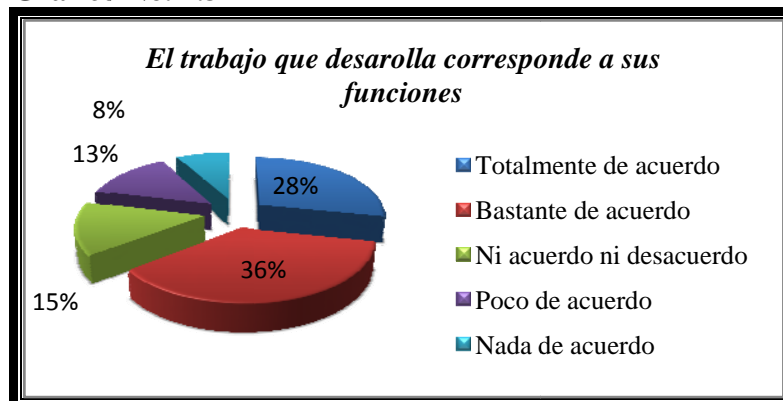
14.5 El trabajo que desarrolla corresponde a las funciones de su puesto de trabajo

Tabla No. 4.31 *El trabajo que desarrolla corresponde a sus funciones*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	71	28%
Bastante de acuerdo	91	36%
Ni acuerdo ni desacuerdo	36	14%
Poco de acuerdo	33	13%
Nada de acuerdo	20	8%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

Grafico No. 4.31



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

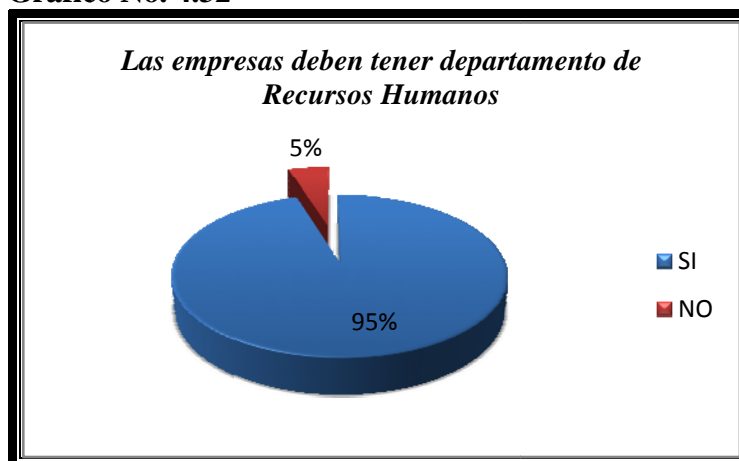
15. ¿Considera usted que las empresas pequeñas y medianas deben de tener su Departamento de Recursos Humanos?

Tabla No. 4.32 *las empresas deben tener departamento de Recursos Humanos*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	239	95%
No	12	5%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

Grafico No. 4.32



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

16. Favor indique su nivel de satisfacción con los siguientes factores relacionados con su trabajo

	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
Sueldo	8%	26%	25%	25%	16%
Capacitaciones constantes	14%	19%	18%	23%	27%
Estabilidad	21%	25%	21%	14%	18%
Condiciones y beneficios laborales	12%	27%	28%	16%	16%
Buena Organización	12%	25%	27%	18%	18%
Igualdad entre hombres y mujeres	19%	27%	31%	14%	10%
Comunicación jefe – empleado	19%	33%	20%	19%	9%

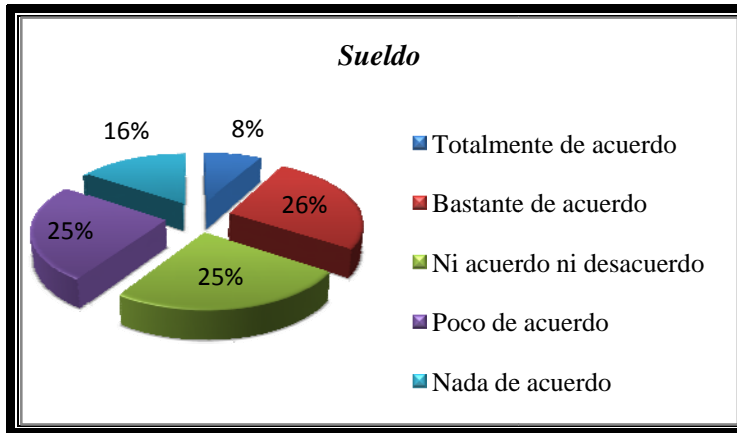
16.1 Sueldo

Tabla No. 4.33 Sueldo

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	20	8%
Bastante de acuerdo	66	26%
Ni acuerdo ni desacuerdo	63	25%
Poco de acuerdo	63	25%
Nada de acuerdo	39	16%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

Grafico No. 4.33



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

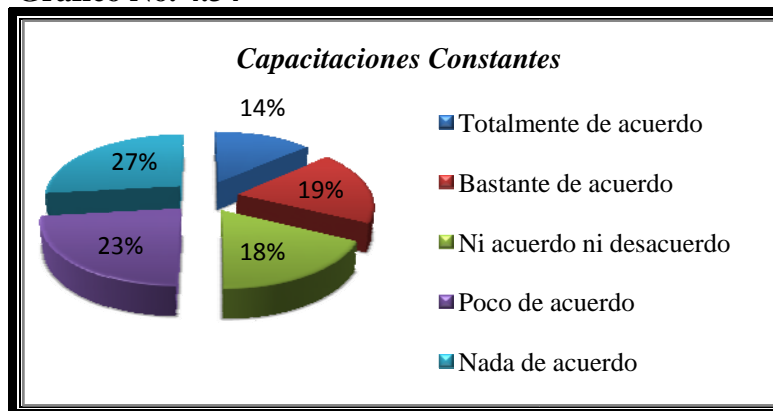
16.2 Capacitaciones constantes

Tabla No. 4.34 Capacitaciones constantes

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	34	14%
Bastante de acuerdo	47	19%
Ni acuerdo ni desacuerdo	45	18%
Poco de acuerdo	58	23%
Nada de acuerdo	67	27%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

Grafico No. 4.34



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

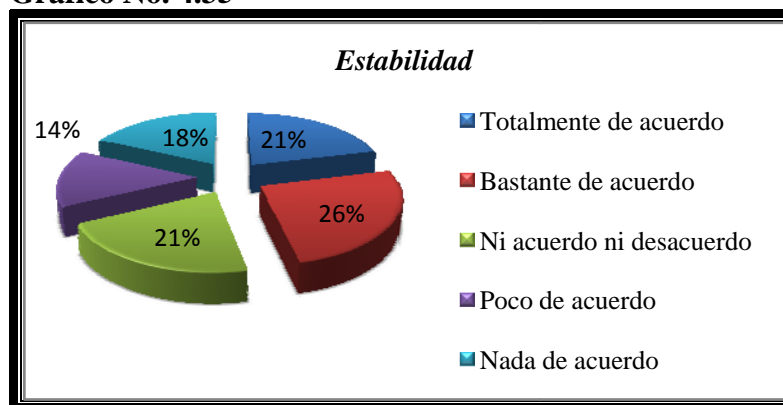
16.3 Estabilidad

Tabla No. 4.35 *Estabilidad*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	53	21%
Bastante de acuerdo	64	25%
Ni acuerdo ni desacuerdo	53	21%
Poco de acuerdo	36	14%
Nada de acuerdo	45	18%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

Grafico No. 4.35



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

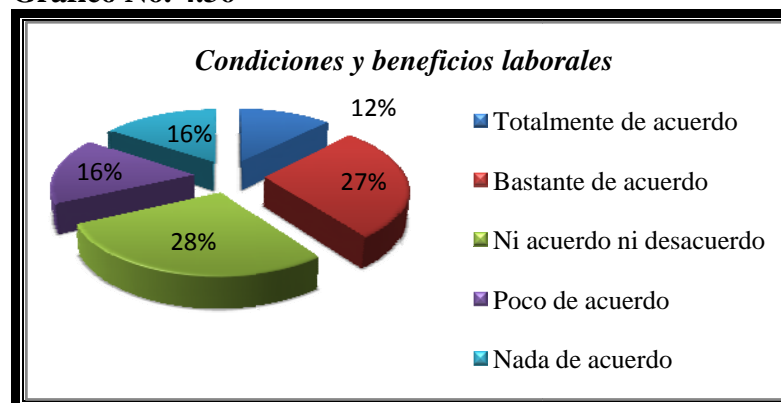
16.4 Condiciones y beneficios laborales

Tabla No. 4.36 *Condiciones y beneficios laborales*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	31	12%
Bastante de acuerdo	69	27%
Ni acuerdo ni desacuerdo	71	28%
Poco de acuerdo	41	16%
Nada de acuerdo	39	16%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

Grafico No. 4.36



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

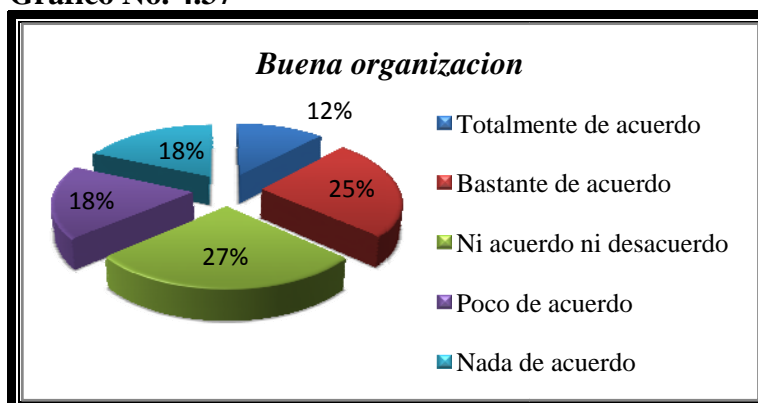
16.5 Buena Organización

Tabla No. 4.37 Buena organización

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	30	12%
Bastante de acuerdo	62	25%
Ni acuerdo ni desacuerdo	68	27%
Poco de acuerdo	45	18%
Nada de acuerdo	46	18%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

Grafico No. 4.37



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

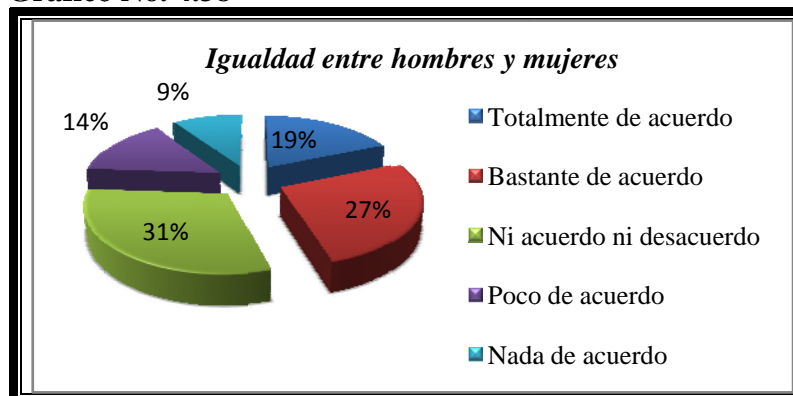
16.6 Igualdad entre hombres y mujeres

Tabla No. 4.38 *Igualdad entre hombres y mujeres*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	47	19%
Bastante de acuerdo	67	27%
Ni acuerdo ni desacuerdo	77	31%
Poco de acuerdo	36	14%
Nada de acuerdo	24	10%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

Grafico No. 4.38



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

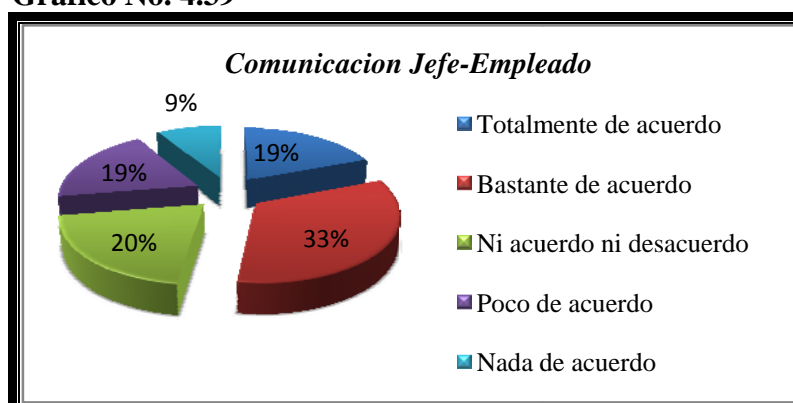
16.7 Comunicación jefe – empleado

Tabla No. 4.39 *Comunicación jefe - empleado*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	48	19%
Bastante de acuerdo	83	33%
Ni acuerdo ni desacuerdo	51	20%
Poco de acuerdo	47	19%
Nada de acuerdo	22	9%
Total	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

Grafico No. 4.39



Fuente: Encuesta realizada a diferentes empresas PYME

CAPITULO V

ANALISIS Y PROPUESTAS

5.1 Análisis

A continuación se presentara los resultados de la encuesta realizada a 251 empleados de diferentes empresas sobre que opinan de la satisfacción dentro de las empresas donde laboran.

¿Que tiempo lleva usted laborando en la Compañía?

En algunas ocasiones muchas empresas por la situación económica, se ven en la obligación de despedir personal, por esos motivo es que a veces muchas personas laboran por determinados tiempo. De acuerdo a la encuesta realizada el 29% tienen menos de un año en las empresas, el 43% llevan mas de un año trabajando, el 16% lleva mas de 5 años trabajando en la misma empresa, y el 12% mas de 8 años donde son considerados los mas antiguos de la empresa incluso son aquellos que juntos con los dueños fundaron la empresa.

¿Cuál es el grado de satisfacción con la Empresa donde se encuentra laborando como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

Son muchos los factores que los empleados analizan sobre su grado de satisfacción dentro de la empresa, entre ellos es el trato, la amabilidad, el reconocimiento. El análisis demostró que entre el 39% de los empleados se sienten dentro de la empresa bastante conforme, en cambio entre conforme. Poco conforme y nada conforme se muestra un resultado del 30%.

¿Si, tiene buenas ideas usted se le hace conocer a su jefe y él se la reconoce?

La pregunta busca analizar el grado de interés que tienen los jefes hacia las sugerencias de sus empleados, de lo cual podemos demostrar en la encuesta realizada que el 36% sus opiniones rara vez fueron tomadas en cuenta mientras que el 13% de las personas de Recurso Humano entrevistado señalaron que siempre fueron tomadas en cuenta.

A continuación usted calificara a su jefe inmediato en los aspectos a continuación detallados

Se preocupa por el bienestar de los empleados

La mayoría de las empresas analizan que el bienestar del empleado es lo primordial a parte de su estabilidad, si un empleado no se siente protegido por su jefes, será motivo por el cual no trabaje con el interés y empeño, por ese motivo a continuación se presenta los resultado de las personas encuestadas si el jefe inmediato se preocupa por el bienestar de los empleados y respondieron lo siguiente: el 17% de las personas responden que están totalmente de acuerdo con la preocupación del jefe hacia sus empleados, en cambio el 31% esta bastante de acuerdo, pero si vemos el porcentaje de personas en desacuerdo tenemos un total del 52% dando mas de la mitad de las personas que siente que sus jefes no se preocupan en lo absoluto por ellos.

Ayuda a los empleados cuando lo necesita

Que se consigue con este tipo de encuesta es ver el grado de satisfacción que tienen sus empleados, si sus jefes son personas amables, comprensibles, y sobre todo comunicativa. En la actualidad por falta de trabajo hay empresas donde abusan de la necesidad del empleado, y por falta de empleo toca soportar, incluso al pedir ayuda. De las 251 personas el 18% contesto que están totalmente de acuerdo, y el 17% contesto que esta poco de acuerdo, lo que sobresale es el 33% que esta bastante de acuerdo, le sigue el 23% que esta en duda si en realidad los jefes los ayudan en alguna necesidad.

Conoce bien el trabajo de los empleados

Para que una empresa funcione aquí entra la frase que dice “PARA SABER MANDAR HAY QUE SABER HACER”, a que quiero llegar con esto es que todo jefe tiene que saber el trabajo para la cual esta creada la empresa, si un jefe no conoce bien su trabajo como puede llegar a conocer bien el trabajo de los empleados. En esta pregunta los encuestados respondieron que el 36% esta totalmente de acuerdo que su jefe conoce bien el trabajo de sus empleados, y si analizamos el 8% nada de acuerdo estaría en un porcentaje muy bajo pero es preocupante que lo haya porque por esos motivos donde los jefes no conocen bien el trabajo de los empleados es que muchas empresas han quebrado por negligencia de una buena administración

Exige a sus empleados de forma favorable

Las empresas para obtener mejor rentabilidad buscan exigir mas a sus empleados, en algunos casos de forma favorable como refleja los resultados: a penas el 15% esta totalmente de acuerdo, el 47% de sus jefes exigen a sus empleados incluso de forma favorable a que me refiero, que así como ellos les exigen en sus trabajos, son recompensados por sus desempeño, pero tenemos otro panorama incluso en menor porcentaje, el 19% se encuentra entre estar de acuerdo o no, si se les exige de forma favorable, el 12% y 7% incluso no esta de acuerdo en lo absoluto que sus jefes les exija de forma favorable, esto quiere decir que su esfuerzo se lo reconocen, que solo se les exige de manera favorable pero solo para el beneficio de la empresa y los dueños.

Reconoce el desempeño de sus empleados

Los jefes son personas que tienen a su cargo un número determinado de empleados los cuales por ese motivo analiza el desempeño de cada uno, en las PYMES, por ser empresas pequeñas y mediadas son mas fáciles de analizar a cada uno de sus empleados, a que nos referiremos, que tienen un patrón de cómo evaluarlos es decir desde la hora de entrada a laborar y en el transcurso de su proceso laboral, ellos tienen la idea de cómo se desempeña cada uno, desde quien comete menos errores hasta el que comente los mayores errores dentro de un grupo de trabajo. En la encuesta realizada a los empleados de diferentes empresas pequeñas y medianas contestaron que el 14% esta totalmente de acuerdo que el jefe reconoce su desempeño, continúa el 26 % que esta bastante de acuerdo, el 20% que esta poco de acuerdo que no reconocen el desempeño y el 14% nada de acuerdo.

Los empleados incluso confunden que reconocerles el desempeño es ser los causantes de los conflictos dentro de la empresa y que por ese motivo deben de recompensarlo, pero hay casos en donde los empleadores si son muy injusto en no reconocerles su esfuerzo y logros dentro de la empresa.

A continuación usted evaluara las habilidades y competencia de su Jefe

Inmediato

Motiva a su equipo para mejorar sus habilidades y conocimientos

Un número considerable de jefes en diferentes empresas tienen el don de motivar a sus empleados, incluso muchos de ellos tienen experiencia en ese campo por los diversas capacitaciones que han asistido para poder ser líderes y así llegar a motivar de forma favorable a sus empleados. Como resultados a la pregunta anteriormente expuesta muchos de los empleados contestaron de la siguiente manera: el 16% esta totalmente de acuerdo con que su jefe los motiva en mejorara sus habilidades y conocimientos, el 33% y siendo un porcentaje alto esta bastante de acuerdo, en cambio el 24% esta en un termino indeciso si en realidad los motiva o no, de ahí tenemos que el 15% y 12% esta poco y nada de acuerdo respectivamente que sus jefes los motive a mejorar.

Se comunica de forma clara y precisa

A que me refiero con esta pregunta en algunos casos y por el motivo de que los jefes son pocos comunicativos es que existen los conflictos, por ejemplo existen jefes que comunican a sus empleados de forma clara con respecto algún proyecto que tiene la empresa y de los beneficios que este tendría, lo cual necesitan del apoyo de sus empleados, trabajar hora extras, dedicarle mas tiempo al trabajo, y solo dependería del empleado si lo toma o lo deja. En cambio tenemos el caso de jefes que son pocos

comunicativos, no dicen cuales son los proyectos y peor aun los hacen trabajar a los empleados sin beneficio alguno.

Las personas encuestadas contestaron de la siguiente manera a la pregunta que se les realizo: el 22% esta totalmente de acuerdo, el 36% esta bastante de acuerdo con la comunicación de sus jefes a sus empleados, el 18%, respondió ni acuerdo ni desacuerdo, lo cual significa que no es seguro que se comuniquen de forma clara, el 17% y 7% esta poco y nada de acuerdo que su jefe sea comunicativo.

Da buenos ejemplos a sus empleados

Dar buenos ejemplos significa que tanto el buen comportamiento y modales que los jefes exigen a sus empleados son los mismos buenos comportamientos y modales que deben de tener ellos. La pregunta dio cómo resultado que el 18% esta totalmente de acuerdo que sus jefes dan buenos ejemplos, el 32% esta bastante de acuerdo, 23% respondió que esta entre de acuerdo y no de acuerdo, el 16% esta poco de acuerdo con los ejemplos que dan sus jefes, y el 11% esta nada de acuerdo ya que sus jefes no dan buenos ejemplos.

Es justo al momento de llamar la atención por algún error cometido

Hay situaciones en donde los jefes tienen la razón de llamar la atención a sus empleados por errores cometidos por distracciones, que conllevan a cometer errores incluso financieros perjudicial tanto para la empresa como para el empleado con el

despido y en algunas empresas con demandas. A continuación se presenta el gráfico con los siguientes resultados: el 18% está totalmente de acuerdo que los jefes son justos al momento de llamar la atención por algún error cometido, el 8% está bastante de acuerdo, el 23% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% está poco de acuerdo es decir que no tienen un jefe justo y el 11% no está de acuerdo cuando el jefe les llama la atención.

Motiva a su equipo de trabajo para conseguir los objetivos de su área

Para poder conseguir en una empresa los objetivos globales, se empieza por conseguir y motivar para conseguir los objetivos de cada departamento. El análisis mostraron que el 15% está totalmente de acuerdo que el jefe si los motiva para conseguir y mejorar los objetivos de sus áreas, el 31% demuestra que los empleados están bastante de acuerdo con la motivación para conseguir los objetivos por parte del jefe en cambio entre ni de acuerdo ni en desacuerdo, poco de acuerdo y nada de acuerdo existe un resultado del 54% que no se sienten satisfecho que el jefe los motive para conseguir los objetivos del área.

Considera que tiene un jefe justo

Para poder analizar a un jefe si es justo o no, se necesita de muchos factores como los que se analizaron anteriormente entre ellos si motiva a sus empleados, si era justo de llamar la atención al momento de cometer un error, por esos factores las personas encuestadas contestaron de la siguiente manera: entre totalmente de acuerdo y

bastante de acuerdo el resultado fue del 45% que considera que tienen jefes justos y entre ni acuerdo ni desacuerdo, poco de acuerdo y nada de acuerdo existe un resultado del 55% donde indica que no tienen un jefe justo

Ahora usted evaluara al Departamento de Recursos Humanos

Evalúan el desempeño de los empleados de la empresa

Todo Departamento de Recursos Humanos deben de evaluar a los empleados si están realizando bien su trabajo o no, incluso si se sienten satisfechos en la empresa.

En el análisis las personas respondieron que el 11% esta totalmente de acuerdo, el 24% esta bastante de acuerdo que son evaluados sus desempeños dentro de la empresa, el 24% esta entre ni acuerdo ni desacuerdo que en realidad sean evaluados, el 20% esta poco de acuerdo y el 21% esta nada de acuerdo ya que no son evaluados por el departamento de Recursos Humanos.

Informan sobre puestos vacantes dentro de la empresa

Algunos empleados por mejores oferta de trabajo dejan su actual puesto, por lo cual automáticamente queda vacante, y no solo el Departamento debería de poner anuncios en los periódico sobre algún puesto vacante, sino también analizar dentro del personal de la empresa que persona estaría en capacidad de funcionar de forma favorable dentro del puesto vacante. De acuerdo a lo anteriormente mencionado las respuestas fueron las siguientes: el 10% esta totalmente de acuerdo que dentro de las empresas donde laboran el Departamento de Recursos Humanos informan sobre los

puestos vacantes, el 22% esta bastante de acuerdo, el 24% se encuentra entre estar y no de acuerdo, el 20% esta poco de acuerdo y el 24% no esta de acuerdo es decir que nunca son informados con respecto a puestos vacantes dentro de la empresa.

Describe cuales son las funciones de los puestos vacantes

Cuando el Departamento de Recursos Humanos solicita personal para diferentes puestos vacantes, ellos tienen la obligación de describir cuales son las funciones de los puestos. Por ese motivo las personas contestaron que el 10% están totalmente de acuerdo que describen los puestos vacantes, el 24% esta bastante de acuerdo, el 23% se encuentra entre estar y no de acuerdo, el 20% esta poco de acuerdo que describan las funciones de los puestos y el 23% no esta de acuerdo ya que el Departamento de Recursos Humanos no describe las funciones de los puestos.

Intercede ante disputas de empleador y empleado

Hay ocasiones donde existen disputas entre jefes y empleados que llevan a solo perjudicar la tranquilidad de las demás personas e incluso conllevan al mal trato a los clientes, por ese motivo es que Recursos Humanos intercede de una manera que beneficie a la empresa y a las personas involucradas en el problema.

De acuerdo a la pregunta expuesta hacia los encuestados ellos respondieron de la siguiente manera: el 9% esta totalmente de acuerdo que el Departamento si interceden en las disputas, el 22% esta bastante de acuerdo, ni acuerdo ni desacuerdo esta con el

27% de personas que opinaron que a veces el Departamento interceden en las discusiones entre empleador y empleado, el 19% esta poco de acuerdo que intercedan en las discusiones y el 23% no esta de acuerdo es decir que nunca el intervienen en las discusiones ya que eso se los deja a los dueños de la empresa.

¿Si pudiera dejar la empresa por otra que le ofrece el mismo sueldo, horario se cambiaria?

Hay ofertas de trabajo que se presentan con las mismas características por ejemplo el mismo cargo, sueldo, horario, pero incluso también son muchos los factores que implican tomar la decisión de salir o no del trabajo donde actualmente se encuentran trabajando, por ejemplo tendrían que analizar la estabilidad, trato, sueldos, horarios. De acuerdo a la encuesta el 59% contesto que no se cambiaria de empresa, y el 41% que si dejarían la empresa por el mismo sueldo y horario.

¿Su lugar de trabajo le parece cómodo?

Los empleados para trabajar a gusto necesitan que su puesto de trabajo sea cómodo e incluso amplio, un puesto que sea estrecho, poco manejable por su corto espacio incide a que el trabajo se estrese y no pueda cumplir a cabalidad con su trabajo.

El análisis sobre si el lugar de trabajo les parece cómodo fue el siguiente: el 59% de los empleados se sienten cómodos muy cómodos con su lugar de trabajo, el 41% contesto que no se sienten cómodos.

¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?

Mucho influye dentro de la empresa que los empleados se lleven bien entre sí, incluso evitan discusiones y se pueden ayudar entre sí. De las 251 personas encuestadas respondieron que el 83% que se llevan bien con sus compañeros de trabajo mientras que el 17% respondió que no se llevan bien con sus compañeros de trabajo.

¿Su compañeros lo(a) apoyaron los primeros días cuando usted ingreso a la empresa?

Cuando uno ingresa a una empresa es vista como un intruso, habrá compañeros que tomen conciencia de que ellos también fueron nuevos dentro de la empresa y ayudan a incorporarse a la empresa, en cambio otro lo verán como un rival de que van a quitarle el puesto. En el siguiente análisis dio como resultados que el 79% si fueron apoyados por sus compañeros el primer día que ingresaron a la empresa, mientras que el 21% no fueron apoyados por sus compañeros de trabajo.

¿Existe dentro de la empresa mucha rotación y salida de personal en los diferentes puestos de trabajo?

Muchos son los factores que inciden a que exista rotación dentro de las empresas, entre los factores podremos acotar la falta de experiencia, puesto de trabajo no esta acorde a la experiencia, indisciplinas. En las encuestas las personas contestaron que el

75% no existen mucha rotación de personal, y el 25% señalo que si existen mucha rotación de personal en las empresas donde laboran.

Sus Jefes o superiores son amables con los empleados?

Dentro de las empresas quien no ha escuchado mi jefe es un ogro, mal genio, y muchos factores mas, en cambio en otras empresas se escucha todo lo contrario mi jefe es una excelente persona, trata muy bien a sus empleados. De los encuestados muchos respondieron que el 68% son tratados con amabilidad por parte de sus jefes, y el 32% respondieron que sus jefes no son nada amables.

¿Se siente satisfecho dentro de la empresa?

Muchos son los factores que se analizaron hasta llegar hasta la pregunta que se va analizar por ejemplo un empleado se puede sentir satisfecho por el trato que reciben por parte de sus superiores, si valoran su desempeño de forma favorable. Del análisis recibí las siguiente respuesta el 66% se siente muy satisfecho con la empresa donde laboran, y el 34% no se siente satisfecho de pertenecer a la empresa donde se encuentran laborando.

Con relación a su puesto de trabajo

Su puesto de trabajo esta acorde a la experiencia que posee

La experiencia influye muchísimo en un puesto de trabajo sobre todo si es una experiencia de muchos años que puede resultar un beneficio para la empresa inclusive

es un beneficio para el empleado porque podría ser reconocido mejor económicamente. De acuerdo a nuestro análisis las personas respondieron de la siguiente manera: el 28% esta totalmente de acuerdo que su puesto de trabajo esta acorde a su experiencia laboral, el 36% esta bastante de acuerdo, el 13% considera que su puesto de trabajo esta mas o menos acorde a su experiencia, el 13% esta poco de acuerdo y el 13% no esta nada de acuerdo que su puesto de trabajo esta acorde a su experiencia de trabajo.

Su puesto de trabajo esta acorde a su titulo profesional

Todo puesto de trabajo debería de estar acorde al titulo profesional, pero en muchos casos las personas que están en los diferentes puesto de trabajo tienen un titulo profesional pero no la experiencia o viceversa pueden tener experiencia pero no el titulo lo cual ambos resultan ser problemas mas adelante hay empresas en la actualidad que requieren tener por lo menos el 60% de sus empleados con titulo profesional y especialmente si aquellas empresas están calificando alguna certificación por ejemplo el ISO.

Los resultados referente a la pregunta fueron: el 25% esta totalmente de acuerdo que su puesto de trabajo esta acorde a su título profesional, el 33% esta bastante de acuerdo, en cambio entre esta o no de acuerdo tenemos el 41% que su puesto de trabajo no esta acorde a su título profesional.

Considera que su puesto de trabajo esta bien remunerado

Muchos empleados a parte de buscar una estabilidad en las empresas, también busca que su esfuerzo este bien remunerado, por tal motivo es que el 25% esta poco de acuerdo que sus puestos de trabajo estén bien remunerados, por esto motivos es que muchas personas se ven en la obligación de abandonar los trabajos para buscar mejoras. En cambio el 12% esta totalmente de acuerdo que si puesto de trabajo esta bien remunerado a pesar que es un porcentaje muy bajo.

Conoce bien las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo

Para poder realizar un excelente trabajo se necesita que el empleado sepa a cabalidad sus funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo que se encuentran desempeñando, los empleados consideran que el 35% conoce a cabalidad sus funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, el 37% esta bastante de acuerdo de conocer las funciones y responsabilidades, y el porcentaje de las personas que no conocen las funciones y responsabilidades de sus puestos de trabajo se totaliza a un 28%.

El trabajo que desarrolla corresponde a las funciones de su puesto de trabajo

Cada empleado tiene sus funciones de trabajo, incluso hay empresas que rotan dentro de la misma al personal para que cada uno sepa de las funciones de los puestos de trabajos para que así por motivos de enfermedad cualquier persona pueda sustituir y

de esa manera no perjudica a la empresa ni a sus clientes. En los resultados se determino que el 28% esta totalmente de acuerdo que las funciones que desarrolla están acorde a su puesto de trabajo, el 36% esta bastante de acuerdo, el 14% mas o menos desarrolla las funciones de su puesto de trabajo, el 21% esta entre poco y nada de acuerdo de realizar las funciones que corresponden a los puestos de trabajos.

¿Considera usted que las empresas pequeñas y medianas deben de tener su DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS?

Podemos afirmar que los recursos humanos pueden constituirse en fuente de ventaja competitiva, para las empresas, al igual el factor humano siempre y cuando se le asigne esa importancia a priori. Así, considerando la función tradicional de recursos humanos o "dimensión administrativa"

Por tal motivo la respuesta indico que el 95% de las personas están de acuerdo que las PYMES deberían de tener su departamento de Recuerdo Humanos.

Favor indique su nivel de satisfacción con los siguientes factores relacionados con su trabajo

16.1 Sueldo

La satisfacción de todo empleado es tener una remuneración de acuerdo a su esfuerzo laboral. El análisis estadístico que dio fue que el 8% esta totalmente de acuerdo con

su sueldo, el 26% bastante de acuerdo, 25% esta entre estar o no de acuerdo y poco de acuerdo y el 16% no se encuentra satisfecho con su sueldo.

Capacitaciones constantes

Las capacitaciones no solo sirven para obtener un certificado, sirven para mantener en constantes capacitaciones y sobre todo mantenerlos actualizados.

De acuerdo a los resultados es poco el porcentaje de empresas que capacitan a su personal tenemos el 14% y 19% apenas que son capacitados en cambio entre poco y nada de acuerdo 50% que no son capacitados, y el 18% que los capacitan rara vez.

Estabilidad

La estabilidad laboral no solo se la mide por el desempeño de sus empleados si no de la seguridad que la empresa tiene hacia ellos que tan prospera sea, que estabilidad económica tenga para que con esos antecedentes el empleado decida o no hacer carrera dentro de la empresa. Los resultados dieron los siguientes porcentajes: el 21% considera estar totalmente de acuerdo que dentro de la empresa hay una estabilidad segura, el 26% de igual manera esta bastante de acuerdo con la estabilidad, el 21% estaría indeciso si es estable o no dentro de la empresa, el 14% considera que esta poco de acuerdo con la estabilidad de la empresa y el 18% no esta de acuerdo que tenga estabilidad dentro de la empresa.

Condiciones y beneficios laborales

Las condiciones laborales que las empresas ofrecen a sus empleados son estipuladas en los contratos como sus sueldos, pago de decimos, vacaciones, incluso sus horas extras pero son pocas las empresas en nuestro país que son consientes y pagan horas extras.

De los 251 encuestados el 12% esta totalmente de acuerdo con las condiciones laborales de sus empresas, el 28% esta bastante de acuerdo, el 16% esta mas o menos convencido de las condiciones que las empresas le dan, con el mismo porcentaje son empleados que no esta nada de acuerdo con las condiciones laborales que las empresas le dan, esto se dar por la falta de incentivos, por pagos atrasados de sueldo, decimos.

Buena Organización

Uno de los problemas dentro de las empresas es la falta de organización por parte de los jefes, primero no poner en claro quién es el jefe dentro de la empresa los resultados los reflejan ya que a penas el 12% esta de acuerdo con la organización de la empresa el 25% bastante de acuerdo pero entre estar o no de acuerdo, poco y nada de acuerdo tenemos el 63% que la organización de las empresas donde laboran es pésimas.

Igualdad entre hombres y mujeres

En la actualidad tanto hombres como mujeres tenemos iguales condiciones, ambos sexos pueden ocupar puestos gerenciales, ser jefes, en el caso de la mujer anteriormente era discriminada porque solo podía llegar a ser una secretaria y sin aspiraciones, ahora una secretaria puede ser la mano derecha de los jefes, lo que anteriormente no se daba.

Los resultados demuestran que el 19% esta totalmente de acuerdo con la igualdad entre hombres y mujeres, el 27% esta bastante de acuerdo, en cambio del 31% esta indeciso si en realidad hay o no igualdad entre ambos, el 14% y 10% de da entre poco de acuerdo y nada de acuerdo es decir que no existe la igualdad entre hombres y mujeres

Comunicación jefe – empleado

La comunicación entre jefe y empleado es muy primordial tanto que se llega a formar un buen ambiente de trabajo, incluso ayudar a cumplir los objetivos de la empresa, a que me refiero el jefe comunica a sus empleados lo que esta bien o no dentro del departamento, y viceversa. En la encuesta realizada a los empleados de diferentes empresas ellos respondieron de la siguiente manera: el 19% esta totalmente de acuerdo que exista comunicación entre jefes y empleados el 33% esta bastante de acuerdo, el 20% esta indeciso si en realidad existe tal comunicación, el 19% esta poco de acuerdo y con un porcentaje relativamente bajo tenemos el 9% que no esta nada de acuerdo.

5.2 Propuestas

La innovación de una empresa depende tanto de la calidad de sus productos servicios, también de sus empleados. Los Recursos Humanos son la parte fundamental de las empresas grandes medianas y pequeñas, en el caso de las PYMES no es necesario tener un departamento de Recursos Humanos de 30 personas, basta con dos o tres personas especializadas en la rama de Recursos Humanos que se dediquen a calificar el desempeño de los empleados.

Entre las propuestas que se desean conseguir para una mejor organización de los Recursos Humanos en las áreas administrativas de la empresa son las siguientes:

- 1.** Tener un sistema de información o como normalmente se llama una base de datos de los aspirantes a los diferentes puestos de trabajos, clasificar de acuerdo a la experiencia, título académico, el cargo al que aplica, incluso muchas son las empresas que también clasifican de acuerdo a la institución académica de donde provienen. Se sabe que por falta de tiempo o solo porque dicen que son empresas pequeñas no necesitan este sistema, no se puede realizar este tipo de trabajo: por ejemplo entrevistar a la persona, tomarle una que otra prueba de conocimiento. Ahí es donde entra el departamento de Recursos Humanos, se sabe que incluso para tener una persona especializada para este tipo de trabajo se debe de contar con un presupuesto.

Las empresas para evitarse un gasto de esta índole prefieren delegar esas funciones a los mismos empleados que ocupan el puesto al cual van aplicar los aspirantes, incluso sin tener la persona la experiencia del caso. Ver anexo 1.1

Para que serviría dicha base de datos, para evitar los diferentes problemas que se presentan cuando necesitan de contratar alguna persona, que por apuro o falta de tiempo se escoge a la persona equivocada para el puesto, por eso es que surge los diferentes problemas como por ejemplo: la poca experiencia en puestos similares, inclusive esto acarrea demasiados problemas con los clientes por la poca satisfacción por el servicio dado.

2. Se deberá realizar encuestas internas a todo el personal, que opinan sobre los jefes el trato hacia el personal, incluso sobre la satisfacción de los mismos sobre su permanencia en la empresa, después realizar su respectivo análisis para mejorar o cambiar en caso de ser los resultados negativos. Incluso en muchas empresas se realiza este tipo de encuestas, y son empresas que les ha servido para tener un panorama de las opiniones del personal. El que evalúa puede medir y el medir puede mejorar. Ver anexo 1.2

3. Tener un plan de capacitación donde depende de la Calificación de personal o Competencia del personal los cuales no deben de ser confundidos con el Desempeños del empleado. La calificación o competencia de personal es un requisito para elaborar un Plan de Capacitación el cual deberá basarse en las verdaderas necesidades de competencia de cada cargo.

Para realizar la competencia del personal se debe evaluar los siguientes temas: Educación, Adiestramiento o Entrenamiento, Experiencia y Habilidades o Destrezas, utilizando un formato.

Como se podría poner en marcha este plan de la siguiente manera:

- Existen diferentes instituciones, realiza mensualmente capacitaciones de distintas áreas de la empresa. Cual es el objetivo de que el empleado este en plena actualización y sobre todo poder cubrir las diferentes falencias que se presentasen en los diferentes puestos de trabajo.

- Realizar capacitaciones de acuerdo al área de trabajo o a la razón social de la empresa, existen capacitaciones en muchos campos por ejemplo: Seminarios sobre Recursos Humanos, Primeros Auxilios, Seguridad Industrial, Recuperación de cartera – clientes.

Incluso hay capacitaciones sobre como el empleado debe de manejar sus deudas, una persona no puede gastar mas de lo que gana, en esto entra la función de la empresa en que forma, que de acuerdo al sueldo del empleado dar o no créditos o facilidades de convenios si después no los puede cancelar.

4. Implementar un sistema de crédito empresa – banco, que quiero decir con esto, la mayoría de las empresas por muchos motivos económicos no pueden realizar prestamos a los empleados, por diferentes motivos económicos que esta tuviese.

Cual es el propósito que se quiere conseguir que muchos empleados pueda realizar sus prestamos a los bancos de manera rápida y sin muchos papeleos, claro esta existen los convenios donde los interese son bajos para que así el empleado tenga facilidad de pago por medio de descuento en sus roles, y enteraría ahí el compromiso de la empresa que el pago sea realizado en el día que el banco disponga para efectuar el pago de las cuotas. Mi propuesta seria:

1. Que el empleado acceda a este beneficio de acuerdo al tiempo laborando en la empresa, el mínimo seria de un año.
2. Dependiendo del sueldo que el empleado perciba.
3. Que sus gastos no sean más del 50% de su sueldo por ejemplo en tarjetas de crédito.

5. También se podría implementar los diferentes convenios, con farmacias, alimentación, almacenes de electrodomésticos como créditos económicos, comandato, seguros médicos, telefonía móvil como porta, movistar, alegro. Cual seria el objetivo que el empleado sienta el interés por parte de la empresa el bienestar de los mismos, hay momentos que los empleados por falta de dinero no pueden adquirir bienes o servicios de los anteriormente mencionados, y que de acuerdo al sueldo y tiempo laborando en la empresa se pueda dar con los convenios

Mi propuesta para poder acceder a los convenios sería la siguiente:

1. Realizar un análisis económico sobre el sueldo del empleado que percibe y de esa manera la empresa poder obtener un cupo mensual acorde a los ingresos del empleado.
2. Una vez aprobado el cupo y el convenio el empleado podrá adquirir el bien el cual sale a nombre de la empresa mientras dure el proceso de cancelación.
3. Realizar convenio de pago por el bien adquirido con la empresa
4. Una vez que el bien es pagado en su totalidad, automáticamente pasa a nombre del empleado.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Una vez analizado los resultados de las encuestas se procederá a sacar las conclusiones sobre la satisfacción de los empleados dentro de las empresas.

1. Existen empresas donde las sugerencias de los empleados no son tomadas en cuenta como se lo demuestra en el grafico No. 4.3 donde indica que el 36% de las opiniones sugeridas por los empleados son rara vez reconocidas, a pesar de ser buenas incluso llegan a dar soluciones a los problemas que en su momento se presentasen.
2. La empresas por situaciones económicas se ven en la obligación de despedir personal, por lo cual en muchas de ellas los empleados trabajan por determinados tiempos, por eso se concluye que el 29% como indica en el grafico 4.1 empleados a penas llevan meses en los trabajos, tampoco se debe descartar las opciones que mucho de ellos dejan los puestos porque no están acostumbrados al trabajo a presión, o no tienen experiencia en el campo laboral.
3. Los jefes deben no solo de preocuparse por el bienestar de la empresa o por los ingresos que esta tuviese, quien genera esos ingresos es el personal, y que

mejor que los jefes se preocupen por el bienestar de ellos de ver que les falta en que pueden mejorar, no se puede dar que el 52% como indica en el grafico 4.4 de sus jefes tienen poca importancia por el bienestar de los empleados, con esto lo que logran es que exista rotación dentro de la empresa lo cual lo único que se obtiene es pérdidas y gastos por contratación, capacitación de otro empleado.

En cambio existen jefes claro como es el caso del 17% donde los empleados sienten la preocupación hacia ellos por parte de sus jefes incluso reconocen el esfuerzo y desempeño por la labor realizada.

4. Los empleados se desempeñan en sus puestos de trabajos para que de ese modo puedan ascender de puesto, incluso conjuntamente con un aumento de sueldo, y tratan que ese desempeño sea reconocido. Como se puede observar en el grafico No. 4.8 donde indica que el 39% está de acuerdo que su desempeño es reconocido por los jefes, en cambio vemos otro panorama como es el caso que el 60% está poco de acuerdo que el jefe le reconozca su desempeño.
5. La motivación es una etapa primordial dentro de las empresas, la motivación no solo sirve para la parte laboral del empleado, sino también para la parte personal de los mismos, una persona motivada trabaja mejor, se desenvuelve mejor, incluso toma decisiones acertadas para el buen funcionamiento de la

empresa. Como se lo demuestra en el grafico No. 4.9 indica 49% de los empleados son motivados por sus jefes, y de este modo son aquellos que realizan su trabajo con el objetivo de cumplir las metas propuestas.

6.2 Recomendaciones

Una vez detectadas todas aquellas variables que afectan al desenvolvimiento del departamento de Recursos Humanos, a continuación se proponen una serie de recomendaciones cuya implementación puede mejorar el departamento de recursos humanos en las pymes en el área administrativa:

1. El departamento de Recursos Humanos debe de tomar en cuenta las ideas que los empleados plantean para mejorar incluso el ambiente de trabajo donde se encuentran laborando. En el análisis sobre si los jefes toman en cuenta las ideas de sus empleados el 36% prácticamente casi nunca son reconocidas a pesar de que hay ideas por parte de los empleados que son muy buenas. En muchos casos las ideas de los empleados han sacado de la posible quiebra de una empresa.
2. Poder diseñar un plan de capacitaciones para los empleados no solo con el objetivo de tener un certificado, si no para que estén actualizado a los

diferentes cambios que se presentan con los avances tecnológicos que se presnetan a diario.

El 27% de las empresas no capacitan a su personal, en muchos casos es entendible que sea por falta de dinero, pero existen en la actualidad muchas facilidades para poder asistir a las capacitaciones, tendemos la Camara de Comercio, el SRI, la Aduana del Ecuador. Que son instituciones que realizan capacitaciones de forma gratuita, en el caso de la Camara de Comercio por medio del codigo de socio de la empresa. Ver anexo 1.3

3. Podria ser recomendable que la empresa realice un proceso de reclutamiento interno, ya que seria una poderosa fuente de motivacion para los empleados, puesto que habria la posibilidad del progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.

Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno estimula a su personal el deseo de auto perfeccionamiento y auto evaluación constante.

El 24% de las empresas no informan sobre los puestos vacantes, en las empresas pequeñas por ser un número pequeño de empleados, no es necesario de informar si que al momento de que el empleado sale de la empresa se sabe que el puesto queda vacante, pero de pendiendo del desempeño del resto de los empleados se podría saber si uno de los que están dentro de la empresa

puedan desenvolverse en el puesto, hay muchas situaciones donde los empleados están capacitados para desempeñar funciones de distintos puestos de trabajo.

4. Cuando se realice los reclutamientos externos debería de ser reforzados bajo una entrevista de profundidad, analizar detalladamente los curriculum presentados por los aspirantes y sobre todo la experiencia sustentados bajos los certificados de trabajos, con el objetivo de disminuir el grado de errores dentro de los puestos de trabajo.
5. Tratar de mejorar la calidad de vida de los empleados con el cumplimiento de un programa de aumentos de sueldos justos, utilizando como herramienta de apoyo las evaluaciones de actuación y desempeño de los empleados, el aumento a quien se merece y se esfuerza por el excelente cumplimiento de sus labores.

Por este motivo es que el 25% de los empleados opinan que su sueldo no es bien remunerado incluso a pesar de tener experiencia y saben hacer su trabajo de una manera eficiente y eficaz. En muchas empresas existen lo que llaman el empleado del mes, y que logran con eso que el empleado se esfuerce y tenga un desempeño donde sabe que al final va a percibir un aumento de sueldo o beneficios por parte de la empresa, todo depende como los jefes

estén consientes de que los empleados son los que logran que una empresa prospere.

6. Es necesario reconstruir las relaciones laborales en términos de respecto mutuo, que el ambiente de trabajo sea agradable que no solo se base en el ámbito laboral sino incluso en un ambiente de amistad, tratar que el personal se lleven bien sin necesidad de disputas o enfrentamiento que lo único que conllevan es a conflictos laborales, e muchas empresas el 79% de los compañeros apoyaron al nuevo miembro que integra la empresa, incluso opinan que el 68% de sus jefes son amables con los empleados. Esto hace que el ambiente laboral sea agradable.

BIBLIOGRAFIA

- LEIGH BRANHAM, *“Sobre las 7 formas porque los empleados se marchan”*, Editorial, *American Management*, 200.
- STUART CRAINER, *“Las 75 mejores decisiones tomadas en Gerencia”*, Editorial, AMACOM, 1999
- RICHARD S. DEEMS, *“Contratando”*, Editorial, Career Press, 1998
- VALLE VICENTE – GOMEZ DE AGUERO JOSE LUIS, *“Recursos Humanos”*, 1era Edición, 2008
- PATRICK FORSYTH, *“Formación y promoción del personal”*, Editorial, Gedisa, 1997
- GERY DESSLER, *“Administración del personal”* Editorial, Prentice Hall Inc., México 2001.
- KEN ALBERT, *“Administración de la Pequeña y Mediana Empresa”*, Editorial McGraw, México 1990.

Anexos

CALIFICACIÓN PERSONAL ASPIRANTE POR PUNTOS

Cargo a desempeñar	Nombre:
---------------------------	----------------

REQUISITOS GENERALES
Edad: Sexo: Requisitos especiales:

REQUISITOS ESPECIFICOS		Ideal	Candidato
1	NIVEL ACADEMICO (Mx 35 PUNTOS, * Escoger solo uno)		
2	ADiestRAMIENTO (Mx PUNTOS , * Escoger varios)		
3	EXPERIENCIA (Mx 30PUNTOS , * Escoger varios)		
4	HABILIDADES (Mx. 35 PUNTOS, * Escoger varios)		
Total		100	

* CALIFICACIÓN OBTENIDA (%)	
* CALIFICACIÓN MINIMA REQUERIDA (%)	80%

FECHA:	
CALIFICADO POR:	
FIRMA:	

OBERVACIONES			
1.-			
2.-			

Jefe de Recursos Humanos

Nombre :

Firma :

Fecha:

ENCUESTA DE EMPLEADOS A JEFES

Por favor, conteste confidencialmente las siguientes preguntas referentes a su jefe, calificando de 1 a 5 (1 es mínimo y 5 es máximo)

Poner el número de la evaluación (1- 5) en la columna respectiva.

		1	2	3	4	5	Total	
1	¿Ofrece apoyo para que pueda hacer su trabajo mejor cada día?							
2	¿Realiza reuniones de trabajo periódicas?							
3	¿Las reuniones son productivas?							
4	¿Mantiene informados a sus colaboradores sobre la situación de la empresa/departamento?							
5	¿Soluciona o busca soluciones oportunamente a las necesidades del departamento?							
6	¿Establece y comunica los objetivos de la empresa o del departamento?							
7	¿Delega la toma de decisiones?							
8	¿Da ejemplo y se involucra en el trabajo del día a día?							
9	¿Conoce en detalle el funcionamiento de la empresa o del departamento?							
10	¿Toma en cuenta observaciones del personal?							
11	¿Toma decisiones de manera acertada y oportunamente?							
12	¿Sus comentarios e instrucciones son claros y directos?							
13	¿Sientes que te entrena y educa?							
14	¿Es una persona competente en su trabajo?							
15	¿Promociona en base a méritos y capacidad?							
16	¿Es una persona ordenada y organizada?							
17	¿Se involucra en tu trabajo y te da consejos para mejorar?							
18	¿Te da refuerzo positivo cuando el trabajo esta bien hecho?							
19	¿Es creativo y genera nuevas ideas y formas de hacer las cosas?							
20	¿Se preocupa de crear un ambiente positivo?							
							TOTAL	
							PROMEDIO	

NOMBRE DEL JEFE:

DEPARTAMENTO:

FECHA:

ANEXO 1.3

EVALUACION DE CAPACITACION

NOMBRE DEL SEMINARIO / CURSO: _____

FECHA: _____

HORARIO: _____

DURACIÓN: _____

NOMBRE DEL INSTRUCTOR (ES) _____

INSTITUCIÓN QUE LO DICTA: _____

ESCALA DE CALIFICACIÓN	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
	5	4	3	2	1

EVALUACIÓN DEL SEMINARIO / CURSO
(Encerrar con círculo)

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
1. CONTENIDO	5	4	3	2	1
2. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS					
3. SASTIFICACIÓN DE EXPECTATIVAS	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>			
4. OBSERVACIONES	_____				

EVALUACIÓN DE INSTRUCTOR

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
1. CONOCIMIENTO/ DOMINIO DEL TEMA	5	4	3	2	1
2. EXPRESIÓN ORAL Y CORPORAL	5	4	3	2	1
3. CLARIDAD DEL MENSAJE	5	4	3	2	1
4. MANEJO DEL GRUPO	5	4	3	2	1
5. CLARIDAD DEL METERIAL ENTREGADO	5	4	3	2	1
6. OBSERVACIONES	_____				

EVALUACIÓN DE CORDINACIÓN

1. CORDINACIÓN GENERAL DEL EVENTO

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
5	4	3	2	1

2. ¿CONSIDERA QUE LAS INSTALACIONES SON ADECUADAS PARA LA REALIZACIÓN DEL EVENTO?

SI NO

3. ¿EL HORARIO ES ADECUADO?

SI NO

4. ¿ESTÁ CONFORME CON LOS REFRIGERIOS SERVIDOS?

SI NO

5. OBSERVACIONES

COMENTARIOS Y SEGERENCIAS
