

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



PUCP

**Propuesta de un modelo de gestión de talento humano para la
pyme Talleres Reunidos EIRL**

Proyecto profesional para obtener el título de Licenciado en Gestión con
mención en Gestión Empresarial presentado por:

CUEVA YAURI, Luis Ángel
LORENZO LAOS, Alvaro Eduardo

Asesorados por: Mgtr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman

Lima, Diciembre de 2019

El proyecto profesional

**Propuesta de un modelo de gestión de talento humano para la pyme Talleres Reunidos
EIRL**

ha sido aprobado por:

Mgtr. Ana María Beingolea Chávez
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman
[Asesor Jurado]

Mgtr. Christian Jean Paul León Porras
[Tercer Jurado]



A mis padres, por apoyarme durante toda mi carrera universitaria y en mi vida personal, por entenderme y soportarme cuando más lo necesitaba. A mis hermanos y mi abuela, por la motivación para seguir adelante, en especial a mi hermano Gino, que siempre me dio palabras de aliento y apoyo moral durante las situaciones difíciles. Finalmente, a todas las personas que me apoyaron durante este proceso largo, pero gratificante al final.

Alvaro Lorenzo

A mis padres por todo el apoyo incondicional, por las palabras, acciones de sacrificio, amor, comprensión y de motivación que me brindaron en todo el proceso de mi formación y de mi vida. A mis hermanos y a mi tía Ivette, por siempre tener paciencia conmigo y por sus consejos siempre amables. A mi compañero y gran amigo Alvaro, quien me acompañó en la elaboración de este documento. A Dios, por brindarme estas oportunidades y experiencias.

Luis Ángel Cueva



Un agradecimiento especial a nuestro asesor Jorge Mendoza por guiarnos en todo el proceso del proyecto profesional, por su predisposición, por su paciencia y por sus palabras de motivación. A la empresa Talleres Reunidos EIRL, por permitirnos investigar y desarrollar el proyecto profesional. En especial al Gerente General, Luis Cueva por darnos la facilidad en todo el proceso de investigación y a sus colaboradores por su apoyo constante.

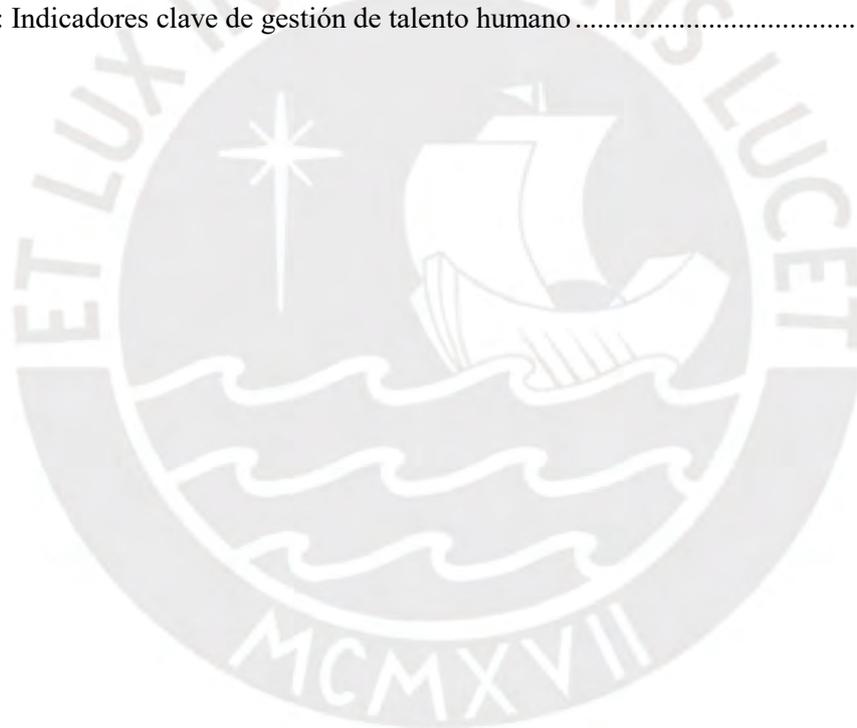


TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Problema empírico y problema de investigación	2
2. Preguntas de Investigación.....	4
2.1. Pregunta principal	4
2.2. Preguntas específicas.....	4
3. Objetivos	4
4. Justificación.....	4
5. Viabilidad.....	5
6. Limitaciones.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL	6
1. PYME.....	6
1.1. Definición y descripción de las pequeñas empresas.....	6
1.2. Clasificaciones y tipologías.....	6
1.3. Ventajas y desventajas de las pequeñas empresas.....	8
1.4. Definición de crecimiento empresarial en las PYME	9
1.5. Importancia y crecimiento de la PYME en el Perú	9
1.6. Desafíos futuros para las Pymes en el Perú.....	13
2. Empresas Familiares	14
2.1. Definición y descripción de empresas familiares.....	14
2.2. Ventajas y desventajas de la empresa familiar.....	14
2.3. Los tres círculos de la empresa familiar	16
2.4. Retos de la empresa familiar	17
2.5. Relevancia de las empresas familiares en el Perú	18
2.6. Empresas familiares en el Perú que se convirtieron corporaciones	20
3. Gestión de Recursos Humanos.....	21
3.1. Talento Humano	22
3.2. Modelos de gestión de recursos humanos	24
3.3. Factores que influyen en la gestión de talento humano.....	43
CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	53
1. Diseño metodológico.....	53
1.1. Alcance.....	53
1.2. Enfoque	54
1.3. Estrategia.....	54

1.4. Horizonte Temporal	54
1.5. Variables de la investigación.....	55
1.6. Selección Muestral	55
2. Procedimiento metodológico.....	56
3. Técnicas de recolección de información	59
3.1. Observaciones	59
3.2. Entrevistas	59
3.3. Cuestionarios.....	61
4. Limitaciones.....	62
5. Ética de la investigación.....	62
CAPITULO 4: ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	63
1. Caso de estudio	63
2. Diagnóstico Estratégico.....	67
2.1. Análisis Externo	67
2.2. Análisis Interno	79
2.3. Modelo Canvas.....	90
3. Análisis de los factores que influyen en la gestión de talento humano	97
3.1. Clima Organizacional.....	97
3.2. Compromiso Organizacional.....	106
3.3. Motivación en el trabajo.....	110
4. Diagnóstico de Recursos Humanos.....	114
4.1. Socio Estratégico.....	115
4.2. Experto Administrativo	116
4.3. Líder de los empleados.....	117
4.4. Agente del Cambio.....	118
4.5. Clima Organizacional y Roles de Recursos Humanos	119
CAPITULO 5: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN.....	122
1. Propuesta de modelo de gestión de talento humano.....	122
1.1 Misión del área de gestión de talento humano	123
1.2 Objetivos del área de gestión de talento humano	123
1.3 Funciones del área de talento humano	123
1.4 Estructura organizacional propuesta	126
1.5 Condiciones para la implementación del modelo propuesto.....	128
2. Fases y actividades de implementación.....	129
2.1. Fase 1: Formulación y diseño del área de talento humano.....	130

2.2. Fase 2: Involucramiento del personal administrativo y operativo.....	131
2.3. Fase 3: Transformación de la organización a través de la gestión de talento humano	132
3. Riesgos y limitaciones.....	133
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
REFERENCIAS	139
ANEXO A: Bitácora de investigación	149
ANEXO B: Cuestionario de Roles de Recursos Humanos de Dave Ulrich.....	151
ANEXO C: Cuestionario adaptado de Litwin y Stringer : Clima Organizacional.....	154
ANEXO D: Cuestionario adaptado de Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Maloni, 2010: Motivación en el trabajo.....	155
ANEXO E: Cuestionario adaptado de Compromiso (Meyer, Allen & Smith, 1993).	156
ANEXO F: Matriz de Operacionalización.....	157
ANEXO G: Indicadores clave de gestión de talento humano	158

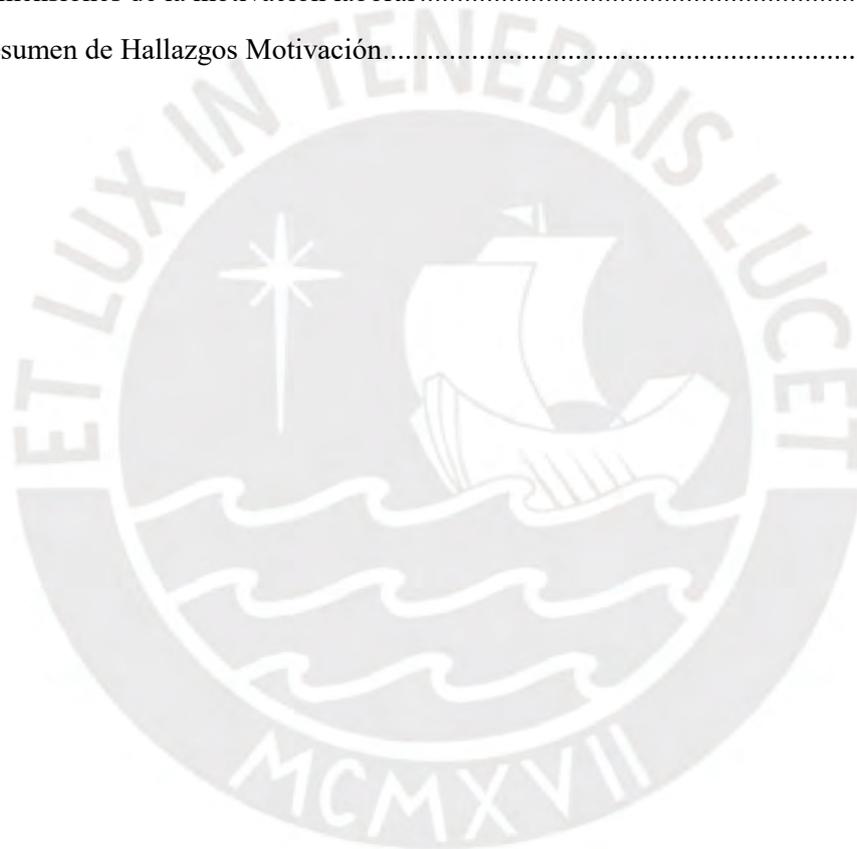


LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Participación de la PYME formal por sectores.....	10
Figura 2: Distribución de la PYME formal según sector productivo.....	11
Figura 3: Evolución de las Mypymes formales, 2013-2017	12
Figura 4: Distribución de las ventas totales según estrato empresarial, 2017.....	12
Figura 5: Los tres círculos de la empresa familiar	16
Figura 6: Crecimiento de la empresa familiar durante el último año fiscal	18
Figura 7: Objetivo de crecimiento para los próximos cinco años	19
Figura 8: Factores principales en Perú que deberán hacerse frente en los próximos doce meses19	
Figura 9: Mayores desafíos para los próximo cinco años	20
Figura 10: Procesos de Recursos Humanos, según Idalberto Chiavenato	25
Figura 11: Los tres componentes de la remuneración total.....	31
Figura 12: Procesos de Recursos Humanos, según Mondy y Noe.....	35
Figura 13: Roles de Recursos Humanos de Dave Ulrich.....	38
Figura 14: Roles de Recursos Humanos por Dave Ulrich.....	39
Figura 15: Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.....	45
Figura 16: Modelo de seis casillas de Weisbord.....	46
Figura 17: Tipos de Compromiso.....	52
Figura 18: Procedimiento metodológico para un estudio de caso.....	56
Figura 19: Etapas de la investigación.....	57
Figura 20: Organigrama de Talleres Reunidos EIRL.....	65
Figura 21: Empleados por tamaño de empresa (en millones)	71
Figura 22: Empleo informal de sectores productivos del 2017 y 2018.....	71
Figura 23: Mejora en los niveles de consumo de los hogares	72
Figura 24: Gasto mensual de un peruano en promedio	72
Figura 25: Modelo de Abell	81
Figura 26: Conjunto de actividades clave de Talleres Reunidos EIRL.....	92
Figura 27: Modelo Canvas de Talleres Reunidos EIRL.....	93
Figura 28: Promedio de puntos por actividad según los roles	115
Figura 29: Estructura organizacional propuesta para Talleres Reunidos EIRL	126
Figura 30: Condiciones para la propuesta de modelo de gestión del talento humano.....	128
Figura 31: Fases y actividades de implementación del modelo de gestión.....	130

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Nivel anual de ventas de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	6
Tabla 2: Relación de los actores entrevistados.....	60
Tabla 3: Principales competidores de Talleres Reunidos EIRL.....	77
Tabla 4: Cantidad de empleados de Talleres Reunidos.....	79
Tabla 5: Resumen de Hallazgos Clima Organizacional.....	105
Tabla 6: Tipos de compromiso según Meyer y Allen	106
Tabla 7: Resumen de Hallazgos de Compromiso Organizacional	109
Tabla 8: Dimensiones de la motivación laboral	110
Tabla 9: Resumen de Hallazgos Motivación.....	113



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación busca proponer un modelo de gestión de talento humano para la pyme Talleres Reunidos EIRL, para ello se identificaron previamente las necesidades de la actual gestión de talento humano en la empresa, se realizó la revisión de la literatura de los principales modelos teóricos estratégicos de gestión de talento , su posterior levantamiento de información y análisis de las variables identificadas y, finalmente, la propuesta de modelo de gestión estratégica que añade utilidad a la propuesta de valor de la empresa.

La aproximación del Proyecto Profesional se realiza mediante el estudio de caso de una pyme familiar dedicada a la comercialización de equipamiento gastronómico y la realización de servicios post venta de los mismos (servicio de mantenimiento, venta de repuestos, etc.), en la cual se plantea una propuesta de modelo de gestión estratégica de talento humano aplicado a la pequeña empresa. En este sentido, el proyecto profesional tendrá un alcance descriptivo y propositivo, con un enfoque cualitativo y de diseño holístico de caso único. Por ello, en primer lugar, se realizó entrevistas semiestructuradas y cuestionarios a los directivos de primera línea y colaboradores de la empresa, respectivamente, para el levantamiento de información. En segundo lugar, se identificaron los temas relacionados a la gestión de talento humano que afectan a la empresa en base a la literatura revisada por diferentes autores, además se realizó un diagnóstico estratégico para identificar la propuesta de valor de la empresa, para luego realizar un análisis de los resultados de las entrevistas y cuestionarios de tales temas relacionados a la gestión de talento humano y ; por último, se propone un modelo de gestión de talento humano basado en dos modelos teóricos revisados en la literatura.

Con la propuesta de gestión de talento humano se busca ofrecer una alternativa de mejora, apoyada en la propuesta de valor de la empresa, de acuerdo al nivel de desarrollo de la empresa en el mercado. Finalmente, como resultado de la investigación, se presentan las conclusiones, las cuales se plasman en una serie de consideraciones y recomendaciones que deberán tomar en cuenta tras la implementación de la propuesta de gestión de talento humano.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el rubro gastronómico en los últimos años ha crecido exponencialmente, principalmente por la gran exposición y promoción de la gastronomía en el país, así como los esfuerzos del gobierno para dar las facilidades e incentivar a inversionistas a posicionarse en el mercado local. En este contexto, pequeñas empresas proveedoras de los negocios gastronómicos han crecido casi o a igual ritmo que los emprendimientos gastronómicos en el país. Sin embargo, estas empresas han crecido en resultados redituables, mas no en crecimiento interno de las empresas. En ese sentido, se presenta una oportunidad de mejora para estas empresas que necesitan ser gestionadas de tal manera que su crecimiento sea óptimo a nivel interno, como a nivel externo.

El presente proyecto profesional se centra en la realización de un diagnóstico y la proposición de un modelo de gestión estratégica de talento humano de una pequeña empresa del rubro gastronómico, dedicado principalmente al equipamiento gastronómico de restaurantes, hoteles y cadenas de comida rápida al interior del país.

En el primer capítulo se definirá el planteamiento del problema, los objetivos, la pregunta de investigación y la viabilidad del proyecto. En el segundo capítulo se desarrollarán dos partes a la vez: Marco Teórico y Contextual. Es decir, se definirán los principales conceptos de PYMES¹, empresas familiares y gestión de talento humano y resaltar la importancia y desafíos de tales conceptos en la actualidad. Asimismo, en este capítulo se explican los conceptos de clima organizacional, motivación y compromiso. Abordar estos conceptos permitió identificar tales factores que influyen en la gestión de talento humano y que soportarán la propuesta de mejora para la organización.

En el tercer capítulo, se presenta la metodología del Proyecto Profesional, la cual será un caso de estudio con un enfoque cualitativo de alcance descriptivo y propositivo, además se muestra las técnicas de recolección de información, las variables y ética de la investigación. Posteriormente, el cuarto capítulo se divide en tres partes: diagnóstico estratégico, análisis de los factores que influyen en la gestión de talento humano y diagnóstico de los recursos humanos. En este capítulo se revelarán los hallazgos de la investigación, a partir de las técnicas de recolección de información utilizadas. Los hallazgos del diagnóstico estratégico y del análisis de resultados son imprescindibles para elaborar la propuesta de modelo de gestión de talento humano, planteado en el quinto capítulo. Finalmente, se muestran las conclusiones y recomendaciones del proyecto profesional para la empresa y para futuros proyectos similares.

¹ Pequeña y Mediana Empresa

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Problema empírico y problema de investigación

Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL), las pequeñas y medianas empresas (Pyme) en el Perú tiene un papel importante en la economía ya que crean empleo alrededor del 75% de la Población Económicamente Activa (PEA) (Agencia Peruana de Noticias, 2018).

Yolanda Torriani, titular del gremio empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), refirió en la “XIII Expo Pyme 2018” que las Pymes, al no contar con un buen apalancamiento de capitales de trabajo y no alcanzar economías de escala, sus costos fijos no les permiten acceso a consultorías y asesorías que faciliten planes de crecimiento acorde a su tamaño (Agencia Peruana de Noticias, 2018).

Dado los retos que afrontan las pymes en la actualidad y a la evolución en la gestión empresarial, la gestión de recursos humanos se ha vuelto un factor clave en las organizaciones (Garrigós, 2010). Es así que las empresas, sin importar el tamaño, se caracterizan porque su funcionamiento depende de su personal y que estos trabajen de manera efectiva y eficaz (Big River Click, 2018). En general, lo que se denomina comúnmente como “recursos humanos” es una especie de valor que circula mucho, pero que se ve poco en las pymes (Ledesma & Fernández, 2007).

Asimismo, la presión impositiva y los vaivenes macroeconómicos obligan a las pymes a priorizar el sostén de sus estructuras económicas y financieras, mientras que la gestión de recursos humanos queda en un segundo plano, como un complemento secundario en la rentabilidad del negocio (Boggino, 2018). En otras palabras, los empresarios de las pymes no apuestan por mejorar la gestión de sus recursos humanos, ya que lo consideran como un gasto, más no como una inversión (Gestión, 2015).

Cabe mencionar que por sus características y por otras razones diversas, es normal que en algunas Pymes no exista el área de recursos humanos, las razones más habituales de este hecho son: el número de trabajadores de la empresa es pequeño, se dispone de una persona que se dedica al tema de gestión de personal, pero no orientada a las personas, las políticas de recursos humanos no son prioritarias en la estrategia de la empresa, entre otras (Moulines, 2017).

Sin embargo, existen diversos factores que influyen en la gestión de recursos humanos y que impactan directamente en la gestión del negocio de las pymes, desde la alta rotación del personal, empleados desmotivados, equipos de trabajo mal diseñados, falta de liderazgo, entre otros. Además, hay que considerar que las estructuras de las Pymes se prestan muchas veces a

estilos personalistas de conducción, en los cuales el directivo es más reacio a incorporar herramientas de recursos humanos.

Con respecto a la empresa familiar, se sabe que estas constituyen la forma de propiedad más extendida a nivel mundial y probablemente la más antigua, está conformada por empresas de diferentes tamaños como micro, pequeñas y medianas empresas, etc. Además, representa la mayor cantidad de empresas en el mundo y su contribución a la economía, producción y empleo es relevante (Andrade-Rodas & Salomón, 2017). Asimismo, está comprobado a nivel nacional como internacional que uno de los modelos de gestión más exitosos es el de las empresas familiares. Sin embargo, para que una compañía de este tipo logre prosperar, necesita contar con líderes capaces para que puedan superar los retos que enfrentan (Conexion Esan, 2015).

Por otro lado, hay que considerar que las empresas familiares, a diferencia de las sociedades anónimas, suelen organizarse alrededor de personas en lugar de ordenarse en función de los roles necesarios para alcanzar la visión que se proponen (Hambra, 2015, p. 1).

A pesar de la importancia de los recursos humanos para la competitividad de la organización, las investigaciones se han desarrollado en mayor número para grandes empresas y en menor medida para las pymes, pero apenas se encuentran estudios sobre la gestión del talento humano en empresas familiares, a pesar de que continuamente se resalta la importancia de los recursos humanos y su administración en este tipo de organizaciones (Carrasco & Sánchez, 2014).

Talleres Reunidos EIRL, en adelante Talleres Reunidos, objeto de estudio del presente proyecto profesional, es una organización que se dedica a la importación, comercialización y servicio post-venta en el rubro del equipamiento gastronómico, Talleres Reunidos es una empresa familiar que cuenta con más de 30 años de trayectoria en el mercado. Actualmente, esta empresa con más de 50 trabajadores está en proceso de expansión y es una de las principales abastecedoras de equipos gastronómicos para diferentes cadenas de restaurantes y hoteles en el interior del país. La empresa ha crecido exponencialmente en los últimos 10 años, acompañado del respaldo de una marca reconocida internacionalmente en el mercado; sin embargo, esta empresa ha crecido en el nivel de ventas, mas no en el aspecto operativo y estratégico de la empresa. Se realizó un diagnóstico previo al desarrollo del presente proyecto profesional y uno de los problemas principales en la empresa es la gestión del talento humano, ya que, al ser su principal fuerza en el negocio el factor humano, se necesita una adecuada gestión de talento humano acorde al crecimiento del negocio.

2. Preguntas de Investigación

2.1. Pregunta principal

- ¿Cuál es el estado de la actual Gestión de Talento Humano en la empresa Talleres Reunidos EIRL y qué oportunidad de mejora se puede plantear?

2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es la estrategia general y la propuesta de valor de Talleres Reunidos?
- ¿Cuál es el estado actual de la Gestión de Talento humano en la empresa Talleres Reunidos y qué modelos estratégicos pueden aplicarse en la empresa?
- ¿Cuál es el estado actual de los factores que influyen en la gestión de talento humano en Talleres Reunidos?

3. Objetivos

En el presente estudio se tiene como objetivo general: Diseñar una propuesta de gestión estratégica de talento humano para Talleres Reunidos EIRL.

Para poder alcanzar el objetivo general, se han definido los siguientes objetivos específicos en relación al análisis que debe desarrollarse:

- Realizar un diagnóstico estratégico de la empresa Talleres Reunidos EIRL para identificar la propuesta de valor.
- Realizar un diagnóstico y análisis de los factores que influyen en la gestión de talento humano.
- Realizar un diagnóstico de la Gestión de Talento Humano apoyado en los modelos teóricos revisados.

4. Justificación

En primer lugar, la realización de la presente investigación resulta relevante para el campo de las ciencias de la gestión, ya que genera conocimiento e interés en el crecimiento empresarial de una pyme, a través de una propuesta de mejora de gestión aplicable a la empresa, además hay poca investigación sobre el tema de la gestión estratégica de talento humano en una pyme de las mismas características en el contexto peruano, es por ello la necesidad de contribuir, a través de la investigación, material primario para que posteriores investigadores puedan profundizar sobre este tema.

En segundo lugar, este estudio pretende enfatizar en el tema de desarrollo de las pymes familiares, debido a que gran parte de literatura revisada está enfocada a medianas y grandes empresas, apoyado en la importancia de las Pymes en el país, puesto que constituye más del 98%

de todas las empresas existentes en el Perú, asimismo es la principal generadora de empleo, contribuye al 45% del PBI y promueve la innovación (Espinoza, 2008).

En tercer lugar, la presente investigación es importante para la organización Talleres Reunidos, ya que formula una propuesta de mejora para el área de recursos humanos, imprescindible para su crecimiento empresarial y su sostenibilidad en el tiempo, asimismo a través del modelo se pretende fortalecer el nivel estratégico de la empresa ante la alta competencia en el sector de equipamiento en la industria gastronómica.

Por último, el presente proyecto profesional puede servir como marco de referencia para las pequeñas empresas que pretendan mejorar o fortalecer el área de recursos humanos a nivel estratégico, todo ello sustentado en las propuestas teóricas de los principales autores en la rama revisados en esta investigación.

5. Viabilidad

La viabilidad del presente trabajo se centra en dos aspectos: por un lado, la facilidad de acceso a las fuentes primarias e información confidencial de la empresa Talleres Reunidos, ya que uno de los integrantes de la investigación es parte de la familia que dirige la empresa, por tanto, contamos con la autorización y disponibilidad de los directivos con el relevamiento de información y el estudio de campo.

Por otro lado, se cuenta con bibliografía disponible respecto a temas desarrollados en el marco teórico tales como: pymes, empresas familiares y gestión de talento humano. Por tanto, por lo mencionado anteriormente, se concluye que éste presente trabajo es viable.

6. Limitaciones

En el proyecto profesional, se presentaron algunas limitaciones, las cuales se mencionan a continuación: en primer lugar, existe poca información sobre pequeñas empresas familiares dedicadas al rubro de equipamiento gastronómico; en segundo lugar, se presentaron limitaciones en la obtención y presentación de los datos financieros detallados de la empresa; es decir, no se dio la autorización para presentar los estados financieros por temas de confidencialidad, por tal motivo, solo se pudo presentar tal información en indicadores y/o ratios financieros relacionados a la gestión de talento humano; por último, como se menciona en la metodología de investigación, se selecciona una muestra de los colaboradores, ya que parte de ellos se encontraban de viaje, en capacitación y/o en proyectos.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

El presente capítulo tiene como objetivo desarrollar los principales enfoques teóricos que se utilizarán en la investigación; es decir, las teorías en relación con el caso de estudio. Estas se basan en 3 grupos: la PYME, las Empresas Familiares y la Gestión de Recursos Humanos. A través de estos, se pretende explicar elementos relevantes que muestren la importancia de cada uno para alcanzar los objetivos planteados en la investigación. Además, como marco contextual se presentará la importancia de las empresas familiares y de las pymes en el país lo cual ayudará para tener en cuenta el contexto en el cual se desarrolla la organización Talleres Reunidos y, finalmente, una breve descripción de la empresa.

1. PYME

1.1. Definición y descripción de las pequeñas empresas

Según Galicia (2017), la pequeña empresa es una entidad independiente, creada para ser rentable, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite.

1.2. Clasificaciones y tipologías

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se puede clasificar a las empresas por el nivel de ventas, para lo cual, se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 1: Nivel anual de ventas de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

MICROEMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
<u>Nivel anual de ventas:</u> Hasta el monto máximo de 150 UIT.	<u>Nivel anual de ventas:</u> Superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1,700 UIT.	<u>Nivel anual de ventas:</u> Superiores a 1,700 UIT y hasta el monto máximo de 2,300 UIT.

Fuente: El Peruano (2013)

Según Beatriz Herrera, en la Revista de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, las Pymes son empresas con características distintivas y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados. Las Pymes cumplen un importante papel en la economía de todos los países (Herrera: 2011).

Las principales razones de su existencia son las siguientes: pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan más a productos estandarizados. En segundo lugar, brindan servicios a las grandes empresas. La mayoría de las grandes empresas subcontratan a empresas menores para desarrollar

servicios u operaciones que disminuyan su costo. Por último, existen actividades productivas en donde es más conveniente trabajar con pequeñas empresas, manifiesta su capacidad de cambiar o adaptar rápidamente su estructura productiva en caso de variar las condiciones del mercado (Herrera, 2011).

Debido a las diferencias que existen a nivel estructural, respecto de las actividades económicas que en el Perú existen, es que en el año 2000 la CONTIEPYME, institución presidida por el INEI, (en el año 2004 la CONTIEPYME es denominada CONTIEMYPE, Comisión Técnica Interinstitucional de Estadísticas de la Micro y pequeña Empresa, por Resolución Jefatural N° 063-2004-INEI) presenta a través de la Dirección Nacional de Cuentas Nacionales una propuesta conceptual de PYME por sectores (Herrera: 2011).

- **Sector Agropecuario**

Este sector define el tamaño de las actividades económicas, en función de las hectáreas cultivadas o dedicadas a las actividades ganaderas, se consideran PYMES aquellas que operan hasta 25 hectáreas.

- **Sector Pesca**

Se define PYME en función de la capacidad de bodega de las embarcaciones, considerándose PYME hasta 30 toneladas métricas.

- **Sector Actividad Minera**

En la actividad minera metálica y no metálica, se considera el concepto de hectareaje, PYME es aquella que explota hasta 1000 Has y/o una producción de hasta 200 m³/día.

- **Sector Actividad Manufacturera**

Se considera el criterio del número de personas ocupadas (hasta 20 trabajadores).

- **Sector Comercio y Servicios**

Se considera el criterio de las ventas anuales (hasta 900, 000 soles) y/o el personal ocupado (hasta 20 trabajadores).

Por otro lado, el GEM (Global Entrepreneurship Monitor) clasifica a las PYMES y las relaciona con los emprendimientos básicamente en dos tipos según la motivación que impulsa a los emprendedores:

1. **Los emprendedores por oportunidad** buscan desarrollar un emprendimiento motivados por el reconocimiento de una oportunidad de negocio, una mayor independencia o la expectativa de incrementar sus ingresos actuales.

2. **Los emprendedores por necesidad** se encaminan hacia la generación de negocios para subsistir, porque consideran no tener otra alternativa para ganarse la vida o porque, ante la posibilidad de quedar desempleado, buscan mantener su nivel de ingresos actuales. (GEM, 2011).

De acuerdo al planteamiento de Jeffery Timmons en su modelo de emprendimiento, este tipo de emprendimiento requiere 3 componentes claves para su éxito y crecimiento: emprendedor-equipo, oportunidad y recursos. El componente principal en este caso es el emprendedor-equipo. Hoy en día, el factor humano así como su gestión es un factor crucial en el crecimiento de todas las organizaciones. Por esta razón, Timmons expone en su teoría que es imperativo que tanto el emprendedor y su equipo de trabajo tenga no solo los conocimientos necesarios para la consecución de los objetivos, sino que, además, estos deben estar alineados con la filosofía del proyecto/emprendimiento, la misión, la visión, la comunicación y la organización. La oportunidad, tal y como se mencionó anteriormente, se refiere a la idea que tienen los emprendedores fundadores y su equipo de proveer soluciones innovadoras a necesidades actuales. Finalmente, los recursos son aquellas estrategias, capital o financiamiento y activos necesarios para desarrollar sus actividades.

1.3. Ventajas y desventajas de las pequeñas empresas

Las Pequeñas y Medianas empresas poseen determinadas ventajas y desventajas respecto de las demás empresas.

Longenecker (2012) desarrolla las principales ventajas y desventajas que se encuentra en las Pymes, entre las cuales se muestran las siguientes:

- a) Tienen gran capacidad para generar empleos, absorben una parte importante de la población económicamente activa;
- b) Asimilan y adaptan con facilidad tecnologías de diverso tipo;
- c) Se establecen en diversas regiones geográficas, lo cual les permite contribuir al desarrollo regional;
- d) Mantiene una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño de mercado, aumenta o reducen su oferta cuando se hace necesario;
- e) El personal ocupado por empresa es bajo, por lo cual el gerente, que generalmente es el dueño, conoce a sus trabajadores y empleados, lo que le permite resolver con facilidad los problemas que se presenten;
- f) Mantienen una unidad de mando, lo que les permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y las operativas; entre otras ventajas.

Por otro lado, las principales desventajas de las pequeñas empresas (Longenecker, 2012) son las siguientes:

- a) Les afectan con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación;
- b) Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas;
- c) Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores;
- d) Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños;
- e) Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto; entre otras desventajas.

1.4. Definición de crecimiento empresarial en las PYME

"Es el proceso por el que toda empresa atraviesa y debe adaptarse sea por cambios que surgen en el entorno de la empresa o por situaciones que han sido generadas por decisiones de sus directivos" (Blázquez, Dorta & Verona, 2006).

Según Alison Morrison, John Breen y Shameem Ali (2003), el crecimiento se puede dar de manera interna, como una mejora dentro del proceso de creación de valor, mejora externa, a través de la expansión geográfica, fusiones o adquisiciones, y el crecimiento cooperativo, a través de la utilización formal o informal de relaciones con otros actores. Este crecimiento, puede reflejarse a través del aumento en las ventas, mayor participación de mercado, mayor número de empleados, mayor poder de negociación con proveedores, etcétera.

Además, mencionan que el crecimiento empresarial se da como consecuencia de tres variables:

1. La intención de crecer por parte del emprendedor (actitud personal, y decisión estratégica),
2. Las oportunidades que brinda el mercado, así como la capacidad para identificarlas, caracterizarlas y cuantificarlas
3. La capacidad de la organización para hacer efectivo el crecimiento (capacidades técnicas, disponibilidad de recursos humanos, disponibilidad de recursos financieros).

1.5. Importancia y crecimiento de la PYME en el Perú

El desarrollo de la Pyme ha sido un fenómeno característico de las últimas décadas, debido al acelerado proceso de migración y urbanización que sufrieron muchas ciudades, la aparición del autoempleo y de una gran cantidad de unidades económicas de pequeña escala (Arbulú: 2007).

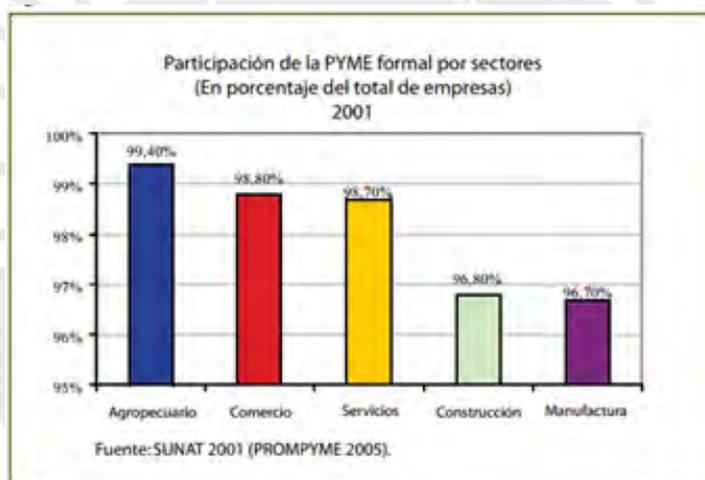
Este fenómeno ha dado título a un artículo del Diario el Peruano como “PYME: La social Mayoritaria del Perú”, en donde Arbulú nos mencionan lo siguiente:

Las Pymes posee una gran importancia dentro de la estructura industrial del país, tanto en términos de su aporte a la producción nacional, como de su potencial de absorción de empleo, generando 7.2 millones de puestos de trabajo (Arbulú, 2007).

De éstos, la microempresa genera 6.3 millones (77% de PEA ocupada en el sector privado a nivel nacional) y la pequeña empresa, 900,000 (dando trabajo al 11% de la PEA del sector privado) (Arbulú, 2007).

Las Pyme tienen una participación ampliamente mayoritaria en los sectores productivos más importantes de la economía nacional, representan más del 96% del número total de empresas que operan en cada uno de los sectores señalados en la siguiente figura. (SUNAT, 2001 citado en Arbulú, 2006).

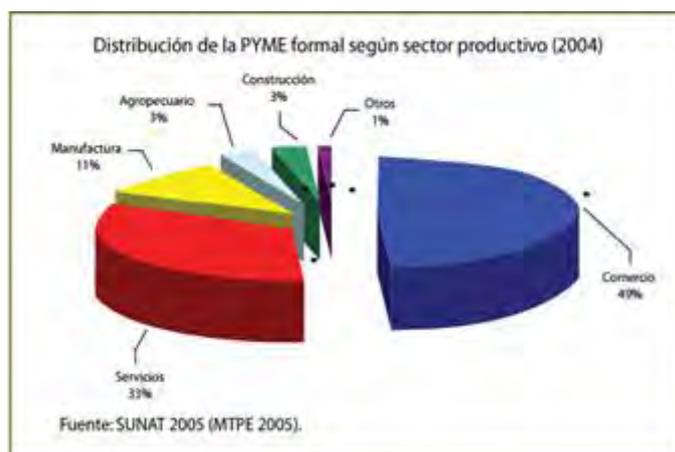
Figura 1: Participación de la PYME formal por sectores



Fuente: SUNAT 2001 (PROMPYME, 2005)

La siguiente figura muestra el alcance empresarial de las Pyme, de acuerdo con los datos de SUNAT (2005), las PYME participan en el proceso productivo del país realizando un conjunto de actividades económicas distintas, siendo el Comercio y Servicios las que concentran la mayor cantidad de PYMES, 49% y 33% respectivamente (SUNAT, 2005 citado en Arbulú, 2006).

Figura 2: Distribución de la PYME formal según sector productivo



Fuente: SUNAT 2005 (MTPE, 2005).

De acuerdo, al portal del emprendedor peruano, el en Perú el 99.5% de las empresas pertenecen a la clasificación micro, pequeña y mediana empresa. Varios especialistas indican que muchas de las mencionadas no están listas para competir a nivel internacional. Sin embargo, hay varias empresas peruanas, con gran historia, que superan las barreras y dan el siguiente paso y se posicionan internacionalmente. (Portal del emprendedor peruano, 2012)

De manera ilustrativa cabe mencionar el ejemplo del caso de AJE-GROUP (empresa de bebidas carbonatadas), una de las empresas peruanas más exitosas y querida por todos los peruanos. AJE nace hace más de 23 años, tiempo en el que la Familia Añaños tenía un pequeño negocio de refrescos llamado "Kola Real" preparado de manera rústica en el patio de su casa. Dicho refresco se vendía en lugares populosos y en el puesto de la familia, es así que en este caso nos indica que la empresa AJE comienza como un emprendimiento y gracias a su esfuerzo y arduo trabajo, la familia Añaños logró que su bebida gaseosa esté posicionada en el mercado nacional. (Portal del emprendedor peruano, 2012)

De acuerdo a las estadísticas y cifras promulgadas por el Ministerio de Producción en el año 2017, también se puede evidenciar que las micro, pequeñas y medianas empresas siguen constituyendo una parte sustancial en el marco económico del país. Este segmento empresarial representa el 99.5% del total de empresas formales para el 2017, de las cuales el 87.6% se cocentran en las actividades de comercio y servicios. (Ministerio de Producción, 2017).

Además, el aporte significativo que se les atribuye a estas mipymes es que siguen siendo el entramado empresarial que genera aproximadamente el 60% de la PEA ocupada. Sin embargo, cabe recalcar que estas empresas solo aportan alrededor de 28% al PBI. Desde el año 2013 al 2017, el número de empresas formales de este segmento ha tenido un crecimiento anual promedio

de 7.2%, pese a ello, los índices de informalidad siguen siendo bastante altos, ya que un 48.4% de las MYPE no están inscritas en la SUNAT (Ministerio de Producción, 2017).

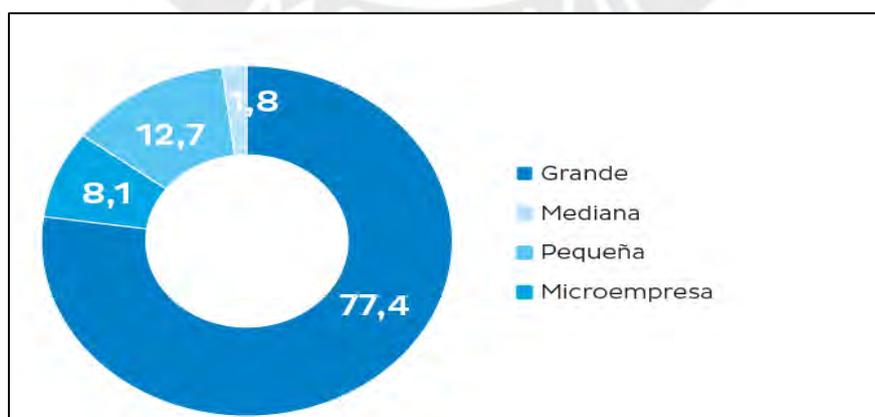
Figura 3: Evolución de las Mypymes formales, 2013-2017



Fuente: Mipyme en cifras 2017 (PRODUCE, 2017).

Es así que, tomando en cuenta las cifras y los datos estadísticos señalados, se puede decir que la economía peruana se constituye mayoritariamente por las empresas mipymes, pero que aún la gran empresa es quien sostiene el grueso del PBI (Producto Bruto Interno) así como las ventas que se verán reflejadas en el siguiente gráfico. Esta es una característica propia de los países latinoamericanos; sin embargo, los aportes tanto económicos como sociales deberían estar mucho más balanceados. (Ministerio de Producción, 2017).

Figura 4: Distribución de las ventas totales según estrato empresarial, 2017 (en porcentaje)



Fuente: Mipyme en cifras 2017 (PRODUCE, 2017).

1.6. Desafíos futuros para las Pymes en el Perú

Según los datos de la SUNAT se abren 205,000 negocios en el año y se cierran 85,000 en el Perú. En este sentido, todavía hay una alta tasa de mortalidad de las empresas, cabe mencionar que la mayoría de estos negocios son microempresas o pequeñas empresas. Esta alta tasa de mortalidad se refleja en la poca capacidad de las pequeñas empresas para subsistir en el mercado, esto se debe a diversos factores que limitan su crecimiento. Díaz (2016) señala la necesidad de trabajar en importantes puntos como la formalización, la digitalización, investigación y desarrollo, el financiamiento, la productividad, el capital humano y sus capacidades.

En la actualidad, los empresarios están preocupados en cómo enfrentar los retos del futuro, ya que este será más complejo y competitivo para las pymes, entre los desafíos y retos que se le presentan a las pymes en el futuro, son las siguientes:

- a) **Financiamiento:** el acceso al financiamiento es uno de los retos principales a las cual se enfrentan las pymes. Si bien en los últimos años, se ha impulsado campañas de créditos para que las pymes, este no ha tenido una penetración optima aún. Solo el 12% de crédito total en la región latinoamericana se destina a las pymes, en contraste con el 25% en los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) (Cañari, 2017).
- b) **Innovación y desarrollo tecnológico:** En el Perú, la inversión en I+D llega solo al 0.8% del PBI, mientras que la inversión promedio en la región es de 2.4% del PBI. Es decir, no existe mucha inversión en innovación y desarrollo tecnológico, más que los equipos informáticos y maquinaria esenciales para el funcionamiento de las pymes. Cabe mencionar que las TIC's son usadas por las pymes en el Perú, en tanto tienen acceso a internet, telefonía móvil y fija; sin embargo, el servicio de banda ancha móvil no es el ideal en el Perú, comparado con países vecinos de América Latina. Esto se evidencia en el hecho de que solo 11 países de los 26 de América Latina han incluido marginalmente, como parte estratégica, la incorporación de las TIC's en el sector productivo (Cañari, 2017).
- c) **Capital humano y capacidades:** En la mayoría de las pymes, el personal no cuenta con un nivel de educación superior, esto principalmente se debe al desarrollo del negocio. En América Latina, un 46% de la fuerza de trabajo de las pyme tiene como nivel de instrucción secundaria como máximo, mientras que el 12% solo llega al nivel de educación superior. Por otro lado, en los países de la OCDE, el 54% llega al nivel de educación secundaria y el 23% cuenta con un nivel de educación superior (Cañari, 2017).

2. Empresas Familiares

2.1. Definición y descripción de empresas familiares

La empresa familiar y no familiar presentan grandes similitudes en términos generales, por ejemplo, en los aspectos financieros, mercado y competitividad; sin embargo, la diferencia entre ambas surge en la administración de los negocios, la dirección de la organización y la influencia que tiene la familia en la toma de decisiones (Salomon, 2010).

Una empresa familiar “es una empresa en la que la propiedad y el control de los activos deben ser retenidos por la familia y en la que el horizonte empresarial es mayor que aquellos de las empresas no familiares” (Cromie, Stephenson, & Monteith, 1995; Dodero, 2002; James, 1999 citado en Salomon, 2010). Diferentes autores elaboraron definiciones de la empresa familiar, Jon Martínez (2010) plantea tres características básicas que debe tener una organización para que sea considerada como empresa familiar. En primer lugar, la propiedad debe ser controlada por una familia, es decir la familia debe tener un porcentaje de participación en el directorio que le permita ejercer control. Según el autor, en la mayoría de estas organizaciones, la familia fundadora controla alrededor del 80% o 100%.

En segundo lugar, los negocios deben ser dirigidos por algunos miembros de la familia. En otras palabras, la gestión de la organización debe ser guiada por un representante de la familia a través del cual se pueda mantener un control de la empresa. Finalmente, se encuentra el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador. Esta característica es relevante, debido a que implica el tema de la sucesión en las organizaciones familiares para asegurar la continuidad del negocio; sin embargo, no siempre sucede debido a la diferencia de intereses de las nuevas generaciones. (Diario Gestión, 2017)

En adición, Poza (2005) considera las ventajas competitivas derivadas de la interacción de la familia, dirección y propiedad como una característica adicional de la empresa familiar, con mayor énfasis cuando la unidad familiar es sólida. Asimismo, Trevinyo - Rodríguez (2010) pone en relieve dos características importantes de la empresa familiar; en primer lugar, la familia debe actuar como custodio de la riqueza generada por cada generación y en segundo lugar, transmitir el conocimiento entre generaciones.

2.2. Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Como toda organización, las empresas familiares presentan ventajas y desventajas que serán analizadas en los siguientes párrafos:

De acuerdo a Trevinyo-Rodríguez (2010), tenemos como principales ventajas el involucramiento de miembros de la familia comprometidos con el proyecto empresarial familiar, este factor se observa en la primera generación con mayor grado, puesto que son aquellos los que

han iniciado la organización y trabajado constantemente para que se cumpla el propósito. En segundo lugar, se encuentra el deseo de perpetuar el negocio familiar a través de las siguientes generaciones, si bien es cierto muchos no continúan con el negocio de la familia; sin embargo, los que lo hacen encuentran el sentido de unión y pertenencia en la organización, lo cual impulsa a todos los individuos a involucrarse más con el plan. Además del compromiso se encuentra la comunicación, confianza y trabajo arduo de todos los involucrados en el proyecto, logrando de esta manera poner el todo antes que el yo. Otra ventaja de la empresa familiar es la jerarquía, lo cual conlleva a una rapidez en la toma de decisiones. La cultura organizacional compartida presente en todos los individuos que componen a la empresa familiar es considerada como ventaja en este tipo de empresas; puesto que existe una similitud y unión entre accionista, así como la generación de una relación duradera y buena con proveedores, personal, clientes, entre otros.

Además, de acuerdo a Leach (1996) otras características que resaltan de las empresas familiares, entre ellas ventajas y desventajas, son las siguientes:

- Compromiso: En las empresas familiares hay un alto grado de compromiso el cual es compartido por los fundadores para con todos los miembros de la organización, lo cual motiva e impulsa el desempeño, dedicación y esfuerzo para el éxito organizacional.
- Conocimiento: De igual manera, el conocimiento es transmitido por los fundadores para con los nuevos miembros de la empresa.
- Visión a largo plazo: La intención de los creadores de las empresas familiares es que el negocio perdure y continúe, por ello, esta intención se transmite principalmente a los miembros de la familia en primer lugar, y mientras más crece la organización, este sentimiento se comparte a los miembros no familiares de la organización.
- Cultura compartida: La cultura organizacional es mayor y se fortalece siguiendo muchas veces los hábitos y aptitudes de la familia.
- Limitaciones comerciales: Se refiere a la dificultad de implementar nuevas técnicas y/o tecnología, así como al manejo de transiciones e incremento de capital.
- Sucesión: Es un proceso en el cual se transfiere la potestad de la organización sea en términos de decisiones, acciones o propiedad por parte de un miembro (antecesor) a otro miembro (sucesor).

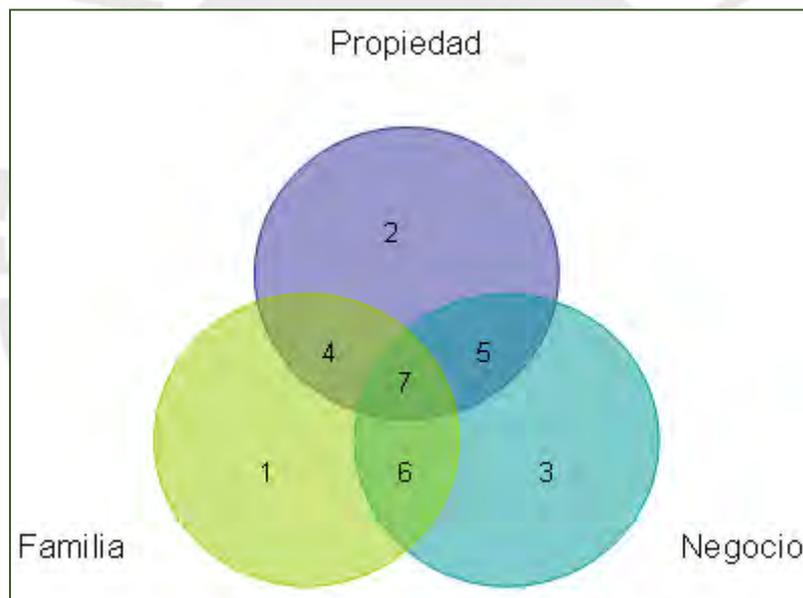
Por otro lado, como desventajas se encuentra el involucramiento de miembros no comprometidos que buscan en el proyecto una situación de cobijo, es decir, aquellas personas que no aportan a la organización y solo buscan poder sobrevivir. Además, el desinterés por el futuro de la empresa familiar, con la presencia de individuos que no están interesados en colaborar con el proyecto no se puede lograr un compromiso de largo plazo con el éxito del negocio lo cual

generaría una situación de desunión en la empresa. Asimismo, esta situación genera la interposición del yo antes que el todo y una dictadura al querer imponerse ante los demás únicamente valiéndose por su posición y no por sus conocimientos. Adicionalmente, las empresas familiares presentan una resistencia al cambio y a la profesionalización, así como nepotismo en la organización y una duplicidad de funciones. Por último, existe el riesgo de ineficiencia por conflictos familiares y poco poder de atracción de talento.

2.3. Los tres círculos de la empresa familiar

El modelo de los tres círculos fue ideado por Renato Tagiuri y John Davis en 1982. Este modelo explica la forma en que se sobreponen los tres pilares de la empresa familiar y los siete subgrupos que se derivan de las intersecciones (Salazar: 2008). A través del diagrama se puede observar que los grupos de interés se interrelacionan entre sí, por lo cual es importante mantener un nivel de equilibrio entre los actores que permita asegurar la supervivencia de la organización.

Figura 5: Los tres círculos de la empresa familiar



Fuente: Davis y Tagiuri (citado en Pérez, 2012).

Según Tagiuri y Davis (1982), el sistema de la empresa familiar se divide en tres círculos, de acuerdo al anterior gráfico y se explica de la siguiente manera:

El círculo Familia es aquel en el cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. En el círculo Negocio se encuentra el conjunto de personas que laboran dentro de la organización, aquellos que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad determina a los dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta (Tagiuri & Davis, 1982).

Como se puede observar en el gráfico, las intersecciones generan los siguientes 7 subgrupos: (1) Familiares no accionista: estos son los miembros de la familia que no trabajan y tampoco son accionistas. (2) Accionistas: no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa. (3) Empleados y directivos: no son miembros de la familia y no son propietarios. (4) Familiares accionistas: miembros de la familia que son propietarios y no trabajan en la empresa. (5) Directivos y accionistas no familiares: son propietarios y trabajan en la empresa. (6) Trabajadores familiares no accionistas: miembros de la familia que no son propietarios, pero trabajan en la empresa y finalmente (7) Líderes: miembros de la familia que son propietarios y trabajan en la empresa.

El presente modelo es importante para entender y estudiar la empresa familiar, como un sistema social complejo y dinámico, en el cual se consigue la integración mediante la reciprocidad entre los subsistemas (Pozo, 2005). Asimismo, comprender la complejidad del modelo es vital porque “cada persona que interactúa en el sistema social posee diferentes necesidades, motivaciones, roles y obligaciones de acuerdo a la posición que ocupa en los círculos (Treviño-Rodríguez, 2010)

Según Martínez (2011) es primordial supervisar que todos los grupos de interés tengan claro los límites de cada círculo con el objetivo de mantener el equilibrio. A través del cual permitirá determinar los roles que cada uno de los grupos debe desempeñar en la organización y la relación entre ellos.

Los problemas surgen cuando se pierde el equilibrio en el modelo, lo cual conlleva a errores en la toma de decisiones debido a una falta de conocimiento por parte del personal. Es decir, un desequilibrio en el sistema puede generar procedimientos incongruentes y decisiones insostenibles (Pozo, 2015). Es así que la ley de Newton “la fuerza que actúa sobre un cuerpo es directamente proporcional a su aceleración” se puede traducir al contexto familiar, según Treviño-Rodríguez (2010), esta ley hace referencia a que la ausencia de una alineación de las metas individuales, familiares, empresariales y sociales puede conllevar a potenciales conflictos.

2.4. Retos de la empresa familiar

Según César Cáceres, docente del Programa Retos en la Empresa Familiar de la Universidad de Piura, los principales retos que enfrenta una organización familiar son los siguientes: Manejo de conflictos familiares, sucesión a la segunda generación, separación de caja de familia con la caja de la empresa, separación de los ámbitos de intervención de la familia en el negocio y finalmente la profesionalización.

Según Proaño, Quezada, Soler y Bernabeu (2017) otros retos importantes que presentan las empresas familiares son la falta de mecanismos, la ausencia de reglas y tratamiento de

situaciones problemáticas; además, una política de comunicación basada en la informalidad y finalmente temas relacionados a la sucesión.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente es importante definir los roles de cada miembro de la familia con el objetivo de tener claridad en la función que desempeñará cada individuo y de esa manera evitar un conflicto familiar que puede afectar a parientes políticos. Según Martínez (2011) en este tipo de organizaciones el componente emocional y psicológico aumenta el nivel del conflicto, ya que va más allá del ámbito profesional y trasciende al campo personal.

Como segundo reto se encuentra el problema de sucesión, el cual viene de la gestión del fundador o la generación al mando. De acuerdo a Treviño-Rodríguez (2010), en ocasiones el fundador no planifica el futuro de su organización ni el de su familia por diferentes motivos, razón por la cual se dan los problemas en la sucesión al no tener claridad de que miembros de la familia continuarán el legado. Por otro lado, muchos fundadores no lo hacen porque no sienten que obligan a sus hijos a tomar responsabilidades que ellos no desean. (Diario Gestión, 2017).

En ocasiones, los empresarios confunden las fuentes de ingreso y utilizan el dinero de la empresa para fines externos a la organización como temas familiares (Diario: Gestión, 2017).

2.5. Relevancia de las empresas familiares en el Perú

Según César Cáceres, docente del Programa Retos en la Empresa Familiar de la Universidad de Piura, casi el 80% de empresas en el Perú son familiares, generando el 65% de empleo y el 40% del PBI. Sin embargo, solo el 30% alcanza la segunda generación y solo un 15% pasa a tercera.

De acuerdo a la encuesta de empresas familiares realizada por PwC en el 2016, se puede observar que las hubo una reducción en las ventas de 4% respecto al 2014. Así como una reducción a nivel mundial en 2% referente al año 2014.

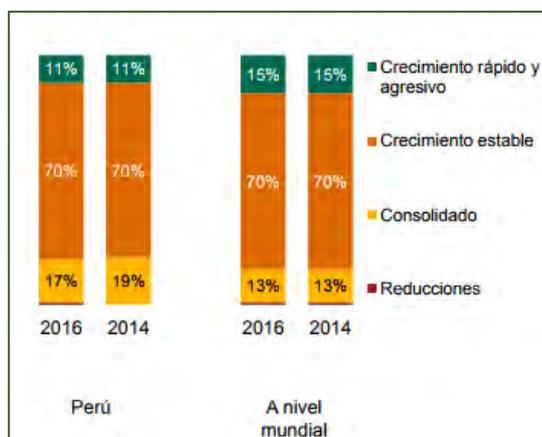
Figura 6: Crecimiento de la empresa familiar durante el último año fiscal



Fuente: Encuesta de Empresas Familiares (2016).

Por otro lado, el objetivo de crecimiento para los próximos cinco años en empresas familiares se mantiene respecto al porcentaje de crecimiento rápido y agresivo, mientras que la mayoría de las empresas anticipa un crecimiento estable.

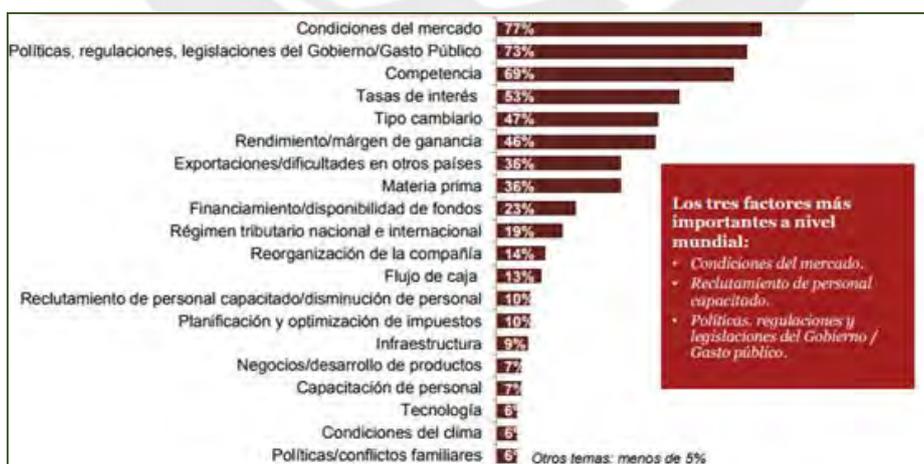
Figura 7: Objetivo de crecimiento para los próximos cinco años



Fuente: Encuesta de Empresas Familiares (2016).

Las condiciones del mercado y las políticas de gobierno son factores importantes para las empresas familiares. En la última encuesta realizada por PwC, se observa que los tres factores más importantes a enfrentar en los próximos 12 meses a nivel Perú son: Condiciones del mercado, Políticas/Gasto Público y competencia. Mientras que en un estudio realizado por la misma consultora a nivel mundial tiene como elementos más importantes a: condiciones del mercado, reclutamiento de personal capacitado, políticas, regulaciones y legislaciones del gobierno/Gasto Público.

Figura 8: Factores principales en Perú que deberán hacerse frente en los próximos doce meses



Fuente: Encuesta de Empresas Familiares (2016).

En base a la encuesta realizada en el 2014, se muestran en el gráfico los desafíos para los próximos cinco años de las empresas familiares. En primer lugar, se encuentra la necesidad de innovación continua para mantenerse a la vanguardia con 66%, superando en 2% a lo previsto a nivel mundial. Además, se encuentra la corrupción con 51%, este factor es el más relevante ya que presenta una gran diferencia respecto a nivel mundial.

Figura 9: Mayores desafíos para los próximo cinco años



Fuente: Encuesta de Empresas Familiares (2016)

2.6. Empresas familiares en el Perú que se convirtieron corporaciones

De acuerdo con los conceptos de empresa familiar antes mencionados, se puede alegar que “Las empresas familiares suelen ser fundadas por emprendedores que quieren crear un negocio que genere prosperidad y sea orgullo de la familia” (Hinostrza: 2011). De esta manera, en nuestro país hay empresas que han erigido aquel emprendimiento con esos mismos ideales, contraponiéndose y enfrentando los desafíos constantes que presentan las empresas familiares y aun así lograr surgir con éxito. Estos casos de éxito, tales como Grupo Romero, Grupo Brescia, Grupo Buenaventura, Grupo Gloria, Bombos, Topy Top, Corporación Lindley Inka Kola, Grupo Graña y Montero, Cerámicos Peruanos S. A. Ladrillo Pirámide y Famall Group SAC han destacado por distintas razones las cuales serán comentadas a continuación.

Luis Hinostrza, especialista en temas de empresa familiar y crecimiento empresarial, en su investigación “Los fundamentos de éxito de las empresas familiares en el Perú” sostiene que estas organizaciones peruanas alcanzaron el éxito a través de la innovación, ya sea en productos o servicios, pasión por la excelencia, orientación a los resultados, los valores y el trabajo en equipo, el grado de compromiso, la tecnología de información y la comunicación, y sobre todo a la importancia de los recursos humanos, destacando la profesionalización de los colaboradores,

el trabajo en las habilidades, el desarrollo de la creatividad, la capacidad de identificación de problemas y soluciones y finalmente la capacidad gerencial. Con respecto a la gestión humana, los factores que aplicaron estas empresas para adaptarse al mercado global y que fueron exitosos se atribuyen al mantenimiento del personal capacitado, a la profesionalización, a la reinversión de sus utilidades en programas de investigación y formación de calidad de personal, los cuales apuntan a la excelencia. Asimismo, la gerencia/capacidad de gestión y liderazgo son componentes que tienen un alto impacto en la productividad, el compromiso y eficiencia de los colaboradores de la empresa.

En el modelo propuesto por David y Tagiuri sobre los tres círculos de empresa familiar se destacan los principales retos y desafíos que enfrentan las empresas familiares. En el Perú, las corporaciones y empresas familiares que alcanzaron el éxito tomaron en cuenta estos desafíos y los enfrentaron tal y como lo mencionó Luis Hinostroza. Además, esto se complementó con la creación y apoyo de un gobierno corporativo que garantice la continuidad de la empresa familiar. Así también lo menciona César Cáceres, quien indica que para que una empresa familiar sea exitosa, esta debe tener un directorio en el cual se planteen y modifiquen las normas, reglas, decisiones de largo plazo, etc.

3. Gestión de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos no solo se enfoca en las actividades de búsqueda, contratación, capacitación, desarrollo y compensación del personal, sino también en contener el conjunto de normas y parámetros establecidos para lograr el bienestar y crecimiento del personal.

Al respecto Chiavenato (2004) menciona que “cuánto más industrializada sea la sociedad más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, creando un impacto duradero en las vidas de las personas, por lo tanto, se debe velar un ambiente adecuado para que los individuos crezcan, produzcan y se desarrollen al mismo nivel de la organización”. Es importante mencionar que la administración de recursos humanos implica coordinar la participación de los individuos para el logro de los objetivos organizacionales, por lo cual, todos los niveles de la organización deberían tomarle interés a la administración de los recursos humanos (Mondy, 2010).

El objetivo de la gestión de recursos humanos es involucrar al personal de las organizaciones, a través de las funciones del departamento de los recursos humanos, para la consecución de los objetivos organizacionales. Kaufman (2001) considera que “el propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”.

Por otro lado, Santillán (2007) sostiene que el objetivo de los recursos humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las actividades y capacidad de los trabajadores.

En este sentido, la administración de las personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas en conjunto, ya no como recursos organizacionales, sino como personas con iniciativas y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos.

Para estas personas, organizadas y consideradas como el pilar y máximo recurso de la organización se tiene realizar una adecuada administración, es por tanto que existen políticas y prácticas de recursos humanos que ayuden y guíen su comportamiento y sus funciones. En este sentido, se requiere que las organizaciones desarrollen políticas respecto de los recursos humanos en función de la racionalidad, filosofía y cultura de la organización.

Chiavenato (2004) indica que “las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que estas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas.”.

En este sentido, las organizaciones deben implantar su política de recursos humanos de manera estratégica, de forma que estos se orienten hacia los distintos procesos de recursos humanos: selección, formación, carrera, evaluación, retribución, entre otras.

3.1. Talento Humano

En el siglo pasado, a las personas que laboraban en las organizaciones se denominaron de distintas maneras: trabajadores, empleados, colaboradores, operarios, entre otros. Actualmente, las organizaciones nombran a las personas que laboran en ellas como capital humano, talento humano, recurso humano. Esta diferencia de denominaciones recae sobre todo por los cambios en los sistemas de dirección de las organizaciones, donde se considera al trabajador o colaborador ya no como un recurso productivo dentro del funcionamiento de la organización, sino como un factor determinante dentro de la estrategia de la organización para la consecución de los objetivos organizacionales.

Con respecto a la expresión de “recursos humanos”, existe un debate, ya que cosifica al ser humano y lo califica como una fuerza de trabajo que solo sirve como un recurso productivo, tal como se mencionó anteriormente. En esta misma línea, Cuesta (2010) considera que la expresión “recursos humanos” es utilizada para significar la condición económica de las personas como fuerza de trabajo insertada en determinada organización laboral.

Este enfoque tayloriano no considera el hecho de que el factor humano no es un medio, sino un fin en sí mismo para la organización como elemento principal. Es por ello que en la actualidad se sostiene el concepto de gestión de talento humano y ya no gestión de recursos humanos. Al respecto Chiavenato (2009a) refiere :

Gestionar con las personas significa conducir la organización junto con los colaboradores y socios internos que más entienden de ella y de su futuro. Un enfoque que ya no mira a las personas como recursos organizacionales, objetos serviles o meros sujetos pasivos del proceso, sino fundamentalmente como sujetos activos que provocan las decisiones, emprenden las acciones y crean la innovación en las organizaciones (p.567).

Hoy en día, las organizaciones se esfuerzan por desarrollar el talento humano, ya que lo consideran pieza fundamental para el crecimiento empresarial. Es así que, diversos autores han definido la gestión del talento humano como parte principal en la estrategia del negocio. Mondy (2010) afirma que la gestión de recursos humanos corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. En el mismo sentido, se afirma que la gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización.

Por otro lado, enfocado en lo operacional, Chiavenato (2009) define la gestión del talento humano como el “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. Coincide con la definición de Dessler (2011), el cual afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo.

De acuerdo a los conceptos descritos por los autores mencionados, se puede definir generalmente a la gestión del talento humano como la gestión del talento de las personas para la consecución de los objetivos organizacionales.

3.1.1 El factor humano como clave del éxito

Los directivos suelen responder que el éxito de sus organizaciones proviene de la implementación de la tecnología, adaptación al cambio, reducción de costos, estrategias de marketing, entre otros; sin embargo, no dan cuenta de que el éxito de las organizaciones proviene del factor humano, el activo más valioso de la organización. Algunas organizaciones consideran el factor humano como un costo y no como un elemento que contribuye a la creación de valor. La creación de valor, en este sentido, se da en el aprovechamiento de los conocimientos y habilidades del factor humano en la organización.

En este sentido, Koontz, Wehrich y Cannice (2008) denotan que en las organizaciones, las personas son mucho más que un factor productivo; es decir, éstas desean ser protagonistas de sus proyectos personales y también en los colectivos, construir y no observar, actor y no espectador (Anniccharico, 2002). Este deseo de crecimiento y de acción es relevante, ya que el éxito de las organizaciones recae en asimilar rápidamente los cambios, donde las personas estén preparadas para responder a ellos de la mejor manera posible (Valdez, 2002).

En este aspecto, “el factor humano impulsa toda gestión que se realice dentro de una organización, pero para ello, es necesario conocerlo, motivarlo e involucrarlo dentro de la estrategia de trabajo positiva que se realice y se fortalezca de manera continua” (Prendas, 2014).

En esta misma línea, Pfeffer (1998) sostiene que la fuente más importante de éxito sostenido en las empresas es la gestión de su personal, puesto que son más difíciles de imitar. De la misma manera, Chiavenato (2002) afirma que “las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto”.

Bozbura (2007) señaló que el capital humano es el activo de mayor importancia para cualquier organización, ya que es el principal generador de conocimiento, es así que las pymes invierten recursos económicos en su desarrollo para incrementar sus capacidades, experiencia y conocimiento (Ulrich, 1997).

Las organizaciones tienen que identificar al factor humano como elemento principal en el alcance de los resultados propuestos, por lo tanto, gestionar el talento humano es imprescindible para que el profesional pueda generar valor para sí mismo y para la organización en general.

Finalmente, en la actualidad, las organizaciones están conformadas por un personal proactivo y decididos a aportar valiosas opiniones y proyectos novedosos, además de poseer habilidades y potencial para impulsarlas a su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, apoyando así también los objetivos organizacionales y la visión que se tenga dentro del mercado (Prendas, 2014)

En conclusión, se puede decir entonces que las organizaciones o entidades tienen que reconocer que el talento humano es el factor más importante para que se obtengan resultados debido a que este genera valor agregado a la organización y se manifiesta en que se obtenga una ventaja competitiva (González, 2006).

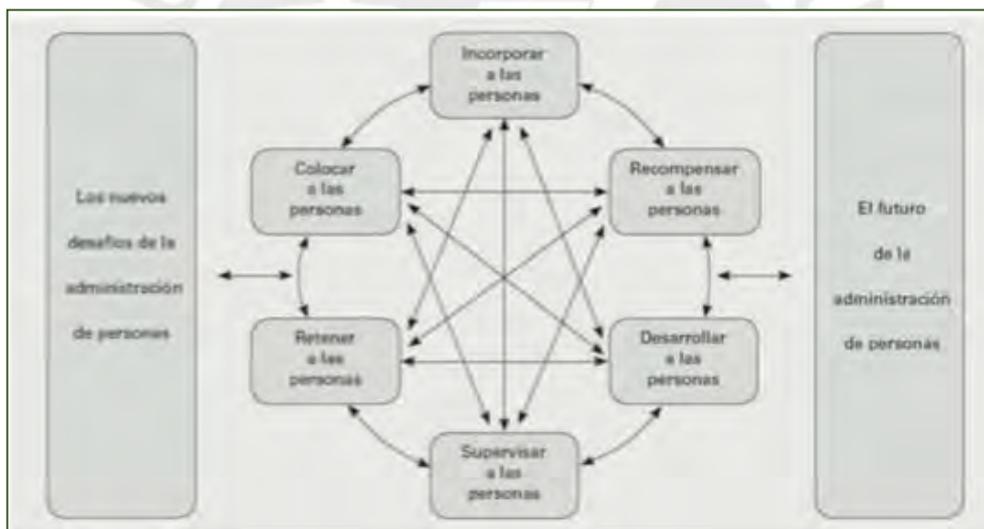
3.2. Modelos de gestión de recursos humanos

En este apartado se van a describir distintos modelos de gestión de recursos humanos desarrollados en el tiempo. En primer lugar, se desarrollará el modelo de Idalberto Chiavenato, como un modelo tradicional de la gestión de recursos humanos; en segundo lugar, se describirá el modelo de gestión de recursos humanos de Mondy y Noe, el cual considera el modelo tradicional desarrollado por Chiavenato, pero organizándola por sistemas, mas no por actividades o procesos; en tercer lugar, se describió el modelo estratégico de Dave Ulrich, el cual ordena la gestión de recursos humanos en cuatro grandes roles; por último, se describió el modelo de gestión de recursos humanos por competencias, desarrollado por Martha Alles.

3.2.1. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Chiavenato

Chiavenato (2004) afirma que “cuando se habla de administración de recursos humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles”. Según Chiavenato, la gestión de recursos humanos se puede comprender en procesos y/o prácticas, lo cual se pueden graficar en la siguiente figura:

Figura 10: Procesos de Recursos Humanos, según Idalberto Chiavenato



Fuente: Chiavenato (2009).

Los procesos es un conjunto de procesos que colaboran con la generación de ventajas competitivos de una organización frente a las demás organizaciones. A continuación, se describen los procesos de administración del personal, de acuerdo a la literatura recabada:

a) *Incorporar a las personas*

Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es un filtro donde los escogidos serán los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las organizaciones (Chiavenato, 2009b).

“Los procesos para incorporar a las personas tienen grandes diferencias en las organizaciones. Algunas utilizan procesos tradicionales, ya superados, y otras echan mano de procesos avanzados y sofisticados para atraer y escoger a las personas que desempeñarán parte de su trabajo”(Chiavenato, 2009a).

Actualmente predomina el enfoque estratégico, el proceso de incorporar a las personas es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo. La acción está orientada porque va más allá de cada puesto e involucra a la organización entera (Chiavenato, 2009a). Incluye los procesos de reclutamiento y selección del personal, las cuales se definen en las siguientes líneas:

a.1) Reclutamiento de personal

“El papel del reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea” (Chiavenato, 2009b).

Adicionalmente, Chiavenato (2004) indica que el reclutamiento del personal es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En este sentido, el fin del reclutamiento es el de proporcionar candidatos para lograr el funcionamiento de la organización. Cabe mencionar que la empresa puede tener sus propias técnicas de reclutamiento. El proceso de reclutamiento de personal tiene sus fuentes de origen, las cuales pueden ser externas (hacia fuera) o internas (hacia adentro) de la organización. Esto dependerá de decisión estratégica de la organización, de acuerdo a su planeación estratégica de recursos humanos. Ahora bien Chiavenato (2009b) explica que “El reclutamiento puede ser externo e interno. El reclutamiento interno actúa sobre los candidatos que trabajan dentro de la organización, para promoverlos o transferirlos a otras actividades o puestos de trabajo más complejos o más motivadores. El reclutamiento externo actúa en los candidatos que se encuentran en el mercado de recursos humano. Y por tanto fuera de la organización para someterlos a su proceso de selección de personal”.

a.2) Selección del personal

La selección de personal, “busca entre los diversos candidatos , a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como eficacia de la organización” (Chiavenato, 2009b).

Un aspecto a resaltar, es que la competencia del proceso de selección debe ser del departamento de los recursos humanos, quienes son los que en realidad conocen las necesidades y las características del puesto de trabajo. Por otro lado, estos departamentos son los responsables de recabar la información precisa sobre los candidatos, la comprobación de referencias, la realización de pruebas, organizando entrevistas con los gerentes y los aspirantes.

Existen varias técnicas de selección (Chiavenato, 2009a), entre las más importantes tenemos las siguientes:

- Entrevista de selección
- Pruebas de conocimiento o capacidad.
- Pruebas psicológicas
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación

En el proceso de selección de personal se utilizan diversas técnicas psicológicas para interpretar el comportamiento del candidato. Estos tests psicológicos pueden ser psicométricas y proyectivas, las cuales se describirán a continuación:

- i) Test psicométricos: las pruebas psicométricas son aquellas en la que se evalúa la personalidad del candidato, así como sus aptitudes. Los test psicométricos se encuentran estandarizados; es decir, los resultados de un candidato se pueden comparar con los resultados de otros candidatos fácilmente. Los test psicométricos son sencillos de utilizar, por lo que normalmente se usan para una población de candidatos. Existen diferentes tipos de test psicométricos, tales como: a) pruebas de inteligencia: se utilizan las escalas de Wechsler como el WAIS o el WISC o el test dominó, b) pruebas de aptitud: se utilizan el test de mando de Bruce y c) pruebas de personalidad: se utilizan el test de los factores de personalidad de Cattell, teste de personalidad de Enagrama o el Test Neo PI-R.
- ii) Test proyectivos: las técnicas proyectivas, por el contrario, toman a una persona como un caso único, como una personalidad única. Normalmente, el psicólogo va tomando nota sobre lo que el candidato describe o dibuja (Ángeles, 2017). Las pruebas proyectivas son aquellas que evalúan el inconsciente, por lo que los candidatos no pueden controlar las respuestas de forma consciente. Entre las pruebas proyectivas más utilizadas, se

mencionan las siguientes: a) el test del árbol, b) el test de Rorschach, c) test de Luscher y el d) test de Wartegg.

b) Colocación de personas

Las organizaciones empiezan a funcionar cuando las personas que deben desempeñar ciertos papeles específicos o actividades solicitadas ocupan sus puestos correspondientes.

“La lógica de los procesos para incorporar a otras personas es clara: la organización tiene puestos de trabajo que deben ser cubiertos por individuos a quienes se exigen ciertas calificaciones, que se deben especificar con detalle, con el propósito de buscar a los que poseen esas características” (Chiavenato, 2009a).

b.1) Orientación de las personas

La inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la empresa (Dessler & Varela, 2011).

Cuando ingresan a la organización, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos. Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer a sus trabajadores son imprimir rumbos y direcciones, definir comportamientos y acciones y establecer las metas y los resultados que deben alcanzar (Chiavenato, 2009b, p.176)

Chiavenato (2009b) también nos dice que este “proceso es válido para los viejos y nuevos trabajadores, ya que cuando ingresan a la organización, o cuando esta hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia dónde dirigir sus actividades y esfuerzos”.

b.2) Descripción de puestos

El trabajo de la organización no se hace por azar. La forma en que las personas trabajan depende básicamente de la forma en que su trabajo se planeó, modeló y organizó. En resumen, de la manera en que se distribuye las tareas (Chiavenato, 2009b).

Por otro lado, el análisis de puestos es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos (Dessler & Varela, 2011).

“La descripción del puesto relaciona, de forma breve, las tareas, las obligaciones y las responsabilidades del puesto. Es narrativa y expositiva y se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir, de su contenido” (Chiavenato, 2009a).

b.3) Evaluación de desempeño

“La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”(Chiavenato, 2009a).

“Las organizaciones emplean diversas formas para determinar quién debe evaluar el desempeño de un trabajador. Las más democráticas y participativas dejan en manos del propio colaborador la responsabilidad de autoevaluar su desempeño” (Chiavenato, 2009b).

Rodríguez (2007) señala que la evaluación de desempeño puede realizarse por medio de métodos que varían de una organización a otra, su elección dependerá del objetivo principal de la misma:

Algunos métodos a utilizar son:

- Escala de clasificación.
- Escalas de clasificación basadas en la conducta.
- Lista de verificación.
- Métodos de elección forzada.
- Métodos de incidentes críticos
- Métodos de investigación de campo,
- Método de autoevaluaciones
- Administración por objetivos

Una vez obtenido los resultados de la evaluación, es necesario entrevistarse con el trabajador evaluado para revisar la descripción del puesto que ocupa y comparar su desempeño

con los criterios de evaluación establecidos, revisando así también las evaluaciones anteriores con la finalidad de establecer un plan de acción, ya sea para consolidar las fortalezas o remediar las deficiencias del trabajador, que le pueda servir como guía de lo que se espera de su desempeño en el futuro.

c) Recompensar a las personas

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de las empresa, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos (Chiavenato, 2009b).

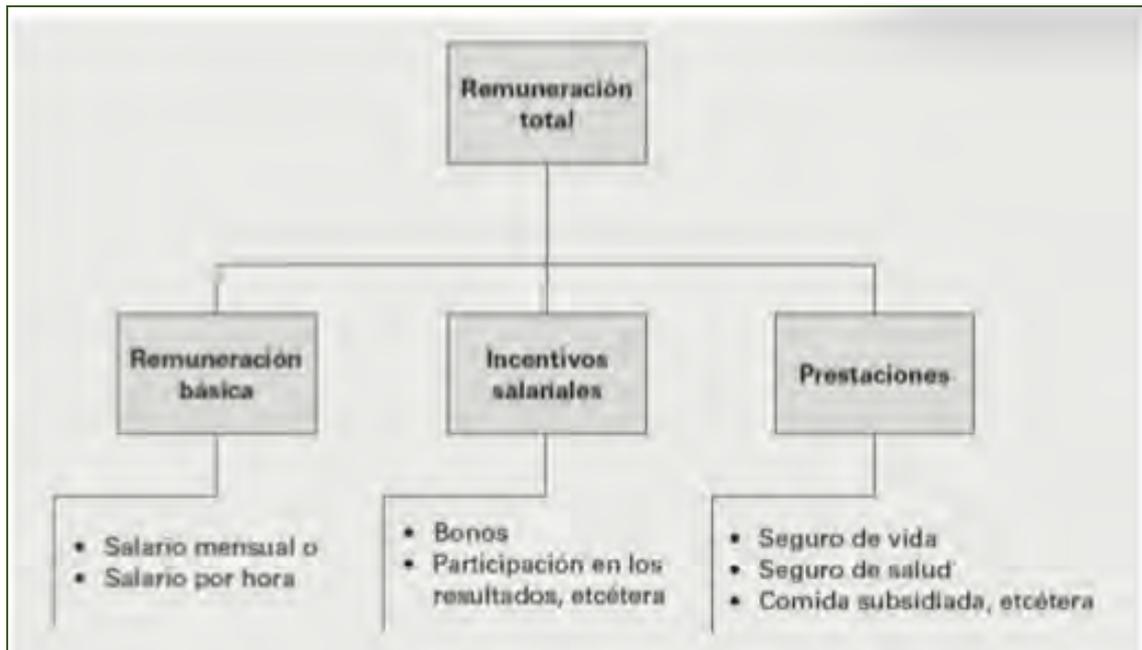
Las organizaciones desarrollan sistemas de recompensas que provocan un efecto directo en su capacidad para atraer, retener y motivar a los trabajadores. Por una parte, las recompensas buscan incentivar la contribución de las personas para alcanzar los objetivos y la rentabilidad de la organización. No obstante, por otra parte, las recompensas afectan los costos laborales (Chiavenato, 2009b, p. 279)

c.1) Remuneración

“Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados. Están dispuestas a dedicarse al trabajo y a las metas y los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación” (Chiavenato, 2009a).

A las organizaciones les interesa invertir en “recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De ahí se deriva el concepto de remuneración total, la misma que se encuentra detallada en la siguiente figura” (Chiavenato, 2009b):

Figura 11: Los tres componentes de la remuneración total



Fuente: Chiavenato (2009b) .

c.2) Programas de incentivos

Los incentivos pueden ser financieros o no financieros: los reconocimientos financieros pueden incluir las recompensas por la realización de objetivos de la empresa, las recompensas vinculadas a la antigüedad del trabajador, las recompensas por un desempeño excepcional o las recompensas debidas a los resultados de los departamentos, las divisiones o unidades (Chiavenato, 2009b)

Por otro lado, las recompensas o reconocimientos no financieros pueden incluir: oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad de empleo, calidad de vida en el trabajo, promociones y autonomía en el trabajo (Chiavenato, 2009b).

d) Desarrollo de las personas

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen (Chiavenato, 2009b, p. 366).

d.1) Capacitación y desarrollo de las personas

Según Chiavenato (2009b) es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

“La capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes”(Chiavenato, 2009b, p. 371).

e) Retener a las personas

La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización (Chiavenato, 2009b, p. 440)

Los procesos para retener tienen como “objetivo mantener a las personas satisfechas y motivadas y asegurarles condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización y se comprometen con ella” (Chiavenato, 2009b).

Los procesos incluyen las relaciones con los empleados y la seguridad y salud ocupacional.

e.1) Relaciones con los empleados

Las personas requieren de muchas habilidades para trabajar en una organización; es decir, deben desempeñar su trabajo, relacionarse con sus colegas y superiores, atender al cliente, enfocarse en las metas y los resultados por alcanzar y, sobre todo, deben sujetarse a las reglas de la organización y absorber su cultura (Chiavenato, 2009a).

Según Chiavenato (2009b), las principales decisiones de los gerentes cuando diseñan un programa de relaciones con los empleados deben incluir:

- Comunicaciones: la organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo.

- Cooperación: la organización debe compartir el proceso de decisión y el control de las actividades con los trabajos para obtener su cooperación y compromiso.
- Protección: el lugar de trabajo debe afectar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico y brindar protección contra posibles represalias o persecuciones, desde el punto de vista psicológico.
- Ayuda: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada trabajador, brindarles sostén y apoyo.
- Disciplina y conflicto: la organización debe tener reglas para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos.

e.2) Seguridad y salud ocupacional

La administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff. Además, ésta implica la responsabilidad legal y moral de garantizar un lugar de trabajo donde no haya riesgos innecesarios ni condiciones ambientales que puedan provocar daños a la salud física y mental de las personas (Chiavenato, 2009b, p. 474).

f) Supervisar a las personas

Las organizaciones no operan en razón de simple improvisación ni funcionan por azar, sino que se rigen por determinados planes que tienen por objeto alcanzar objetivos, cumplir la misión y realizar la visión por medio de estrategias bien definidas. El comportamiento organizacional no puede ser casual ni errático, sino que debe ser deliberado y racional (Chiavenato, 2009b, p. 504).

“La manera cómo las organizaciones establecen medios para supervisar el comportamiento de las personas se sustentan en la información con la que cuentan los gerentes para tomar decisiones. Esa información se encuentra en bases de datos y sistemas de información de recursos humanos” (Chiavenato, 2009b).

f.1) Base de datos y sistemas de información de recursos humanos

Una organización se debe cimentar sobre una base sólida de información y de comunicación, y no sólo sobre una jerarquía de autoridad. Todas las personas, desde la base hasta la cúpula de la organización, deben asumir sus responsabilidades en razón de la información difundida (Chiavenato, 2009b, p. 508).

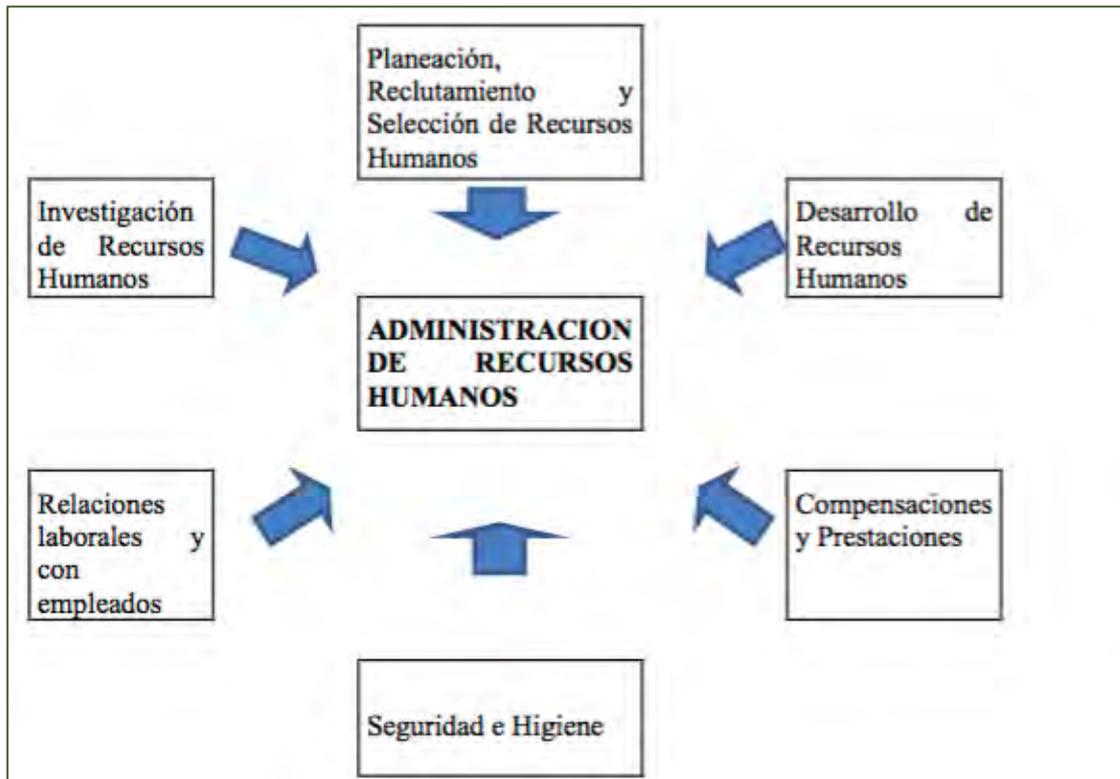
Según Chiavenato (2009a), “la administración de recursos humanos requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permitan obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos”, a saber:

1. Registros del personal, con datos personales sobre cada trabajador.
2. Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes de cada cargo.
3. Registro de remuneración, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales,
4. Registro de entrenamiento, con datos sobre los programas de capacitación.
5. Registro de candidatos, con datos de los mismos,
6. Registro médico, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión.
7. Otros registros, que dependerán de las necesidades de cada organización.

3.2.2. Modelo de gestión de recursos humanos de Mondy y Noe

Desde el punto de vista de los autores de Mondy y Noe, en su libro Administración de Recursos Humanos, señalan que los administradores de recursos humanos trabajan y se desarrollan a través de un sistema de administración de recursos humanos, el cual está conformado por seis áreas funcionales que permite una efectiva administración de recursos humanos. Estas áreas son las siguientes: la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y selección de personal, desarrollo de recursos humanos, compensaciones y prestaciones, seguridad e higiene laboral, relaciones laborales y con los empleados, e investigación de recursos humanos. Tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 12: Procesos de Recursos Humanos, según Mondy y Noe



Fuente: Mondy y Noe (1997)

a) Planeación, reclutamiento y selección de recursos humanos

Es importante que una organización tenga los individuos más capacitados en puestos específicos, en lugares y momentos determinados, con la finalidad de lograr sus objetivos. Para obtener a este personal idóneo, es necesario realizar una planeación de recursos humanos, lo cual consiste en revisar de manera sistemática todos los requerimientos de recursos humanos para asegurar que la cantidad de empleados necesarios, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando se necesite.

Además, es necesario realizar un reclutamiento de personal, que consiste en atraer suficientes individuos y estimularlos para que soliciten algún puesto de trabajo dentro de la empresa. Para esto es importante y necesario llevar a cabo un proceso de selección de personal por medio del cual la empresa elige de un grupo de candidatos a las personas que estén mejor capacitadas para ocupar los puestos que se encuentren vacantes.

b) Desarrollo de Recursos Humanos

Desarrollar al recurso humano de la organización, ayuda tanto a los individuos, los grupos y toda la organización a ser más efectivo, Este desarrollo es muy importante, ya que siempre se vive en un mundo de constantes cambios; y al mejorar continuamente, la empresa puede seguir siendo competitiva en el mercado laboral.

Este proceso de desarrollo del personal debe iniciarse cuando el individuo ingresa a la organización, y debe continuar durante toda su carrera dentro de la empresa. Está conformado por dos aspectos esenciales a considerar y llevar a cabo, los cuales son: la planeación de carrera del individuo y la evaluación de desempeño del mismo. El primero, es un proceso donde se fijan metas de recursos humanos y se establecen los medios necesarios para alcanzarlos. Y el segundo aspecto, “...proporciona a los empleados la oportunidad de sacar provecho de sus puntos fuertes y vencer las deficiencias identificadas, lo que les permite convertirse en empleados más satisfechos y productivos” (Mondy, 2010).

c) Compensaciones y prestaciones

La compensación comprende toda remuneración que los empleados reciben a cambio de su trabajo. El sistema de compensación de una organización debe proporcionar a los empleados remuneraciones adecuadas y justas por la contribución que realizan para lograr los objetivos organizacionales.

Con respecto a las prestaciones, es un concepto dentro de la remuneración, la cual incluye además de un salario base, remuneraciones financieras por concepto de vacaciones, permiso por enfermedad, pago de días festivos y seguro médico, de acuerdo a las leyes de trabajo del país.

d) Seguridad e Higiene

“La seguridad implica la protección de los empleados respecto de lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La higiene significa estar libre de enfermedad y tener un bienestar general físico y mental” (Mondy, 2010).

Esto dos aspectos del trabajo son muy importantes, ya que los trabajadores cuando laboran con buenas condiciones de trabajo y con garantía de seguridad y salud tiene mayores probabilidades de ser más productivos y generar beneficios a largo plazo para la organización.

e) Las relaciones laborales con los empleados.

Es importante que se desarrollen sistemas efectivos de relaciones con los empleados, para así obtener mejores resultados y mayores beneficios dentro de la organización.

f) Investigación de Recursos Humanos

Es de suma importancia realizar investigaciones de recursos humanos, ya que permiten a la organización aclarar dudas acerca de las posibles causas de problemas existentes en el personal. Se puede decir que “la investigación en recursos humanos es una clave importante para desarrollar una fuerza de trabajo más productiva y satisfecha” (Mondy, 2010)

Las áreas funcionales de la administración de recursos humanos no están separadas, más bien están estrechamente relacionadas. Esto quiere decir que, al tomar decisiones en una de estas áreas, las otras se verán afectadas.

3.2.3. Modelo de gestión de recursos humanos de Dave Ulrich

De acuerdo a lo que el autor, especialista en temas de Recursos Humanos, se refiere con respecto al modelo propuesto, es que este debe seguir un lineamiento enfocado en dos temas: La teoría y la acción, las cuales no deben ser apartadas, todo lo contrario, deben complementarse. En este caso:

“La teoría es aquella que ofrece las directrices hacia donde debe dirigirse la profesión, las preguntas a las se tendrá que enfrentar, y las respuestas del porqué las cosas deben ser de una determinada manera. La acción se asegura de que la teoría convertida en ideas posea un impacto. La teoría sin acción es abstracta y carece de sentido. La acción sin teoría es aleatoria y sin rumbo alguno” (Ulrich, 2005).

En base a ello, la misión y objetivo principal que tiene Ulrich con su propuesta es que el modelo de Talento Humano genere valor. En tal sentido, se tiene una concepción de ‘valor’ como un criterio definido más desde el punto de vista del receptor que desde el emisor.

“Existimos como profesión porque aportamos valor para otras personas. Si no consideramos el valor con sumo cuidado, lo canalizaremos de acuerdo a nuestras propias necesidades y objetivos, hacia lo que nosotros queremos, y no nos concentraremos en las necesidades de nuestros clientes. Podemos construir programas para aportar valor que sean bonitos y prácticos, pero si alguien no les encuentra valor, no valdrán nada” (Ulrich, 2005).

En este sentido, el autor se enfoca en la creación de valor para la empresa a través de la gestión de talento humano. Para ello, en su libro *Recursos Humanos Champions*, el autor propone

4 roles de recursos humanos que el profesional debe realizar con el fin de la creación de valor para la empresa.

Según Dave Ulrich, en su libro *Recursos Humanos Champions*, los profesionales de Recursos Humanos (en adelante, RRHH) para crear valor a la empresa, deben comenzar centrándose en la definición de los aportes que puede realizar el trabajo de RRHH, “los aportes garantizan los resultados de trabajo de RRHH. Definidos los aportes, se pueden estipular los roles y actividades de los socios de negocios” (Ulrich, 1997).

Este autor se basa en que la Gerencia de Recursos Humanos debe llevarse a cabo por medio de un modelo de roles múltiples, como ya se mencionó anteriormente, lo cual se esquematiza en la figura que se muestra a continuación:

Figura 13: Roles de Recursos Humanos de Dave Ulrich



Fuente: Ulrich (1997)

El modelo que expone el autor, consta de dos ejes principales, los cuales representan los centros de atención (van del largo plazo al corto plazo) y las actividades de los profesionales de RRHH, (van desde manejar procesos a manejar gente). Y según estos ejes, se definen cuatro roles principales de RRHH, los cuales son: la administración de recursos humanos, la administración de la infraestructura de la firma, la administración de la contribución de los empleados, y la administración de la transformación y el cambio

Para la plena comprensión del modelo propuesto por Ulrich, se deben considerar tres puntos importantes: “los aportes que constituyen el resultado del rol, la metáfora o imagen visual característica que acompaña ese rol y las actividades que el profesional de RRHH debe realizar para cumplir el Rol.” (Ulrich, 1997).

Figura 14: Roles de Recursos Humanos por Dave Ulrich

Rol/Cédula	Aporte/Resultado	Metáfora	Actividad
Management de recursos humanos estratégicos	Ejecutar estrategia	Socio estratégico	Alinear las estrategias de RRHH con las de negocio: "Diagnostico organizativo"
Management de la infraestructura de la firma	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la organización: "Servicios compartido"
Management de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Escuchar y responder a los empleados: "Aportar recursos a los empleados"
Management de la trasformación y el cambio	Crear una organización renovada	Agente de cambio	Administrar la transformación y el cambio: "Asegurar que exista la capacidad de cambiar"

Fuente: Ulrich (1997).

A continuación, se explica los 4 roles definidos por Dave Ulrich:

a) Rol de Socio Estratégico

“El término ‘socio’ ha llegado a ser el preferido para aludir a los profesionales que ayudan a alcanzar objetivos empresarios” (Ulrich, 1997) este rol de socio estratégico es el encargado de convertir la estrategia de la organización en acción, es decir, llevarla a cabo.

Convertirse en socio estratégico requiere superar cinco desafíos (Ulrich, 1997):

- i. Evitar que los planes estratégicos junten polvo en el último estante: Se debe crear un mecanismo disciplinado para convertir las declaraciones estratégicas de la organización (Visión, misión, aspiraciones, metas u objetivos) en acción.
- ii. Crear una tarjeta de puntuación equilibrada: Una tarjeta de puntuación equilibrada puede ser un indicador de desempeño total que evalúe el desempeño ejecutivo
- iii. Alinear los planes de Recursos Humanos con los planes empresariales: El verdadero reto de la planificación de RRHH es ocupar la zona media del continuo, para integrar las prácticas de RRHH en la estrategia de negocios.

La planificación de RRHH se convierte en una parte integral del proceso de planificación empresarial, lo cual es de suma importancia, ya que permite el buen direccionamiento de los RRHH a los fines que quiere alcanzar la empresa

- iv. Evitar salidas fáciles: Para lograr la mejora de los procesos, es necesario pasar por un camino difícil, que lleva tiempo y dedicación; es decir, es imprescindible que se estudien y analicen de manera exhaustiva todos los procedimientos para mejorar, y para esto se requiere de mucho tiempo y dedicación. Se debe evitar la tentación de la salida fácil, donde se actúa sin un estudio completo de los procesos de la organización
- v. Lograr que en la firma se preste atención a la capacidad: Las capacidades se refieren a aquello que una organización es capaz de hacer para lograr su estrategia.

“Cuando cumple este rol, el profesional de RRHH aumenta la capacidad de una empresa de ejecutar sus estrategias. Cuando se traducen las estrategias de una empresa a prácticas de RRHH se ayuda a la empresa de tres maneras. Primero, la empresa puede adaptarse al cambio porque se reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia. Segundo, la empresa puede responder mejor a la demanda de los clientes porque sus estrategias de servicios al consumidor se han traducido en políticas y prácticas específicas. Tercero, la empresa puede lograr mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva de su estrategia.” (Ulrich, 1997).

b) Rol de Experto Administrativo

Lo que busca el profesional de RRHH es descubrir maneras más eficientes de trabajar. A esto se le ha denominado reingeniería, lo cual incluye el rediseño de los mismos recursos humanos (Ulrich, 1997). Para convertirse en un experto administrativo, es necesario que los profesionales de RRHH respondan a las dos etapas requeridas en un proceso de reingeniería, estas son:

- i. Mejorar los procesos: “se centra en la identificación de procesos ineficaces y la creación de métodos alternativos para dar servicios. Esta etapa representa el tipo más frecuente de reingeniería y emplea herramientas tradicionales de reingeniería (por ejemplo, mapeo de procesos, diagramas de flujo, etc.)” (Ulrich, 1997)
- ii. Repensar la creación de valor de RR HH: “va más allá de la reingeniería de los procesos de RRHH, se plantea reencuadrar y repensar las conceptualizaciones y los métodos para hacer trabajo de RRHH” (Ulrich, 1997).

c) Rol de Adalid de los empleados

La contribución de los empleados a la organización, se convierte en un asunto crítico para los negocios porque tratar de producir más con menos recursos humanos, las empresas no tienen otra opción que tratar de comprometer por completo a los colaboradores.

“La contribución aumenta cuando los empleados se sienten libres de compartir sus ideas, cuando sienten que individuos clave en la firma piensan en sus intereses y cuando sienten que tienen una relación de empleado válida y valorada con la firma”(Ulrich, 1997).

Los profesionales de RRHH son realmente socios del negocio cuando garantizan un alto nivel de la contribución de los empleados a la organización. Pero, esta responsabilidad de mantener alta contribución y la dedicación de los empleados no es solo del profesional de RRHH, más bien la responsabilidad principal de esto la tiene los manager (Gerentes) operativos. Los profesionales de RRHH deben entonces, ayudar a los manager (Gerentes) operativos a cumplir con este rol (Ulrich, 1997).

Los profesionales de RRHH, deben centrarse en encontrar el justo equilibrio entre demandas y los recursos para ser buenos adalides o líderes de los empleados. Deben demostrar a los empleados confianza, una gran sensibilidad, creatividad en sus trabajos y disciplina. Hacer que los empleados se dediquen más a su trabajo y contribuyan, no es solo responsabilidad de los profesionales de RRHH, sino que también deben participar los managers (Gerentes) y los mismos empleados, para conseguir que se logren las exigencias que se buscan (Ulrich, 1997).

d) Rol de Agente de Cambio

Ante el cambio en las organizaciones, se debe pensar en la capacidad que se tiene para responder al ritmo del cambio.

Los profesionales de RRHH al convertirse en agentes de cambio: “aseguran que las iniciativas se definan, desarrollen y concreten en tiempo y forma, que los procesos se detengan, se pongan en marcha y se simplifiquen, y que los valores fundamentales de la organización sean discutidos y adaptados de manera adecuada a las condiciones cambiantes de los negocios.”(Ulrich, 1997)

Los profesionales de RRHH que cumplen el rol de agentes de cambio, ayudando a empresas a responder a los nuevos objetivos que se plantean, y que lo hagan rápidamente, deben dar ciertos pasos necesarios para lograrlos: “1) identificar factores claves de éxito para crear la capacidad de cambio, 2) tener en cuenta en qué medidas se tiene el control sobre estos factores clave de éxito, 3) identificar las actividades de mejora en relación a cada factor de éxito, y 4) hacer el seguimiento de los siete factores clave como un proceso interno, no un hecho episódico” (Ulrich, 1997).

3.2.4. Modelo de Gestión por Competencias en Recursos Humanos

Las competencias se definen como “características subyacentes en el individuo que están causalmente relacionadas a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación” (Spencer & Spencer, 1993). Las competencias genéricas son los comportamientos que cada persona debe tener para pertenecer a una organización y las competencias específicas son las propias de cada área y varían entre puestos y áreas según sus requerimientos (Ruiz, 2015).

Lo oportuno de este enfoque es que su concepción básica reconoce que son los Recursos Humanos de la empresa los que le permiten lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Las competencias ayudan a adoptar este planteamiento (Alexis, 2013).

El modelo de gestión por competencias es un modelo gerencial, mediante el cual se evalúan las competencias específicas de cada puesto de trabajo y contempla el desarrollo de las competencias adicionales necesarias para el crecimiento personal y profesional de los colaboradores (Ruiz, 2015).

Las ventajas de usar este modelo son los siguientes:

- Facilita la evaluación continua del desempeño de forma generalizada.
- Mejora el método de selección de personal.
- Definición perfiles de trabajo acorde con las expectativas y necesidades de la empresa.
- Vehicula un modelo integrador de desarrollo profesional.
- Herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejora de la gestión.

En muchas empresas se ha demostrado que la implementación de sistemas de gestión de recursos humanos que tienen en cuenta las competencias ofrece ventajas y/o beneficios tangibles. Sin embargo, muchas veces las pymes son reacias a incorporar este modelo de gestión (Pérez Plano, 2010).

En este sentido, la autora Martha Alles (2000) plantea que la gestión por competencias se debe llevar a cabo en todo el proceso del área de recursos humanos, para que este se encargue de aplicarla a toda la organización.

De la misma manera, Alles determinó los pasos para el desarrollo de la gestión por competencias dentro de las organizaciones:

- Definir la visión y misión de la empresa.

- Definir las competencias de cada cargo empezando por la máxima dirección de la compañía.
- Probar las competencias en un grupo pequeño de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseñar los procesos de recursos humanos y de la empresa por competencias.

Este método por competencias es fundamental para las pymes porque permite alinear el proceso de captación de talentos a la estrategia, el desarrollo personal y profesional de los empleados y el aumento de la productividad en sentido general al permitir equipos de trabajo más eficientes (Ruiz, 2015).

3.3. Factores que influyen en la gestión de talento humano

Luego de revisar los modelos de gestión de recursos humanos, se pretende explicar algunos factores que influyen en la gestión de talento humano. Estos factores son parte imprescindible en la medición de la gestión de talento humano en una empresa. Tal como se mencionó, el factor humano es el principal activo de una organización, en este sentido, se plantea la revisión de algunos factores que influyen en el comportamiento del colaborador y, por lo tanto, sirve como un indicador de la gestión de talento humano en la empresa.

Tomando en consideración la psicología organizacional, la cual se encarga del estudio del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, se establecen diferentes factores tales como la motivación, el clima, el liderazgo, la comunicación, el compromiso, la satisfacción laboral, entre otros que influyen precisamente en el comportamiento, productividad y desenvolvimiento de los colaboradores de una organización y que es labor del área de recursos humanos conocerlas, medirlas y analizarlas a profundidad con el fin de obtener mejores resultados. Asimismo, cada modelo de gestión de recursos humanos revisado anteriormente incorpora tales factores y se apoya en ellos en su descripción y desarrollo, con el fin de tener un instrumento de medición de la efectividad de la gestión de talento humano en la organización.

De tales factores mencionados, se tomaron en consideración tres factores, los cuales se profundizarán a continuación:

3.3.1. Clima organizacional

De acuerdo al Gonçalves (2011) “el clima organizacional es un filtro interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones) y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc.”. En este

sentido, se seleccionó el clima organizacional como un factor importante a analizar en la gestión de recursos humanos, ya que se considera como un componente transversal en la organización, que afecta directamente en la productividad de los colaboradores.

El clima organizacional es otro factor de impacto a tomar en cuenta al igual que la motivación sobre el desempeño de los empleados en una empresa u organización.

Chiavenato (2009a), considera que el clima organizacional se refiere el ambiente interno que diariamente viven los trabajadores con una estrecha relación con el nivel de motivación que les brinda la organización. Es decir, cuando el nivel de motivación es alta, el clima organizacional sube, reflejada en el desempeño de los trabajadores, pero cuando la motivación es baja, el clima organizacional no es bueno y hay un riesgo de que los empleados no realicen sus funciones de manera óptima, hasta llegar a perjudicar el cumplimiento de los objetivos trazados.

Carlos Méndez (2006) expone que el clima se fundamenta en el análisis del individuo y su carácter subjetivo; es decir, su comportamiento en la organización, así como las percepciones y significados que construye del ambiente, generando el clima psicológico. Desde el enfoque organizacional “el clima organizacional toma en consideración el hecho de que los diversos aspectos de la organización impactan sobre las apreciaciones que las personas construyen sobre el clima. Algunos autores abordan el estudio del clima, como el resultado de experiencias vividas por los individuos de la organización. Entonces, el clima organizacional se ha llegado a definir como la representación de las percepciones que el individuo tienen sobre la organización para la que trabaja; así como la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, consideración, recompensa, cordialidad, apoyo estructura y apertura (Méndez, 2006).

Según esta definición, entonces, podemos indicar que es un punto relevante a evaluar en nuestro objetivo de estudio, ya que “un diagnóstico del clima organizacional revela a la empresa la percepción de sus empleados respecto a los factores que se miden en dicho diagnóstico, siendo esta información importante para valorar los instrumentos de gestión utilizados y poder diseñar los más idóneos para la resolución de conflictos y el logro de objetivos empresariales” (Quevedo, 2003).

Los principales modelos utilizados en la medición del clima organizacional son:

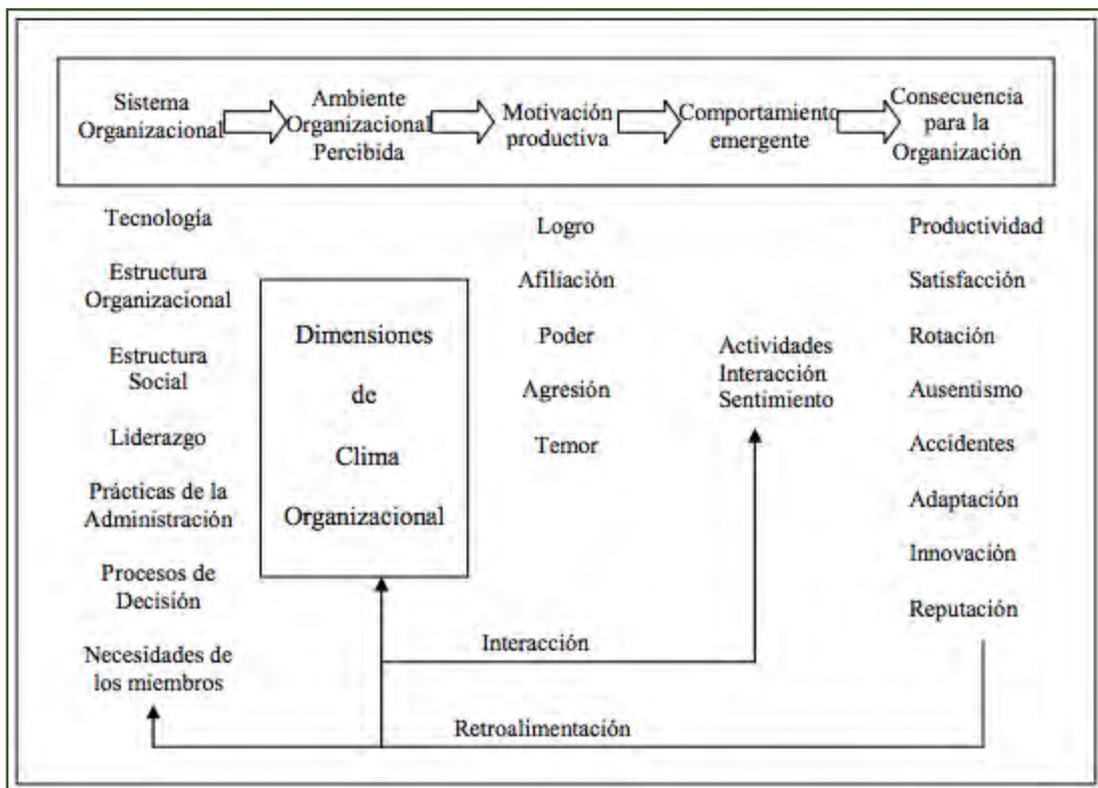
a) Modelo de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer identificaron la productividad relacionándola con los comportamientos asociados con las investigaciones de David McClelland. David McClelland propuso un modelo de motivación, el cual dividía las necesidades motivadoras en tres categorías: El poder, la

afiliación y el logro. La investigación de McClelland lo llevó a creer que la necesidad del logro es un motivo humano distintivo que puede distinguirse de los demás.

En resumen, Litwin y Stringer usaron como referencia al modelo de motivación de David McClelland para determinar la forma como ellos entendían el comportamiento de la empresa y para manejarlo de forma gráfica elaboraron el siguiente esquema (Litwin & Stringer, 1968). En el siguiente gráfico, se resume el modelo de Litwin y Stringer:

Figura 15: Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer



Fuente: Litwin y Stringer (1968).

María Quevedo (2003) hace una rápida interpretación sobre este esquema afirmando “El clima impacta sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación, etc. de la empresa” tomando como primeros factores a evaluar la estructura social, liderazgo y la toma de decisiones, regresando a la definición de Carlos Méndez, la percepción del clima.

Las 9 dimensiones de este modelo:

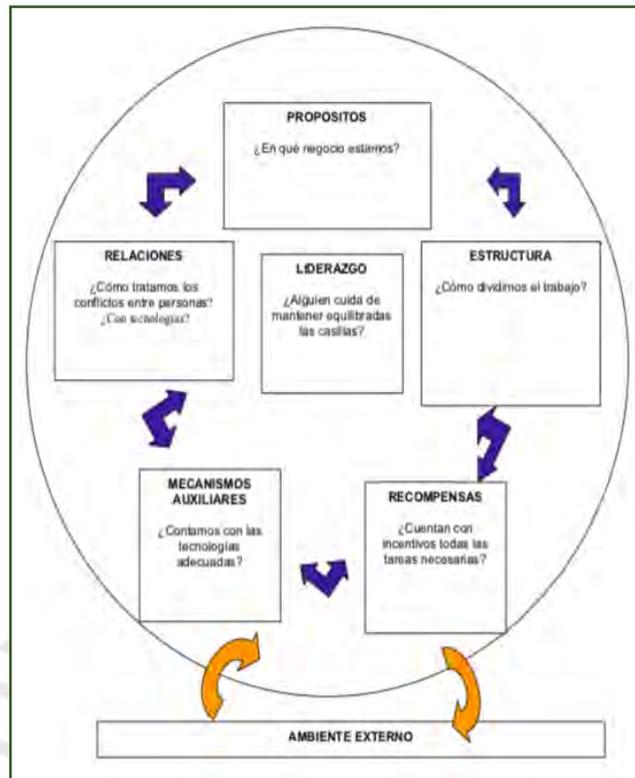
- a) Estructura: Mide si la organización pone énfasis en la burocracia.

- b) Responsabilidad: Se refiere a la percepción de los empleados sobre su autonomía en la toma de decisiones.
- c) Recompensa: Mide si la empresa usa más el premio que el castigo
- d) Desafío: Mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- e) Relaciones: Mide la percepción sobre un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales.
- f) Cooperación: Se mide el apoyo en los diferentes niveles de la empresa, ya sea superior como en los inferiores.
- g) Estándares: Corresponde a la percepción de los trabajadores sobre la exigencia en el rendimiento.
- h) Conflictos: Es la percepción de los empleados a los jefes, si hay una escucha abierta a las opiniones.
- i) Identidad: Es lo que perciben los empleados con respecto a la pertenencia que tienen con la organización.

b) Modelo de seis casillas de Weisbord

El Modelo de Weisbord es una herramienta de diagnóstico que orienta a los encargados de promover el Desarrollo Organizacional sobre dónde y qué deben buscar para diagnosticar los problemas de una organización. A continuación, se gráfica el modelo de Weisbord:

Figura 16: Modelo de seis casillas de Weisbord



Fuente: Wendell y Cecil (1996).

Weisbord identifica seis áreas por evaluar: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo, en donde deben funcionar las cosas si se quiere que la organización tenga éxito. Los practicantes emplean este modelo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada cuadro, y buscando oportunidades de mejora.

Los problemas podrían estar ocasionados por estructuras inadecuadas, por un liderazgo deficiente, por propósitos que no son claros, o por propósitos que discrepan con el producto, por la falta de mecanismos útiles, etc. (Wendell & Cecil, 1996).

Las seis variables que vemos en el gráfico son:

- a) Propósito: Define los objetivos de la organización y la misión de esta a los empleados.
- b) Estructura: Se refiere a la forma en que el trabajo es dividido en las diversas áreas. Define también los procedimientos sobre el comportamiento humano.
- c) Relaciones: Se refiere a la interacción de los diferentes niveles, de cómo las decisiones son tomadas y comunicadas.
- d) Recompensas: “La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación

de inter- cambio entre las personas y la organización” (Chiavenato, 2009b). Con una compensación inadecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño y su continuidad en la compañía.

- e) Liderazgo: Corresponde al nivel de liderazgo de los superiores: que no implica mera dirección y coordinación, sino de motivación y persuasión.
- f) Mecanismos auxiliares: Entre los mecanismos de apoyo que pueden tener las organizaciones están: finanzas, capacitación, logística y tecnología. Estos deben permitir lograr los objetivos.
- g) Ambiente externo: Estos influyen en la organización y viceversa. Dentro de estos factores podemos mencionar a la política, el cambio climático, los cambios macro y micro económicos, desastres naturales, etc.

c) Modelo de Likert

Este modelo es un medidor de clima organizacional para conocer lo que los empleados perciben de la empresa. Likert (1969) sostiene que la percepción influyen en tres tipos de variables: Variables causales (las cuales solo se pueden ser cambiadas por la organización y los directivos, pueden ser políticas, normas, estrategias, etc.) , variables de intervención (reflejan el estado interno de una organización, puede ser la motivación, actitudes y la comunicación) y variables finales (dependen de las dos anteriores enfocado a los resultados obtenidos por la organización, como la productividad, costos, etc.)

El cuestionario comprende ocho dimensiones para la medición de las tres variables:

- a) Estilo de Autoridad: Es la forma en que se aplica el poder dentro de la empresa.
- b) Esquemas motivacionales: Método de motivación utilizado en la empresa.
- c) Comunicación: Se refiere a la forma de comunicación en la empresa, si es poca o mucha, si es ascendente, descendente y/o lateral, además de los estilos de comunicación.
- d) Proceso de influencia: Métodos utilizados en la empresa para obtener adhesión a las metas, objetivos en la organización.
- e) Proceso de toma de decisiones: Forma del proceso de decisión, criterios de decisión y distribución de las tareas relacionadas con la toma de decisiones y de ejecución.
- f) Proceso de Planificación: Modos de determinar los objetivos y los pasos para lograrlos.
- g) Proceso de control: Formas en que el control se distribuye y se realiza en la empresa.

- h) Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: Métodos utilizados para medir los objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado.

Este modelo compara los resultados con cuatro tipos de gestión:

- a) Sistema Autoritario: Se caracteriza porque la dirección no tiene confianza en sus empleados, La comunicación solo es en forma descendente en donde el empleado recibe órdenes e instrucciones específicas. No hay trabajo en equipo.
- b) Sistema Paternalista: Este es un sistema organizacional en el que la mayor parte de decisiones son tomadas en los niveles superiores de la empresa. También en este tipo de sistema se centraliza el control, pero hay una mayor delegación que en el caso anterior. El clima que caracteriza a este sistema se basa en relaciones de confianza condescendiente, desde los niveles más altos hasta los inferiores y de relaciones de dependencia en sentido contrario.
- c) Sistema Consultivo: Alto grado de descentralización y delegación de las decisiones, pero aun los directivos no confían en sus empleados; es decir las decisiones la toman aun lo toman los directivos.
- d) Sistema Participativo: El sistema más óptimo. El cual es un sistema descentralizado, en donde los superiores tienen plena confianza en los empleados para la toma de decisiones. La comunicación es ascendente y lateral, en este sistema prima la confianza, la identificación con la empresa.

3.3.2. Motivación

Para Blázquez y Dorta, uno de los factores de crecimiento para las organizaciones es la motivación. Según detallan los autores mencionados, la motivación debe impregnarse desde la cabeza de cada organización; es decir, desde la parte directiva y ellos deben lograr transmitirla a todos los miembros de la organización. Para ello, es necesario que exista una adecuada gestión de talento humano que de soporte a esta actividad. Además, la teoría de administración de recursos humanos propuesta por Idalberto Chiavenato soporta la idea anterior, pues indica que la motivación del personal de la organización es esencial para el oportuno desarrollo de las actividades no solo del área de RRHH, sino de las actividades de sus actividades primarias. Es en este sentido, que se selecciona el factor de motivación como un factor cuantificable en una organización y que es primordial en la gestión de talento humano actual.

Solana (1993), define “La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales,

fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía” (p.208).

Stoner, Freeman, Gilbert (1996) afirman “la motivación es una característica psicológica humana que contribuye al grado de compromiso con la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en sentido particular y comprometido” (p.482).

Otra definición se basa de su origen latín, “motivación proviene del latín moveré, que significa mover. En el contexto de esta obra, la motivación consiste en los procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos” (Kincki & Kreitner, 2003, p.142).

Se define como motivación, “Los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (Robbins, 2009, p.175).

Según Marshall (2010); define “que el estudio de la motivación refiere aquellos procesos que dan energía y dirección al comportamiento. Energía implica que la conducta tiene fortaleza, que es relativamente fuerte, intensa y persistente. Dirección implica que la conducta tiene un propósito, que se dirige o guía hacia el logro de algún objetivo o resultado específico” (p.25).

McClelland en su Teoría de las necesidades adquiridas advierte que la motivación se traduce en la búsqueda de la satisfacción de tres componentes o necesidades, las cuales son: necesidad de logro, de poder y de afiliación. Con respecto a la necesidad de logro, el autor indica que el individuo busca obtener responsabilidades, es por esta razón que establece metas con el fin de aportar y brindar soluciones tanto para él como para el equipo y entorno en el que se encuentra. Esto conlleva a su vez a que el individuo tenga una intención de ejecutar acciones que permitan alcanzar la meta propuesta con un nivel de excelencia y realizando un desempeño altamente calificado. Para ello, es necesario entonces que exista una retroalimentación o evaluación por parte de los demás con respecto a su labor. La necesidad de poder expone la intención del individuo de tener la capacidad de influir, destacarse y controlar a un grupo de personas; es decir, que estén a su cargo y bajo su dirección. Está bastante relacionado a la jerarquía y status que el poder brinda. Finalmente, la necesidad de afiliación es aquella en la cual el individuo anhela una relación positiva con su entorno, el cual puede traducirse en aceptación por parte del equipo o grupo de personas con las cuales interactúa llegando a formar lazos de amistad e integración fuertes.

En cuanto a la motivación empresarial Martínez (2001) señala:

Un factor crucial en las organizaciones es la productividad, y esto nos plantea la siguiente pregunta: ¿Por qué unas personas rinden más que otras en el trabajo? Lógicamente, la motivación juega un papel esencial para explicar esta interrogante, (...) El término motivación ha sido utilizado de diversas formas en psicología que actualmente no existe un acuerdo general sobre el tipo de conducta que pueda ser clasificada como conducta motivada. Lo que sí parece existir es el acuerdo de que la característica peculiar de dicha conducta es que va dirigida y orientada hacia una meta. Las necesidades y las metas constituyen la base para diseñar el proceso básico de la motivación (p.21).

Así pues, la motivación, es un sentimiento vital, el cual nos aporta una gran cantidad de energía. Esta energía es causada por el alto grado de compromiso para llegar a conseguir nuestras metas. Asimismo, la motivación está estrechamente vinculada con el pensamiento positivo, el entusiasmo y la visión del futuro. En consecuencia, la motivación conecta la mente y la voluntad para sentirnos involucrados y comprometidos con nuestras metas y poder conseguir el éxito.

Según Ryan y Deci (2000) categorizan la motivación de la siguiente manera:

Desmotivación: Este punto se caracteriza por la ausencia o falta de motivación.

Regulación Externa: Este tipo de regulación se caracteriza por estar relacionado a los estímulos externos, ya sea incentivos, recompensas e incluso castigos, quienes influyen en la realización e impulso de alguna acción.

Regulación Introyectada: Comprende la ejecución de alguna acción, buscando evadir sentimientos de culpa. Está relacionado en un alto grado al compromiso.

Regulación Identificada: En este punto el individuo identifica y reconoce el valor que tiene la realización de una actividad para consigo mismo, ya que considera que es importante para su progreso.

Motivación intrínseca: Este tipo de motivación se caracteriza por efectuar actividades por placer, interés o agrado.

3.3.3. Compromiso

Fernández (1993, p. 180) en su libro sobre “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa” establece que el recurso humano es uno de los pilares y un factor fundamental para el crecimiento y la obtención de ventajas competitivas en la organización, las cuales no solo involucran el conocimiento y las habilidades, sino la lealtad a la empresa. Esta lealtad y compromiso hacia la organización repercute en las aptitudes y actitudes que el colaborador tiene al desempeñar sus labores. El compromiso en este caso genera vínculos, lealtad,

deseos de continuidad entre otros aspectos para con la organización. Es por ello que se ha seleccionado este factor, como el último factor a analizar en la presente investigación.

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que influyen en la decisión de continuar o dejar la organización. De acuerdo a estos autores existen tres tipos de compromiso: afectivo, de continuidad y normativo.

Afectivo: Este tipo de compromiso está muy arraigado al sentimiento, emociones, lazos y relaciones de pertenencia a la organización.

De continuidad: Está relacionado a los costos de oportunidad, al riesgo y a la incertidumbre que implicaría abandonar la organización, el cual implica un análisis costo-beneficio.

Normativo: Se encuentra la creencia en la lealtad para con la organización y con ello al accionar moral, todo ello relacionado a un sentido de correspondencia y reciprocidad.

Figura 17: Tipos de Compromiso

<p><u>Orientación Afectiva</u></p> <ul style="list-style-type: none">• La unión de fondo de un individuo de la afectividad y la emoción al grupo. (Kanter, 1968, p. 507)• Una actitud o una orientación hacia la organización que une o se une la identidad de la persona a la organización. (Sheldon, 1971, p. 143)• El proceso por el cual los objetivos de la organización y los de las personas se vuelvan cada vez más integrado o congruentes. (Hall, Schneider, y Nygren, 1970, pp. 176-177)• Un partidario, el apego afectivo con los objetivos y valores de la organización, con el papel de una en relación con los objetivos y valores, y para la organización por sí misma, al margen de su valor puramente instrumental. (Buchanan, 1974, p. 533)• La fuerza relativa de la identificación de un individuo con y participación en una organización en particular. (Mowday, Porter, & Steers, 1982, p. 27) <p><u>Costos asociados con el abandono de la organización</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Resultado asociados con la continua participación y un "costo" asociado a salir. (Kanter, 1968, p. 504)• El Compromiso surge cuando una persona, al hacer una apuesta adicional, vincula intereses ajenos con una línea coherente de la actividad. (Becker, 1960, p. 32)• Un fenómeno estructural que se produce como resultado de las transacciones individuales - organizacionales y alteraciones en apuestas laterales o inversiones a través del tiempo. (Hrebiniak y Alutto, 1972, p. 556) <p><u>Obligación moral de responsabilidad</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Comportamientos de compromiso son socialmente aceptados comportamientos que superan las expectativas formales y/o normativas pertinentes al objeto de compromiso. (Wiener y Gechman, 1977, p. 48)• La totalidad de las presiones normativas internalizadas a actuar de una manera que cumpla con las metas y los intereses de la organización. (Wiener, 1982, p. 421)• El empleado comprometida considera que es moralmente derecho a permanecer en la empresa, independientemente de cuánto mejora el estado o la satisfacción de la empresa le da a lo largo de los años. (Marsh & Mannari, 1977, p. 59)
--

Fuente: Meyer y Allen (1997).

CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Luego de la revisión de la literatura, se realizará la elección de la metodología a usar en el presente Proyecto Profesional basada principalmente en los modelos de guías de investigación de los autores Pasco y Ponce (2015), Hernández (2010) y Yin (2014).

En el presente capítulo, se propone un marco metodológico que pueda ser aplicable y coherente con los objetivos y desarrollo de la presente investigación. En este sentido, en primer lugar, se describirá el diseño metodológico, que incluye la descripción del alcance, el enfoque, la estrategia, el horizonte temporal, las variables de la investigación y la selección de la muestra de colaboradores; en segundo lugar, se describirá el procedimiento metodológico, en donde se detallará las etapas de investigación y el procedimiento de la metodología en un estudio de caso; en el tercer punto, se seleccionarán y se describirán las técnicas de recolección de datos, luego, se explicarán las limitaciones que se tuvo en la obtención de datos y , finalmente, se explicará la ética de la investigación, en donde se mencionan los consentimientos informados de las personas entrevistadas.

1. Diseño metodológico

1.1. Alcance

Hernández (2010) presenta cuatro tipos de alcance: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Es importante identificar qué tipo de alcance presenta la investigación, porque de ello depende el tipo de estrategia o diseño de la investigación.

El alcance descriptivo es utilizado para comprender en específico la manera en que se comporta el objeto de estudio, es decir, buscan “especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández et al., 2010, p. 71).

La investigación tiene un alcance descriptivo y exploratorio. Tiene un alcance descriptivo, ya que se realizará un análisis detallado sobre la empresa Talleres Reunidos EIRL, usando las herramientas de gestión para realizar un diagnóstico estratégico y una propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos. Por otro lado, se explora las variables a investigar para conocer el nivel descriptivo sobre la relación que existe entre los roles de recursos humanos con los conceptos de compromiso, motivación y clima organizacional, asimismo al ser un estudio cualitativo de un caso de estudio no se pretende realizar un análisis correlacional estadístico ni señalar causalidad entre las variables. Se caracteriza por ser una investigación explicativa, ya que se pretende elaborar una propuesta de modelo de gestión, a través de un diagnóstico estratégico interno y externo y el desarrollo de análisis de variables independientes sobre la gestión de recursos humanos, donde se identifica deficiencias y/o debilidades que impiden su desarrollo y

crecimiento empresarial. Según Hernández (2010), el alcance exploratorio del proyecto consiste en detallar la información general respecto a un fenómeno o problema poco conocido, incluyendo la identificación de posibles variables a estudiar en un futuro. Finalmente, el alcance del proyecto tiene una dimensión propositiva, ya que luego de identificar las deficiencias y/o debilidades del proyecto a través del diagnóstico estratégico y del análisis de las variables, se pretende realizar una propuesta de modelo de gestión de recursos humanos, como alternativa a las brechas identificadas.

1.2. Enfoque

De acuerdo con Hernández et al. (2010) existen tres tipos de enfoques metodológicos: el enfoque cuantitativo, el enfoque cualitativo y el enfoque mixto. El presente proyecto profesional tiene un enfoque cualitativo. Se utilizaron herramientas cualitativas como entrevistas semi estructuradas, estos especialmente ya que las preguntas no obedecen necesariamente a una secuencia; además, durante el desarrollo de las entrevistas surgieron nuevas interrogantes de manera que la información sea completa para la elaboración del diagnóstico y el análisis de resultados. Asimismo, el enfoque cualitativo tiene la característica de desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección y análisis de datos (Hernández et al., 2010).

1.3. Estrategia

Una vez identificado el alcance y enfoque del Proyecto Profesional, se determinará la estrategia a utilizar. Las estrategias más comunes son el experimento, el cuestionario, el estudio de caso, la etnografía y la investigación acción.

De acuerdo con Yin (2014) para elegir el método de la investigación se tienen que cumplir tres condiciones: (a) el tipo de pregunta de investigación, para el estudio de caso las preguntas son cómo y por qué, la segunda condición es el (b) alcance del control que un investigador tiene sobre los eventos reales dentro de la investigación, por último se encuentra, (c) el grado en que los eventos son contemporáneos en lugar de eventos enteramente históricos, para el estudio de caso es necesario que los eventos se desarrollen en el momento en que se desarrolla la empresa.

Asimismo, según Yin (2014), el estudio de caso aborda diferentes tipos de diseños: a) el modelo holístico de caso único, b) el modelo holístico de caso múltiple, c) modelo incrustado de caso único y d) el modelo incrustado de caso múltiple. En el presente proyecto profesional, solo se considera una unidad de análisis, Talleres Reunidos EIRL, lo cual hace que el diseño sea holístico de caso único.

Entonces, se puede decir que el presente proyecto profesional está basado en una estrategia de caso con diseño holístico, además no se tendrá control sobre los eventos analizados,

ya que se utilizarán métodos de recolección de datos no participantes; por último, la investigación se concentrará en los eventos actuales de la empresa.

1.4. Horizonte Temporal

Según la literatura, las investigaciones pueden clasificarse como transversales o longitudinales. “Los estudios transversales son aquellos en los cuales la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo. En ese sentido, estos estudios solamente proporcionan información de la organización correspondiente al momento en que fueron realizados” (Pasco & Ponce, 2015). Por otro lado “los estudios longitudinales se caracterizan por recolectar información en varios periodos de tiempo y que siguen una determinada secuencia” (Pasco & Ponce, 2015).

El horizonte temporal elegido para el presente proyecto profesional es de carácter transversal, dado que la recolección de información se realiza en un solo periodo y no necesariamente ver su evolución a lo largo del tiempo, en este sentido, sólo se proporcionará información de Talleres Reunidos en el momento que ha sido analizado. En este caso, se pretende conocer la gestión actual de Talleres Reunidos EIRL para posteriormente formular una propuesta de modelo que contribuya al crecimiento estable de la empresa (Hernández et al., 2010)

1.5. Variables de la investigación

Para el presente Proyecto Profesional, se han identificado variables en base a las teorías revisadas sobre gestión de recursos humanos (ver Anexo F), las cuales han sido definidas y analizadas de acuerdo a la información obtenida en el trabajo de campo. Tal como se mencionó al inicio del proyecto se pretende estudiar diferentes variables tales como: clima organizacional, compromiso y motivación y la relación que se tiene con los roles de recursos humanos desarrollado por Dave Ulrich, asimismo, de acuerdo al diagnóstico estratégico realizado se identificaron fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades las cuales influyen directamente sobre estas variables.

1.6. Selección Muestral

De acuerdo a Hernández (2010), en las investigaciones cualitativas el tamaño de la muestra no es importante de una manera probabilística, dado que el investigador no pretende generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Por tanto, la elección de la unidad de análisis en el presente Proyecto Profesional se realizó por medio del muestreo por conveniencia, en este caso se tomó subjetivamente el muestreo sobre la cual se aplicaron las herramientas de recolección de datos.

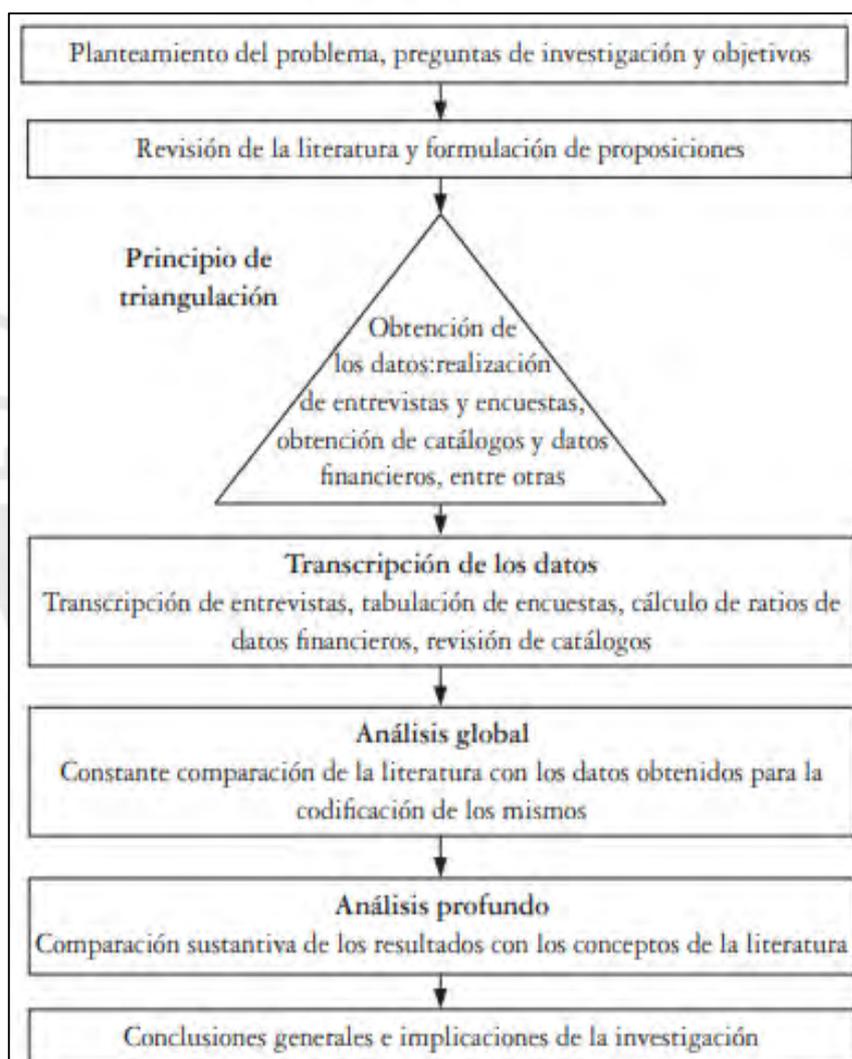
La conveniencia de estudiar a la empresa Talleres Reunidos es que uno de los integrantes del grupo de investigación tiene una relación directa con la empresa, por lo que se tiene un mayor

acceso a la información, asimismo se debe a que es una empresa con vasta experiencia dentro del sector gastronómico, específicamente el sector *foodservice*. Además, la empresa tiene gran oportunidad para crecer dentro del sector en el que se encuentra.

2. Procedimiento metodológico

Para el presente proyecto profesional se ha tomado como base el diseño elaborado por Martínez (2006), la cual ha tomado como referencias diversos autores, tales como Yin y Shaw en sus diferentes libros sobre el procedimiento metodológico en un estudio de caso. A continuación, se presentará el diseño que resume el procedimiento metodológico para un estudio de caso:

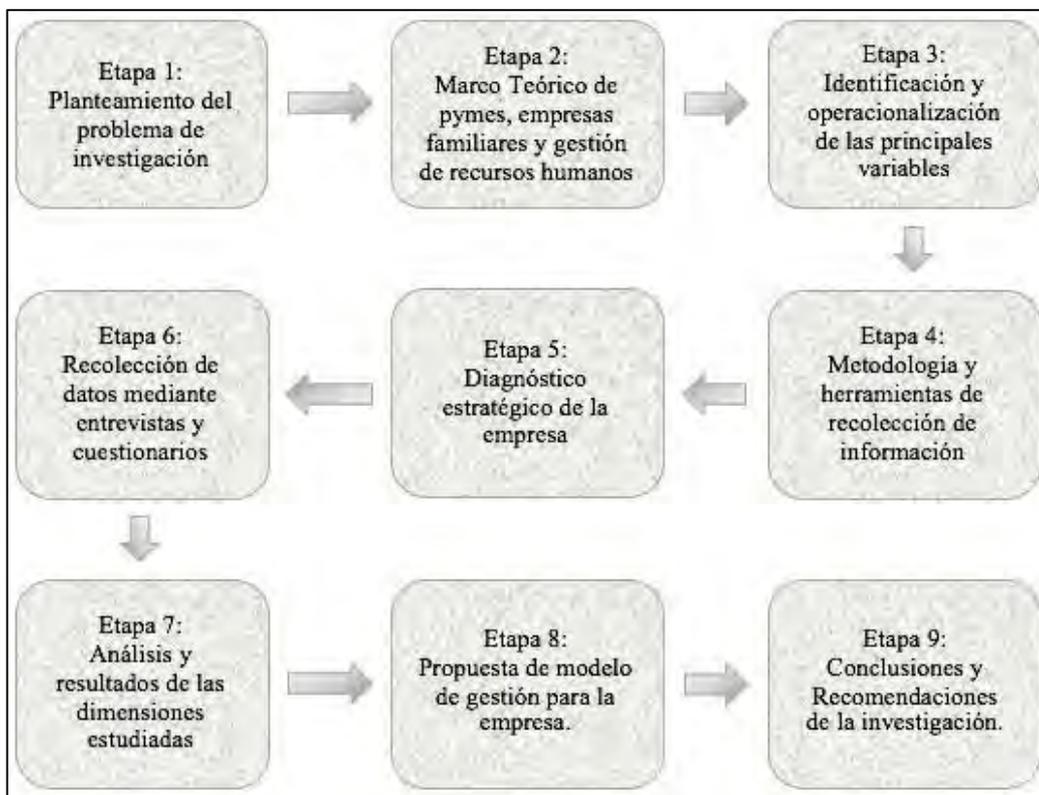
Figura 18: Procedimiento metodológico para un estudio de caso



Fuente: Martínez (2006) adaptado de Shaw (1999).

A partir del procedimiento metodológico de estudio de caso diseñado por el autor en la figura anterior, se elaboró el siguiente gráfico que resume las etapas de investigación del presente estudio de caso:

Figura 19: Etapas de la investigación



Tal como se detalla en el gráfico, la investigación se realizará en 9 etapas. Como etapa previa al proceso de investigación, se realizó un diagnóstico general de la empresa, mediante reuniones y entrevistas personales con los principales directivos de Talleres Reunidos EIRL, con la intención de identificar el tema de interés a abordar.

A partir del diagnóstico previo se identificó la problemática y se planteó a partir de tres grandes temas: pymes, empresas familiares y gestión de recursos humanos. Se propusieron las preguntas de investigación, objetivos generales y específicos del proyecto. La finalidad de la investigación se mantuvo como la presentación de una propuesta de gestión de talento humano para la empresa Talleres Reunidos. El tema planteado y la problemática fueron apoyados por la Gerencia General de la empresa.

En la segunda etapa se realizó una revisión de la literatura de los tres grandes temas abordados en la investigación. Se consultaron libros, *papers*, revistas, páginas web, información del Estado Peruano, entre otros. Esta revisión de la literatura permitió identificar a profundidad los principales factores a analizar en la presente investigación.

En la tercera etapa se identificaron las principales variables, para luego recabar información sobre los modelos teóricos y prácticos para la aplicación en la empresa, tales modelos

se desarrollan en el marco teórico y contextual de la presente investigación: clima organizacional, compromiso y motivación. Se realizó una matriz de operacionalización para graficar de manera resumida los factores que influyen en la gestión de talento humano estudiados en el proceso de investigación (Ver Anexo D).

Luego de la revisión teórica de los principales temas, se procedió a proponer la metodología de la investigación. Como se mencionó anteriormente, el enfoque del presente proyecto profesional es cualitativo, de alcance exploratorio y descriptivo. En este sentido, se usaron las herramientas de recolección de información, tales como entrevistas semiestructuradas a los principales actores de la empresa y se realizaron cuestionarios de los modelos seleccionados de los factores estudiados a los colaboradores de la empresa, además se realizó una entrevista personal a un experto en gestión de recursos humanos para tener un mayor alcance en el desarrollo de la investigación. En el caso de las entrevistas semiestructuradas se les informó a los participantes que debían firmar una carta de consentimiento informado para la presentación y publicación de las respuestas a las preguntas planteadas (Ver Anexo H).

En la quinta etapa, se buscó realizar un diagnóstico estratégico con el fin de identificar la propuesta de valor de la empresa. Se utilizaron diversas herramientas de diagnóstico estratégico tales como: Análisis Abell, Cadena de Valor, Modelo Canvas, Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, FODA, entre otros, en los cuales se analizaron el ambiente interno y externo de la empresa.

En la sexta etapa, se buscó recolectar la información, a partir de las entrevistas y cuestionarios realizados. Como se mencionó anteriormente, las entrevistas se realizaron a los principales actores de la empresa y a un experto en gestión de recursos humanos. Los cuestionarios, por su lado, se presentaron, de acuerdo a los modelos seleccionados en la revisión de la literatura, tales cuestionarios se adaptaron para un mayor enfoque a las principales premisas de la investigación y una mayor comprensión para los entrevistados. Se propuso realizar estos cuestionarios a una muestra representativa de los colaboradores, ya que los colaboradores se encontraban laborando en distintas partes del país y algunos en capacitación técnica.

A partir de la revisión de la literatura, el diagnóstico estratégico y recolección de datos a través de las herramientas de gestión, se pasó a la siguiente etapa de los análisis y resultados de los factores que influyen en la gestión de talento humano estudiados. Esta etapa consistió en codificar los datos recabados y presentarlos de manera resumida y obteniendo los datos más relevantes para la investigación y vincularlo con la propuesta de valor de la empresa, obtenida del diagnóstico estratégico previo.

En la etapa 8, se realizó la propuesta de modelo de gestión de talento humano, a partir de los resultados de los cuestionarios y de la información obtenida de las entrevistas, así como la propuesta de valor identificada. Esta propuesta de modelo de gestión se basó en los modelos principales de Dave Ulrich y en el modelo de Idalberto Chiavenato.

Por último, a partir de la propuesta de modelo de gestión y del desarrollo de la investigación en general, se redactaron las conclusiones y recomendaciones, en esta se rescataron los aspectos relevantes para la aplicación de la propuesta de modelo de gestión en la empresa, es decir, se destacaron las principales fortalezas y deficiencias en cuanto a la aplicación de la propuesta de modelo de gestión de talento humano y se propuso las recomendaciones propicias para cada aspecto. Finalmente, se refirió a las recomendaciones de uso del presente proyecto profesional para las investigaciones futuras.

3. Técnicas de recolección de información

Como herramientas de recolección de datos para este tipo de investigación cualitativa, tenemos las siguientes:

3.1. Observaciones

Esta técnica consiste en el registro, descripción, análisis del comportamiento de las personas (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Además, permite identificar problemas, explorar ambientes, contextos y describirlos y comprender como se desarrollan los procesos (Hernández et al., 2010). Existen dos tipos de observación basadas en el nivel de involucramiento en el contexto organizacional:

- Observación participante: el investigador se involucra en el contexto e interactúa constantemente con el objeto de estudio.
- Observación no participante: el investigador recolecta información sin involucrarse con el objeto estudiado, ya que busca no influir en el comportamiento de estos.

En el presente Proyecto Profesional se realizaron observaciones no participantes dentro de la empresa en su única oficina principal. Las observaciones se realizaron con el fin de percibir el comportamiento de los empleados en su trabajo, la comunicación entre compañeros de la misma área y entre áreas y su relación con la gerencia general.

3.2. Entrevistas

La entrevista cualitativa, según Hernández et al. (2010) es flexible, abierta e íntima, en la cual se busca generar confianza y a partir de ello poder recabar información de los entrevistados. Por otro lado, según Ponce et al. (2015), la entrevista es “una conversación extensa entre el investigador y el investigado con el fin de recabar información detallado sobre un tema

específico”. Esta técnica contiene tres tipos: estructurada, semiestructuradas y no estructurada. La primera, implica la aplicación de las preguntas bajo un orden establecido. La semiestructuradas maneja un abanico de preguntas y una secuencia establecida que puede cambiar dependiendo del criterio del investigador. La entrevista no estructurada solo tiene predefinido un tema amplio a tratar mas no cuenta con preguntas preestablecidas, se trata de una conversación abierta y totalmente espontánea (Pasco & Ponce, 2015).

En la empresa Talleres Reunidos se realizaron entrevistas semiestructuradas al gerente general, a la asistente de gerencia, al jefe de operaciones y a un experto en gestión de recursos humanos. Las entrevistas fueron realizadas en el período de exploración (3 entrevistas), recolección de la información (3 entrevistas) y validación externa (1 entrevista).

En el período de exploración se realizaron 3 entrevistas: al Gerente General, Asistente de Gerencia y Jefe de Operaciones. Estas entrevistas se realizaron con el fin de conocer a profundidad la historia, la situación actual de la empresa y la problemática percibida por cada actor. Luego, para la recolección de la información se realizaron 3 entrevistas adicionales: al Gerente General (ver anexo A), a la Asistente de Gerencia (ver Anexo A) y al Jefe de Operaciones (ver Anexo A). Finalmente, para la validación externa se realizó una entrevista a un profesional experto en la gestión de recursos humanos.

Tabla 2: Relación de los actores entrevistados

Entrevistado	Puesto/Rol	Fecha de Entrevista	Objetivo
Luis Cueva	Gerente General	25/03/2019 05/04/2019	Identificar la situación actual de la empresa, realizar un diagnóstico interno. Identificar la situación actual de la empresa con relación a la gestión de recursos humanos.
Deyanira Meza	Asistente de Gerencia	25/03/2019 04/04/2019	
Bryan Budinich	Jefe de Operaciones	26/03/2019 05/04/2019	
Walter Ñopo	Experto en Recursos Humanos	08/07/2019	Conocer a detalle sobre la gestión de recursos humanos. Validación de las propuestas.

A partir de las entrevistas se pudieron analizar las variables clave para identificar las deficiencias en la situación actual y sobre la gestión de recursos humanos se pudo conocer mejor el funcionamiento en conjunto de la empresa, pues las personas entrevistadas son las que tienen más poder de decisión dentro de la empresa. Cabe mencionar que las entrevistas se realizaron por el integrante del grupo de investigación que no tiene relación directa con la empresa.

3.3. Cuestionarios

Según Hernández et al. (2010), el cuestionario es una herramienta que presenta un conjunto de preguntas respecto de una o más variables. Estas preguntas deben tener congruencia con el planteamiento del problema o hipótesis. Hay dos tipos de cuestionarios: de preguntas cerradas y preguntas abiertas. La primera busca respuestas previamente delimitadas mientras que la segunda no delimita la respuesta y son de utilidad cuando las personas encuestadas no brindan mucha información sobre el tema en cuestión.

El cuestionario es una técnica utilizada para la recolección de información en una investigación; si bien está fuertemente vinculada a la investigación cuantitativa, no es una técnica exclusiva de esta estrategia; es decir, “puede combinarse con otros tipos de diseño de corte más cualitativo o mixto” (Pasco & Ponce, 2015). Según Hernández et al. (2010), el cuestionario es una herramienta que presenta un conjunto de preguntas respecto de una o más variables. Estas preguntas deben tener congruencia con el planteamiento del problema o hipótesis. Hay dos tipos de cuestionarios: de preguntas cerradas y preguntas abiertas. La primera busca respuestas previamente delimitadas mientras que la segunda no delimita la respuesta y son de utilidad cuando las personas encuestadas no brindan mucha información sobre el tema en cuestión

Se realizaron los cuestionarios a través de escala de Likert, el cual consiste en que los participantes reaccionen frente a un conjunto de afirmaciones o juicios. Esto quiere decir que cada participante debe de elegir uno de las cinco categorías presentadas en la escala, la cual mantiene un valor numérico (Hernández et al., 2010). Los valores de la escala Likert son del 1 al 5, desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo, el cual cada participante marca el número que considere califique a la afirmación. Los cuestionarios que se realizarán son para evaluar las variables estudiadas, en el presente proyecto profesional se han usado cuatro cuestionarios, los cuales se detallan a continuación:

- a) **Cuestionario para la evaluación de roles de recursos humanos de Dave Ulrich (1997)** (ver Anexo B): Se busca medir la percepción de los colaboradores con respecto al cumplimiento de los 4 roles de los recursos humanos: rol de agente de cambio, rol de socio estratégico y rol de líder de los empleados sobre la Gerencia General y Jefaturas y el rol del experto administrativo respecto al área administrativa y contable.
- b) **Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1984)** (ver Anexo C): Este instrumento se utilizó para medir la variable de Clima Organizacional, este instrumento de medición está constituido por cincuenta ítems, apoyado en nueve dimensiones. Para el presente proyecto profesional se adaptó tal instrumento y solo se evaluaron de manera concisa diecinueve ítems.

- c) **Cuestionario de motivación o escala de motivación en el trabajo** (ver anexo D): Este cuestionario elaborado por Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni (2010) es desarrollado en el contexto de la conceptualización multidimensional de la motivación propuesta por la Teoría de la autodeterminación, este instrumento se adaptó para la aplicación en la muestra de empleados, sirve para medir la motivación en el trabajo.
- d) **Cuestionario de compromiso o escala de compromiso organizacional** (ver anexo E): Instrumento basado en el Modelo de Tres Componentes del Compromiso desarrollada por Meyer y Allen (1991), este instrumento permite medir el compromiso de los trabajadores dentro de la organización. Este instrumento se adaptó para la aplicación en esta investigación.

Estos cuestionarios en escala Likert se aplicaron de forma anónima para que los trabajadores sientan confianza y respondan con la mayor sinceridad posible, como se mencionó anteriormente, estos instrumentos se aplicaron a una muestra representativa de la organización.

4. Limitaciones

En la presente investigación se tuvieron limitaciones a lo largo del proceso de recolección de datos. Como se mencionó en el primer capítulo del presente proyecto profesional, se presentaron limitaciones en la presentación de los estados financieros, por temas de confidencialidad, así como en la recolección de datos, ya que se seleccionó una muestra de los colaboradores, por el motivo de que parte de ellos se encontraban de viaje, en capacitación o en proyectos de trabajo.

5. Ética de la investigación

Es importante mencionar que, durante todo el proceso de investigación del Proyecto Profesional, los colaboradores entrevistados han tenido conocimiento de la naturaleza de la investigación, autorizando el uso de la información obtenida en cada entrevista y cuestionarios, por medio del consentimiento informado. La bitácora de la investigación detalla las observaciones y datos del trabajo de campo (ver anexo A).

Finalmente, cabe resaltar que una integrante del equipo (Luis Ángel Cueva) tiene una relación familiar con el gerente general de la empresa sujeto de estudio, Talleres Reunidos, por lo que, se ha optado que no participe en las entrevistas con las personas indicadas previamente para que su rol como investigador no sea vea perjudicado por este tipo de vinculación.

CAPITULO 4: ANÁLISIS Y RESULTADOS

El presente capítulo está dividido en cuatro partes: en primer lugar, se describirá el caso de estudio; en segundo lugar, se realizará un diagnóstico estratégico de la empresa; en tercer lugar, se desarrollará el análisis de los factores que influyen en la gestión de talento humano en la organización y, por último, se realizará un diagnóstico de los recursos humanos de la empresa. En la primera parte, se describirá la historia, la estructura organizacional, las funciones y actividades por área de la empresa Talleres Reunidos; en la segunda parte, se desarrollará un diagnóstico estratégico de la empresa, en donde se realizará el análisis interno y externo de la empresa, a partir de las herramientas de gestión estratégica revisada para concluir con la propuesta de valor de la empresa; luego, se realizará el análisis de los resultados de las entrevistas y cuestionarios realizados a los colaboradores respecto a los factores que influyen en la gestión de talento humano seleccionadas: clima organizacional, compromiso y motivación y cómo estas se vinculan con la propuesta de valor de la empresa y, finalmente, se realizará el diagnóstico de recursos humanos apoyado en los modelos teóricos revisados y cómo apoya a la propuesta de valor de la empresa.

1. Caso de estudio

Talleres Reunidos EIRL es pyme familiar, que actualmente cuenta con aproximadamente 50 colaboradores. Al ser una EIRL quiere decir que es Empresa Individual de Responsabilidad Limitada. Este tipo de empresas “EIRL”, se diferencian de otro tipo de sociedades en el sentido de que ésta es creada por una sola persona natural, a diferencia de otras sociedades que son creadas por dos o más socios. Otro aspecto de esta empresa es que no lista en bolsa, pues no tiene accionistas. La empresa cuenta con una destacada trayectoria, orientada al dimensionamiento, diseño, equipamiento, asesoramiento y servicio técnico para restaurantes, heladerías, hoteles, panaderías, pastelerías y empresas de catering.

Esta empresa se dedica a importar equipamiento para el sector gastronómico, y finalmente comercializarlo. Es un intermediario representante de distintas marcas líderes a nivel mundial en cuanto a equipamiento gastronómico se refiere. Entre sus actividades, estas son la venta de equipos y el servicio post venta. Este último incluye venta de repuestos y accesorios, servicio de mantenimiento, asesoramiento, capacitaciones y diseño de proyectos de negocio del rubro.

La empresa inició sus actividades en un pequeño taller ubicado en el distrito de San Martín de Porres donde se entregaba el mayor esfuerzo, empeño y detalle en cada trabajo solicitado. Talleres Reunidos fue fundada por Samuel Anastasio Cueva Torres quien es egresado en ingeniería naval de la Marina de Guerra del Perú. Él se unió con un compañero de la promoción de la Marina de Guerra: Proculo Ospina, quien era especialista en ingeniería, también egresado

de la Marina de Guerra del Perú. Ellos se dedicaban a la industria en general, especialmente en la refrigeración brindando servicios técnicos y mantenimientos. Trabajaron con empresas y laboratorios que tenían plantas industriales, así como con compañías navieras brindando mantenimiento y reparación de sus plantas frigoríficas. La empresa decidió expandir sus servicios de acuerdo con las especialidades de cada uno. Es por esta razón que la empresa tuvo la idea del nombre de “Talleres Reunidos”. Sin embargo, uno de los cofundadores (Proculo Ospina) falleció, y tras esa crisis, quien continuó con ella fue Samuel Cueva Becerra. En el año 1988 la empresa se formalizó con el nombre de Talleres Reunidos E.I.R.L. Es a partir de entonces que Samuel Anastasio Cueva, junto a sus hijos Luis Fernando Cueva y Samuel Cueva desarrollaron las actividades del negocio. Por cuestiones familiares, Samuel Cueva hijo decidió apartarse del negocio familiar para emprender un negocio propio, y quienes quedaron a cargo fueron el fundador Samuel Anastasio Cueva y el actual Gerente General de la empresa Talleres Reunidos Luis Fernando Cueva, hijo del fundador de la empresa, quien realizó sus estudios de Ingeniería Mecánica en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y es quien, a través de sus conocimientos y habilidades ha logrado potenciar a la empresa. Las decisiones del negocio son autónomas, y quien tiene el poder de decisión es el Gerente General.

Gracias a la experiencia (desde 1988) y a su gran desempeño la, en ese entonces, microempresa fue creciendo captando las miradas de nuevos clientes, competidores e incluso los potenciales proveedores (hoy en día socios estratégicos). En aquel entonces solo se brindaba el servicio de mantenimiento, lo cual fue y es hasta el día de hoy su gran fortaleza. Esto conllevó posteriormente a tener un acercamiento directo con los grandes fabricantes de equipamiento gastronómico, el primero de ellos fue *TAYLOR COMPANY*. Es en este punto donde se dio la oportunidad de expandir las actividades y a través de contratos de representación en el país, Talleres Reunidos logró introducirse en el negocio de la intermediación y comercialización de equipos gastronómicos, empezando con la anteriormente empresa mencionada: Taylor Company.

La decisión de optar por ser representante de una reconocida marca internacional fue pensada de manera estratégica, tal y como es la elección de trabajar con cada uno de los proveedores actuales. Esto se debe a que, dentro de su línea de negocio, Talleres Reunidos enfatiza en cuanto al tema de calidad, innovación y tecnología que las marcas proveedoras deben garantizar.

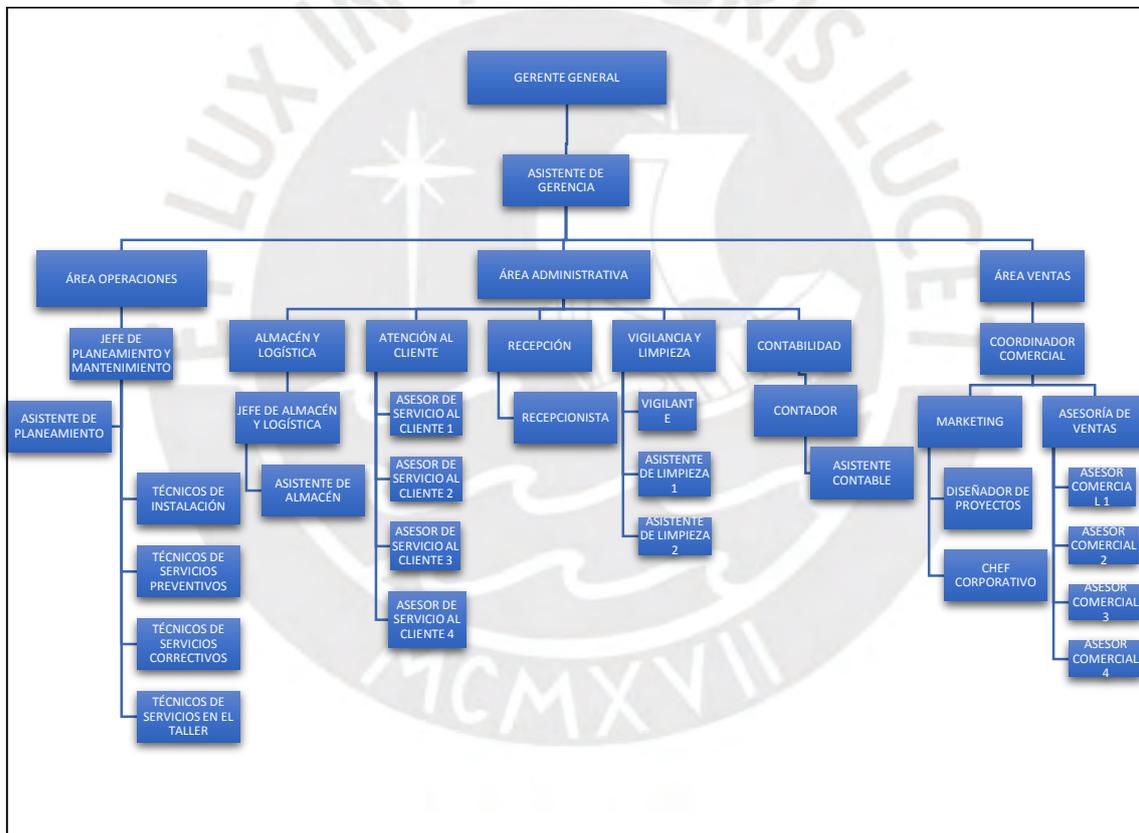
En la entrevista realizada al Gerente General, hay una observación que se detallará a continuación:

“Nosotros vendemos tecnología y para ello necesitamos gente capacitada para ofrecer una respuesta rápida, eficiente y efectiva, por eso al momento de elegir a nuestros proveedores

hacemos mucho hincapié al tema de calidad y tecnología, al final es nuestro servicio y la especialización que tenemos nuestra ventaja frente a la competencia.”

La empresa Talleres Reunidos cumple con características propias de las pymes familiares desde sus inicios hasta su desarrollo hoy en día. La empresa, como ya se mencionó anteriormente, ha pasado por distintos procesos de crecimiento, esto se evidencia por el crecimiento en productos y servicios, crecimiento en proveedores, crecimiento en ventas, crecimiento en infraestructura y activos, crecimiento de clientes, crecimiento en el *know how* en base a la experiencia, y principalmente por el incremento de sus colaboradores (empezó con solo miembros de la familia, actualmente son aproximadamente 50 personas). El organigrama actual de la empresa se presenta a continuación:

Figura 20: Organigrama de Talleres Reunidos EIRL



Fuente: Talleres Reunidos EIRL (2018).

Este crecimiento ha generado beneficios y satisfacción para la organización y sus fundadores, pues se está alcanzando los objetivos organizacionales y el deseo inicial de la familia el cual es perpetuar en el tiempo. Sin embargo, el crecimiento también trae consigo retos y desafíos que la empresa debe afrontar, como por ejemplo la formalización de procesos, la gestión del talento humano, entre otros. Como se ha mencionado anteriormente, la empresa ha tenido un

crecimiento en cuanto al número de colaboradores y con ello a la creación y distribución de las áreas tal y como se observa en el organigrama. El área de operaciones es la que cuenta con el mayor número de colaboradores y está conformada principalmente por los técnicos quienes brindan los servicios de mantenimiento, instalaciones, y en general gran parte de los servicios post venta que ofrece la empresa, los cuales fueron mencionados anteriormente. Esta área tiene una jefatura y un asistente quienes dirigen y controlan el área. Por otra parte, está el área de ventas, en la cual se encuentran las personas encargadas de ofrecer los equipos y productos que la empresa comercializa. Su principal función principal es prospectar y conseguir nuevos clientes para la organización. Esta área está compuesta por dos subáreas: marketing y asesoría de ventas, quienes finalmente contribuyen y se complementan para lograr el mismo objetivo del área general. Por último, como se observa en el organigrama, se encuentra el área administrativa la cual está subdividida en cinco subáreas cada una con una función específica, pero que al final se encargan de realizar tareas administrativas y de soporte. En Talleres Reunidos, la organización de las áreas se ha adaptado y distribuido de acorde a las funciones y tareas que la empresa ha realizado desde sus inicios. La dirección general del personal y de las actividades de la empresa la tiene el Gerente General, quien a su vez cuenta con el apoyo de la Asistente de Gerencia. Ellos se encargan de, principalmente, controlar las actividades realizadas por las demás áreas, organizar al personal, coordinar las tareas y finalmente es la cabeza quien toma las decisiones finales. Es de esta manera que la empresa realiza la gestión operacional y gestión humana. Sin embargo, con respecto a este último punto, es el área de contabilidad quien brinda soporte en los procesos, actividades y funciones de la gestión de talento humano.

El área de contabilidad está conformada por dos personas quienes se encargan de las facturaciones, temas tributarios, generación de los estados financieros, movimientos bancarios y temas netamente contables. Pese a que son solamente dos personas en esta subárea, a su vez brindan soporte a temas administrativos y de gestión humana. En este caso, las funciones y procesos relacionados a la gestión humana en Talleres Reunidos son realizadas de la siguiente manera: Por un lado, el área contable, como se mencionó anteriormente conformada por dos personas, se encarga de realizar el pago de las planillas, ingreso de los colaboradores al sistema, brindar información sobre la seguridad y salud en el trabajo, apoyo en el reclutamiento del personal y generar o renovar los contratos de todos los colaboradores de la empresa. Por otro lado, el gerente general, así como su asistente son quienes se encargan de la selección del personal. En síntesis, las principales actividades de la gestión de talento humano que son desarrolladas en esta organización son el pago de planillas, el reclutamiento y la selección del personal, las cuales son realizadas por parte de la gerencia y del área contable. Es en este aspecto donde se encuentran oportunidades de desarrollo y mejora en la gestión del talento humano que contribuirían al alcance

de los objetivos, a cumplir con la propuesta de valor de la empresa, al crecimiento y finalmente a continuar operando en el tiempo.

2. Diagnóstico Estratégico

En primer lugar, se busca desarrollar un análisis externo de la empresa para luego abordar el análisis interno, así con el objetivo de ir de lo más general a lo más específico y, finalmente, con ambos análisis realizados, delimitar la proposición de valor de la empresa.

El análisis externo pretende explicar el entorno en general e identificar las variables externas que pueden impactar directa o indirectamente en la empresa y sobre las cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento. En este sentido, las herramientas de análisis que se pretende desarrollar son: el análisis PESTE, el cual desarrolla 5 factores del entorno general que afectan directa e indirectamente a la empresa, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el cual nos describe la forma de usar la estrategia competitiva y además determinar la rentabilidad que se puede tener en el mercado a largo plazo; por último, se describirá las oportunidades y amenazas de la empresa, las cuales analizan los factores externos que impactan directamente en la empresa.

Luego de realizar el análisis externo, se busca desarrollar el diagnóstico interno en el cual se explicarán los siguientes puntos: en primer lugar, se presenta una breve reseña de la empresa y luego se analiza la situación actual de la empresa, en el cual se explica la estructura y el funcionamiento del negocio.

A partir del desarrollo previo, se realiza el análisis interno y se desarrollará los siguientes análisis: el análisis Abell, el cual permite conocer la segmentación del mercado en donde la empresa actúa; el modelo de Cadena de valor, el cual permite describir el desarrollo de las actividades de la empresa generando valor al producto final, este modelo resalta las actividades específicas del negocio en las que pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico; finalmente, se analizarán las fortalezas y debilidades de la empresa, las cuales son imprescindibles para el análisis estratégico y la toma de decisiones.

Finalmente, se desarrollará el modelo Canvas para resumir el modelo de negocio de la empresa a partir de los nueve elementos y describir la propuesta de valor.

2.1. Análisis Externo

Este análisis se desarrolla con el objetivo de examinar el entorno macro y micro de la empresa en donde se presenta el caso de estudio, para ellos se utilizarán los siguientes análisis y modelos: Análisis PESTA, la cual es una herramienta que permite prevenir tendencias en el futuro

a corto y mediano plazo, según al análisis de los cinco factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual permite explicar a nivel micro las relaciones que tiene la empresa con proveedores, clientes, competidores, así como describir y analizar la amenaza de productos sustitutos y ; por último, se analizarán las oportunidades y amenazas que afronta la empresa en su micro y macro entorno.

2.1.1. Análisis PESTA

El análisis PESTA, PEST o PESTEL es un instrumento que facilita la investigación que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando los factores ya mencionados: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales (Martin, 2017). Además, es una técnica de análisis de negocio que permitirá a la empresa determinar el contexto en el que se mueve y diseñar sus estrategias para adaptarse a todo aquello que afecta al sector y el mercado (Cepeda, 2018). Asimismo, esta herramienta es utilizada en diversos sectores y en organizaciones de diferentes tamaños, gracias a su fácil uso de aplicación y accesibilidad, esto permite evaluar los principales elementos externos que influirán en un proyecto o negocio, facilitando así la toma de decisiones anticipadas (Martin, 2017).

a) Político:

En el 2018, el Perú ha experimentado una serie de imprevistos políticos que involucran temas como vacancia presidencial, corrupción en el Poder Judicial, enfrentamientos en los partidos políticos en el Congreso, expresidentes pidiendo asilo extranjero, un referéndum sobre cambios institucionales, entre otros (Alcázar, 2019).

En el 2019, el enfrentamiento constante entre el Poder Ejecutivo y Legislativo presenta incertidumbres en la inversión privada, así lo refiere la Cámara de Comercio de Lima, en un comunicado, donde explica, que, si bien las decisiones se toman en un marco constitucional y democrático, este enfrentamiento político podría impactar negativamente en nuestro crecimiento económico y las inversiones (Redacción Perú Retail, 2019).

Por otro lado, la gastronomía en el Perú ha crecido exponencialmente en los últimos años, este crecimiento visible que se ha dado en este sector ha sido objeto de una propuesta de ley: Ley de Promoción de la Gastronomía Peruana. La Ley tiene como fin la difusión, promoción, desarrollo y posicionamiento de la Cocina Peruana, como producto de identidad histórica y cultural (Turismo, 2019).

En este sentido, a pesar de los enfrentamientos políticos en el gobierno y los casos de corrupción que vienen de los años anteriores, ha habido una especial atención al impulso de gastronomía, mediante la propuesta de Ley de la Promoción de la Gastronomía Peruana.

Por último, de acuerdo con el rubro de la empresa, la normativa aduanera y sanitaria cobran relevancia, estas normativas de la industria alimentaria son las siguientes a tomar en cuenta:

- Norma Sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano. R.M. N° 591-2008/MINSA del 27 de agosto de 2008.
- Ley de Inocuidad de los alimentos aprobada mediante Decreto Legislativo N° 1062 y Fe de Erratas de la Ley y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N°034-2008-AG.
- Norma Sanitaria para la Aplicación del Sistema HACCP en la Fabricación de Alimentos y Bebidas RM N° 449-2006/MINSA.
- Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas D.S. N° 007-98-SA.

b) Económico:

El Instituto Nacional de Informática y Estadística (INEI) informó que el PBI del Perú creció 2.28% en el primer trimestre de 2019. Este resultado es inferior a las proyecciones realizadas por el Banco de Crédito (BCP) con 2.3% y el BBVA que había estimado su desempeño entre 2.5% y 3% (Semana Económica, 2019).

Es así que, según las proyecciones del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), la economía peruana crecería solo 3.2% este año por demanda interna y bajo desempeño de sectores productivos, esta estimación significa una reducción de 0.5 porcentuales a lo estimado a comienzos de año, cuando la proyección era de 3.7% (RPP Noticias, 2019).

Las actividades productivas de menor crecimiento son la Minería y Manufactura con 1.3 y 2.7% respectivamente. Luego, sigue el sector Comercio que alcanzaría un aumento de 2.9%. Por otro lado, los sectores en crecimiento son la Electricidad y Agua (4.2%), Construcción (4.1%) y Agropecuario (4.1%) (RPP Noticias, 2019).

Además, según las proyecciones macroeconómicas 2019-2022, publicada por El Peruano, la inflación se mantendrá controlada, en un escenario de expectativas ancladas dentro del rango meta del Banco Central de Reserva del Perú (Entre 1 y 3%) (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016).

Asimismo, en el 2018, el sector comercio peruano (mayorista y minorista) registró un crecimiento de 3.2%, cifra superior al promedio de América Latina (3.1%), informó el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (Cámara de Comercio de Lima, 2018).

Cabe mencionar que el desempeño favorable de la inversión privada en los siguientes años fortalecerá la dinámica del círculo virtuoso inversión-empleo-consumo a través de una mayor generación de puestos de empleo formal y un aumento de los ingresos familiares (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016).

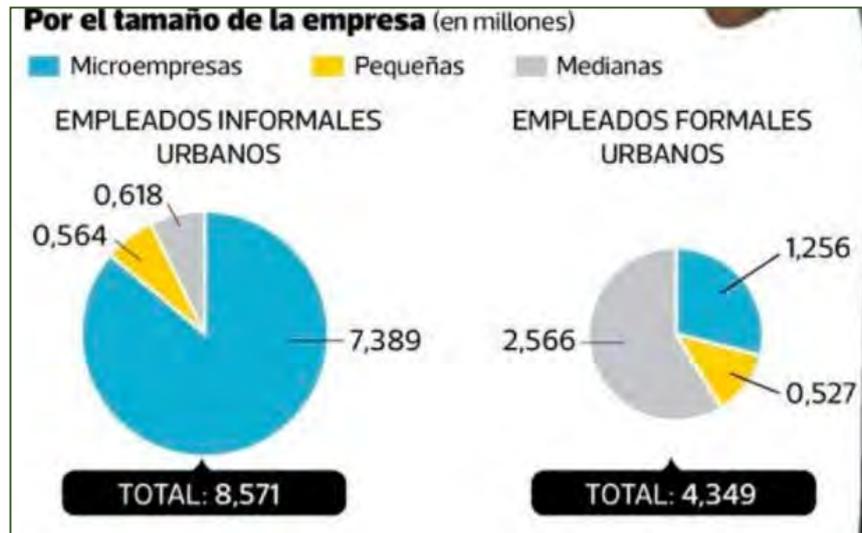
Por último, se sabe que el desarrollo económico de la población impulsa el incremento del consumo y por ende un mayor atractivo para las empresas que deseen incurrir en el mercado peruano.

c) Social:

Según el INEI, la informalidad laboral en el Perú creció a mayor ritmo que el empleo formal. Elmer Cuba, economista socio de la consultora Macroconsult, indicó que la formalización laboral se ha estancado; desde el 2004 la informalidad laboral estaba cayendo el promedio un punto por año, la mala noticia es que en el 2018 ha dejado de caer (Castillo, 2019).

En tanto, según el tamaño de las empresas, el 86% de la informalidad se concentra en las microempresas, es decir, las empresas que tienen entre 1 a 10 trabajadores. Además, el número ha crecido 6% en los últimos 12 meses. Por otro lado, el 7.2% de informales labora en las empresas medianas y grandes- de 51 a más trabajadores, y el resto en la pequeña empresa (Alegria, 2018).

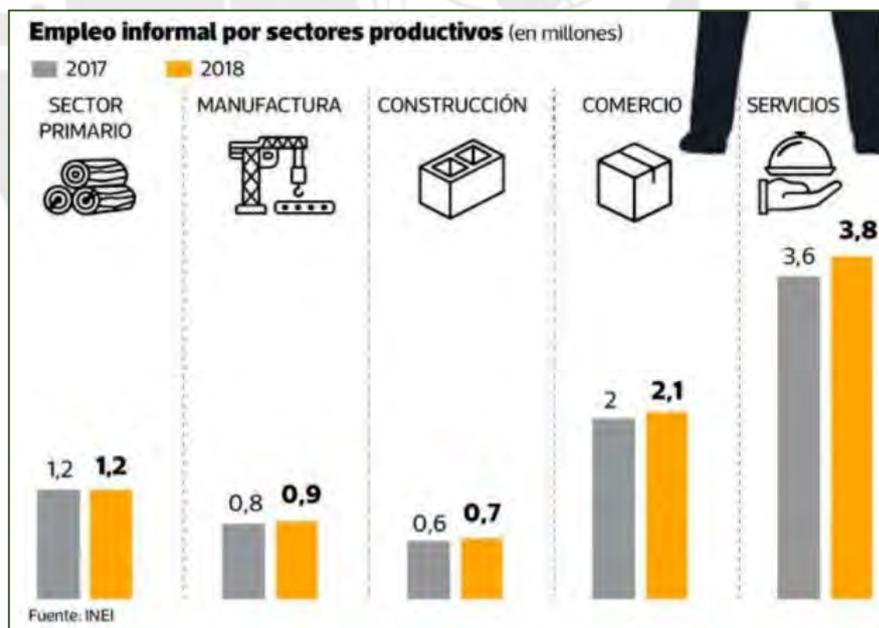
Figura 21: Empleados por tamaño de empresa (en millones)



Fuente: INEI (2018)

A nivel sectorial se resalta que el 68% de la informalidad está en el sector comercio y servicios. Cabe resaltar que en la rama de construcción se registra el mayor incremento de la informalidad: 4.6% a setiembre de 2018 (Alegría, 2018).

Figura 22: Empleo informal de sectores productivos del 2017 y 2018

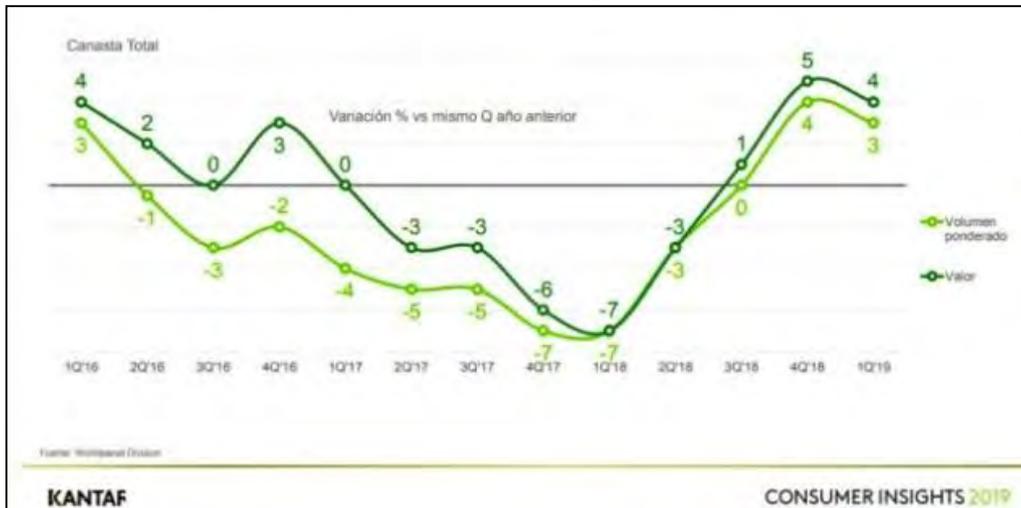


Fuente: INEI (2018)

Por otro lado, otro factor importante a considerar son las tendencias de consumo de los peruanos. En ese sentido, el consumo de los hogares peruanos aumentó 4% en valor y 3% en volumen durante el primer trimestre de 2019 en comparación con el año pasado. Se espera que

los niveles de consumo mejoren en el transcurso del año, impulsado principalmente por la tendencia positiva en el rubro de construcción (Perú Retail, 2019).

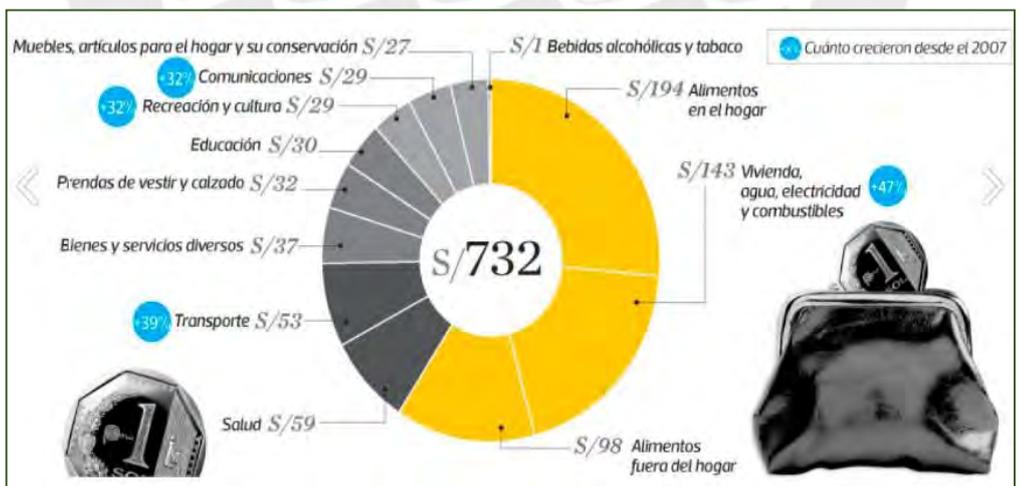
Figura 23: Mejora en los niveles de consumo de los hogares, últimos trimestres



Fuente: Kantar (2019).

Asimismo, si se analiza los niveles socioeconómicos a nivel nacional en igual período demuestran que el crecimiento del consumo de los hogares va en distinto orden tal como sigue: segmento C creció +4.4%, el segmento A/B ascendió en +3.9%, el NSE E subió en +3.8% y el nivel D ascendió en +2.1% (Perú Retail, 2019).

Figura 24: Gasto mensual de un peruano en promedio



Fuente: Perú Retail (2019).

Por último, se puede apreciar en el gráfico anterior como se distribuye el gasto mensual en la canasta de consumo de un peruano en promedio (Comercio, 2018). En el gráfico anterior, se puede observar que existe un gasto significativo en alimentos fuera del hogar, este gasto

representa un 13.3% de la canasta de consumo familiar, este gasto principalmente se destina al consumo en restaurantes, lo que puede ser una oportunidad a aprovechar para la empresa.

- *Tecnológico:*

Una de las grandes tendencias mundiales es la digitalización de procesos y actividades. En ese contexto, ser competitivos en materia digital se hace dominante, pero el Perú se ubica a la cola del mundo, según reveló el ranking de competitividad digital, elaborado por el Institute for Management Development (IMD) junto a Centrum Católica como socio local (Castillo, 2018).

La inversión en investigación y desarrollo alcanzó el 0.12% del PBI del Perú en el 2016, lo cual nos indica que es la inversión promedio más baja que existe en la región, de acuerdo con la información de la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana a Interamericana (Ricyt). Ese año, Brasil destinó para I+D el 1.28% de su PBI y Argentina, el 0.53% (Fairlie, 2019).

Expertos alemanes en capacitación y asesoría coincidieron en señalar que la escasa inversión en tecnología y desarrollo limita a las pequeñas y medianas empresas peruanas sus posibilidades de ser competitivas. Además, afirmaron que si las pequeñas empresas peruanas fueran competitivas se podría generar empleo de calidad y se convertirían en proveedoras de grandes empresas (Redacción La República, 2001).

Por otro lado, el representante del Instituto Alemán para el Desarrollo, Andreas Stamm, el rol del Estado debería ser de catalizador y facilitador para promover la innovación. Este considera que existe una responsabilidad compartida entre el Estado, las universidades y las empresas en el proceso de incremento de la competitividad (Redacción La República, 2001).

Por último, revertir el rezago en competitividad digital podría traer más bienestar a la sociedad e, incluso, más tiempo libre para las personas, señala Iván de la Vega, investigador de Centrum Católica (Castillo, 2018).

- *Ambiental:*

Actualmente en el Perú, existe una mayor preocupación por la conservación del medio ambiente, es así que existe un mayor esfuerzo en el gobierno por proponer normativas que regulen la conservación del medio ambiente, a través de las instituciones públicas, como la última creada, Ministerio del Ambiente.

Entre las principales normas a nivel nacional que regulan el derecho al medio ambiente se conocen las siguientes:

- Constitución Política del Perú.
- Política Nacional del Ambiente (herramienta base para la conservación del ambiente).

- Ley General del Ambiente (principal norma ambiental en el país)
- Ordenanzas regionales (regulan la actuación de los gobiernos regionales)
- Ordenanzas municipales (regulan la actuación de las municipalidades, nuestros derechos y deberes como ciudadanos).
- Normas de las autoridades sectoriales (regulan obligaciones y deberes de las personas y de las empresas que aprovechan los recursos naturales o realizan actividades productivas o extractivas en país) (Ponce, 2016).

Por último, el Primer Ministro Salvador de Solar en abril del presente año, expuso sus ejes ante el Pleno del Congreso de la República sobre la posición del Gobierno sobre la conservación del medio ambiente. En este espacio, el Primer Ministro indicó que el Reglamento de la Ley Marco de Cambio Climático, la adecuada gestión de residuos sólidos y la eliminación del plástico de un solo uso, entre otros temas, constituyen temas prioritarios para el Gobierno en materia de conservación del medio ambiente (Nota de Prensa, 2019).

En resumen, se pueden mencionar los siguientes factores externos, de acuerdo al análisis PESTE, que afectan a la empresa: a) la incertidumbre política, debido a los enfrentamientos políticos entre el poder ejecutivo y legislativo, se traduce en un ambiente de desconfianza para los inversionistas privados; b) crecimiento económico en los siguientes años, a pesar de una baja desaceleración en la productividad en los distintos sectores, se espera un crecimiento del PBI mayor al promedio en la región y esto se puede traducir en un mayor ingreso para las familias del país; c) tendencia de consumo de las familias peruanas, esto se relaciona con el factor económico, dado que el aumento del ingreso de las familias peruanas, así como el ingreso de mayores inversionistas en el rubro gastronómico, abre la puerta a que las familias tengan un incentivo en el gasto en alimentación fuera del hogar; d) inversión en tecnología, como se mencionó anteriormente, la inversión en I+D ayuda a las pequeñas y medianas empresas a ser competitivas y e) normativas ambientales, gracias a una mayor regulación del Estado, se han propuesto varios proyectos de ley, principalmente para reducir el uso de plástico por el cambio climático.

2.1.2. Cinco fuerzas Competitivas de Porter

Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo que nos permite analizar el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenecemos. Este análisis, creado por Michael Porter, facilita el desarrollo de nuestra estrategia de negocio. Este modelo señala la existencia de cinco fuerzas importantes que determinan el poder competitivo de nuestra organización (Activa Conocimiento, 2018), las cuales se presentan a continuación:

- a) *Amenaza de los productos sustitutos*

Se refiere “sustituto” al producto que es capaz de satisfacer la misma necesidad que otro. La amenaza surge cuando el cliente puede alterar la decisión de compra, especialmente si el sustituto es más barato u ofrece mayor calidad (Activa Conocimiento, 2018).

La amenaza de productos sustitutos para esta organización es media-baja por la siguiente razón:

La empresa comercializa productos específicos para la industria gastronómica, es decir, la organización oferta ciertos tipos de productos para la actividad que van a realizar las empresas en el rubro gastronómico, reemplazar los productos por sustitutos no es recomendable, ya que llegaran al resultado final sin la calidad y eficiencia deseada, debido a la utilidad y naturaleza para los cuales han sido creados tales productos.

Los productos que tienen sustitutos son los hornos, tales se pueden reemplazar con cocinas, congeladoras por refrigeradoras, máquina de helados con equipamiento casero de helados. Asimismo, existen productos que no se tienen sustitutos, tales como el producto Rational, el cual incluye 4 equipos en uno (horno, cocina, plancha, parrilla).

b) Amenaza de nuevos competidores

Se reconoce a empresas competidoras con características o productos similares a lo comercializado por la empresa objeto de estudio. Cuanto más fácil sea para los nuevos competidores entrar en el mercado, mayor será la amenaza que represente para Talleres Reunidos.

La amenaza de nuevos competidores se considera baja por las siguientes razones:

Se requiere una alta inversión en activo fijo para compra, almacenamiento y distribución de los equipos. Además, los canales de ventas están delimitados y son las medianas y grandes empresas las que actúan a través de sus franquicias y/o subsidiarias para contactar con su proveedor de confianza.

La marca es un tema a resaltar, debido a que la marca representante con la que trabaja Talleres Reunidos es reconocida a nivel mundial por las grandes empresas, por lo tanto, si entra una pequeña o mediana empresa tendría que actuar de la misma manera como distribuidor oficial de una marca reconocida para que sea visto en el mercado.

La experiencia acumulada también es un factor importante a considerar, debido a que Talleres Reunidos cuenta con más de 30 años de experiencia y tiene una cartera de clientes que se ha ganado con el tiempo, gracias a la venta de productos y servicios de calidad.

Una de las ventajas competitivas visibles es la calidad del servicio post venta, la cual es reconocido por los grandes y pequeños clientes, por lo que se puede considerar un factor importante para la entrada de nuevos competidores.

c) Poder de negociación de los clientes

Se refiere a la potestad de elección del cliente sobre cualquier producto o servicio de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales, ya que existen menores posibilidades de elección del cliente sobre el producto o servicio de la empresa (Activa Conocimiento, 2018).

El poder de negociación en este caso es medio-alto, debido a que los principales clientes forman la mayor parte de ingresos de la empresa, es decir, estos compran los productos en pequeños volúmenes, pero el monto por cada equipo es considerable, así también por los servicios de mantenimiento que se realizan a estos equipos. Además, los principales clientes a ser medianas y pequeñas empresas, cuentan con basta información sobre los costes de los equipos, así como los precios que se manejan en el mercado sobre los servicios de mantenimiento de estos.

d) Poder de negociación de los proveedores

Se refiere al poder que tienen los proveedores sobre la empresa, dado por las características de los productos: precio y calidad. Es importante tomar en cuenta la diferenciación de los productos de los proveedores, para valorar la dualidad precio-calidad y mitigar riesgos en caso de cambios en los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es medio-alto, debido a que existen marcas que actúan exclusivamente con Talleres Reunidos, por lo que su mercado de la empresa se basa en la venta de estos productos que se diferencian principalmente por la calidad y existen clientes que solo compran equipos de esas marcas exclusivas tales como Taylor, empresa que vende máquinas productoras de helado o Frymaster, empresa comercializadora de freidoras. Por otro lado, también existen marcas independientes que se pueden sustituir por otras, este es el caso de Scotsman, empresa que vende máquinas productoras de hielo o Isa, empresa que comercializa vitrinas exhibidoras.

e) Rivalidad entre empresas competidoras

El quinto factor es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado (Activa Conocimiento, 2018).

Como se mencionó anteriormente, en el mercado existen varias empresas competidoras, por lo que el nivel de competencia es alto, ya que los productos comercializados son similares en características; sin embargo, a la hora de decisión de compra el cliente evalúa los principales factores: precio y calidad. Por lo tanto, las empresas enfocan sus estrategias en diferenciación en la calidad, y esta variable se basa en la tecnología con la que se fabrican los productos, así como también el servicio de venta y post venta, en los cuales se incluye el asesoramiento, capacitación y mantenimiento de los equipos. El valor agregado está entonces en la diferenciación en el servicio post venta, por lo tanto, las empresas deben enfocarse en la formación de profesionales, basados en la adecuada gestión del personal en la empresa.

En la siguiente tabla se presenta las principales empresas competidores en el mercado:

Tabla 3: Principales competidores de Talleres Reunidos EIRL

Empresas	Descripción
Laboratorios Gastronómicos SAC	Empresa peruana con más de 20 años de experiencia especialista en equipamiento de cocina para el sector de food service. Especialistas en consultoría, diseño y equipamiento de cocinas industriales y comerciales.
Food Service Professional SAC	Empresa perteneciente al Grupo Vast, brinda las soluciones integrales en equipamiento gastronómico, servicio técnico en equipamiento gastronómico e instalación de sistema contra incendio y climatización.
Redsa Gastronómica SAC	Empresa peruana independiente dedicada a la fabricación y comercialización de equipos gastronómicos de refrigeración y cocción

Es así entonces que, al evaluar las Cinco Fuerzas de Porter, se presenta a manera de resumen lo siguiente: a) existe una baja amenaza de entrada de competidores, debido a la alta inversión en activos fijos, experiencia de Talleres Reunidos en el mercado y distribuidor oficial de una marca reconocida mundialmente, b) existe una baja amenaza de productos sustitutos, debido a que los equipos son industriales y son específicos para las actividades de los clientes, c) existe un medio-alto poder de negociación de los clientes, debido a que estos pertenecen a grupos económicos importantes en el rubro de *foodservice* y son los principales contribuyentes sobre los ingresos de la empresa, d) existe un medio-alto poder de negociación con los proveedores, debido a que existen empresas que tienen contrato con Talleres Reunidos sobre el uso de marca y distribución de productos y estas marcas son reconocidas mundialmente y e) existe una alta rivalidad de competidores, debido a que los productos y servicios que ofrecen en el mercado son similares, por lo que las empresas rivales se enfocan en diferenciarse en los distintos servicios que ofrecen pre y post venta.

Finalmente, como resultado del análisis externo, se aprecian las siguientes oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa. En primer lugar, las oportunidades relevantes son las siguientes:

- Mayor consumo de las familias: Este mayor consumo de las familias se explica en el crecimiento económico del país, lo que se traduce en un mayor ingreso para las familias peruanas.
- Apertura de nuevos restaurantes y hoteles en el país: Debido al gran avance en el rubro gastronómico, así como en el crecimiento económico, los inversionistas privados han expandido sus negocios en la capital y en el interior del país.
- Crecimiento del rubro gastronomía: En los últimos años, el rubro gastronómico ha crecido ampliamente y es reconocido a nivel mundial.

Las oportunidades mencionadas deben ser analizadas por la empresa para evaluar el impacto que generarían y así determinar su aprovechamiento en pro de mejora y crecimiento de la empresa.

En segundo lugar, las amenazas que se hallaron son las siguientes:

- Competidores: Como se mencionó anteriormente, en el mercado existen varios competidores, los cuales están dispuestos a bajar los precios de productos y servicios para ganar una mayor cuota de mercado.
- Compra a proveedores extranjeros: Los proveedores de Talleres Reunidos en su mayoría son extranjeros de diversos países tales como: Estados Unidos, Alemania y Canadá. Por lo tanto, una posible amenaza son las demoras en las entregas de los equipos, los cuales pueden afectar significativamente el funcionamiento del negocio.
- Pérdida de marcas representantes: Los principales proveedores de Talleres Reunidos cuentan con un convenio exclusivo para la distribución oficial de sus productos, por lo tanto, perder este convenio con ellos, supondría una gran amenaza para la subsistencia de Talleres Reunidos en el mercado.
- Tipo de cambio: El tipo de cambio se puede considerar una posible amenaza, ya que casi la totalidad de los equipos son importados y la contabilidad de la empresa se maneja en moneda local, por lo tanto, cualquier variación significativa en el tipo de cambio supondría un riesgo económico para la empresa.

Es importante tener identificadas las amenazas para que la empresa pueda evaluar el impacto que puede tener y así disminuir los riesgos que estos presenten en el proceso de crecimiento de la empresa.

2.2. Análisis Interno

El análisis interno trata de identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia. Deben evaluarse los recursos y habilidades de la empresa, con especial atención en la detección y eliminación de puntos débiles y potenciación de los puntos de fuertes (UOC, 2018). Para el desarrollo del análisis interno, se utilizarán los siguientes análisis y modelos: Análisis Abell, el cual es un modelo que hace énfasis en la necesidad de una definición de negocio orientada al consumidor en vez de establecer una definición orientada al producto; el modelo de la Cadena de Valor, el cual es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a determinar las actividades, *core business* o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva y; por último, se describirá las principales fortalezas y debilidades que tiene la empresa.

A continuación, se realizará una breve introducción a la empresa, para así poder realizar el análisis interno.

2.2.1. Antecedentes sobre el objeto de estudio

a) Sobre la Empresa

Tal como se mencionó en capítulos anteriores, Talleres Reunidos es una empresa familiar con más de 30 años de trayectoria, orientada al dimensionamiento, diseño, equipamiento, asesoramiento y servicio técnico para restaurantes, heladerías, hoteles, panaderías, pastelerías y empresas de catering. En los últimos años, han ampliado sus actividades, comercializando insumos nacionales e importados para la preparación de helados artesanales y pastelería.

La empresa se dedica a importar maquinaria para el sector gastronómico, entre ellas, freidoras, hornos, máquinas productoras de helado, productoras de hielo, equipos de refrigeración, vitrinas exhibidoras, entre otros artefactos. Estos equipos importados son de marcas representativas y líderes en el rubro. Los equipos que comercializa Talleres Reunidos tienen origen de Estados Unidos, Italia, Inglaterra y México. Asimismo, la empresa ofrece distintos tipos de servicios como el asesoramiento, capacitaciones y diseño de interiores.

La empresa, actualmente, cuenta con 53 trabajadores en planilla distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 4: Cantidad de empleados de Talleres Reunidos

Áreas	Cantidad de personas
Gerencia General	1
Administración	12

Almacén	2
Ventas	6
Operaciones	32
Total empleados	53

El organigrama se describe en el segundo capítulo, en el acápite *Breve descripción de la empresa*.

b) Situación Actual

Actualmente, la empresa cuenta con personal técnico especializado y capacitado para realizar las actividades principales que son el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos (área de operación de negocio). Periódicamente, organiza en su sala de capacitación demostraciones de los equipos que comercializa, con las cuales se puede apreciar la facilidad en su uso, su productividad y rentabilidad que generan en los negocios, con esto se capacita al cliente en el uso correcto del equipo y su aprovechamiento máximo. Una vez que el cliente está capacitado, los técnicos especializados se encargan de la instalación del equipo y la puesta en marcha del mismo.

Además, Talleres Reunidos ofrece un servicio post-venta de los mismos; es decir, el servicio de mantenimiento de los equipos (servicio preventivo y predictivo) así como el suministro de repuestos y servicio técnico (servicio correctivo).

De acuerdo a su estrategia de negocio, como se mencionó anteriormente, Talleres Reunidos busca proveer equipos sofisticados con alta tecnología que soporten las necesidades de sus clientes, esto acompañado de un servicio post venta muy especializado, el cual requiere de una capacitación constante y de un desarrollo de capacidades profesionales-técnicas más exhaustivas por parte de los colaboradores del área de operaciones.

La empresa, a lo largo de los años, ha mantenido un buen nivel del servicio post-venta, por encima de las ventas de los equipos, esto se refleja en los ingresos totales, las cuales se dividen en: 60% de ingresos por servicios post-venta y 40% por venta de equipos, esto es gracias a la capacitación constante de los colaboradores y por la representación de una de las marcas más reconocidas en el mundo en equipamiento gastronómico, el cual Talleres Unidos es el distribuidor oficial en el país.

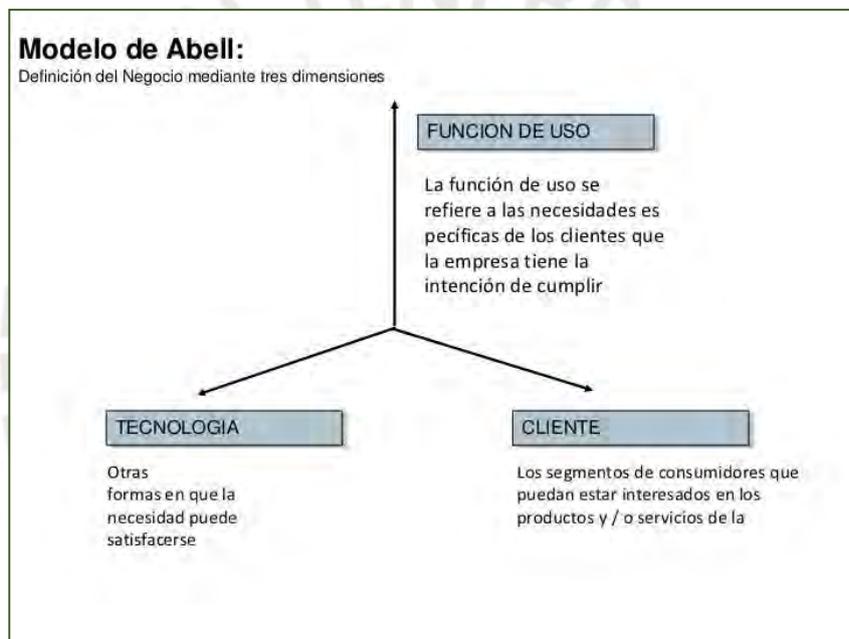
2.2.2. Análisis Abell

En 1980, Derek Abell, propuso en su libro *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, un modelo de definición de negocio como premisa para cualquier otra

consideración de planificación estratégica de la empresa (Guimerá, 2017). Este modelo permite realizar una segmentación de mercado, el cual se considera al cliente como centro principal del *core business* de la empresa. El modelo de Abell considera que el negocio es una combinación de tres ejes principales: clientes a los que servir, unas funciones o actividades que satisfacer y una tecnología que se ha de emplear para satisfacer a los clientes.

El modelo de Abell, por un lado, considera la determinación del negocio como paso preliminar a la determinación de la estrategia empresarial y, por otro, “obliga” a una definición de negocio orientada al cliente y no hacia al producto o servicio (Blanco, 2017). Esta interrelación de las tres dimensiones delimita la misión de la empresa, considerando en todo momento la perspectiva de los clientes, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Figura 25: Modelo de Abell



Adaptado de: Abell y Hammond (1979).

Para la empresa Talleres Reunidos, se aplicará el modelo de Abell de la siguiente manera:

a) *¿A quién satisface?*

- Franquicias de comida rápida en Lima (65% del consumo nacional) y todo el Perú (274 locales en total en el 2012). Entre sus principales clientes en este rubro, Talleres Reunidos atiende a KFC (83 locales en todo el país y el cual domina el 60% del mercado), McDonald’s (29 locales en todo el país) y Bombos (110 locales en todo el país).
- Heladerías y cafeterías.
- Panaderías y pastelerías.

- Centros de entretenimiento que venden comida. Cineplanet (31 locales en el país) es el principal cliente en este rubro.
- Hoteles.
- Clubs campestres. El Club Regatas es el principal cliente de este rubro.
- Pequeños negocios de comida.

b) ¿Cómo se satisface?

Contribuye con el desarrollo del sector gastronómico en el país, asesorando y proveyendo equipos que incorporan la más moderna tecnología para hacer de la cocina, heladería, pastelería y panadería, negocios productivos y rentables. Además de dimensionar, diseñar, brindar equipamiento, asesoramiento y servicio técnico.

La empresa ofrece:

- Asesoramiento

Cuenta con arquitectos e ingenieros, capacitados para dimensionar y diseñar los centros de operación de su negocio.

- Demostraciones

Cuenta con una sala de capacitación y periódicamente organiza demostraciones de los equipos que comercializa, con las cuales se puede apreciar la facilidad en su uso, su productividad y rentabilidad que generan en los negocios.

- Capacitaciones

Con cada venta realizada, se encarga de transmitir al cliente y su personal la óptima manera de utilizar los equipos. En otras palabras, transmitimos el “valor total” del equipo para su máximo aprovechamiento y conservación.

- Instalación y puesta en marcha

Cuentan con técnico especializados para la instalación y la puesta en marcha de los equipos adquiridos por sus clientes, los cuales también entrega en forma gratuita dentro de Lima Metropolitana.

- Servicio técnico

Constituye una de las más grandes fortalezas de Talleres Reunidos. Cuentan para ello con unidades móviles y un sistema de comunicación que les permiten tener una capacidad de respuesta de 120 minutos. Así como con ingenieros y técnicos capacitados y certificados por nuestros proveedores, herramientas, instrumentos y un gran taller para reparaciones mayores. La atención es permanente, las 24 horas del día durante todo el año y es

monitoreado por un sistema de control de calidad con el cual alcanzamos los más altos estándares en la industria.

- Repuestos

Su política comercial los obliga a vender sólo equipos que cuenten con repuestos en su almacén y que garanticen su plena disponibilidad en los negocios de nuestros clientes. Es por ello que todo equipo adquirido en Talleres Reunidos cuenta con un sólido respaldo.

c) ¿Qué se satisface?

Talleres Reunidos al enfocarse en el servicio de calidad, desde la compra hasta el servicio post venta se busca satisfacer integralmente a los clientes en su necesidad de contar con un producto de calidad, que cuente con la más alta tecnología, que este cuente con los accesorios y repuestos necesarios, así como tener esa seguridad y confianza sobre la garantía del producto y en los profesionales técnicos que se harán responsables en el mantenimiento de los equipos. Es decir, la empresa busca que sus clientes se sientan seguros y confiados en que los productos que se vendan cuenten con una garantía certificada y el personal que capacita y da mantenimiento sean los más profesionales en el mercado.

2.2.3. Cadena de Valor

El modelo teórico de cadena de valor es un concepto acuñado por Michael Porter en el que a raíz de las actividades de una empresa se crea una serie de relaciones que tienen como objetivo aportar el mayor valor posible para el cliente. El concepto de cadena de valor analiza diferentes actividades o departamentos de la empresa comparándolas con las de la competencia, así se da información valiosa sobre la posición del negocio en el mercado (Abad, 2017).

El modelo de la cadena de valor se divide en actividades primarias (logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y servicios) y actividades secundarias (infraestructura, gestión de recursos humanos, tecnología y abastecimiento). A partir de este modelo se describirán las actividades y procesos que generan valor en la empresa Talleres Reunidos.

a) Actividades primarias

Las actividades primarias son aquellas que sustentan la ventaja competitiva de la empresa aportando valor a los clientes (Abad, 2017).

a.1) Logística

Con respecto a las compras, como se mencionó anteriormente los principales productos, tales como equipamiento e insumos se importan de los principales proveedores que tiene Talleres Reunidos. Las compras se realizan a pedido, aunque la empresa mantiene un stock de los

principales equipos en el almacén. En caso de que no se encuentre en stock un producto que un cliente solicita, el encargado del área de operaciones, ventas y Gerente General coordinan el producto a ordenar a su proveedor de confianza. Así también como se mencionó anteriormente, una de las funciones del área de ventas es buscar nuevas y mejores ofertas en el mercado de proveedores del sector, con el fin de optimizar costos. En este caso, el Gerente General y encargado de ventas son los actores en el proceso de negociación con los proveedores actuales. Por el lado de los equipos industriales, estos tienen que tener un nivel de certificación de calidad y garantía para que se pueda realizar la compra, por el lado de los insumos, la empresa tiene una lista de proveedores de confianza con los que se puede manejar los precios en el proceso de negociación. En caso de ser proveedores nuevos, los técnicos profesionales de la empresa tienen que asegurar la calidad, ya sea de los equipos industriales que tienen que cumplir ciertos estándares y de los insumos, los cuales se evalúan, de acuerdo a una muestra de prueba.

El conocimiento del producto y del negocio, gracias a la experiencia y contactos profesionales, la empresa se ha podido aliar con marcas reconocidas mundialmente en la industria gastronómica. En el caso de las compras de los productos, la empresa maneja un listado de precios competitivos por cada equipo y por ello, los precios se pueden negociar con los proveedores. Cabe mencionar que la empresa se maneja solo con capital propio, no se realizan compras mediante crédito bancario.

Respecto a la distribución y almacenamiento, la empresa cuenta con una flota de camionetas de carga liviana para transportar los equipos de peso medio a los clientes. En caso de equipos de mayor peso (maquina Rational u hornos grandes) se contrata a una empresa de transporte para el traslado de tales equipos. El almacenamiento y distribución de los equipos se encuentran en el lugar administrativo de Talleres Reunidos, por lo tanto, las entradas y salidas de productos se realizan desde esta dirección hacia el interior del país.

En conclusión, se puede señalar que la empresa realiza un buen manejo de la logística, gracias a tener un canal de distribución propio, asimismo al tener esta fortaleza, el almacenamiento de los productos se acopia en un solo lugar. Cabe mencionar que el almacén se ha ampliado recientemente para que se tenga mayor espacio y para acopiar un mayor volumen de equipos y accesorios.

a.2) Operaciones

El área de operaciones está conformada por un jefe de operaciones, un *planner* y técnicos. Una de las funciones principales del área de operaciones es el servicio de mantenimiento de los equipos de los clientes. La productividad del área de operaciones se basa en la capacidad de respuesta y el tiempo de demora en el servicio de mantenimiento de los equipos, por lo tanto, el

área de operaciones es eficiente cuando los servicios realizados se realizan en menor tiempo posible y con una alta calidad. El jefe de operaciones se encarga de organizar a los técnicos para cumplir con los trabajos requeridos, en el menor tiempo posible, con el personal idóneo y con una alta calidad.

Los equipos cada cierto tiempo se tienen que hacer un servicio de mantenimiento, ya sea preventivo o correctivo. Al momento de la compra de los equipos, el equipo de operaciones realiza capacitaciones al personal del cliente para el correcto uso de los equipos, así también para indicarles los servicios de mantenimiento que se tienen que realizar en el futuro. El equipo de operaciones se debe encontrar capacitado para resolver cualquier problema o falla con el equipo adquirido, por lo cual, el grupo de técnicos están constantemente en capacitación por parte de los proveedores de los equipos para que puedan realizar cualquier servicio de mantenimiento con éxito.

Tal como se mencionó anteriormente, la empresa tiene una política de vender los equipos cuando estos tengan disponibles repuestos, es decir, se le ofrece al cliente los equipos que cuenten con los repuestos necesarios en caso de que en algún futuro el equipo presente fallas, así también antes de vender un equipo, el grupo de técnicos tienen que haber estudiado el manual de uso del equipo, así como tener charlas y prácticas en los talleres con los equipos.

Asimismo, una de las funciones que tiene el personal técnico es verificar que se tiene todas las herramientas y equipos necesarios y que estos se encuentren en buen estado y totalmente operativo para el cumplimiento de sus funciones. En caso se tengan herramientas o equipos en mal estado se debe comunicar inmediatamente al jefe de operaciones, así como también tener los implementos de seguridad necesarios, de acuerdo a la política de la empresa.

Por último, el área de operaciones tiene que estar en constante comunicación con el área de *customer service*, ya que estos se encargan de atender pedidos, consultas o reclamos de los clientes actuales, y estos tienen la responsabilidad de trasladar estas consultas o reclamos, en caso de que se tratase de la parte técnica, al área de operaciones.

En conclusión, el área de operaciones, gracias a los profesionales a cargo, se maneja de tal manera que los clientes quedan satisfechos con los servicios; sin embargo, es importante mencionar que una mejora en los procesos y comunicación dentro del área de operaciones, así como entre las áreas mejoraría notablemente el valor final entregado al cliente.

a.3) Marketing y Ventas

El área de ventas está conformada por un encargado de ventas y asistentes. La principal función del área de ventas es la captación de nuevos clientes a través de la organización de

reuniones privadas donde se realiza una muestra de equipos y degustaciones. Según las entrevistas realizadas al Gerente General y a la asistente de gerencia, las ventas de la empresa y el crecimiento empresarial han sido gracias a las recomendaciones boca a boca entre los clientes y hasta la fecha se sigue manteniendo este tipo de marketing. Esto gracias a que la empresa garantiza la calidad del servicio desde la muestra de equipos, degustación del producto final hasta el servicio post venta.

Los principales clientes que tiene Talleres Reunidos son los clientes pertenecientes a cadenas de comida rápida, estos clientes al ser franquicias de empresas situadas en el extranjero, tienen una política de trabajar con ciertos equipos y herramientas, esto representa una oportunidad, ya que Talleres Reunidos cuenta con una lista de marcas exclusivas que trabajan en convenio para la distribución oficial de sus productos en el país. La relación con sus clientes está basada en la calidad de los productos y servicios, así como la buena atención. La empresa cuenta con una cartera dividida por grupos empresariales, cada grupo empresarial es controlada por un *customer service*. Para estos grupos empresariales que son considerados las principales fuentes de ingreso de la empresa, se realiza una fidelización de clientes a través de la mejora de las condiciones de pago sobre los productos y servicios, es decir, se puede negociar el crédito de pago hasta 60 días.

Además, otro servicio adicional que otorga la empresa por la compra de sus productos son las asesorías y capacitaciones para el posicionamiento en sus instalaciones y el correcto uso de estos en el local del cliente. Cabe mencionar que estos productos cuentan con la garantía del fabricante, el cual comúnmente es un proveedor de confianza por las matrices de estas franquicias.

Estos servicios adicionales, así como otros descuentos o beneficios de la empresa para sus clientes, se debe tomar como una estrategia de fidelización de clientes y un valor agregado, ya que como se mencionó anteriormente existen competidores que ofertan los mismos productos o servicios en distintas marcas con precios competitivos, pero la estrategia de diferenciación son los servicios que se dan antes, durante y al finalizar la compra.

Por último, la empresa ofrece una variedad de equipos y accesorios para la industria gastronómica, por lo que la empresa también considera la importancia de los productos complementarios en su catálogo de productos y sirve como un valor agregado al momento de la oferta de los productos principales.

En conclusión, la empresa no realiza estrategias de marketing para atraer a los clientes, sino el marketing se realiza de boca a boca y esto es producto del servicio orientado al cliente y el trato personalizado, además de la calidad de los productos ofertados.

b) Actividades de soporte

Las actividades de soporte son aquellas actividades que sirven de soporte de las actividades primarias, a continuación, se realiza un análisis de las mismas:

b.1) Recursos Humanos

El área de recursos no existe de manera formal en la empresa, tal y como se mencionó el caso de estudio. Las funciones desempeñadas con respecto a recursos humanos las realizan el área administrativa y el área de contabilidad. Las únicas funciones concernientes la gestión de personal que se realizan en la empresa son el proceso de reclutamiento, selección y pago de planillas.

El proceso de reclutamiento y selección está encargado a un asistente administrativo junto con la asistente de gerencia. El reclutamiento de personal se puede realizar de tres modalidades posibles, dependiendo de los cargos y la urgencia en el puesto. La primera modalidad de reclutamiento, por ejemplo, para un asistente administrativo que se encargue de las cobranzas, se utilizan los medios tradicionales, tales como las publicaciones en los periódicos o avisos en murales de trabajo cercanos a la empresa. Esta modalidad también es usada para reclutar operarios, choferes y ayudantes de limpieza.

La segunda modalidad de reclutamiento y selección son para los cargos de importancia, tales como jefa de área o asistentes. Este tipo de convocatorias lo revisa la jefa de contabilidad junto con la asistente de gerencia. En este caso, las convocatorias se realizan a través de portales y plataformas de trabajo, tales como Bumeran o Computrabajo.

La última modalidad de reclutamiento y selección es la más usada por la empresa es la contratación de familiares y personal recomendado, ya que, al ser una empresa familiar, esta se compone básicamente de familiares, amigos y conocidos de los directivos y empleados, generando un círculo de confianza. Esta modalidad de reclutamiento es abierta para cualquier cargo en la empresa, ya sea operarios, choferes, asistentes y jefes de área.

Para estas tres modalidades de reclutamiento no existe un perfil de puesto documentado por cada cargo, es decir, las personas encargadas en cada modalidad acuerdan los requisitos para cada convocatoria y lo conversan con el Gerente General para aplicarlo, pero no existe una documentación escrita sobre los perfiles que se requieren en la empresa, salvo en el área de operaciones, que, gracias a las escuelas formativas, las funciones son específicas.

Por otro lado, en el pago de planillas, el área contable es la encargada de realizar esta función. Los pagos se realizan cada fin de mes, de acuerdo a las políticas remunerativas en la empresa. Finalmente, en la empresa no existe un plan de inducción, ni capacitación para los para el personal que ingresa a la empresa, ni para los colaboradores contratados.

En conclusión, no existe una debida gestión de recursos humanos al no tener un área dedicada a realizar todas las actividades necesarias en una pequeña empresa, tal como es Talleres Reunidos.

b.2) Tecnología e Infraestructura

La empresa no cuenta con un área de TI (tecnología e información), pero cuenta con sistemas de seguridad y red local en sus instalaciones, además cuenta con un sistema contable, un sistema informático logístico y un sistema de registro de compras y ventas. En este sentido, la empresa cuenta con sistemas de procesos operativos, mas no cuenta con un sistema integral de control de todas las áreas en la cual puedan estar interconectadas las operaciones diarias de la empresa.

Cabe mencionar que la empresa cuenta con equipos sofisticados de alta tecnología y herramientas que se usan para los procesos logísticos y operativos, acorde con los equipos de alta tecnología que se ofertan al mercado.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, la empresa cuenta con una infraestructura sólida, debido a que el año pasado se terminó la renovación y ampliación del almacén y talleres, con el fin de que se pueda tener mayor espacio para los equipos nuevos, así como para tener suficiente stock para los pedidos que se realicen.

Finalmente, como resultado del análisis interno, se describirán a continuación las fortalezas y debilidades que tiene la empresa. En primer lugar, con respecto a las fortalezas se observa lo siguiente:

- **Relación con proveedores:** La empresa guarda una relación positiva con los proveedores, estos reconocen la capacidad de Talleres Reunidos y la experiencia en el mercado sobre los demás competidores.
- **Experiencia en el sector:** La empresa cuenta con más de 30 años de experiencia en el mercado. El Gerente General cuenta con una experiencia basta en el rubro y este aplica sus conocimientos y aprendizajes en la organización.
- **Relación con *stakeholders*:** La empresa cuenta con convenio con entidades formativas para el reclutamiento del personal en el área operativa. Esta relación ayuda a la empresa en tener al personal idóneo para realizar las funciones en el área operativa.
- **Distribución Propia:** La empresa cuenta con su propia flota de transporte para distribución los productos, por lo tanto, el ciclo de venta hasta la distribución del producto se realiza de manera directa.

- Capacidad de almacenamiento: Una de las maneras más efectivas para obtener mayor utilidad es el almacenamiento de equipamiento para la distribución eficiente en el interior del país. En los últimos años, la empresa ha ampliado sus espacios de almacenamiento y renovado sus talleres de mantenimiento de equipos, así los espacios se mantienen seguros y ordenados.
- Precios de producto competitivos: La empresa mantiene precios competitivos sobre los productos ofertados, a pesar de tener un mayor reconocimiento en las marcas. La empresa ofrece los productos sobre un margen de ganancia menor y así competir en el mercado.
- Acceso a crédito: La empresa cuenta con acceso a crédito disponible para la compra de productos. Como se mencionó, la empresa realiza sus operaciones de compra y venta con capital propio.

Las fortalezas que posee Talleres Reunidos deben ser potenciadas para que refuercen su posicionamiento de la empresa y su crecimiento en el mercado actual.

En segundo lugar, las debilidades que se hallaron son las siguientes:

- Comunicación asertiva (interna): Al no tener reuniones entre las áreas y gerencia de manera recurrente, la comunicación asertiva entre las áreas se ve afectada, provocando confusión y retrasos en las actividades pendientes.
- Conocimientos en gestión: El Gerente General si bien es cierto tiene una vasta experiencia en la industria gastronómica, no tiene el conocimiento relacionado a la gestión empresarial, por lo que la continuidad y crecimiento del negocio pueden verse afectados.
- Nivel de profesionalización: En general, los colaboradores no tienen un nivel de profesionalización adecuada, esto debido a que la gerencia no les ha exigido una mayor profesionalización, esto debido también a lo mencionado en el punto anterior.
- Capacidad de promoción: Talleres Reunidos no realiza actividades de promoción o marketing. Como se mencionó anteriormente, la empresa ha captado y capta a los clientes por las recomendaciones de los clientes fidelizados.
- Nivel de Liderazgo: El gerente general no cuenta con un nivel de liderazgo óptimo para guiar a la empresa, esto está relacionado a la capacidad de gestión mencionado anteriormente.
- Ausencia de área de RRHH: La empresa no cuenta con un área de RRHH, por lo cual solo realizan las actividades de pago de planillas y reclutamiento y selección, mas no otras actividades concernientes a la gestión del personal.

Las debilidades de la empresa deben ser trabajadas con la mayor prontitud posible por Talleres Reunidos con el fin de que estas se vuelvan fortalezas y no afecten el desempeño actual y futuro de la empresa.

Tomando en cuenta el análisis desarrollado se presentará a continuación el Modelo Canvas para clarificar la propuesta de valor.

2.3. Modelo Canvas

El Business Model Canvas es una herramienta desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro “Generación de Modelos de Negocio” que permite visualizar, reflexionar y analizar los aspectos relacionados a un modelo de negocio en concreto. Para este caso, se empleará el modelo antes mencionado para analizar y organizar de manera lógica los distintos 9 módulos planteados por los creadores de la herramienta para así definir la manera de cómo Talleres Reunidos genera valor. Estos 9 módulos se componen de la siguiente manera: segmento de clientes, propuesta de valor, canales de ventas, relación con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos, es así que se seguirá la estructura a continuación:

2.3.1. Segmento de clientes

Según Peter Drucker para identificar la naturaleza de una empresa, hay solo un modo válido de definir su propósito el cual es crear un cliente.

El segmento de clientes de la empresa Talleres Reunidos son aquellas personas naturales y jurídicas que desempeñan sus actividades en el rubro de la gastronomía y *foodservice*. Entre ellas, podemos mencionar a las grandes cadenas de restaurantes y hoteles, franquicias de panaderías, heladerías, cafeterías, centros de entretenimiento (cines), clubs campestres, bares y empresas de catering.

2.3.2. Propuesta de Valor

Para definir este punto se realizó un breve análisis estratégico tomando en cuenta la conceptualización de “estrategia” de Michael Porter, la cual hace una diferencia entre la eficacia operacional y la estrategia en sí.

“Tanto la eficacia operacional como la estrategia son esenciales para un desempeño superior, el que, después de todo, es la meta principal de todo negocio. No obstante, ambas funcionan de manera muy distinta. Una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. Debe entregar mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor costo, o ambas cosas.” (Porter: 2008)

Para el caso de la empresa Talleres Reunidos, como se ha descrito anteriormente, lo que busca es contribuir a los negocios dentro del rubro de *foodservice* proveyéndoles equipamiento de alta, sofisticada y avanzada tecnología que promueva la productividad, eficiencia y eficacia para los empresarios. Este servicio es personalizado, ya que se requiere saber las necesidades específicas del cliente para asesorarlos y posteriormente ofrecerles los equipos que más se adecúen a sus requerimientos. Sin embargo, la comercialización de estos equipos no es la principal fuente de ingreso ni la última actividad dentro de la cadena de producto/servicio que ofrece la organización. Esta, además ofrece un servicio de postventa, el cual se compone por: capacitación al cliente, instalación de los equipos, mantenimiento de los equipos (preventivo y correctivo) y venta de repuestos.

2.3.3. Canales de Ventas

Los canales de ventas son los siguientes: contacto a través de vía telefónica directa con la empresa, contacto a través de correos electrónicos por parte del área comercial, contacto a través de las plataformas virtuales como la página web, la red social de Facebook, además del contacto en las distintas exposiciones ya sea en ferias, eventos externos o eventos internos realizados en el *showroom* de la empresa.

2.3.4. Relación con los clientes

Los clientes de Talleres Reunidos, como ya se describió en los puntos anteriores, tienen una relación directa y con una adecuada comunicación las 24 horas del día. La atención es familiar y personalizada, e incluso, tanto el departamento de fuerza de ventas como el personal de *customer service* tienen derivados grupos de clientes. El poder de negociación es interno y varía de acuerdo al tipo de clientes; por ejemplo, las franquicias y cadenas tienen convenios y contratos de servicio de mantenimiento a tarifas negociadas, a diferencia de los clientes más pequeños.

2.3.5. Fuentes de ingreso

Con respecto a las fuentes de ingreso, se podría pensar que éste provendría o estaría condensado en la venta de equipos; sin embargo, aproximadamente un 60%-65% de los ingresos son provenientes del servicio postventa.

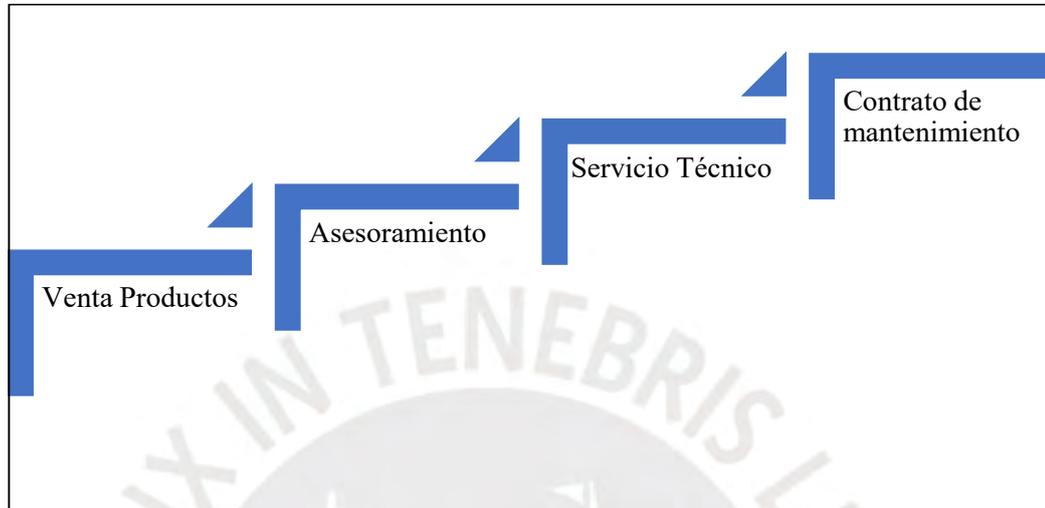
2.3.6. Recursos Clave

Los recursos clave son principalmente: el personal, pues es quien realiza las distintas labores tanto administrativas, operativas y de apoyo; el inventario de productos, tal es el caso de los equipos en stock, los repuestos, los insumos, etc.; los activos fijos, como por ejemplo el edificio que funciona como local para todas sus actividades; los vehículos de transporte, por ejemplo las camionetas y minicamiones; finalmente el capital propio.

2.3.7. Actividades Clave

En base a la propuesta de valor, se ha diseñado el conjunto de actividades de Talleres Reunidos en cuatro grandes categorías:

Figura 26: Conjunto de actividades clave de Talleres Reunidos EIRL



Para ello, la empresa ha optado por integrar estas actividades y así fortalecer su estrategia de negocio.

“La esencia de la estrategia radica en las actividades: ya sea realizar las actividades de forma distinta o bien realizar actividades diferentes a aquellas realizadas por los rivales.” (Porter: 2008)

2.3.8. Socios Clave

Los socios clave son aquellos *stakeholders* que interactúan con la organización, entre ellos podemos mencionar a los proveedores; como por ejemplo Taylor Company, Manitowoc, Frymaster, Dean, Isa, Scotsman, Rational, entre otros; a las agencias aduaneras y a las franquicias. Es muy importante mencionar que los proveedores son los principales socios clave, esto se debe a que existen contratos exclusividad, en las cuales se estipula que la empresa Talleres Reunidos es la única representante de ciertas marcas. Además, estos fabricantes proveen el *know how* y la especialización con respecto a los equipos que proveen y a los cuales los colaboradores de Talleres Reunidos deben conocer a la perfección. Para ello, se realizan cursos, certificaciones, eventos internacionales, entre otros con el fin de afianzar y garantizar esta especialización.

2.3.9. Estructura de costos

La empresa cuenta con costos fijos y costos variables. Entre ellos, se pueden mencionar los salarios del personal, los servicios, costos de almacén, costos de transporte (envíos-pedidos).

De esta manera, gracias a lo descrito anteriormente mediante la herramienta del Business Model Canvas se ha podido organizar de una manera más clara la propuesta de valor de Talleres Reunidos, la cual será brevemente explicada a continuación y se resume en el gráfico siguiente:

Figura 27: Modelo Canvas de Talleres Reunidos EIRL

<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proveedores y fabricantes internacionales ▪ Agencias Aduaneras ▪ Franquicias 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Venta de productos ▪ Asesoramiento y Capacitación ▪ Servicio Técnico ▪ Contratos de Mantenimiento 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Ofrecer un mix producto/servicio cumpliendo con estándares de calidad y tecnología sofisticada, especialización óptima y tiempos de respuesta cortos para sus clientes, los cuales les generen productividad, eficiencia y ahorro en costos.</p>	<p>RELACIONES CON LOS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación directa, asistencia personalizada y comunicación a cualquier momento del día. 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas naturales y jurídicas que desempeñan sus actividades en el rubro de la gastronomía y foodservice.
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pagos de planilla ▪ Pago a proveedores ▪ Pago de servicios 		<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Venta de equipos ▪ Servicios post venta (mantenimientos, venta de repuestos) 		

En primera instancia, Talleres Reunidos tiene un público objetivo bastante claro, es así que tiene una cartera de productos para cada tipo de clientes el cual sigue una línea de “Business to business”, es por ello que siempre se enfoca en ofrecer tecnología y garantía en cuanto a calidad y servicio. Como se sabe, los clientes son a su vez negocios, por tanto, requieren eficiencia, eficacia y productividad por parte de los productos y servicios que adquieren en Talleres Reunidos. Es aquí donde la organización en mención deposita sus esfuerzos para no solo cumplir y satisfacer las necesidades de sus clientes, sino que busca superarlas y con ello posicionarse.

El empleo de los canales y medios de distribución/comunicación en un inicio han sido del tipo de marketing directo; sin embargo, hoy en día en base a las condiciones del mercado, al contexto y a los objetivos a los cuales apunta la empresa, estos se han diversificado y ajustado enfocándose en una comunicación más relacional con los clientes. De esta manera no solo han esperado a que el cliente llegue hacia ellos, sino que han optado por salir a buscarlos apoyándose

no solo en los canales tradicionales que son el punto de venta dentro del *showroom*, así como en convenciones, ferias, etcétera que han funcionado como una vitrina de exposición, sino también en canales modernos empleando la tecnología tanto para comunicarse (redes sociales, página web) como para gestionarlo (Software de Customer Relationship Management).

Según los Estados Financieros, así como en la experiencia propia de la organización, su mayor fuente de ingresos proviene del servicio post venta, como ya se mencionó anteriormente captan alrededor del 60% de la facturación anual total. Es por esta razón que buscan la excelencia en cuanto al servicio, lo que representa además de su mayor fuente de ingreso, su ventaja competitiva. Por ende, para garantizar lo anterior, Talleres Reunidos tiene como recurso clave al personal, tanto el que organiza y realiza las actividades de gestión, así como el personal que ejecuta las operaciones. Este recurso clave también se complementa con la inversión en activos que apoyen a la eficiencia y productividad de las actividades que realiza el personal, como por ejemplo el equipamiento especializado, los mismos salones y talleres de la empresa que son destinados para la reparación y revisión de los equipos, los vehículos de transporte para evitar la tercerización y sus riesgos, el stock no solo de los productos sino de los repuestos de los mismos productos que comercializa y el capital propio, el cual se ha reinvertido para poder adquirir los activos mencionados. Por otra parte, si bien es cierto, el recurso clave es el personal, la relación con los socios clave en este caso es muy importante. Los principales socios clave son las marcas a las cuales Talleres Reunidos representa, pues son ellos quienes capacitan a los técnicos de la empresa para que estos puedan brindar un servicio único y especializado. Con esta premisa, la relación que tiene con los proveedores es muy directa y es manejada por el gerente general, quien organiza los viajes para las certificaciones de los técnicos, las capacitaciones en el extranjero, los cursos en el salón de clase de la empresa, etcétera.

Indicadores clave

Tal como se mencionó en capítulos anteriores, se presentarán indicadores o ratios clave, mas no se presentarán datos numéricos, por temas de confidencialidad. Los indicadores que apoyan el presente proyecto profesional son los siguientes, los cuales se presentan de manera resumida en los anexos (ver Anexo G):

- **Índice de rotación laboral:** Este indicador se calcula mediante la división de las renunciaciones entre el número total de trabajadores y mide el nivel de permanencia de los colaboradores en la organización. Para la empresa Talleres Reunidos, es un indicador muy importante, puesto que es una pyme familiar que tiene como visión seguir operando y creciendo en el tiempo. Además, la organización pretende desarrollar sus recursos clave para ofrecer y potenciar su propuesta de valor, lo cual implica especializar y capacitar a

sus colaboradores para que ellos no solo brinden un servicio óptimo y permanezcan en la empresa, sino para que también desarrollen sus competencias y habilidades. En el año 2017 (ver Anexo G) el índice de rotación ascendió a 4.06%, mientras que en el 2018 aumentó a 9.55% y en el presente año el indicador llegó al 9.55%, esto indica que el índice de rotación laboral se ha ido incrementando con respecto a años anteriores, lo cual no es beneficioso para los objetivos y planes de la organización. Una cifra alta de rotación implica costos elevados en reclutamiento, capacitación, etc. Por último, este indicador alto indica que es deficiente en los factores de motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores con la empresa.

- **Tiempo promedio de vacantes por cubrir:** Se refiere al tiempo que toma sustituir a las personas para cubrir una vacante. Este indicador permite evaluar la efectividad del área de talento humano para proveer de personal a la empresa. En la empresa Talleres Reunidos existen tres maneras de reclutamiento:
 - i. *Reclutamiento a través de avisos:* Por lo general se aplica este tipo de reclutamiento cuando no es un puesto de gran urgencia, el cual puede tardar entre uno y tres meses.
 - ii. *Reclutamiento específico y de urgencia:* Este tipo de reclutamiento es a través de bolsas de trabajo en las entidades educativas como institutos y universidades, debido a que es de carácter de urgencia, puede tardar hasta un mes como máximo.
 - iii. *Reclutamiento por recomendación:* Este es el tipo de reclutamiento más empleado en la empresa. Es aquí donde la cultura familiar de la empresa sale a flote, pues la recomendación puede ser directamente de un amigo o familiar de algún integrante de la organización y este tiende a ser inmediata.

Estos tiempos promedio de vacantes a cubrir indica que hay una variabilidad muy amplia, lo cual en una empresa de su tamaño y con las condiciones que actualmente cuenta, debería formalizarse y estandarizarse. Otro aspecto importante en este indicador es que las personas que realizan el reclutamiento y finalmente la selección de los nuevos colaboradores las realizan principalmente la asistente de gerencia y el gerente general. Al no contar con un área específica de recursos humanos que se dedique a realizar estos procesos, los tiempos promedio de vacantes por cubrir no son controlados, ni organizados, no existen tiempos límites cuando esto podría ser más optimizado. Con una adecuada gestión de talento humano, se manejaría de una mejor manera los tiempos promedio de vacantes a cubrir y así satisfacer las necesidades de la empresa, sean de carácter de urgencia o no.

- **Ausentismo e impuntualidad:** Se refiere a las ausencias de los colaboradores al centro de labores por faltas, permisos o retrasos. En los últimos años se ha visto que en la empresa hay un aumento en la impuntualidad y el ausentismo, esto se vio reflejado en que no había

un control permanente en el ingreso de los colaboradores. Según los datos recogidos, el último año aumentó en un 20% las ausencias e impuntualidades, con respecto al año 2018, las principales justificaciones que se daba eran por salud; sin embargo, la empresa no exigía a los colaboradores el sustento correspondiente de la atención en el hospital o en la clínica. Este indicador nos indica el nivel de motivación de los trabajadores y el compromiso con la organización.

- **Tasa de retención de talento:** Este indicador permite identificar la tasa de retención de colaboradores clave en la empresa. Según los datos recogidos, esta tasa ascendió al 66% en el último año, de un total de 30 colaboradores clave (área de operaciones). Según la política de la empresa el objetivo es que esta tasa supere el 80% mínimo; sin embargo, en la organización no se tiene un plan de retención de talento, principalmente porque no existe un sistema de retención, desarrollo y/o compensación en la empresa. La fuga de talento está motivada principalmente por el clima organizacional, sistemas de compensación y el compromiso con la organización.

En conclusión y con respecto a lo descrito anteriormente, Talleres Reunidos pensando en la finalidad de apoyar el crecimiento de cada uno de sus clientes, así como en las capacidades y fortalezas propias de la organización, ha diseñado su estrategia de negocio de la siguiente manera: Talleres Reunidos opta por ofrecer equipos que requieran una especialización para poder ofrecer un servicio postventa adecuado y específico, en vez de tener equipos más genéricos que no necesiten de esta especialización. Con ello, el tema de servicio es una actividad clave la cual genera valor tanto para los clientes como para la organización misma.

La propuesta de valor de Talleres Reunidos es entonces integrar la venta de equipos sofisticados y de alta tecnología con el servicio postventa que incluye: el mantenimiento y venta de repuestos de los equipos. Este “paquete” de producto-servicio el cual ofrece la empresa requiere, como ya se mencionó, que el personal sea altamente capacitado y especializado; es por esta razón que, los operarios técnicos son certificados por las distintas marcas para que puedan desempeñar sus labores y esto se ha logrado a través de convenios directos con los fabricantes. Esto quiere decir que, de cierta manera, es una barrera de entrada y fuente de su ventaja competitiva el contar con personal especializado y capacitado específicamente por las marcas a las cuales representa en el país. Esta estrategia entonces es aquella que busca posicionar a Talleres Reunidos como líder en equipamiento gastronómico y servicio postventa.

De esta manera, se sabe que el rol que cumple el personal técnico de Talleres Reunidos es muy importante, por ello es imperativo que no solo sea capacitado, sino que exista una

adecuada gestión del talento que alinee los objetivos personales y del área, con los objetivos estratégicos de toda la organización.

3. Análisis de factores que influyen en la gestión de talento humano

En el presente subcapítulo se presentarán los hallazgos del análisis de campo sobre las variables estudiadas y la relación que existe con la propuesta de valor desarrollada en el acápite anterior. Los hallazgos de trabajo de campo ayudarán a desarrollar el modelo de propuesta de gestión de talento humano a desarrollar en el siguiente capítulo. En el presente subcapítulo se presentará el estado de los factores que influyen en la gestión de talento humano (clima organizacional, motivación y compromiso). Al revisar y analizar los factores se determinarán las capacidades que tienen los RRHH en Talleres Reunidos.

3.1. Clima Organizacional

Tal como se mencionó en el capítulo anterior, en el presente apartado se presentará el análisis del clima organizacional en la empresa, según el Cuestionario de Litwin y Stringer. Este modelo está compuesto por nueve dimensiones y estos se desagregan en ítems, los cuales se presentarán de manera agregada por cada dimensión analizada. Cabe mencionar que el cuestionario se adaptó con el fin de tener un mayor énfasis en las preguntas principales. Además, como se describió en el capítulo anterior, este cuestionario se realizó sobre una muestra de los colaboradores de la empresa, divididos principalmente entre los colaboradores del área operativa y administrativa. Asimismo, se realizaron entrevistas semiestructuradas al gerente general, asistente de gerencia y jefe de operaciones sobre cómo se percibe el clima organizacional en la empresa.

3.1.1. Estructura

Los ítems evaluados en esta dimensión son los siguientes:

A	En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados.
B	En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.
C	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir
D	A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.

De acuerdo al análisis de los resultados del ítem A, se puede recoger que el 55% del personal de operaciones está de acuerdo que en la empresa los trabajos están bien definidos y organizados, mientras que el 56% del personal administrativo opina lo contrario. En este sentido, existe una percepción distinta entre las áreas; sin embargo, en la entrevista que se realizó al Jefe de Operaciones, este contestó lo siguiente respecto a la estructura de la empresa:

“La empresa no cuenta con una estructura formal definida, como ustedes conocen no tenemos un manual de funciones documentado por áreas y por cargos, por lo que a veces llegamos a confusiones o malinterpretaciones de las funciones que realiza cada uno y siempre consultamos con el gerente general y esto me parece que debería ser de otra manera” (Entrevista personal, 04 de abril de 2019).

Tal como se mencionó anteriormente, en la empresa no existe una estructura definida en la empresa, las funciones se realizan por experiencia y por una inducción personalizada de sus supervisores directos, mas no por una iniciativa de la empresa en general. Asimismo, según la entrevista al Jefe de Operaciones existe una disconformidad por la comunicación recurrente con la línea de autoridad para la realización de sus funciones.

En segundo lugar, analizando las respuestas de los colaboradores sobre el ítem B, existe una conciliación de que en la empresa no está claro quién debe tomar las decisiones: el 60% del área operativa (de acuerdo y totalmente de acuerdo) y 66% del área administrativa (de acuerdo y totalmente de acuerdo). Es decir, a partir de que no existe una estructura definida de las funciones de los colaboradores: no existe un manual de funciones documentado y no hay una iniciativa por parte de la empresa en realizar un cambio, se generan confusiones y discordancias entre los colaboradores, esto refleja la debilidad de una comunicación no asertiva en la empresa.

Por último, otro aspecto relevante a mencionar son las respuestas al ítem D de esta dimensión. El 40% de los colaboradores del área operativa se mantienen en una posición neutral sobre la respuesta a la pregunta: *en la empresa a veces se trabaja en forma desorganizada y sin planificación*. De la misma manera, el 56% del personal del área administrativa coincide en mantenerse en una posición neutral. En este punto, se puede inferir que el personal en general no tiene la certeza de que en la empresa se trabaja en forma organizada y planificada. Sin embargo, esta respuesta sería una consecuencia a las respuestas anteriores y, por ello, se puede deducir que en ocasiones la improvisación forma parte del trabajo de los colaboradores.

En este sentido, se puede identificar que no existe una delimitación de funciones en las distintas áreas y puestos de la empresa, esto perjudica en la generación de valor de la empresa, ya que el flujo de información es esencial para el éxito de la organización. La estructura de la organización debe estar diseñada para que los individuos y departamentos que necesiten coordinar sus esfuerzos tengan líneas de comunicación que estén integradas en la estructura organizacional (Hill, 2018).

Por otro lado, una alta dependencia con la línea de autoridad genera confusiones en las actividades de los colaboradores al tener que consultarle recurrentemente sobre las funciones a realizar. A partir de estas confusiones y malinterpretaciones de las funciones es que se puede

recurrir a la improvisación, lo cual puede afectar sobre la toma de decisiones individuales y, por lo tanto, puede impactar en el resultado final.

En conclusión, los colaboradores perciben que no existe una estructura formal en la empresa, esto se confirma en el diagnóstico estratégico realizado en el acápite anterior. Las principales consecuencias de una estructura organizacional no definida son las siguientes: pobre comunicación, tergiversación en la toma de decisiones, falta de innovación y trabajo en equipo deficiente (Mejias, 2018). Estas consecuencias afectan de manera directa al rendimiento de los colaboradores, por lo tanto, afectarían a la propuesta de valor de la empresa.

3.1.2. Responsabilidad

Los ítems evaluados en esta dimensión son los siguientes:

A	En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.
B	Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.
C	Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.

De acuerdo al análisis de los resultados del ítem A se puede recoger que el 40% del personal de operaciones se mantiene neutral sobre la pregunta: *en la empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo*, mientras que el 56% del personal administrativo está en desacuerdo; es decir, que el personal administrativo tiene confianza en el trabajo individual del personal que conforma el área. En este sentido, se puede inferir que el área de operaciones, al tener un trabajo técnico y específico, los supervisores tienen que revisar dos veces los trabajos de los técnicos, mientras que en el área administrativa existe una mayor confianza en la responsabilidad individual de sus funciones.

Por otro lado, de acuerdo a los resultados del ítem B, el 55% del personal de operaciones está de acuerdo (de acuerdo y totalmente de acuerdo, según Likert) que cuando se presentan un problema en el trabajo, ellos mismos los resuelven por sí solos, mientras que el 56% del personal administrativo considera que se tiene que recurrir a los jefes, en caso se presenta un problema. En este punto la Asistente de Gerencia nos respondió lo siguiente en la entrevista realizada:

“Las personas que trabajan en el área administrativa tienen años trabajando, por lo que se conocen y tienen confianza en las funciones que realiza cada una, mientras que en el área operativa se tiene que tener un mayor control, debido a que el trabajo que realizan es meramente operativo y hay un riesgo mayor en caso algo no funcione como debería” (Entrevista personal, 05 de abril de 2019).

Por lo tanto, se concluye que en el área operativa existe cierta independencia en la realización de sus funciones, en caso se presenta un problema, mientras que en el área administrativa se tiene que consultar con sus supervisores en caso se tenga una dificultad en las funciones de su trabajo.

Por último, de acuerdo a los resultados del análisis del ítem C, el 60% de los colaboradores del área operativa consideran que en la empresa no se asumen las responsabilidades en el trabajo, mientras que el 67% del área administrativa coincide con la percepción del área operativa. En este sentido, se puede concluir que el personal en general no está dispuestos a tomar responsabilidades en su trabajo.

En conclusión, los colaboradores del área operativa tienen una mayor independencia en el ejercicio de sus funciones, ya que resuelven los problemas por si solos; sin embargo, no hay certeza de que exista confianza en la realización de sus actividades, por lo que, al ser funciones técnicas y operativas, los supervisores tienen que intervenir para verificar los trabajos. En cambio, en el área administrativa existe una mayor dependencia en caso se presente un problema, por lo que tienen que recurrir con los jefes inmediatos; por otro lado, se sienten en confianza en cuanto al ejercicio de sus funciones, ya que se conocen entre ellos y saben cómo se trabaja en el área. Cabe mencionar que es importante delegar una mayor responsabilidad sobre los colaboradores con el fin de que ellos se sientan motivados y comprometidos con su trabajo.

3.1.3. Recompensa

Los ítems evaluados en esta dimensión son los siguientes:

A	En esta empresa los errores son sancionados.
---	--

De acuerdo al análisis de los resultados del único ítem A se puede observar que en el área operativa el 45% de los encuestados indica estar de acuerdo que en la empresa los errores son sancionados; es decir, existe un sistema de recompensas en el cual se castiga los errores, mientras que en el área administrativa el 56% del personal considera que los errores no son sancionados. En la entrevista que se realizó al Jefe de Operaciones se reportó lo siguiente:

“Existe un nivel de castigo, en cuanto a las funciones realizadas, ya que nosotros trabajamos con tiempos y si se equivocan en algo pequeño puede repercutir en el resultado, pero los castigos son más que todo llamadas de atención de los supervisores y posible retiro del proyecto designado, pero no es un castigo monetario, hasta el momento no se ha dado ese caso” (Entrevista personal 5 de abril 2019).

Además, en este punto no se ha realizado un cuestionario a los trabajadores sobre la recompensa, pero se realizó una entrevista a la Asistente de Gerencia, la cual nos respondió lo siguiente:

“En cuanto al sistema de recompensas, el área contable y administrativa evalúan la inclusión de un bono por productividad a los trabajadores que se han desempeñado eficientemente durante el año, pero el reconocimiento a los buenos trabajadores si se aplica, ya que tenemos un mural en donde reconocemos al esfuerzo del trabajador y nombramos al trabajador del mes al cual lo represente en la empresa” (Entrevista personal 5 de abril 2019).

En conclusión, de acuerdo a lo analizado en los cuestionarios y entrevistas se puede inferir que existe un cierto sistema de recompensas y castigos, los cuales principalmente afectan al área operativa, ya que impactan directamente a la productividad de la empresa, mientras que, en el área administrativa al ser un nivel de apoyo, no impacta de manera directa a la productividad. Asimismo, es importante mencionar que existe cierto grado de reconocimiento por el esfuerzo del trabajador, en donde existe una iniciativa para mostrar y valorar públicamente el desempeño.

3.1.4. *Riesgo*

Los ítems evaluados en esta dimensión son los siguientes:

A	En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.
B	La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.

Según los resultados de los análisis se puede observar lo siguiente referente al ítem A: el 40% del personal operativo y el 56% del personal administrativo consideran que en la empresa no se trabaja de forma lenta, segura y sin riesgos. Como se mencionó anteriormente, la filosofía de la gerencia es trabajar con tiempos y ser eficiente en esos tiempos, es por ello que los colaboradores trabajan de manera ardua para cumplir las metas que se han trazado en el menor tiempo posible. Sin embargo, se tiene que tomar en cuenta los riesgos que se toman al trabajar en base a los tiempos.

Por otro lado, de acuerdo a los resultados del ítem B, el 45% del personal operativo se mantiene neutral en cuanto a la pregunta si la dirección de la empresa está dispuesta a correr riesgos por una buena iniciativa, mientras que el 44% de los colaboradores del área administrativa considera que la empresa si estaría dispuesto a correr riesgos por una buena iniciativa. En este sentido, el área administrativa considera que la empresa puede apoyar una buena iniciativa de alguno de los colaboradores tomando los riesgos necesarios.

En conclusión, según los colaboradores la empresa estaría dispuesta correr riesgos, en caso se presente una oportunidad que ayude al desempeño de la empresa, esto indicaría que la parte gerencial está abierta a escuchar a sus colaboradores, en caso tengan una idea que apoye a la empresa, siempre y cuando se calculen los riesgos de realizarlo.

3.1.5. Calidez

Los ítems evaluados en esta dimensión son los siguientes:

A	Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.
---	--

De acuerdo a los resultados del ítem A, se puede observar que el 40% de los encuestados del área operativa se mantiene neutral a la pregunta, mientras que el 33% del área administrativa coincide con el personal del área operativa. En este sentido, el personal en general no opina acerca del ambiente de trabajo, por lo tanto, se puede inferir en este punto que el personal no considera relevante formar amistades o grupos sociales de confraternidad en la empresa. Se mantienen en una posición reservada, más que activa en relación a formar grupos sociales informales en el trabajo.

En conclusión, en general en la empresa no existe una iniciativa por parte de los colaboradores en relacionarse con sus compañeros y de compartir un buen ambiente en el trabajo.

3.1.6. Apoyo

Los ítems evaluados en esta dimensión son los siguientes:

A	La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.
---	---

De acuerdo a los resultados del análisis de esta dimensión, se pueden observar lo siguiente: el 45% del personal del área operativa se mantiene neutral a la pregunta del ítem A, mientras que el 44% del personal del área administrativa considera que la administración apoya a los colaboradores en cuanto a los problemas laborales y personales. En la entrevista a la Asistente de Gerencia se tomó en cuenta este punto y se obtuvo la siguiente respuesta:

“En la empresa como ustedes saben no existe un área de recursos humanos que apoye y que escuche al colaborador en sus problemas personales; sin embargo, cuando el personal tiene problemas financieros, se puede conversar con el Gerente General y así poder apoyarlo, pero hasta ese punto, otros temas personales no lo pueden hablar con algún profesional, más que con sus compañeros de trabajo” (Entrevista personal, 05 de abril de 2019).

En conclusión, se tiene que el personal en general no cuenta con un profesional que lo pueda escuchar y apoyar en sus problemas personales o inquietudes en la empresa, pero como se mencionó, el gerente general intenta apoyar de alguna manera en los temas financieros que pueda tener el colaborador.

3.1.7. Normas

Los ítems evaluados en esta dimensión son los siguientes:

A	En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.
B	Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha.
C	En esta empresa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.

Al evaluar esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados: de acuerdo a los resultados del ítem A, se puede observar que el 60% de los encuestados del área operativa están de acuerdo que en el trabajo se exige en que los trabajadores realicen un buen trabajo, mientras que el 44% de los colaboradores del área administrativa opinan lo mismo. En este sentido, en la empresa se esperan que los colaboradores den el máximo rendimiento en sus funciones, sobre todo en el área operativa, ya que es principal para lograr los resultados esperados en cuanto a rentabilidad y productividad.

Por otro lado, según los resultados del ítem B, el 85% de los colaboradores del área operativa consideran que toda tarea puede ser realizada de mejor manera, mientras que el 67% de los colaboradores del área administrativa consideran lo mismo. En este sentido, los colaboradores perciben que las funciones del personal en general se pueden hacer de mejor manera, es decir, hay un deseo por parte de los colaboradores en realizar las funciones mucho mejor que como lo están realizando en la actualidad.

Por último, según los resultados del ítem C, el 50% de los colaboradores del área operativa consideran que en la empresa se valora más llevarse bien con los empleados que el desempeño del trabajador, mientras que el 55% de los colaboradores del área administrativa piensa lo mismo; es decir, existe una percepción por parte de los trabajadores que una persona carismática en la empresa puede aportar más a la empresa, que sobre su rendimiento por sí mismo. En este sentido, se puede inferir que la empresa de por sí, según la filosofía de gerencia, es más importante que las personas se lleven bien con los empleados que su productividad.

En conclusión, los colaboradores perciben que la empresa exige al trabajador a dar el mayor rendimiento posible, además consideran que los trabajos realizados actualmente se pueden realizar mucho mejor, asimismo consideran que se valora mucho más que los trabajadores estén contentos y se lleven bien con sus compañeros a en la productividad del colaborador.

3.1.8. Conflicto

Los ítems evaluados en esta dimensión son los siguientes:

A	La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.
B	

En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.

De acuerdo a los resultados del ítem A, el 40% del personal operativo y el 44% del personal administrativo no están de acuerdo ni en desacuerdo que la empresa tome en consideración las opiniones de los trabajadores, es decir, los trabajadores se mantienen neutrales en este punto. Cabe mencionar que se realizó una entrevista a la Asistente de Gerencia, la cual nos respondió lo siguiente:

“En la empresa, el gerente general se considera abierto a las opiniones de los colaboradores en escucharlos cuando puede, pero no hace algo para resolver esa situación; es decir, solo escucha las opiniones de los demás, pero no tiene la iniciativa de corregir o superar algún conflicto de por medio, por eso los colaboradores poco a poco pierden la confianza en tratar de acercarse a él, por qué al final es el que toma las decisiones en la empresa” (Entrevista personal, 05 de abril de 2019).

En este sentido, de acuerdo a lo mencionado por la entrevistada, se puede inferir que la gerencia no considera útil las opiniones o discrepancias de los trabajadores para la toma de decisiones en la empresa.

Por otro lado, de acuerdo a los resultados del ítem B, el 45% de los trabajadores del área operativa y 44% de los colaboradores del área administrativa están de acuerdo que la empresa alienta a que los trabajadores tengan su propio punto de vista y lo expresen con sus jefes: es decir, existe una libertad de expresión en tanto puedan expresar sus inquietudes o discrepancias con sus jefes directos.

Se concluye entonces que en la empresa existe una atención por parte de la gerencia en escuchar sus opiniones y/o discrepancias relacionados al trabajo, pero estos no afectan a las decisiones de la empresa, es decir, que el gerente no toma acción sobre estas situaciones. Además, se concluye que la empresa incentiva a los empleados a que puedan expresarse en caso se tenga opiniones o diferencias relacionados al trabajo con su jefe directo.

3.1.9. Identidad

Los ítems evaluados en esta dimensión son los siguientes:

A	Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.
B	Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la empresa.

De acuerdo a los resultados del ítem A, el 50% del personal de operaciones y el 55% del personal administrativo consideran que las personas están satisfechas de estar en la empresa; es decir, el personal se siente a gusto trabajando en la empresa. Por otro lado, de acuerdo a los

resultados en el ítem B, el 70% del personal de operaciones y el 56% del personal administrativo considera que existe un sentido de pertenencia y de compromiso con la empresa.

En conclusión, los colaboradores se sienten parte de la empresa, esto principalmente tiene que ver con que la empresa es una estructura familiar y, en este tipo de empresas, existe cierto grado de confraternidad, además que la mayoría de trabajadores cuentan con años trabajando en la empresa y han visto el crecimiento durante los años.

Finalmente, tal como se mencionó, el cuestionario de clima organizacional se compone de estas nueve dimensiones ya desarrolladas, de las cuales se pueden resumir los hallazgos en la siguiente tabla:

Tabla 5: Resumen de Hallazgos Clima Organizacional

Dimensión	Hallazgos
Estructura	Los colaboradores indican que en la empresa no existe una estructura formal en cuanto a la delimitación de funciones de los puestos y áreas, esto repercute en el ejercicio de sus funciones, genera una mala comunicación entre las áreas y se toma decisiones improvisadas, los cuales en general afectan el resultado de los objetivos organizacionales.
Responsabilidad	Los colaboradores del área operativa tienen una mayor independencia en el ejercicio de sus funciones, ya que resuelven los problemas por si solos; sin embargo, el supervisor inmediato tiene que verificar lo realizado. Por otro lado, en el área administrativa existe una mayor dependencia en caso se presente un problema, por lo que tienen que recurrir con los jefes inmediatos; sin embargo, confían uno del otro sobre la responsabilidad de sus funciones.
Recompensa	En la empresa no existe una recompensa monetaria adicional a la remuneración del trabajador; sin embargo, existen mecanismos de reconocimiento al trabajador por el trabajo bien realizado. Por ejemplo, se reconoce en un mural al trabajador del mes.
Riesgo	Los colaboradores perciben que en la empresa se pueden tomar riesgos en caso se presente una oportunidad de mejora o una iniciativa en pro del crecimiento de la empresa.
Calidez	Los colaboradores perciben que en la empresa no existe una buena confraternidad general. No hay una iniciativa por parte de los colaboradores en generar lazos sociales con sus compañeros de trabajo.
Apoyo	Los colaboradores percibieron que en la empresa no existe un interés por atender y apoyar los problemas e inquietudes personales.
Normas	La empresa exige a los colaboradores que hagan bien su trabajo para alcanzar al rendimiento deseado en la empresa y esto influya en la consecución de los objetivos empresariales.
Conflicto	Los colaboradores perciben que sus opiniones y discrepancias no son escuchados como desearían, si bien puedes intercambiar puntos de vista con tus superiores directos, esto no llegan a ser escuchadas, ni planteadas a nivel directivo.
Identidad	Los colaboradores sienten que son miembros valiosos en la organización y son parte de su crecimiento empresarial.

En conclusión, para entender el clima organizacional de la empresa se tuvo que analizar dimensión por dimensión, ya que la suma de sus componentes nos daba una visión general específica de cómo se sienten las personas dentro de la organización. Hay que entender al clima organizacional como una variable interviniente entre el sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento y que tiene consecuencias para la organización: productividad, rotación, satisfacción y otras (Contreras & Matheson, 1984), en este sentido, es imperativo conocer el análisis detallado de las dimensiones con el fin de observar como los colaboradores perciben la estructura organizacional y cómo ellos se perciben dentro del mismo, con el fin de generar un diagnóstico completo del clima organizacional.

3.2. Compromiso Organizacional

Para analizar los resultados de la variable compromiso organizacional, se empleó la “Escala de compromiso organizacional” desarrollada por Meyer y Allen (1997) basados en el Modelo de los tres factores. Según los autores del modelo, el compromiso organizacional es un constructo tridimensional que comprende los siguientes tipos de compromisos: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo.

Tabla 6: Tipos de compromiso según Meyer y Allen

Tipo de compromiso	Descripción
Compromiso afectivo	Se basa en el afecto, en el sentido de pertenencia a la organización, hay emociones y lazos que une e identifica al colaborador con la organización, por ende, existe un deseo de permanecer en ella.
Compromiso de continuidad	Está muy arraigado a los costos que incurriría el colaborador al abandonar la organización (financieros, físicos y psicológicos) luego de haber invertido tiempo y esfuerzo en ella, además del riesgo que podría tomar conseguir otro empleo.
Compromiso Normativo	Hay un sentido moral de lealtad para con la organización, enfocado más en un “deber” de correspondencia.

En base a lo comentado líneas arriba, la evaluación y el análisis correspondiente se realizó partiendo de preguntas específicas para cada tipo de compromiso.

3.2.1. Compromiso Afectivo

A	Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.
B	En realidad siento como si los problemas de esta organización fueran los míos.
C	No tengo un fuerte sentido de pertenencia con esta organización.

Con respecto al ítem A sobre compromiso afectivo, el 35% del personal del área de operaciones está en ‘desacuerdo’ con esta afirmación. Esto quiere decir que este porcentaje de la muestra no se sentiría muy feliz de pasar en resto de su carrera en esa organización.

Sin embargo, también se puede observar que un 30% está ‘totalmente de acuerdo’, además de un 25% ‘de acuerdo’, con lo que se refleja una inclinación positiva de cierta manera en cuanto al compromiso afectivo. Tal y como lo dice la teoría, en el caso del compromiso afectivo, este se basa en vínculos emocionales, en el “querer” permanecer a la organización, en la figura representativa que la organización es para ellos.

Este tipo de compromiso también puede estar relacionado a la motivación intrínseca, ya que, el colaborador se siente confortable realizando sus actividades por placer interno más que por un tipo de recompensa externa.

El ítem B, “en realidad siento como si los problemas de esta organización fueran los míos”, es muy interesante, ya que es una afirmación mucho más directa sobre la empatía y afecto que el colaborador siente con la organización. En este caso, de acuerdo a los resultados de los cuestionarios, nuevamente se puede observar que sí hay un compromiso afectivo más concentrado, ya que hay un 45% de respuestas de acuerdo y un 15% totalmente de acuerdo, frente a un 15% en desacuerdo y un 5% totalmente en desacuerdo.

El hecho de sentir que los problemas de la organización también son problemas del personal de la empresa, puede interpretarse como una sensación de involucramiento muy personal. Por ello, los trabajadores que poseen un alto compromiso afectivo intentan dar lo mejor de sí para lograr alcanzar los objetivos organizacionales.

Finalmente, en el ítem C, a pesar de que exista una dispersión más variada en cuanto a las respuestas, el resultado íntegro sigue brindando muestras de que el compromiso afectivo está presente en el área de operaciones de la empresa Talleres Reunidos EIRL.

En base a los conceptos teóricos y a la literatura revisada, se relaciona al este tipo de compromiso con el placer y satisfacción que siente el colaborador al realizar sus labores en la empresa. “Los trabajadores que poseen este tipo de compromiso están inclinados a trabajar para el beneficio y bien de la entidad a la que pertenecen” (Johnson & Chang, 2006).

3.2.2. Compromiso de continuidad

A	Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora, incluso si deseara hacerlo.
B	Siento que tengo muy pocas opciones si considerara dejar esta organización

Los resultados del ítem A indican claramente un alto compromiso de continuidad, ya que hay un 55% de respuestas ‘de acuerdo’ y un 20% ‘totalmente de acuerdo’.

De acuerdo a la formulación de la pregunta, puede inferirse que en este aspecto el colaborador tiene un compromiso de continuidad que está relacionado e incentivado por un tipo de motivación extrínseca; es decir, por el hecho de recibir algo a ‘cambio de’ realizar su labor como un tipo de recompensa.

En el caso de la empresa Talleres Reunidos, si bien es cierto, dentro del área de operaciones hay un sentimiento de poca correspondencia a sus necesidades (Tomando en cuenta las respuestas en los cuestionarios sobre los roles de la gestión de RRHH), aun así existen beneficios que ofrece la organización que mantienen al personal motivado para seguir realizando sus actividades con normalidad.

Por otro lado, en el ítem B las respuestas son variadas y el componente de neutralidad tiene concentrada el 40% de estas. De acuerdo a la teoría en este tipo de compromiso hay un costo asociado con el abandono de la organización, el cual está bastante arraigado con el riesgo y la incertidumbre de encontrar una nueva opción que pueda reemplazar y/o superar a la organización a la que pertenece actualmente.

Además, puede inferirse que en un país donde las tasas e índices de desempleo son altas, el compromiso de continuidad podría elevarse, puesto que sería muy difícil conseguir un nuevo empleo. (Vandenberghe, 1996)

3.2.3. *Compromiso normativo*

A	No siento ninguna obligación de permanecer en mi trabajo actual.
B	Incluso si recibiera beneficios yo siento que dejar la organización ahora no sería lo correcto.

En el ítem A los porcentajes tienden a alcanzar su mayoría en ‘totalmente en desacuerdo’ con un 25%, ‘en desacuerdo’ con un 40% y en ‘neutral’ con un 25%, lo cual indica que también existe un vínculo racional por parte de los colaboradores del área de operaciones para con la organización.

“El empleado comprometido considera que es moralmente derecho a permanecer en la empresa, independientemente de cuanto mejora el estado o la satisfacción que la empresa le da a lo largo de los años” (Marsh & Mannari: 1977)

Según Marsh & Mannari, la que hace referencia este tipo de compromiso es a la obligación que siente el colaborador de permanecer a la empresa como parte de su lealtad o correspondencia.

Distintos autores catalogan este tipo de compromiso como “compromiso moral”, pues el colaborador en este caso no tiene un vínculo tan emocional como sí lo tiene desarrollado en el compromiso afectivo, sino más bien existe un vínculo racional.

Además, en el ítem B de compromiso normativo, al igual que en el anterior caso, se observa una respuesta positiva ya que un 50% se concentra en ‘de acuerdo’ y un 20% en ‘totalmente de acuerdo’ con respecto a si los colaboradores sentirían que es correcto aún si llegaran a recibir otros beneficios, por ende, hay un alto sentido de lealtad para con la empresa Talleres Reunidos.

En función al marco teórico, la importancia del compromiso laboral para Omar y Urteaga (2008) y para Araujo y Brunet (2012) se sustenta en que para una organización es muy importante el talento humano, ya que es un recurso clave para la consecución de los objetivos organizacionales, por ende, es indispensable desarrollar y fortalecer el compromiso del personal para así poder alinear los objetivos personales con los objetivos de la organización.

Tabla 7: Resumen de Hallazgos de Compromiso Organizacional

Dimensión	Hallazgos
Compromiso Afectivo	Los colaboradores, a través de sus respuestas, indican que, efectivamente existe una relación afectiva para con la empresa. Este vínculo repercute en sus emociones, en su manera de actuar y en el involucramiento que tienen dentro de la organización. A pesar de los problemas que afronte, como toda organización con las mismas características, hay un alto grado de compromiso por parte de los colaboradores que en general es un aspecto positivo no solo para los colaboradores en sí mismos, sino para la organización en conjunto, lo que genera una mayor intención y predisposición para alcanzar las metas y objetivos organizacionales
Compromiso de Continuidad	En la empresa actualmente existen actividades que influyen en el desarrollo del compromiso de continuidad por parte de los colaboradores, principalmente, el salario acordado y siempre puntual. Además, existen factores externos que también influyen en el compromiso de continuidad, entre ellos, las altas tasas de desempleo, la incertidumbre laboral, el desarrollo económico del país, etc.
Compromiso Normativo	Un aspecto muy peculiar es que en esta organización los colaboradores tienen mucho tiempo desarrollándose. Esta es una de las razones por las cuales, ellos consideran que tienen un compromiso moral alto. Esto no solo porque llevan trabajando en la empresa por bastante tiempo, sino por los beneficios y oportunidades que se las ha brindado dentro de las posibilidades y capacidades de Talleres Reunidos.

En conclusión, de acuerdo a la data recolectada, con respecto a teoría desarrollada por Meyer y Allen (1997) se puede inferir que en las tres dimensiones planteadas existe un alto grado de compromiso ya sea afectivo, de continuidad y normativo. Estas respuestas indican que a pesar de que no exista un papel muy desarrollado en cuanto a la gestión de RRHH, el compromiso está

presente en los colaboradores. Este compromiso, se ve reflejado tanto en las respuestas de los cuestionarios como en las entrevistas, incluso citando a la asistente de gerencia “Una de las cualidades de señor Luis (gerente general) es que siempre nos ha tratado como sus hijos, eso nos ha ayudado a sentirnos como en familia” se puede inferir que el hecho de ser una empresa familiar y tener una cultura de empresa familiar influye de manera positiva en cuanto al compromiso que sienten los colaboradores. Según Leach (1996) y Martínez (2011), una de las ventajas de las empresas familiares, precisamente, es que éstas promueven un sentimiento compartido entre todos los integrantes de la organización, lo cual impulsa a la dedicación, el tiempo, la energía y el compromiso para que la compañía tenga éxito.

En esta medida, el compromiso laboral actual de los colaboradores de las áreas de administración y de operaciones de Talleres Reunidos apoya la consecución de los objetivos organizacionales y la generación de valor de la organización, ya que, como se ha comentado anteriormente, es indispensable para la empresa que su recurso clave (en este caso el personal) esté comprometido con los valores, actividades, objetivos y la misión planteados para así desempeñar una adecuada labor.

3.3. Motivación en el trabajo

Para analizar los resultados de la variable motivación, se empleó la “Escala de Motivación en el Trabajo (R- MAWS)” elaborado por Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morín y Malorni en el año 2010 y adaptada al español por Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van Den Broeck, Martin Albo y Nuñez en 2012 basados en la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985). De acuerdo a ello, se medirá la motivación en las cinco dimensiones que se proponen las cuales son: Amotivación, motivación extrínseca, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca.

Tabla 8: Dimensiones de la motivación laboral

Dimensiones	Descripción
Amotivación o Desmotivación	Hace referencia a la ausencia o falta de motivación.
Regulación externa	Hace referencia a realizar alguna actividad/acción con el fin de recibir algo a cambio como recompensa (un incentivo externo)
Regulación introyectada	Hace referencia a realizar alguna acción por sentimiento de compromiso o culpa en caso de no concretarla.
Regulación identificada	Hace referencia a realizar alguna acción porque la persona puede notar e identificar que ésta le genera valor.
Motivación intrínseca	Hace referencia a realizar alguna acción por el interés propio que nace en la persona.

Fuente: Gagné et al (2010).

En base a lo comentado líneas arriba, la evaluación y el análisis correspondiente se realizó partiendo de preguntas específicas para cada dimensión de motivación.

3.3.1. Amotivación o Desmotivación

A	Me esfuerzo poco porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo
B	No sé por qué hago este trabajo puesto que no le encuentro sentido

De acuerdo a las respuestas con respecto a este ítem, el 25% se encuentra ‘totalmente de acuerdo’ y un 25% ‘de acuerdo’, esto quiere decir que hay un moderado grado de desmotivación por parte de los colaboradores. Con ello se puede inferir que los colaboradores tienen una creencia de que su labor no es considerada como una actividad importante para la organización.

Con respecto al ítem B referido a la desmotivación se observa que un 15% está ‘totalmente de acuerdo’ y un 15% ‘de acuerdo’. Por otro lado, un 35% respondió de manera ‘neutral’, un 25% ‘totalmente en desacuerdo’ y un 10% ‘en desacuerdo’. Esto quiere decir que aproximadamente un 30% de los colaboradores no tiene claridad con respecto a la realización de su labor frente a un 35% que opina lo contrario. Debido a estas respuestas aún se observa un moderado grado de desmotivación.

En conclusión, un estado moderado de desmotivación implica que hay que realizar un esfuerzo para mejorar la situación, ya que esta repercute no solo en cómo los colaboradores desempeñan su labor, sino también en cómo ellos se sienten consigo mismo. Para el caso de Talleres Reunidos, si lo que se busca es cumplir con sus objetivos, estas condiciones deben superarse.

3.3.2. Regulación externa

A	¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo en general? -Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, compañeros, la familia, clientes, etc.)
---	--

Para este caso, se puede observar que las respuestas se concentran en 25% ‘totalmente en desacuerdo’ y un 35% ‘en desacuerdo’, por lo que se puede inferir que aproximadamente un 60% de los colaboradores no cree que sea muy importante o determinante poner esfuerzo en su trabajo para obtener la aprobación de agentes externos como sus superiores o colegas.

Este es un indicador importante sobre si las condiciones externas, en este caso, el pensamiento u opinión que tienen los agentes externos influye en el accionar de los colaboradores.

3.3.3. Regulación introyectada

A	¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo? -Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo.
---	--

Para este ítem destinado a obtener información sobre la regulación introyectada se puede observar claramente una inclinación positiva con respecto a esta dimensión de motivación. Hay un 40% de respuestas ‘totalmente de acuerdo’ y un 50% ‘de acuerdo’, esto significa que hay un alto grado de regulación introyectada. Como se mencionó anteriormente, la regulación introyectada se relaciona a un sentimiento de culpa en caso de no realizar la acción. Por ello, si el colaborador siente que debe probarse a sí mismo que puede realizar las actividades de manera óptima, para así no presentar esa sensación de autoculpa o decepción en caso de no poder finalizar su trabajo.

Por otra parte, de acuerdo a lo que dice la teoría, este tipo de motivación también se da a causa de un alto compromiso. En las entrevistas realizadas tanto al jefe de operaciones, a la asistente de gerencia como al gerente general, se evidencia un compromiso para con la organización bastante alto, ya que gran parte de los colaboradores se formaron desde que eran practicantes y fue allí que desarrollaron sus capacidades y habilidades consiguiendo especializarse.

3.3.4. Regulación identificada

A	¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo? -Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo.
---	---

Con respecto a este ítem un 50% respondió ‘totalmente de acuerdo’ y un 40% ‘de acuerdo’, con lo cual se evidencia un alto grado de regulación identificada. Esta inclinación positiva se debe a que los colaboradores tienen la intención de desarrollarse y crecer de manera profesional, es por esta razón que ellos consideran importante poner esfuerzo en realizar su trabajo para obtener un beneficio personal, pues este le genera valor, tal y como lo dice la teoría.

Como ya se ha mencionado anteriormente, gran parte de los colaboradores iniciaron sus labores desde muy jóvenes, ya sea realizando pasantías o incluso formándose de manera empírica dentro de la organización. En este caso, puede inferirse que el personal tiene un sentido, además de pertenencia, de superación continua. En ella se busca crecer, mejorar, aprender y contribuir con la organización y cumplir con objetivos propios de cada persona.

Esta afirmación puede reflejarse en lo que comentó el gerente general “nos dimos cuenta que los chicos quieren seguir aprendiendo de cada marca, no solo especializarse en una, es por esta razón que se realizan capacitaciones que los involucren a todos”.

3.3.5. Motivación intrínseca

A	¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo en general? -Porque me divierto haciendo mi trabajo
---	---

En cuanto a la motivación intrínseca, las respuestas a los cuestionarios mostraron los siguientes resultados: un 25% estuvo ‘totalmente de acuerdo’, un 50% ‘de acuerdo’ un 20% ‘neutral’ y solo un 5% ‘en desacuerdo’. Esto significa que las labores que realizan los colaboradores de la empresa Talleres Reunidos son percibidas como agradables. En este caso, la motivación intrínseca nace de uno mismo, esta motivación es resultado del interés propio que una persona tiene, es por esta razón que las respuestas son mayoritariamente positivas y demuestran que también existe una motivación intrínseca bastante alta.

Tabla 9: Resumen de Hallazgos Motivación

Dimensión	Hallazgos
Amotivación o Desmotivación	Un aspecto resaltante que influye en la desmotivación de los colaboradores en la empresa es el valor que se percibe con respecto al trabajo que ellos realizan. Sentir que su trabajo no es bien valorado, pese al esfuerzo que ellos ponen, es un factor que podría acrecentar la desmotivación que tengan no solo dentro de la organización, sino consigo mismos.
Regulación externa	Anteriormente se ha mencionado que no existen incentivos monetarios; sin embargo, hay incentivos externos como los reconocimientos que reciben mes a mes (trabajador del mes) o las felicitaciones en los grupos colectivos de <i>whatsapp</i> de la empresa. Pese a ello, aún existen problemas con respecto a este tipo de reconocimientos, esto quiere decir que, los colaboradores no sienten que estos tengan suficiente peso como debería ser.
Regulación introyectada	Los colaboradores de la empresa tienen la intención de especializarse y seguir desarrollando sus habilidades y capacidades como lo han venido haciendo hasta ahora. Gran parte de ellos iniciaron sus labores desde practicantes y hoy en día han obtenido certificaciones y conocimientos por el empeño que han demostrado y por la predisposición de aprender, lo cual indica un alto grado de regulación introyectada.
Regulación identificada	Los colaboradores han logrado identificar este deseo de autosuperación y lo han reflejado en su accionar día a día. Como se mencionó anteriormente, ellos tienen conocimiento de qué cosa les genera valor como persona y como profesionales/técnicos, por ello, involucran sus esfuerzos en desarrollar sus actividades de manera óptima.
Motivación intrínseca	Existe un interés por parte de los colaboradores en las actividades que se desarrollan en la empresa. Es por esta razón que ellos se divierten al realizar su labor, pues esta les genera satisfacción, por ende, la motivación intrínseca se incrementa.

En conclusión, analizando cada dimensión de la motivación se encontró que, en primer lugar, existe un tipo de desmotivación moderada, lo cual afectaría el desempeño de los colaboradores, por tanto, la consecución de los objetivos y la generación de valor que se plantea

la organización. Esta desmotivación, tal y como se presentó en el análisis y como lo mencionó el jefe de operaciones se debe a que, “Los chicos a veces sienten que su trabajo no es bien valorado “esto hace que sientan que su trabajo no es importante. Estas respuestas también pueden relacionarse con la regulación externa, puesto que hay una sensación no solo de que su labor no es importante, sino que tampoco es bien percibida por los superiores, quienes no solo no aprecian el buen desempeño, sino que tampoco lo reconocen. De acuerdo a lo planteado por Dave Ulrich en los cuatro roles, es imprescindible para las organizaciones tener al personal motivado para la mejora de desempeño, y ello se logra a través de una gestión de recursos humanos que cumpla con los distintos roles planteados.

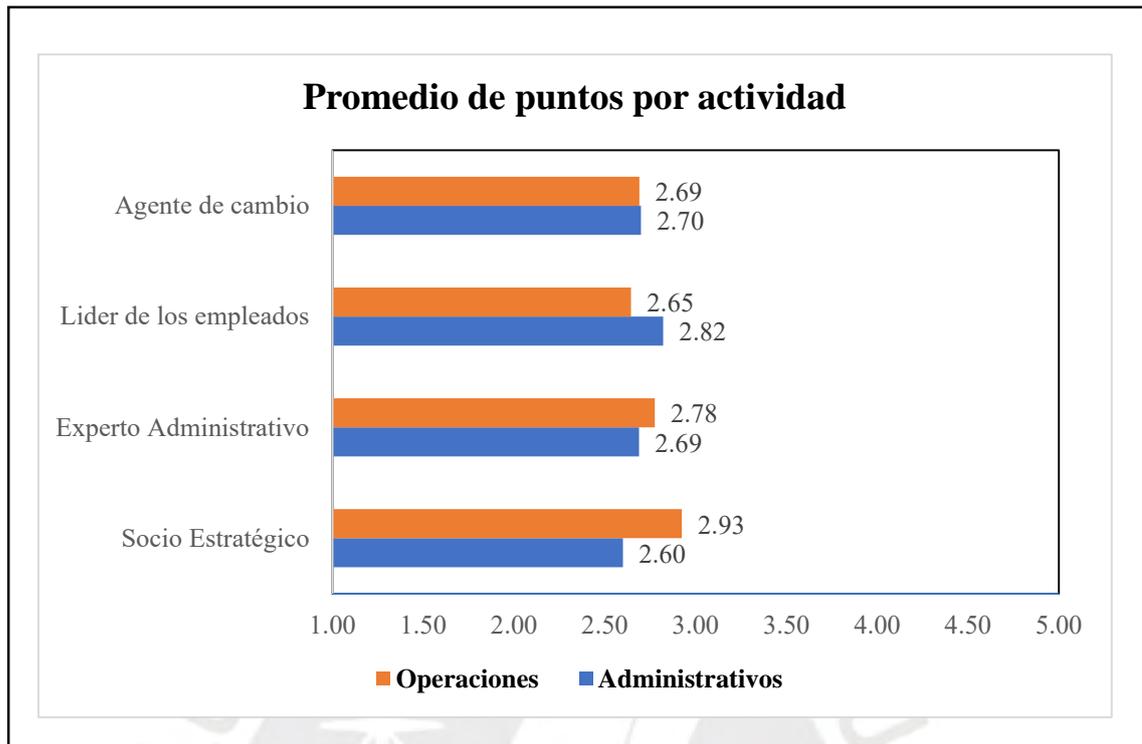
Por otro lado, en cuanto a la regulación introyectada, la regulación identificada y la motivación intrínseca se observa que presentan altos índices, lo cual es positivo para la empresa. Estos tipos de motivación están relacionados al compromiso en los tres tipos: afectivo (implica afecto, emociones y sentido de pertenencia a la organización), de continuidad (implican costos financieros, de oportunidad y riesgos de dejar la organización) y normativo (implica y crea un sentimiento de compromiso, lealtad y correspondencia).

4. Diagnóstico de Recursos Humanos

Según el marco teórico desarrollado en el segundo capítulo del presente proyecto profesional, el cuestionario sobre el modelo de los roles de recursos humanos desarrollado por Dave Ulrich (Ver Anexo B) sirve para medir la percepción de los colaboradores respecto al estado actual de la gestión de talento humano, el cual lo cumple la Gerencia General y, en parte, el área administrativa. En este sentido, se va a aplicar el cuestionario sobre una muestra, divididos entre el personal de operaciones y el personal administrativo.

A continuación, se presentará un gráfico resumen, de los resultados obtenidos del cuestionario realizado, el cual nos servirá como base para explicar a detalle cada rol:

Figura 28: Promedio de puntos por actividad según los roles



Como se mencionó en el capítulo anterior, el puntaje de calificación es del 1-5 por actividad, considerándose de esta manera :1 es bajo y 5 es alto, a partir del puntaje 3 se considerará como “buena”. A continuación, se desarrollará el análisis de los resultados por roles de manera detallada.

4.1. Socio Estratégico

De acuerdo con los resultados del análisis del cuestionario aplicado a los colaboradores del área operativa se obtuvo lo siguiente: el promedio de puntos por actividad es de 2.93; es decir, los colaboradores en promedio consideran que la calidad de los recursos humanos en el rol de socio estratégico es baja. De acuerdo a Ulrich(1997) los profesionales de RRHH se convierten en socios estratégicos cuando participan en el proceso de definición de la estrategia empresarial; es decir, cuando hacen preguntas que llevan la estrategia a la acción y cuando diseñan prácticas de RRHH que se alinean con la estrategia empresarial.

Por otro lado, el personal de administración consideró que el promedio de puntos por actividad es de 2.60; es decir, coincide con los colaboradores del área operativa en indicar que el rol del socio estratégico en la empresa es bajo. Además, de acuerdo con la entrevista realizada a la Asistente de Gerencia, esta señaló la urgencia de proponer prácticas y actividades de RRHH enfocados en el cumplimiento de las metas estratégicas de la empresa, asimismo recalcó que estas prácticas sean las idóneas para este tipo de empresa. Uno de los temas resaltantes en la entrevista

fue que el Gerente General es la única persona que establece la estrategia de la empresa y considera que la estrategia tiene que incluir a todas las áreas para que todos vayan hacia el mismo horizonte. Asimismo, recalcó la importancia de proponer, diseñar y validar un modelo de gestión de talento humano.

Se concluye entonces que, los colaboradores perciben que en el rol de socio estratégico en la empresa es deficiente. Es decir, se percibe que los RRHH no agregan un valor agregado en el aspecto estratégico, según Ulrich(1997): el aporte de la administración estratégica de los recursos humanos es la ejecución de la estrategia y la estrategia de RRHH va acompañada de las prácticas de RRHH.

4.2. Experto Administrativo

De acuerdo con los resultados del análisis del cuestionario aplicado a los colaboradores del área operativa se obtuvo lo siguiente: el promedio de puntos por actividad es de 2.78; es decir, el rol de socio administrativo en la calidad de gestión de RRHH es bajo. El rol de experto administrativo enfatiza en la eficiencia de los procesos de recursos humanos, mediante el rediseño y la reingeniería adaptándola a la situación actual de la empresa. Por otro lado, en la entrevista realizada al Jefe de Operaciones reconoció que no hay una deficiencia en los procesos realizados por la empresa relacionados a recursos humanos, pero que la gerencia no lo tomaba en cuenta.

Por otro lado, de acuerdo a los resultados del cuestionario al área administrativa se obtuvo que el promedio de estos es 2.78; es decir, estos consideran en general que la calidad de la gestión de recursos humanos relacionado al rol de experto administrativo es bajo. La asistente de gerencia brindó información mucho más detallada, ya que se le realizó, además del cuestionario, una entrevista personal. Esto ayudó a obtener mayor data sobre la percepción que tiene sobre la actividad de RRHH, por ende, de la situación actual y de los roles que estos desempeñan. Desde su perspectiva, ella considera que en el área en la cual desempeña su trabajo hay un orden; es decir, hay mayor organización en cuanto a procesos. Sin embargo, mencionó que ese orden y control no está aún definido en el área de operaciones, ya que los procesos no están establecidos de una manera más formal, como sí en el área administrativa: “en el tema de la parte operativa no tanto, porque la autonomía que queremos establecer aún no está”. Para ella, es imprescindible que exista una estructura de los procesos en todas las áreas, para así poder avanzar y ser más eficientes de manera conjunta. De acuerdo a lo que menciona Dave Ulrich (1997), este rol en específico puede desarrollarse en dos niveles. “Por un lado, pueden ayudar a una firma a realizar el diseño del proceso de negocios (...) Por otro lado, los profesionales de RRHH, deben aplicar sus conocimientos administrativos a los procesos de RRHH. Aunque no sean invitados a participar

en la reingeniería de la empresa, deben demostrar su capacidad de aportar en forma eficiente rediseñando sus propios procesos de acuerdo a las necesidades”

En conclusión, los colaboradores perciben que el rol de experto administrativo es bajo en la empresa; es decir, en la actual gestión de talento humano, no se realizan los procesos de gestión de recursos humanos, tales como: descripción de puestos, selección, formación, desempeño y evaluación, compensación, carrera y desvinculación. Este rol es tradicional en la gestión de talento humano; sin embargo, requiere que sean adaptados y operados de manera eficiente. “Aunque se ha quitado relevancia a este rol, e incluso se ha desvalorizado al darse un cambio a un enfoque estratégico, su logro con éxito sigue dando valor a la empresa” (Ulrich, 1997).

4.3. Líder de los empleados

De acuerdo con los resultados del análisis del cuestionario aplicado a los colaboradores del área operativa se obtuvo lo siguiente: el promedio de puntos por actividad es de 2.65; es decir, el rol de líder de los empleados es bajo. Según Ulrich (1997), “el rol de contribución de los empleados (líder) incluye su involucramiento en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados”. En la entrevista realizada al Jefe de operaciones con respecto al liderazgo y a cómo se gestiona se obtuvo esta frase como respuesta *“Tratamos de llevarlo de la mejor manera, que el personal de trabajo se sienta a gusto. Pero es difícil a veces llevar ese peso porque no sabemos que es lo q se viene en el día”*. Es decir, en la empresa no se le escucha en los problemas y necesidades de los empleados y , actualmente, no existe un liderazgo visible que ayude como guía y defensor de los empleados.

Por otro lado, de acuerdo a los resultados del cuestionario realizada al área administrativa se observó que el promedio que puntos por actividad es de 2.82, esto quiere decir que para el área administrativa, la actual gestión de talento humano relacionado con el rol del líder de los empleados es bajo. En este punto, la Asistente de Gerencia nos indicó lo siguiente en la entrevista realizada: “encuentro su experiencia bastante enriquecedora (del gerente general) y creo que ha aportado mucho al grupo para su crecimiento; sin embargo, si no hay innovación en su gestión y no valora la crítica y/o implementa recursos que aporten o ayuden al grupo y a los procesos de crecimiento, no se avanzará. Es una persona con mucha experiencia, conoce muy bien el mercado, de hecho ha sido el primer impulsor del crecimiento de la empresa, tiene buen criterio empresarial, pero creo que le falta un poco más de disposición, mente abierta, el cambio. Existen distintos tipos de motivaciones, reuniones de confraternidad, celebración de aniversarios de la compañía, etc.. esa parte no la noto importante para él. creo que considera que eso no es importante.”.

En conclusión, para los colaboradores en general el nivel del rol del líder de los empleados en la actual gestión de talento humano es bajo, esto supone que no existe una figura que acompañe

y escuche a los intereses o inquietudes de los empleados. Ulrich (1997) expone que en las compañías donde el servicio y la fuente de valor es el capital humano, los profesionales y encargados de RRHH deben dirigir sus miradas y énfasis en el desarrollo de este capital. Los profesionales de RRHH cumplen un rol crítico en la creación de esta relación entre la firma y los empleados. “Si nadie escucha ni representa los intereses de los empleados, muchos que tienen opciones fuera de la firma actuarán a partir de ellas. Si nadie se preocupa por las necesidades cotidianas de los empleados, su contribución se reduce” (Ulrich, 1997).

4.4. Agente del Cambio

De acuerdo con los resultados del análisis del cuestionario aplicado a los colaboradores del área operativa se obtuvo lo siguiente: el promedio de puntos por actividad es de 2.69; es decir, el rol del agente del cambio en la calidad de gestión de RRHH es bajo. Según Ulrich (1997), los ejecutivos de RRHH sirven como agentes de cambio ayudando a los empleados a renunciar a lo viejo y adaptarse a una nueva cultura de trabajo; es decir, los profesionales de RRHH que cumplen el rol de agente de cambio son responsables de catalizar los cambios y la transformación de la cultura de la empresa. En este sentido, para el área operativa no se cumple este rol en la actual gestión de recursos humanos.

Por otro lado, de acuerdo a los resultados del análisis del cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa se obtuvo lo siguiente: el promedio de puntos por actividad es de 2.70; es decir, se encuentra en un estado bajo. Además, se realizó una entrevista a la Asistente de Gerencia, la cual nos indicó que la actual gestión de talento humano no actúa como facilitador de la administración del cambio; es decir, que no realizan prácticas más que las comunes como el pago de las compensaciones y seguros del personal y no existe ninguna iniciativa propia para realizar una gestión de talento humano distinta a la actual. Finalmente, la Asistente de Gerencia señaló que es importante realizar un cambio en el área con el fin de estar en la tendencia de las prácticas y procesos actuales de RRHH, así como incentivar en la transformación y cambio de la cultura de la empresa.

Se concluye que en general los colaboradores conciben que el rol del agente de cambio en la actual gestión de talento humano es deficiente. El personal considera que los recursos humanos no desarrollan un proceso de cambio cultural para la renovación y la transformación del área y de la empresa, así como considera que los RRHH no han desarrollado prácticas y/o procesos de cambio que se traduzcan con la tendencia de la gestión de talento humano, de acuerdo con el crecimiento de la empresa. Entonces, se concluye que existe un consenso en que los RRHH no tiene la capacidad de transformación y cambio para agregar valor a la empresa. Ulrich (1997) señala que uno de los criterios para tener éxito en el rol de agente de cambio es que los

profesionales de RRHH tienen que estar al día con las herramientas, técnicas y prácticas del cambio. Asimismo, los profesionales de RRHH que actúan como agentes de cambio tienen la capacidad de conducir la transformación y el cambio y así agregan valor a la empresa.

4.5. Clima Organizacional y Roles de Recursos Humanos

Luego de realizar un análisis detallado de la variable de clima organizacional e identificando los hallazgos del análisis, se describirá y trabajará en este apartado las brechas que existe con el análisis realizado sobre los roles de recursos humanos. En este sentido, se busca interpretar la relación que puede existir entre distintos componentes de ambos conceptos, con el fin de tener un diagnóstico específico y luego trabajarlo en nuestra propuesta de valor.

4.5.1. Estructura y Rol de Experto Administrativo

Como se mencionó anteriormente, la estructura es una dimensión del clima organizacional, según el modelo Litwin y Stringer. De acuerdo a los autores, la dimensión de estructura evalúa el sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen (Contreras & Matheson, 1984). En este sentido, los colaboradores percibieron que en la empresa no existe una estructura formal, definida y organizada, esto repercute en el ejercicio de sus funciones, genera una mala comunicación entre las áreas y se toma decisiones improvisadas. Asimismo, se identificó que existe una línea de autoridad centralizada, en donde todas las decisiones parte del gerente general.

Por otro lado, conceptualizando el rol del experto administrativo: Ulrich (1997) considera que los profesionales de recursos humanos se concentran y descubren maneras más eficientes de trabajar, a lo que llama reingeniería e incluso rediseño de los recursos humanos. Para convertirse en un experto administrativo, es necesario que los profesionales de RRHH respondan a dos etapas requeridas en el proceso de reingeniería: a) mejorar los procesos: se centra en la identificación de procesos ineficaces y la creación de métodos alternativos para dar servicios; b) repensar la creación de valor de RRHH: se plantea rediseñar y repensar las conceptualizaciones y los métodos para hacer trabajos de RRHH (Ulrich, 1997). Con relación a los resultados del análisis del rol de experto administrativo en Talleres Reunidos, los colaboradores percibieron que la calidad la gestión de talento humano es deficiente. En este sentido, abordando las actividades del rol del experto administrativo, para que este pueda realizar una reingeniería de procesos en el área de RRHH tiene que haber una estructura definida en la organización, ya que se apoya en la eficiencia operativa de los RRHH para el aumento de la productividad en la empresa, por lo tanto, el profesional de RRHH tiene que rediseñar los procesos de RRHH basados en los procesos internos de la empresa; sin embargo, al no existir una estructura definida en la organización no se tiene clara cuales son los procesos y las funciones a desarrollar en la empresa.

En tanto, los profesionales de RRHH rediseñan sus servicios, se vuelven expertos administrativos que crean infraestructuras eficientes, tanto para los procesos de RRHH, como para toda la empresa en general (Ulrich, 1997). Cuando el profesional de RRHH crea procesos eficientes en el área de RRHH, crea una estructura sólida en el área y este puede ayudar a la estructura en general de la empresa.

Relacionando con la dimensión de estructura del clima organizacional descrita en párrafos anteriores, se puede deducir que al tener una estructura formal en el área de recursos humanos, relacionado con el rediseño y reingeniería de los procesos, esta se puede aplicar en la organización, aclarando las funciones del personal, la cual genera un valor compartido para la organización, ya que se crea valor a partir de la eficiencia en los procesos y prácticas de RRHH y además se define una estructura formal para los colaboradores en la empresa.

4.5.2. Apoyo y Rol de Lider de los Empleados

Según Litwin y Stringer (1968) la dimensión de apoyo representa a la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores. En este sentido, según los resultados obtenidos en el análisis previo los colaboradores percibieron que en la empresa no existe un interés por atender y apoyar los problemas e inquietudes personales. Es decir, existe una falta de apoyo por parte de los directivos en escuchar las opiniones o inquietudes de sus colaboradores.

Por otro lado, según Ulrich (1997) “la contribución aumenta cuando los empleados se sienten libres de compartir sus ideas, cuando sienten que individuos clave en la firma piensan en sus intereses y cuando sienten que tienen una relación de empleado valorada con la firma”. El rol de adalid o líder de los empleados se entiende como el profesional de RRHH encargado en representar los intereses de los empleados en cada decisión estratégica de la empresa. De acuerdo a los resultados del cuestionario realizado a los colaboradores, se obtuvo que en la empresa existe un bajo nivel de gestión de talento humano relacionado al rol de líder de los empleados. Esto principalmente por que la función de la gestión de talento humano no responde a las necesidades personales de los empleados, no se dedica tiempo en escuchar y responder a los empleados y sus políticas y programas de RRHH no responden a las necesidades personales de los empleados.

En este sentido, el profesional de RRHH cumple con el rol de líder de empleados cuando escucha a los empleados, cuando se interesa en atender sus necesidades e inquietudes personales. De esta manera, el profesional de RRHH genera valor en el sentido de que, al tener un empleado escuchado y valorado, su motivación en el puesto de trabajo aumenta y, por lo tanto, su productividad.

4.5.3. Riesgo y Rol de Agente de Cambio

Según Litwin y Stringer (1968), el riesgo corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Es decir, es el sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización, poniéndole énfasis a tomar riesgos calculados (Contreras & Matheson, 1984). Con relación a los hallazgos en esta dimensión se encontró lo siguiente: los colaboradores perciben que en la empresa se pueden tomar riesgos en caso se presente una oportunidad de mejora o una iniciativa en pro del crecimiento de la empresa. Esto quiere decir que la empresa está dispuesta a tomar una iniciativa, siempre y cuando los riesgos estén calculados y agreguen valor a la empresa.

Por otro lado, en la evaluación del rol del agente de cambio en la gestión actual de talento humano se obtuvo lo siguiente: los colaboradores consideran que los RRHH no desarrollan un proceso de cambio cultural para la renovación, la transformación del área y de la empresa y no han desarrollado prácticas y/o procesos de cambio que se traduzcan con la tendencia de los RRHH, de acuerdo al crecimiento de la empresa. Ulrich (1997) considera que cuando los profesionales de RRHH cumplen con el rol del agente de cambio “aseguran que las iniciativas se definan, desarrollen y concreten en tiempo y forma, que los procesos se detengan, se pongan en marcha y se simplifiquen, y que los valores fundamentales de la organización sean discutidos y adaptados de manera adecuada a las condiciones cambiantes de los negocios. “En este sentido, el profesional de RRHH cumple un rol crítico como agente del cambio cuando realiza las siguientes funciones: a) conducir la transformación llevándola a cabo ante todo en la función misma de RRHH y b) servir como catalizadores de cambio, facilitadores de cambio y diseñadores del sistema para el cambio (Ulrich, 1997).

En conclusión, de acuerdo con la situación actual, la empresa no está aportando valor en relación a que no se cumple el rol de agente de cambio. En la propuesta de modelo de gestión de talento humano, el profesional de RRHH puede convertirse en agente de cambio en la empresa Talleres Reunidos si cumple con ciertas actividades y requisitos, así también según lo percibido por los colaboradores, la gerencia está dispuesta a correr riesgos, siempre y cuando exista una iniciativa en pro del crecimiento económico de la empresa. Finalmente, el profesional de RRHH creará valor en la empresa cuando sea guía del cambio en la cultura organizacional de la empresa y mantenga esa tensión para responder al cambio, aun cuando se estén creando nuevas estrategias (Ulrich, 1997).

CAPITULO 5: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN

La presente propuesta tiene como base los resultados de los análisis de los cuestionarios y entrevistas realizadas al personal de operaciones, el personal administrativo y Gerencia General, así como la teoría general relacionada a la Gestión de Talento Humano. De acuerdo a la revisión de lo ya mencionado y del objeto de estudio, se ha planteado un modelo de gestión de talento humano acorde a la empresa Talleres Reunidos EIRL, fundamentado en los modelos teóricos revisados.

El presente capítulo se dividirá de la siguiente manera: i) propuesta de modelo de gestión de talento humano, ii) fases y actividades de implementación y iii) riesgos y limitaciones del modelo propuesto.

1. Propuesta de modelo de gestión de talento humano

Como se mencionó anteriormente, nuestra propuesta del modelo de gestión de talento humano se basa en los modelos teóricos revisados, principalmente, se tomaron como referencia los modelos de Dave Ulrich e Idalberto Chiavenato, ya que consideramos que es necesario enfocarnos tanto en aspectos operativos como en estratégicos de la gestión del talento humano que contribuya a la propuesta de valor de la empresa.

Nuestra propuesta de modelo de gestión de talento humano plantea la creación de un área de talento humano, compuesta por un equipo de profesionales capacitados en el campo. El área de gestión de talento humano debe actuar como un ente estratégico, ayudando a la empresa a cumplir los objetivos organizacionales, mediante el ejercicio coordinado de sus funciones, así como un ente operativo desarrollando y definiendo los procesos básicos de la gestión de talento humano, como son el establecimiento de competencias organizacionales, la definición de funciones y puestos, la estandarización de procesos de selección y reclutamiento y formalizar las actividades de capacitación del personal.

Los miembros del área de gestión de talento humano deben tener el conocimiento íntegro del funcionamiento del negocio, su estrategia y cómo, a partir de la perspectiva de la gestión de talento humano, puede aportar valor a largo plazo en la empresa. Además, esta área tiene como objetivo cubrir las deficiencias y optimizar las fortalezas en los tres conceptos desarrollados previamente: clima organizacional, motivación y compromiso.

Este apartado se va a componer de la siguiente manera: en primer lugar, se describirán la misión, objetivos y las funciones del área de talento humano; en segundo lugar, se mostrará de manera gráfica la nueva estructura organizacional propuesta, se describirán el perfil y las funciones de los miembros del área de gestión de talento humano y; por último, se explicarán las

condiciones que se deben cumplir para la implementación de nuestra propuesta de gestión de talento humano en la empresa.

A continuación, se explicará la misión y los objetivos del área de talento humano de Talleres Reunidos.

1.1 Misión del área de gestión de talento humano

Promover el desarrollo laboral y personal del talento humano, a través de actividades operativas y estratégicas que apoyen a la propuesta de valor de la empresa y que concluyan en la consecución de los objetivos organizacionales.

1.2 Objetivos del área de gestión de talento humano

Como se mencionó anteriormente, los objetivos del área de gestión de talento humano deben estar alineados a la estrategia de la empresa, los cuales se presentan a continuación:

- Retener el talento humano eficiente, comprometido e innovador.
- Motiva a los colaboradores para generar su compromiso con Talleres Reunidos.
- Impulsar las habilidades personales para facilitar el trabajo en equipo.
- Potenciar las habilidades profesionales de los colaboradores, para lograr los objetivos de la empresa y sus objetivos personales.
- Asegurar que los procesos realizados de la gestión de talento Humano se realicen con altos estándares de calidad.
- Garantizar que las personas a contratar sean las idóneas en términos de competencias organizacionales y conductuales que garanticen una gestión eficiente del individuo para el desarrollo del cargo.

1.3 Funciones del área de talento humano

Las funciones del área de talento humano se construyeron a partir de los resultados del diagnóstico de los recursos humanos y análisis de los factores que influyen en la gestión de talento humano, estas funciones se dividen de acuerdo con el modelo de los 4 roles de recursos humanos de Dave Ulrich, los cuales se describen a continuación:

1.3.1. Socio estratégico

El rol estratégico de recursos humanos se centra en alinear las estrategias y prácticas de recursos humanos con la estrategia de la empresa; de acuerdo con nuestra propuesta de gestión de talento humano, se mencionan las siguientes funciones para el área:

- Apoyo en la formulación de las estrategias del negocio y alinearlas a los objetivos del área.
- Fijar aspectos críticos en la organización, identificar qué medidas tengan mayor impacto en la estrategia y cuales medidas pueden ser implementadas, de acuerdo con la disponibilidad de recurso y tiempo.
- Aportar con la ejecución de las prácticas de recursos humanos a la consecución de los objetivos organizacionales.
- Realizar un diagnóstico de la organización cada cierto tiempo, para identificar las debilidades y fortalezas de la empresa, con el fin de identificar prioridades de recursos humanos que apoyen a la estrategia de la empresa.

1.3.2. Experto Administrativo

El rol del experto administrativo consiste en diseñar y organizar los procesos base de la gestión de talento humano, con ello se busca sentar una infraestructura sólida, lo que va a representar una estructura eficiente en los RRHH y este se va a ver reflejada en toda la organización. Para nuestra propuesta de gestión de talento humano, se tomarán las siguientes acciones:

- Establecimiento de las competencias organizacionales, en este sentido se evaluarán los requerimientos para cada perfil y puesto de la organización, para posteriormente tener una adecuada selección del nuevo colaborador.
- Definir los puestos en base a la implementación de un Manual de organización y funciones (MOF), lo cual complementará al punto anterior y optimizará la estructura de la empresa.
- Estandarizar procesos, entre ellos los más relevantes son el reclutamiento y selección, lo cual permitirá una estructura más sólida, una eficiencia en cuanto a tiempos y posteriormente una evaluación de resultados más precisa (indicadores).
- Formalizar los procesos de capacitación y desarrollo de personal con el objetivo de potenciar al talento humano de la organización y con ello la generación de valor y ventaja competitiva de la empresa, además de mejorar los indicadores de retención y rotación laboral.
- Medir los resultados de RRHH en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad).

1.3.3. Líder del personal

Este rol incluye el involucramiento de los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los colaboradores (Ulrich, 1997). Las prácticas de RRHH deberían ayudar a los empleados a contribuir de manera decidida por que tendrán la capacidad de realizar un buen trabajo y realizar sus tareas de forma diligente. De acuerdo con nuestra propuesta, las funciones del área de talento humano, con referente a este rol son las siguientes:

- Escuchar al personal para poder ayudarlos a resolver sus necesidades personales y laborales que afecten su desempeño.
- Representar los intereses del personal, ser la voz que promueve sus necesidades y la que promueve sus contribuciones.
- Crear canales de comunicación efectiva entre los directivos y los colaboradores, con el fin de que se escuche las opiniones o intereses relacionado a la situación laboral o personal.
- Definir un modelo de compensación para los colaboradores de la empresa.
- Vigilar por que se brinde los suficientes recursos, controlar un uso eficiente de estos y buscar que el personal alcance una mayor productividad.
- Mostrar preocupación por el personal ante sus necesidades diversas, brindar en cada contacto con el personal el mejor trato y que este sea la forma de relacionarse en el área.

1.3.4. Agente de cambio

El rol de agente de cambio se refiere a la conducción de la transformación y el cambio. Los profesionales se convierten en guardianes y catalizadores de la cultura de la empresa, estos ayudan a identificar e implementar los procesos de cambio. Según nuestra propuesta de gestión de talento humano, se presentan las funciones que los miembros del área tendrán que realizar, luego de implementar los principales roles del experto administrativo y rol del líder de empleados:

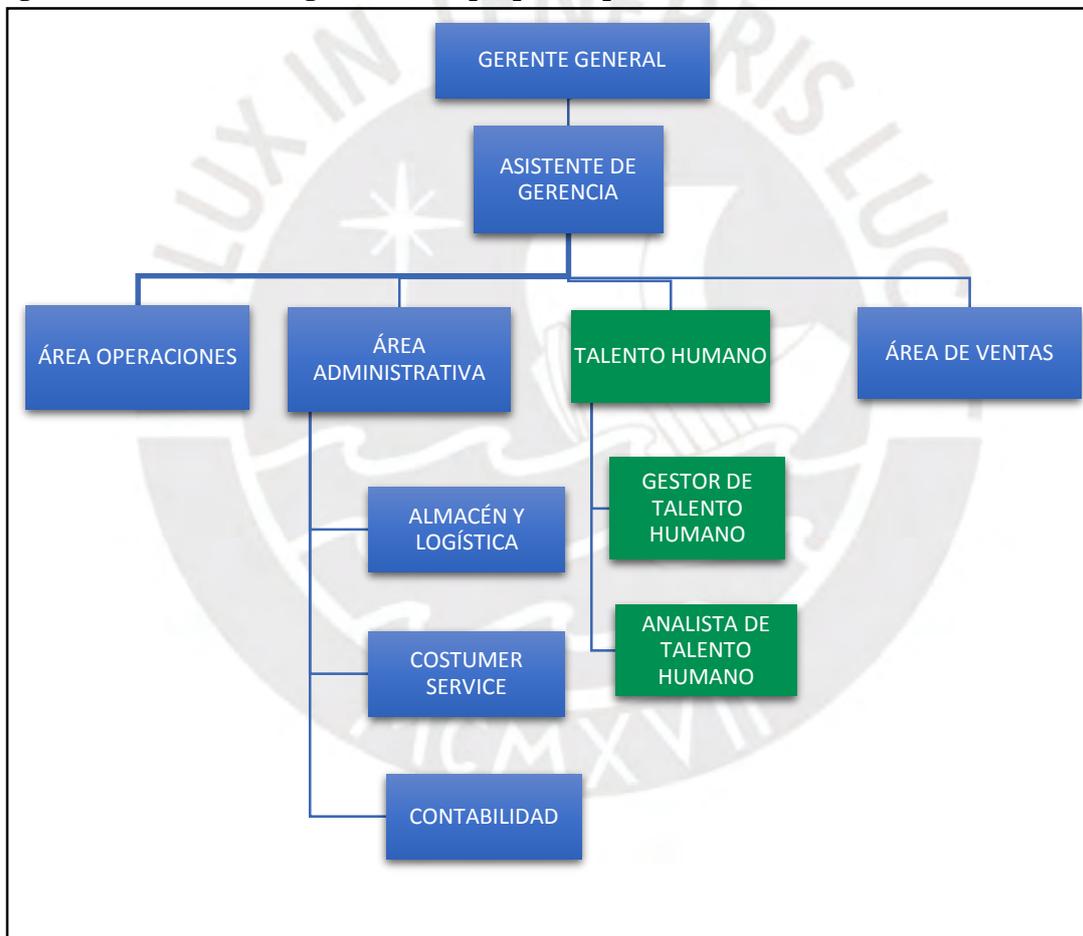
- Conducir la transformación llevándola a cabo ante todo en la función misma de RRHH.
- Servir como catalizadores de cambio, facilitadores de cambio y diseñadores de sistemas para el cambio.
- Liderar iniciativas para preparar a los colaboradores para vivir en una nueva organización.
- Apoya en la adquisición de nuevas competencias que se necesitarán para lograr el cambio, planifica entrenamientos y actualiza descripción de puestos.
- Incentivar el cambio para el crecimiento de la organización a través de acciones efectivas de gestión de talento humano.

- Propulsar el cambio y la transformación, realizar un plan de acción para facilitar la adaptación al personal y hacerle seguimiento.
- Contribuir para que se concreten 3 tipos de cambios: nuevas iniciativas (implementación de nuevos proyectos, programas y procedimientos) nuevos procesos (centralización, simplificación, valor agregado y otros rediseños) y nuevas adaptaciones culturales (modo de hacer negocios e identidad de la firma, hacia el personal y hacia los clientes).

1.4 Estructura organizacional propuesta

De acuerdo con nuestra propuesta de gestión de talento humano, la estructura organizacional cambiaría de la siguiente manera:

Figura 29: Estructura organizacional propuesta para Talleres Reunidos EIRL



De acuerdo a la estructura organizacional propuesta, se describen los perfiles de los miembros del área de talento humano a continuación:

1.4.1. Perfil propuesto para el Gestor de Talento humano

La propuesta de gestor de talento humano parte del hecho de que Talleres Reunidos no cuenta en la actualidad con un área independiente que administre el talento humano. El Gestor de Talento humano será encargado de liderar el área de talento humano. A continuación, se presenta la descripción general del cargo de Gestor de Talento Humano:

a) Descripción general

El Gestor de Talento Humano tiene como una de sus prioridades conocer a los colaboradores en su aspecto laboral y personal, con el fin de potenciar sus habilidades y capacidades para el buen desempeño en la empresa. Asimismo, es el encargado de coordinar con las jefaturas de la empresa sobre las políticas de gestión de talento humano a aplicar en la empresa. Para ello, el profesional debe contar con las competencias requeridas en el puesto y cumplir ciertos requisitos académicos y profesionales, los cuales se mencionan a continuación:

b) Requisitos del cargo

- Profesional en Administración de Empresas, Gestión Empresarial, Psicología o carreras afines.
- Experiencia profesional mínima de 3 años en manejo de personal, con conocimiento de legislación laboral y administración de talento humano.

c) Competencias funcionales

- Capacidad de trabajo en equipo.
- Ética y compromiso profesional
- Habilidad para liderar el equipo de trabajo.
- Capacidad de planificación y ejecución estratégica.
- Capacidad de comunicación asertiva.

1.4.2. Perfil propuesto para el Analista de Talento humano

Como parte de la propuesta de la creación de un área de talento humano, se debe considerar el puesto de Analista de Talento Humano, el cual tendrá como jefe inmediato al Gestor de Talento Humano. A continuación, se presenta la descripción general del cargo de Analista de Talento Humano:

a) Descripción general

El puesto de Analista de Talento Humano tiene como misión gestionar eficientemente las actividades del área de talento humano, cumpliendo con los lineamientos establecidos por la organización y garantizando el cumplimiento de los objetivos del área y la organización. Los

requisitos formales y las competencias para que se cubra la vacante de Analista de Talento Humano son las siguientes:

b) Requisitos del cargo

- Profesional en Administración de Empresas, Gestión Empresarial, Psicología o carreras afines.
- Experiencia profesional mínima de 1 año en manejo de personal, con conocimiento de legislación laboral y administración de talento humano.
- Especialización o Diplomado en Gestión de Talento Humano.

c) Competencias funcionales

- Capacidad de planificar, organizar y evaluar procesos.
- Capacidad de analizar estructuras organizacionales.
- Capacidad de crear canales de comunicación interna.
- Capacidad de gestionar, controlar y analizar información del área de talento humano.

1.5 Condiciones para la implementación del modelo propuesto

Para la implementación del modelo de gestión de talento humano en Talleres Reunidos, se tienen que definir y cumplir previamente una serie de condiciones, estos requisitos son esenciales, por lo tanto, si no se ha llegado a delimitar y realizar tales condiciones, no será posible su implementación. En el siguiente gráfico resume las principales acciones a realizar para que la empresa pueda implementar el modelo propuesto:

Figura 30: Condiciones para la propuesta de modelo de gestión del talento humano



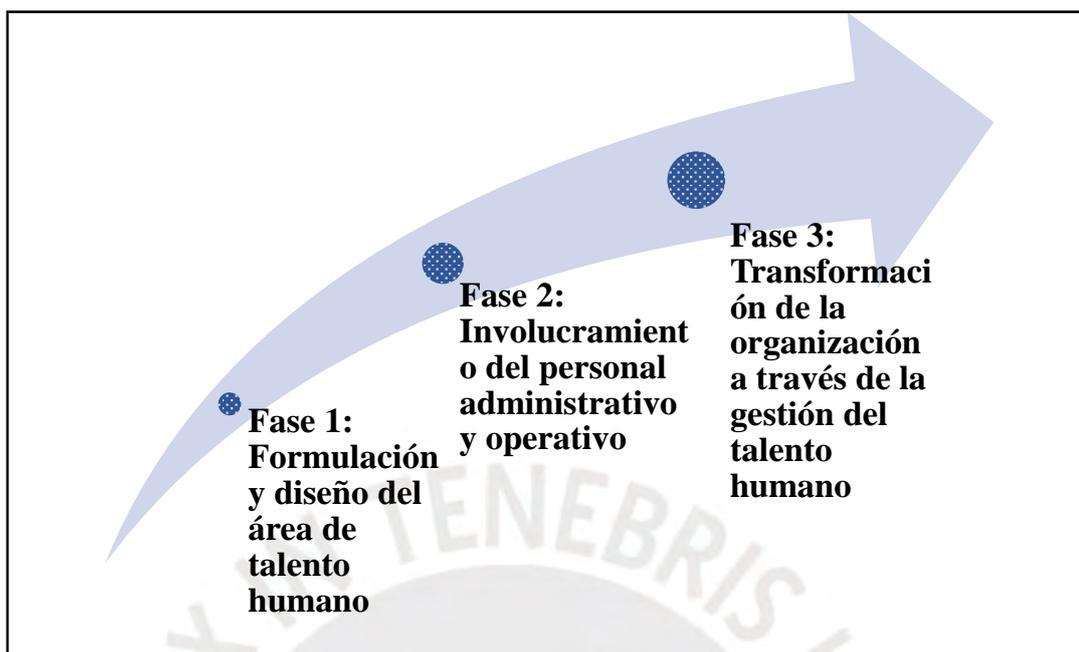
El gráfico anterior se puede explicar de la siguiente manera:

1. **Misión:** Es imprescindible la definición de la misión en toda empresa, si bien, Talleres Reunidos cuenta con una misión actualmente, es necesario replantearlo, luego del análisis estratégico desarrollado. Asimismo, tal como se vio en el diagnóstico estratégico, la misión debe contribuir a la propuesta de valor de la empresa.
2. **Estrategia de negocio:** Como se mencionó anteriormente, la empresa conoce la estrategia del negocio por la experiencia en el campo, ya que todos estos años han crecido gracias a una filosofía de trabajo; sin embargo, esta estrategia no lo conocen de manera formal; por lo tanto, es imprescindible para el modelo de gestión estratégica de talento humano que se tenga una estrategia visible y documentada.
3. **Ventajas competitivas:** El diagnóstico realizado previamente se puede tomar como una primera versión de la identificación de las ventajas competitivas. Como resultado del diagnóstico estratégico, se debe identificar las ventajas competitivas. A través de la identificación de las ventajas competitivas, se busca tener una mayor claridad de la estrategia de la empresa, apoyada en la propuesta de valor y así poder implementar el modelo de gestión del talento humano.

2. Fases y actividades de implementación

Tal como se mencionó anteriormente, el modelo propuesto tiene que implementarse a través de actividades las cuales se encuentran organizadas en tres fases, las cuales se realizarán de manera progresiva. En el siguiente gráfico se muestran las fases que constituyen nuestra propuesta de modelo de Gestión de Talento Humano a desarrollarse en Talleres Reunidos:

Figura 31: Fases y actividades de implementación del modelo de gestión



Como se observa en el gráfico anterior cada fase se ha catalogado con un nombre el cual está orientado al fin que esta debe cumplir. A su vez, cada actividad propuesta está basada en los modelos teóricos y autores revisados, especialmente en Dave Ulrich e Idalberto Chiavenato. Cada fase, así como sus actividades, se explicarán brevemente a continuación:

2.1. Fase 1: Formulación y diseño del área de talento humano

La primera fase de formulación y diseño del área de talento humano involucra actividades enfocadas en el conjunto de procesos y practicas descritas por Idalberto Chiavenato. Es por esta razón que dentro de esta fase se desarrollarán actividades que, según la teoría revisada de Dave Ulrich, están más relacionadas al cumplimiento de los roles de Experto administrativo, socio estratégico y líder de los empleados. Las actividades que se desarrollarán en esta fase son:

- Identificación de capacidades y desfases: el proceso de la identificación de capacidades y desfases se pretende realizar en un lapso de corto plazo. En este sentido, con respecto al rol de socio estratégico, esta actividad consiste en la identificación de capacidades, a través de la realización de un diagnóstico interno en la organización sobre los empleados para poder reconocer las fortalezas y debilidades. Todo ello, con el fin de realizar un análisis y posteriormente evaluar las acciones correctivas o mejoras que contribuyan al buen desempeño y a la propuesta de valor.
- Proceso de diseño y cambio en la organización: Esta actividad se pretende realizar en el corto plazo a mediano plazo; es decir, de 1 a 2 años. Consiste en realizar un diseño en los

procesos y prácticas de recursos humanos, los profesionales del área de talento humano tienen que ser capaces de identificar los procesos que agregan valor a la empresa.

- **Definición de la estructura organizacional:** El Gestor de Talento Humano tiene la obligación de diseñar la estructura del área de recursos humanos y a partir de su posición estratégica apoyar en la redefinición de la estructura organizacional. Este proceso se pretende realizar en el corto a mediano plazo.
- **Configuración del medio laboral:** Esta actividad guarda relación con la anterior actividad, lo que se busca en este aspecto es que las funciones del personal estén debidamente delimitadas, así como las prácticas de RRHH a cumplir. Esta actividad se tiene que realizar en 1 año por lo mucho.
- **Administración del personal:** Esta actividad consiste en formular prácticas y políticas orientada a las personas. El equipo de Talento Humano tiene la obligación de implementar esta actividad en el corto plazo.

2.2. Fase 2: Involucramiento del personal administrativo y operativo

La segunda fase está orientada a realizar actividades que incluyan y consideren las necesidades y requerimientos de los colaboradores de la empresa, para así poder generar y fomentar mayor compromiso, satisfacción y mejorar el clima organizacional. En esta fase las actividades están ligadas al desenvolvimiento del rol de socio estratégico y líder de los empleados, las cuales son:

- **Formulación e implementación de estrategias:** Luego de haber realizado la identificación de las capacidades y desfases, el profesional de RRHH debe definir una estrategia de RRHH a partir de la estrategia de negocios de la empresa y tomando en cuenta el proceso anterior, todo ello con el fin de que las actividades estén alineadas al objetivo común. Tal y como se ha visto en capítulos anteriores, de acuerdo al diagnóstico realizado a la empresa Talleres Reunidos, se pudo rescatar la propuesta de valor de la misma. Esto ayudará al equipo de Talento Humano a poder identificar con mayor facilidad la estrategia de RRHH que apoye esta propuesta de valor. Este proceso de diagnóstico e implementación es a mediano plazo.
- **Apoyo al personal en sus intereses y necesidades:** El Gestor de Talento Humano tiene la responsabilidad de escuchar y atender a los empleados sobre sus problemas, necesidades o inquietudes. Esto ayuda a que el personal se sienta en confianza y tenga una buena percepción sobre las funciones del área de RRHH. Esta actividad se tiene que realizar desde que el Gestor de Talento Humano tome a cargo sus funciones y también se realizará en la siguiente fase.

- Creación de canales de comunicación efectiva entre el personal y directivos: Una de las funciones principales del Gestor de Talento Humano es actuar como un puente entre los empleados y los directivos. Es decir, tiene la obligación de acercar al personal con la parte gerencial y que sus opiniones e inquietudes puedan ser escuchadas. Esta actividad se pretende realizar en el corto a mediano plazo.

2.3.Fase 3: Transformación de la organización a través de la gestión de talento humano

La fase 3 está dirigida a incentivar y brindar soporte ante el cambio. Estas actividades pretenden dar soporte ante las eventualidades y situaciones que aparecerán y que, además, son naturales en todo proceso de adaptación, renovación y transformación. Asimismo, también se consideran relevantes actividades que impliquen el involucramiento del personal, así como sus necesidades. En este sentido, las actividades a realizarse en esta fase siguen lineamientos relacionados a los roles de agente de cambio, líder de los empleados y socio estratégico, propuestos por Dave Ulrich, así como a los procesos de incorporar, desarrollar, retener y colocar personas, propuesto por Idalberto Chiavenato. Esta fase se dará cuando el área de talento humano este consolidada y formado como un área estratégica. Estas actividades son:

- Generación de equipos de alto rendimiento: Esta actividad consiste en formar equipos de alto rendimiento en las áreas, es decir, motivar e impulsar el liderazgo entre los colaboradores, con el fin de generar un equipo capaz en sus funciones y motivados en sus puestos de trabajo. Este proceso se pretende realizar en el mediano a largo plazo.
- Propulsar el cambio y la transformación: El área de Talento Humano debe tener la capacidad de impulsar el cambio en la organización, identificando tendencias en la gestión de talento humano y formular iniciativas a la parte directiva sobre cómo llevarlas a cabo. Este proceso se pretende realizar en el mediano a largo plazo.
- Incentivar el cambio a través de acciones efectivas de RRHH: Esta actividad tiene una relación directa con el punto anterior, pero en este punto, el profesional de RRHH cambia estructuras, conductas o comportamientos de las personas a través de acciones de RRHH e incentiva a que el personal pueda tener opiniones sobre los cambios que se puedan realizar sobre su puesto de trabajo o en el área al que pertenece. El profesional de RRHH debe tener la capacidad de implementar este proceso en el mediano a largo plazo.
- Soporte en la adaptación al cambio: A partir de los cambios realizados en la organización, el Gestor de Talento Humano debe tener la capacidad de apoyar y guiar a los colaboradores para que puedan adaptarse al cambio. Este proceso al ser posterior a los cambios realizando, debe realizarse en el mediano a largo plazo.

- Apoyo al personal en sus intereses y necesidades: Tal y como se mencionó en la fase 2, esta actividad será desarrollada también en la fase 3, pues consideramos que es esencial la predisposición y el apoyo continuo al personal y a sus necesidades.

Estos lineamientos pretenden soportar las actividades específicas del equipo de profesionales de RRHH con el fin de implementar un modelo estratégico de gestión de talento humano.

3. Riesgos y limitaciones

El modelo de gestión de talento humano propuesto para Talleres Reunidos, representado por el equipo de profesionales reúne las capacidades necesarias para que la empresa tenga una mayor estabilidad y contribuya al crecimiento y logro de los objetivos de la empresa. Sin embargo, existe ciertos riesgos y limitaciones que se pueden presentar en la implementación del modelo, estos pueden ser los siguientes:

- La empresa no cumpla con identificar y cumplir con las condiciones necesarias para su implementación del modelo propuesto previamente.
- Debido a la cultura organizacional y a las actuales prácticas desempeñadas en la empresa, la capacidad y adaptación al cambio podría limitar el trabajo y los avances del modelo.
- Que el nuevo equipo de talento humano no cumpla a cabalidad los roles y procesos de recursos humanos, de acuerdo con las etapas identificadas anteriormente.
- La gerencia general no esté de acuerdo con el modelo propuesto y no tengan la iniciativa de invertir en el personal del área de talento humano.
- Se contrate al personal no idóneo para cubrir los puestos propuestos dentro del Área de Talento Humano; es decir, que no se certifique la experiencia y conocimientos en los cargos.

Por otro lado, los beneficios de la implementación del modelo de gestión de recursos humanos propuesto se pueden mencionar los siguientes:

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales con los objetivos empresariales.
- Lograr la eficiencia sobre los de recursos humanos disponibles.
- Reducir los niveles de rotación del personal.
- Reducir el ausentismo laboral.
- Aumentar la productividad individual, sobre la motivación e identificación del personal con la empresa.

- Optimizar los prácticas y procedimientos de la gestión de recursos humanos tradicionales, tales como: reclutamiento, selección, inducción, evaluación de personal entre otros.

Lo importante es que la empresa a través del Área de Talento Humano logre administrar y mantener a las personas en Talleres Reunidos, que trabajen y den el mayor esfuerzo posible, mantengan siempre una actitud positiva y favorable, tanto hacia el cliente externo como el interno, y esto se traslade en la mejora permanente o continua, sobre la venta de sus productos y servicios, posicionando a la empresa en el mercado como una de la más estables y competitivas.

La capacidad del talento humano de Talleres Reunidos afectará directamente la eficiencia y efectividad de la empresa, pues son los colaboradores de la empresa un recurso clave e imprescindible para la consecución de los objetivos y de la propuesta de valor.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber descrito la problemática de la empresa Talleres Reunidos se realizó la revisión de la literatura, la cual se desarrolló en el marco teórico en función a los temas de empresa familiar, PYME y gestión de talento humano, ya que son categorías propias de la organización en mención. Con ello, se intentó ahondar más en estos componentes para conocer las características y entender más las conceptualizaciones que servirían para desarrollar la propuesta. Además, para reforzar la propuesta, se realizaron los análisis tanto de la organización, de los factores que influyen en la gestión de talento humano: clima, compromiso y motivación y, finalmente, la situación de la gestión de talento humano de acuerdo al modelo de los cuatro roles de Dave Ulrich.

Así, el primer objetivo era realizar un diagnóstico estratégico de la empresa, en la cual se emplearon herramientas de análisis externo e interno que sirvieron para descubrir la propuesta de valor de Talleres Reunidos y además obtener información para el planteamiento de la mejora. En este apartado, se concluyó que la organización en mención ofrece un paquete completo para sus clientes, el cual se describió en el Business Model Canvas como un mix de producto-servicio que aporte a sus clientes productividad, eficiencia y eficacia. En este caso, se describió también que la ventaja competitiva de la organización y su principal fuente de ingreso era el servicio post venta, para lo cual se requería que los colaboradores sean altamente especializados, motivados y capacitados. Además, tal y como se mencionó en la descripción de la empresa, esta al encontrarse en una posición y deseo de crecimiento, presenta aún ciertas características propias de la pyme familiar que limitan esta idea, entre ellas la organización tanto de la estructura de procesos como de personas y de funciones. Esto implicaría mejorar actitudes y procesos intraorganizacionales a través de la gestión de talento humano.

En el segundo objetivo se planteó diagnosticar la situación actual de los factores que influyen en la gestión de talento humano, es así que, en base a los resultados de los análisis, se pudo constatar que, efectivamente, la empresa Talleres Reunidos, tal y como se mencionó en capítulos anteriores presenta problemas en ciertas variables, las cuales son propias de la categoría en la que se encuentra y, por ende, repercuten de manera negativa en la consecución de los objetivos organizacionales.

En cuanto al clima organizacional, de acuerdo a los cuestionarios y entrevistas realizadas, se puede rescatar que este se ve afectado por los siguientes aspectos: no contar con una estructura formal, desorganización en los procesos, falta de planificación, problemas de comunicación, una percepción de desvalorización de las labores que realizan los colaboradores, falta de iniciativa en cuanto al relacionamiento de los colaboradores, poca respuesta con respecto a las necesidades de

los colaboradores, falta de empoderamiento y centralización. En este caso, con respecto a la teoría planteada por Dave Ulrich en cuanto a la gestión de talento humano, se puede inferir que la situación actual del clima organizacional tiene una relación con la situación actual de los roles de RRHH en la organización, ya que estos roles responden a la mejora de los aspectos que afectan el clima. Además, tomando en cuenta la propuesta de valor de la organización la cual se describió anteriormente y que apunta a un servicio especializado, con exigencias de calidad altas, con un desempeño eficiente y óptimo y cumpliendo con los tiempos de respuesta establecidos, es necesario que el clima organizacional en la empresa se desarrolle con el fin de contribuir al cumplimiento de estas y otras condiciones. Es por esta razón, que el dentro de la propuesta se destacan diferentes aspectos y procesos que influirían en la mejora del clima de esta organización.

En el caso de la motivación, también se puede concluir que, si bien es cierto, existe una motivación desarrollada más en algunas dimensiones (regulación introyectada, identificada e intrínseca) también presenta problemas en otras (amotivación/desmotivación y regulación externa). Para las dimensiones de motivación que dieron respuesta a un grado positivo, se debe a que la empresa al ser una pyme familiar cuenta con características propias de su clasificación que contribuyen a que la motivación se desarrolle; por ejemplo, la cultura familiar y los deseos de crecimiento son impartidos y compartidos, los objetivos organizacionales son comunicados por parte del fundador y de los miembros de la familia que también fomentan una relación y crean lazos empresa-colaborador que influyen en la generación de motivación laboral. Asimismo, se genera un sentido de pertenencia y deseos de perpetuar y continuar en la organización por temas interpersonales como la autosuperación y desarrollo, riesgos de dejar la organización y correspondencia/lealtad a la empresa. En tanto a las dimensiones de motivación que obtuvieron resultados negativos, como la desmotivación y la regulación externa, se debe a temas muy similares como los que afectan el clima, entre ellos, el no contar con una organización y control óptimo, problemas de comunicación y relacionamiento de los colaboradores y de las áreas, percepción de desvalorización del trabajo realizado, falta de liderazgo en los altos mandos, así como la falta de incentivos externos. Para este caso, también puede inferirse que existe una relación con respecto a la situación actual de la gestión de RRHH en la empresa, ya que los roles de líder de los empleados, así como el de experto administrativo, quienes en teoría realizan actividades que promueven la mejora en la motivación están poco desarrollados en la organización.

Por otra parte, de acuerdo al análisis y a los hallazgos obtenidos en base al compromiso organizacional, este se encuentra en un alto grado, lo cual es bastante favorable para la organización. En este punto no se puede inferir que existe una relación entre la actual gestión de talento humano y el compromiso. Esto se debe a que la teoría menciona que hay roles que los

expertos de RRHH deben desempeñar para que haya compromiso organizacional; sin embargo, en el caso de Talleres Reunidos estos roles no están desarrollados y aun así el compromiso es alto, esto no limita a que la mejora en el desempeño de estos roles contribuya a la mejora del compromiso; por tanto, dentro de la propuesta también se incluyó desarrollar más aquellos roles teniendo en cuenta la teoría.

En el tercer objetivo se propuso diagnosticar la gestión de talento humano en la organización. En el diagnóstico realizado se aplicó el cuestionario propuesto por Dave Ulrich el cual se basa en el modelo de los cuatro roles de RRHH. En este acápite se pudo constatar que la situación actual de la gestión de talento humano en Talleres Reunidos presenta problemas, los cuales son provenientes de las limitaciones y desafíos que presentan las pymes familiares, tal y como se describió en el marco teórico. En este sentido, se pudo constatar que, efectivamente, la literatura revisada tuvo concordancia con la situación y características de la empresa. Además, se pudo inferir que esta situación actual repercute y tiene implicancias que no propician el desarrollo óptimo y necesario de los factores que añaden valor a la organización, tal y como se describió en párrafos anteriores.

Con todo lo mencionado anteriormente, con el fin de responder al objetivo general se dispuso a desarrollar una propuesta de gestión de talento humano que responda a las necesidades de la organización y que contribuya a la generación de valor, así como al logro de sus objetivos. Esta propuesta se planteó y adaptó en base a los modelos de los cuatro roles de Dave Ulrich y al de administración de recursos humanos de Idalberto Chiavenato, los cuales implican desarrollar distintas actividades y procesos de gestión estratégica de talento humano, así como funciones específicas para la/las persona/s que sean los ‘expertos de RRHH’. Esta propuesta implica la creación de un área independiente de Talento Humano, la cual esté conformada por un equipo de profesionales expertos y especializados en la gestión humana. Nuestra propuesta de modelo consta de tres fases de implementación las cuales son: formulación y diseño del área, involucramiento del personal y finalmente y transformación de la organización. A su vez, cada una de ellas contempla distintas actividades a realizarse, las cuales están direccionadas a cumplir con objetivos específicos de cada fase. Además, en nuestra propuesta se describen y detallan tanto las funciones y perfiles de los que serían integrantes de esta nueva área, las condiciones necesarias para implementarse y finalmente los riesgos y limitaciones.

En el presente trabajo se aprendió y comprendió que las pymes familiares en nuestro país presentan complejidades relacionadas a la estructura, a los procesos, a la delimitación de funciones, entre otras cosas, las cuales pueden y deben ser afrontadas de acuerdo a las capacidades y condiciones en las que se encuentran. Es importante, bajo una perspectiva sistemática y un

enfoque desde las ciencias de la gestión, realizar un análisis tanto interno como externo para así poder diagnosticar, evaluar, elaborar e implementar soluciones.

2. Recomendaciones

Si bien es cierto, en este trabajo se desarrollaron temas que involucran a las empresas familiares, pymes y gestión de talento humano, los cuales son muy abordados en el campo de la gestión hoy en día por su relevancia teórica como su implicancia en el desarrollo económico, la propuesta de gestión de talento humano ha sido diseñada pensando en las capacidades de las pymes familiares como es el sujeto caso de estudio lo cual no es muy usual. Además, se implementaron actividades propias de un Gestor, tales como análisis, interpretación de la problemática/resultados y búsqueda/planteamiento de soluciones estratégicas en pro de la mejora del desempeño organizacional, las cuales pueden apoyar al desarrollo de futuras investigaciones y proyectos.

Con ello, se recomienda tomar en cuenta que, a pesar de que la teoría, así como la realidad de las empresas que cumplen con características propias de las pymes y de las empresas familiares, también es relevante el desarrollo de planes o propuestas que propicien la gestión de talento humano en estas situaciones. Ante la falta o ausencia de casos empíricos, es de igual importancia difundir este pensamiento no solo con un fin académico sino también con un fin aplicativo que brinde evidencia de que sí se pueden implementar planes de gestión de talento humano a pesar de las limitaciones propias de las organizaciones que se encuentren en la categoría de pyme familiar.

Finalmente, para el caso específico de la empresa se le recomienda tomar en cuenta las limitaciones, debilidades y desafíos como una oportunidad de mejora que motive a la implementación de innovación, flexibilidad y adaptación al cambio ante la exigencia de un mundo globalizado, lo que le permita crecer y conseguir grandes logros.

REFERENCIAS

- Abad, M. (2017). ¿Qué es la cadena de valor de una empresa? Recuperado el 20 de agosto de 2019 de Teamleader website: <https://blog.teamleader.es/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>
- Abell, D., & Hammond, J. S. (1979). Strategic Windows. Prentice Hall (Ed.), *Strategic Market Planning*. Inc., Englewood Cliffs.
- Activa Conocimiento. (2018). Las Cinco Fuerzas de Porter. Recuperado el 15 de agosto de 2019 de Activa Conocimiento website: <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Alcázar, J. (2019). Perspectivas del Perú para el 2019: oportunidades y riesgos. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/desdeelsurperuano/2019/02/25/perspectivas-para-el-2019/>
- Alegría, L. (2018, November 16). Informalidad laboral crece al menos 4% desde hace 10 meses. *El Comercio*. Retrieved from <https://elcomercio.pe/economia/peru/informalidad-laboral-crece-4-10-meses-noticia-578194>
- Alexis, Germán (13 de mayo de 2013). La gestión por competencias de recursos humanos. Blog de Escuela de Organización Industrial. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/la-gestion-por-competencias-derecursos-humanos-2/>
- Alison and Breen, John and Ali, Shameem (2003) Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity. *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, Issue 4 América Economía (2017). Recuperado de http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking_500_peru_2013/sector_alimentos.php
- Álava, J.; Moreno, M (2016) Diseño De Un Modelo Logístico Para La Importación De Maquinaria Industrial Para La Ciudad De Bogotá. Caso De Estudio Compresores Industriales - Proyecto integral de grado para optar al título de Ingeniero Industrial - Fundación Universidad De América Facultad De Ingenierías Programa De Ingeniería Industrial Bogotá.
- Alles, Martha (2000). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias.
- Amorós, José Ernesto, El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto latinoamericano. Academia. Revista Latinoamericana de Administración [en línea] 2011,1-15. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71617238002> ISSN 1012-8255
- Andrade, Francisco (2017) Relación entre Propiedad, Gobierno y Equipo Gerencial en la Internacionalización de la Mediana Empresa Familiar. (Tesis doctoral) Centrum. Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9699/ANDRADE_RELACION_FAMILIAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Angeles, M (10 de mayo de 2017). Test psicométricos laborales y técnicas proyectivas. Recuperado de <https://depsicologia.com/test-psicometricos-laborales-y-tecnicasproyectivas/>
- Anniccharico, E. (2002). Enfoques Gerenciales Modernos en el Proceso de Cambio de la Universidad del Zulia. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 4(2), 186–199.
- Apega (2016) *Apega promueve en Mistura la innovación en la cadena de valor gastronómica*. Lima. Recuperado de <http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/apega-promueve-en-mistura-la-innovacion-en-la-industria-gastronomica.html>
- Araya, Arnoldo (2017) Modelos De Planeación Estratégica En Las Empresas Familiares Tec Empresarial Abril-Julio, 2017 (23-34).
- Arbulú, J. (2015). *La Pyme en el Perú*. Ernst & Young, S.L. (2015). *Informe global sobre las mayores Empresas Familiares*. España: Centro de Estudios EY. Recuperado de <https://goo.gl/dsXAGq>
- Arbulú, Jorge. (2006). La PYME en el Perú: características e importancia de la PYME en nuestra economía. *Revista de egresados ESAN*. Recuperado de <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/arbulu.pdf>
- Arbulú, J. (2007) *PYME: LA SOCIA MAYORITARIA DEL PERÚ*. Diario El Peruano. Recuperado de https://pad.edu/wpcontent/uploads/2012/01/La_PYME_en_el_Peru_Jorge_Arbulu.pdf
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011) Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*
- Barros-Contreras, Ismael; HERNANGÓMEZ-BARAHONA, J; MARTÍN-CRUZ, Natalia. (2014) “La familiaridad dinámica de las empresas familiares. El caso del Grupo Yllera”. *Universia Business Review* (88-109).
- Barroso-Martínez, A. (2013) La importancia de la Gestión del Conocimiento en el espíritu emprendedor de las empresas familiares. Tesis Doctoral: Universidad de Extremadura.
- Bermejo Sanchez, M. (2017) Gestión de empresas familiares. *Gestión*. Recuperado de <https://www.gestion.com.do/ediciones/abril-2009/item/220-manuel-bermejo-la-empresa-familiar-es-la-organizacion-mas-potente>
- Big River Click. (2018). La importancia y los objetivos de la gestión de recursos humanos. Recuperado de <http://sistemarecursoshumanos.com/la-importancia-los-objetivos-la-gestion-recursos-humanos/%0D>
- Blanco, D. (2017). Las tres dimensiones de Abell. Recuperado de <http://dbcalidad.blogspot.com/2017/10/las-tres-dimensiones-de-abell.html>
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial Referencia a las pequeñas y medianas empresas. *InnovarJournal*(43-56),
- Boggino, F. (2018). Recursos Humanos y Pymes. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/columnistas/Recursos-humanos-y-pymes-20180729-0020.html>

- Bozburu, F.T. (2007). Knowledge management practices in Turkish SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 20 (pp. 209-221).
- Briascó, I. (2014). *El desafío de emprender en el siglo XXI: Herramientas para desarrollar la competencia emprendedora*. Madrid: Narcea.
- Cámara de Comercio de Lima. (2018). Sector comercio del Perú crecerá 3,2% y será mayor al promedio regional. Recuperado de <https://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/9353871/08/18/CCL-Sector-comercio-del-Peru-crecera-32-y-sera-mayor-al-promedio-regional.html>
- Cañari, A. (28 de Agosto de 2017). Las PYMES peruanas en el marco de los acuerdos comerciales. *Blog Usil*. Recuperado de <https://blogs.usil.edu.pe/relaciones-internacionales/las-pymes-peruanas-en-el-marco-de-los-acuerdos-comerciales>
- Carrasco, A. J., & Sánchez, G. (2014). El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas. *Faedyne International Review*, 3(5), 12.
- Castillo, N. (2018, June 20). El Perú sigue rezagado en tecnología. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/competitividad-digital-peru-sigue-rezagado-tecnologia-noticia-529251>
- Castillo, N. (2019, February 16). INEI: informalidad laboral en el Perú creció a mayor ritmo que el empleo formal. *El Comercio*. Recuperado por <https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-informalidad-laboral-peru-crecio-mayor-ritmo-formal-noticia-608279>
- Cepeda, M. de los A. (2018). Que es el análisis PESTEL. Recuperado el 6 de Agosto 2019 de Zona Económica website: <https://www.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel>
- Chiavenato, I. (2001), *Administración de recursos humanos* McGraw-hill/ Interamericana Editores, México S.A. de C.V. Editorial Mexicana
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de los Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009), *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. McGRAW-HILL/ Interamericana Editores, S.A. de C.V. Editorial Mexicana.
- Chiavenato, I. (2009a). *Gestión del Talento Humano* (3ra ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: McGraw Hill
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 1-12.
- Comercio, R. el. (2018, April 25). ¿Cómo se compone el gasto mensual de un peruano en promedio? *El Comercio*. Recuperado por <https://elcomercio.pe/economia/compone-gasto-mensual-peruano-promedio-noticia-514796?foto=1>
- Contreras, B., & Matheson, P. (1984). Una Herramienta Para Medir Clima Organizacional: Cuestionario De Litwin Y Stringer. *Revista de Trabajo Social*, (42), 27–37. Recuperado por <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf?sequence=1&isAl>

lowed=y

- Coyuntura Económica (2010) Ventajas y desventajas de trabajar en pymes. Recuperado de <https://coyunturaeconomica.com/busqueda-de-trabajo/ventajas-y-desventajas-de-trabajar-en-pymes>
- Cuesta Santos, Armando. (2010). Gestión del talento Humano y del conocimiento. Bogotá. D.C: Editorial Ecoe Ediciones.
- Daft, Richard (2010) Teoría y Diseño Organización. *Cengage Learning*. México D.F.
Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/48447137/Teoria_y_Diseño_Organizacional_Daft_Richard_L_Learning_Editores.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWO WYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511568891&Signature=OhlWWeEmE%2FzCCctidgCw5HW3xDE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTeoria_y_diseño_organizacional.pdf
- Datos Perú "Datos de la empresa Talleres Reunidos EIRL". Recuperado de <http://www.datosperu.org/>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). Handbook of self-determination research. New York: University of Rochester Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos* (Quinta). Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Diario Gestión (17 de octubre de 2017) “5 Retos que afrontan las empresas familiares”. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/5-retos-que-afrontan-empresas-familiares-2202530/2>
- Diario Gestión (03 de mayo de 2017) “El 55% de empresas familiares en Perú tiene un plan de sucesión establecido”. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/55-empresas-familiares-peru-tiene-plan-sucesion-establecido-2188807>
- Díaz, R. (2016). *Mathews: Tasa de muerte de PYMES exportadoras superó sus nacimientos*. Gestión. Recuperado de : <http://gestion.pe/empresas/mathews-tasa-muerte-PYMES-exportadoras-supero-sus-nacimientos-2175958>
- Drucker, P. (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. The practice of innovation. Routledge Classics. Perfect Bound: Harper & Row Publishers.
- Echaiz, S (2016) Las empresas Familiares en el Perú.pdf, 869
- El Comercio (2017). BCR: Sector comercio rompe dos meses de caídas y avanza 1.5% en mayo. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-sector-comercio-rompe-dos-meses-caidas-avanz-1-5-mayo-noticia-noticia-445244>
- El Peruano (2013) Normas Legales Ley N° 30056. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML_GRAL_INVERSION_LEY_30056/Ley%20N%2030056.pdf

- Emprendedor.pe (2012) Las 5 empresas peruanas más exitosas. Consulta: 25 de noviembre de 2017 Recuperado de <https://emprendedor.pe/economia/516-5-empresas-peruanas-exitosas.html/>
- Erlandson, David A.; Harris, Edward L.; Skipper, Barbara L. & Allen, Steve D. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. Newbury Park, CA: Sage
- Espinoza, N. (2008). *Creación y Gestión de PYMES: Las pequeñas y microempresas como alternativas de solución al problema del desempleo y de la pobreza en el Perú*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Fairlie, A. (2019, February 4). Ciencia, tecnología e innovación en la era digital. *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-ciencia-tecnologia-e-innovacion-la-era-digital-75391.aspx>
- Fernández, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española*, 56, 178- 193. España: Fundación de las Cajas de Ahorros
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H. Caroline Aubé, Estelle Morin, & Malorni A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 628-646.doi: 10.1177/0013164409355698
- Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin, M. (2010). *The motivation work scale: Validation in two languages* (nova scotia Halifax, Ed.). ASAC.
- Galicia, F. (2017). DEFINICION DE LA PEQUEÑA EMPRESA.
- Garrigós, J. L. (2010). Gestión de Recursos Humanos en las pymes. Recuperado de <https://www.emprendices.co/gestion-de-recursos-humanos-en-las-pymes/>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2013). Global Entrepreneurship Monitor Report. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/>
- González, A. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Bogota: Editorial Universidad Nacional del Norte.
- Gonçalves A. (2011). “Dimensiones del clima organizacional”. Recuperado el 27 de Octubre de 2011 de <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm> Interamericana, S.A.
- Greiner, L. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Virginia: Harvard Business Review.
- Guimerá, A. (2017). El mercado de referencia de Abell. *Marketing Esencial*. Recuperado de <https://www.marketing-esencial.com/2017/02/16/el-mercado-de-referencia/>
- Hambra, J. (2015). Empresa familiar: cómo gestionar las personas. *Buenos negocios*. Recuperado de <https://www.buenosnegocios.com/notas/liderazgo/empresa-familiar-como-gestionar-las-personas-n590>
- Harrison, A. (2002). Case Study Research. D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (158-180). Londres: SAGE Publications.

- Hernandez, Lissette (2007) Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales* No. 2 (249 – 263).
- Hernández, F., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta; G. Infagon, Ed.). Mexico D.F.. Mc Graw Hill.
- Herrera García, Beatriz (2011) Análisis Estructural de Las Mypes y Pymes. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables UNMSM* No. 18 (69-89).
- Hill, B. (2018). Importancia de una buena estructura organizacional. Recuperado el 23 de agosto de 2019 de La Voz de Houston website: <https://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>
- Hinostroza, L. (2011) Los Fundamentos del éxito de las Empresas Familiares en el Perú. *Gestión en el Tercer Milenio*. Lima: Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM No 28 (37-47).
- INEI (2007) Perú. Características económicas de las micro y pequeñas empresas en el año 2007. Lima. IV Censo Nacional Económico.
- INEI (2011) Perú. Dirección Nacional de Censos y Encuestas 2011.
- Kaufman, B. E. (2001). Human resources and industrial relations commonalities and differences. *Human Resource Management Review*. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00045-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00045-6).
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (13va ed.). Corea: McGraw Hill.
- Ledesma, H. M., & Fernández, V. H. (2007). *La gestión de los recursos humanos en las Pymes. Sus funciones estratégicas y operativas*. CIFRA.
- Leiva, J. (2013) PYMES: Ciclo de vida y Etapas de su Desarrollo. *Tec empresarial* (38-42).
- Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa* (Ediciones Deusto, Ed.). Bilbao: Deusto.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate* (H. University, Ed.). Boston: Harvard University.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29 (3), 388- 403.
- Longenecker, J., Moore, C.W (2001). *Administración de pequeñas empresas: un Enfoque emprendedor*. México: Cengage Learning.
- Longenecker, J. (2012). *Administración De Pequeñas Empresas 16ª ED . Lanzamiento Y Crecimiento De Iniciativas De Emprendimiento* (16va ed.; Cengage Learning, Ed.).
- Málaga, Vértice (2008) Estructuras organizativas. España: Editorial Vértice.

- Martin, J. (2017). Estudia tu entorno con un PEST-EL. Recuperado el 6 de Agosto de 2019 de Cerem International Business School website: <https://www.cerem.pe/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>.
- Martínez, F., & Carmona, G. (2009). Aproximación al concepto de competencias emprendedoras: valor social e implicaciones educativas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* (84-97).
- Matute, Genaro; Fabián, Lenin; PACHECO, Lissette; Trinidad, Ommero; Ureta, Carlos (2010) *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. Lima: Universidad ESAN.
- Martínez, Jon (2011) *Empresas familiares: reto al destino. Claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Gránica.
- Martínez, Piedad (2006) *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento & Gestión. Num. 20, Julio 2006, pp. 165-193. Universidad del Norte: Barranquilla.
- Mejias, A. (2018). Consecuencias de una mala estructura organizativa. *Cuida tu dinero*. Recuperado de <https://www.cuidatudinero.com/13084839/consecuencias-de-una-mala-estructura-organizativa>
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención* (Universida). Bogota: Universidad del Rosario.
- Meyer, IP. y Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* No 1 (61-98).
- Meyer, J. ., & Allen, N. . (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017) Reporte mensual de comercio Setiembre 2017. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2017/RMC_Setiembre_2017.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017) Acuerdos comerciales del Perú. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). Marco Macroeconómico Multianual (MMM). 2016. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/marco-macroeconomico/marco-macroeconomico-multianualmmm>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2017) Acuerdo comerciales. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/acuerdos-comerciales/acuerdos-comerciales>
- Ministerio de la Producción. (2017a). *Estudio de la situación actual de las empresas peruanas*. (M. de la Producción, Ed.) (1st ed.). Lima: Ministerio de la Producción.

- Ministerio de la Producción. (2017b). *Las MIPYME en cifras 2015*. (Ministerio de la Producción, Ed.) (1st ed.). Lima. Recuperado de <https://doi.org/10.16607/j.cnki.1674-6708.2015.02.018>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2017) REMYPE-Normas Legales. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.pe/portalinclusivo/mostrarContenido.php?id=834&tip=541>
- Mintzberg, Henry (1988) *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11a ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Mondy, R y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9a ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Moulines, J. (2017). La PYME, la gran olvidada de la gestión de Recursos Humanos. Recuperado de <http://josepmoulines.com/es/la-pyme-la-gran-olvidada-de-la-gestion-de-recursos-humanos/%0D>
- Morrison, Alison, Breen, John P and Ali, Shameem (2003) *Small Business Growth: Intention, Ability and Opportunity*. Journal of Small Business Management, 41 (4). pp. 417-425.
- Northouse, P. (2010). *Leadership. Theory and Practice*. 5th edition. London: SAGE.
- Nota de Prensa. (2019). Conservación del medio ambiente es una de las prioridades para el Gobierno. Recuperado el 15 de agosto de 2019, de Gobierno del Perú website: <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/27220-conservacion-del-medio-ambiente-es-una-de-las-prioridades-para-el-gobierno>
- Pasco, M., & Ponce, M. (2015). *Guía de investigación- Gestión* (PUCP, Ed.). Lima.
- Pérez, Ana (2012) Las principales decisiones de un empresario familiar. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/las-principales-decisiones-de-un-empresario-familiar/>
- Pérez-Montoro, Mario (2016). “Gestión del conocimiento: orígenes y evolución”. El profesional de la información No 4.
- Pérez Plano, José (01 de enero de 2010). Los cuatro mitos de la gestión por competencias en las pymes. Grandes Pymes. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2010/01/01/los-cuatro-mitos-de-la-gestion-porcompetencia-en-las-pyme/>
- Perú Retail. (2019). Perú: Consumo se recupera y crece 4% en primer trimestre del 2019. *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-consumo-recupera-primer-trimestre-2019/>.
- Pfeffer, J. (1998). *La Ecuación Humana: la Dirección de Recursos Humanos clave para la excelencia empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Piore, Michael J. y Charles F. Sabel (1984) *The second Industrial Divide - Possibilities for Prosperity*, Nueva York, Basic Books.

- Ponce, R. (2016). *La Protección del Derecho al Medio Ambiente en el Estado Peruano*. 13. Recuperado de <https://www.carec.com.pe/biblioteca/biblio/5/18/13>. Los delitos ambientales y delitos asociados al daño ambiental.pdf
- Poza, Ernesto (2005) *Empresas familiares*. México: Thomson.
- Prendas, L. (2014, October 17). *El factor humano: motor que impulsa a las organizaciones*. Recuperado de <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/el-factor-humano-motor-que-impulsa-a-las-organizaciones/>
- PwC (2016) Encuesta de Empresas Familiares. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/pwc-encuesta-empresas-familiares-2016.pdf>
- Quevedo, A. (2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: Octógono* (Universidad de Piura, Ed.). Piura: Universidad de Piura.
- Redacción La República. (2001, April 30). Escasa inversión en tecnología limita crecimiento de Pymes. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/330964-escasa-inversion-en-tecnologia-limita-crecimiento-de-pymes-peru-invierte-022-en-investi/>
- Redacción Perú Retail. (2019). Perú: Crecimiento económico e inversiones peligran por enfrentamientos políticos. *Perú Retail*. Retrieved from <https://www.peru-retail.com/peru-crecimiento-economico-enfrentamientos-politicos/>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Editorial pearson.
- Rodriguez, J. (2007). *Administración moderna del personal* (Cengage Learning, Ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Romero Luna, Isidoro. (2006). Las PYME en la economía global Hacia una estrategia de fomento empresarial. *Revista Latinoamericana de economía*, 37 (146). Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362006000300003
- RPP Noticias. (2019, June 25). Proyectan que PBI peruano crecería solo 3.2% este 2019. *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/proyectan-que-pbi-peruano-creceria-solo-32-este-2019-noticia-1204924>.
- Ruiz, Leandy (26 de marzo de 2015). Modelo de Gestión por Competencias. Blog de Escuela de Organización Industrial. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/>
- Ryan R., & Deci E. (2000). La teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social, y el bienestar. *American Psychological Association*, 55, 68-78.
- Salazar, Guillermo (2008) El modelo de la empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. Revista de investigación editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Salomon, Jaime (2010) *Capacidades Gerenciales En Las Empresas Familiares Peruanas: Un Estudio Descriptivo*. Lima: Centrum. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1605>

- Santillán, V. (2007). *Gestión de Recursos Humanos*. Recuperado el 28 de mayo de 2018 de website: <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-recursos-humanos/>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (Quinta; P. Hall, Ed.). Essex: Prentice Hall.
- Semana Económica. (2019). INEI: PBI del Perú creció 2.28% en el primer trimestre del 2019. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/360196-inei-pbi-del-peru-crecio-2-28-en-el-primer-trimestre-del-2019/>
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. (1993) , *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley y & Sons, Inc., USA.
- Talleres Reunidos (2019) Página principal. Recuperado de www.talleres-reunidos.com
- Tamames, Ramón(1975) *Fundamentos de estructura económica*. Madrid: Ariel.
- The Economist (2014) *Business in the blood*. Recuperado de <https://www.economist.com/news/business/21629385-companies-controlled-founding-families-remain-surprisingly-important-and-look-set-stay>
- Treviño-Rodríguez, Rosa (2010) *Empresas familiares: visión latinoamericana: estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México, D.F.: Pearson Educación
- Turismo, P. (2019). *Ley de Promoción de la Gastronomía Peruana: propuestas y beneficios para desarrollo del sector*. Recuperado el 7 de agosto de 2019, de Portal Turismo website: <https://portaldeturismo.pe/noticia/ley-de-promocion-de-la-gastronomia-peruana-propuestas-y-beneficios-para-desarrollo-del-sector/>
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. *Academy of Management Review*. Boston: Harvard Business Review Press.
- UOC. (2018). *Análisis interno y externo*. Retrieved August 20, 2019, from UOC. edu website: http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_331/web/main/m1/v1_3_1d.html
- Urdaneta, H. (2013). *El Modelo De Los 4 Roles De Recursos Humanos De Dave Ulrich*. *HU Consulting*, 2.
- Vallejo, C., Quezada, F., Jurado, M., Alarcón, V. (2010) *Restricciones al crecimiento sostenible de pequeñas empresas: estudio descriptivo de Lima Norte*. 2010
- Wendell, F y Cecil, B. (1996). *Desarrollo Organizacional* (Prentice Hall, Ed.). Mexico D.F. : Prentice Hall.
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (Sage, Ed.). California: Sage Editorial.

ANEXOS

ANEXO A: Bitácora de investigación

Este presente anexo tiene por finalidad realizar el registro de las entrevistas y cuestionarios realizados en el trabajo de campo del Proyecto Profesional. De esta manera, se presentan las actividades, así como las fechas en las cuales se llevaron a cabo.

- Entrevista realizada el 25/03/2019: La entrevista la realizó Alvaro Lorenzo para evitar el sesgo, esto debido a que el otro integrante del equipo es miembro familiar del dueño de la empresa. La entrevista en mención se realizó al gerente general de la empresa TALLERES REUNIDOS EIRL, Luis Fernando Cueva Becerra, con el fin de recolectar información y una aproximación inicial para el presente proyecto. Con ello, se realizaron preguntas que brinden información sobre la historia de la organización, sus actividades principales, el sector en el que se desenvuelven, la estructura de sus procesos y la composición organizacional, además de la percepción que tiene el mismo gerente con respecto a la compañía. Con esta información, el equipo de trabajo pudo tener un primer acercamiento a la empresa y a las oportunidades por las cuales se podía direccionar el presente trabajo.

- Entrevista realizada el 25/03/2019: La entrevista la realizó Alvaro Lorenzo para evitar el sesgo, esto debido a que el otro integrante del equipo es miembro familiar del dueño de la empresa. La entrevista en mención se realizó a la asistente de gerencia de la empresa TALLERES REUNIDOS EIRL, Deyanira Meza. Esta primera aproximación con la asistente de gerencia se realizó para conocer una perspectiva diferente a la del gerente pero que también pueda brindar información general de la organización. En esta entrevista, la asistente de gerencia dio información más detallada sobre el flujograma de procesos, pues ella es quien se encarga directamente de que se cumplan estas labores.

- Entrevista realizada el 26/03/2019: De igual forma, esta entrevista fue realizada por Alvaro Lorenzo por los motivos antes mencionados. Este día la entrevista se realizó al jefe de operaciones de la empresa. La razón por la que se optó por entrevistar al jefe de operaciones fue similar a la razón por la que se optó por entrevistar a la asistente de gerencia, además para poder encontrar las similitudes o contrastes entre las distintas opiniones de los altos mandos.

- Entrevista realizada el 04/04/2019: Esta entrevista también fue realizada por Alvaro Lorenzo a la asistente de gerencia, Deyanira Meza. Las preguntas en este caso fueron elaboradas para extraer información con mayor detalle sobre la gestión de recursos humanos, así como los componentes y factores relacionados a ella.

- Entrevista realizada el 05/04/2019: En este caso, la entrevista se desarrolló con otros motivos. Principalmente, recolectar información más específica, detallada y para poder observar también las distintas reacciones ante las preguntas con respecto a gestión de recursos humanos y los factores que impulsan la consecución de objetivos y la propuesta de valor de la empresa.

Por temas de coordinación en tiempos, ese día se realizó la entrevista tanto al gerente general como al jefe de operaciones, con ello se propuso contrastar las respuestas y las perspectivas, las cuales brindaron información relevante para desarrollar la propuesta.

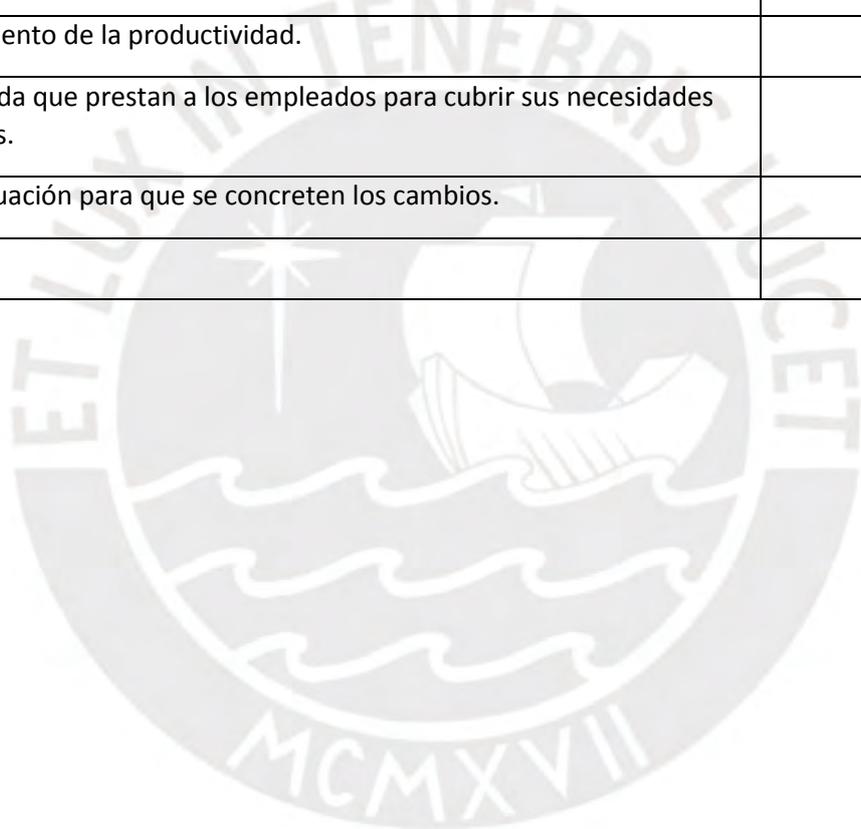
Entrevista realizada el 08/07/2019: Una vez ya elaborada las bases del presente proyecto, Luis Angel Cueva y Alvaro Lorenzo realizaron la entrevista a Walter Ñopo, experto en Recursos Humanos. Esta entrevista se desarrolló para obtener información principal que ayude tanto al marco teórico en torno a Recursos Humanos, así como asesoría y validación sobre la propuesta realizada

ANEXO B: Cuestionario de Roles de Recursos Humanos de Dave Ulrich

	Calidad actual	donde:
		1 es bajo
Los RRHH ayudan a la organización a	(1 al 5)	5 es alto
1. Lograr los objetivos de negocios		
2. Mejorar la eficiencia operativa		
3. Responder a las necesidades personales de los empleados		
4. Adaptarse al cambio		
Los RRHH participan		
5. En el proceso de definición de las estrategias empresariales		
6. Aportando procesos de RRHH		
7. Aumentando la dedicación del personal		
8. Dando forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.		
Los RRHH garantizan que..		
9. La estrategia de RRHH concuerda con la estrategia de negocio		
10. Los procesos de RRHH estén administrados en forma eficiente.		
11. Las políticas y los programas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados.		
12. Los procesos y programas de RRHH incrementen la capacidad de cambio de la organización.		
La efectividad de los RRHH se mide por su capacidad de		
13. Ayudar a que se concrete la estrategia.		
14. Aportar procesos de RRHH en forma eficiente.		

15. Ayudar a los empleados a cubrir sus necesidades personales.		
16. Ayudar a una organización a anticipar y adaptarse a cuestiones futuras.		
Se considera a los RRHH como		
17. Un socio de negocios.		
18. Un experto administrativo.		
19. Un líder de los empleados.		
20. Un agente de cambio		
Los RRHH dedican tiempo a		
21. Cuestiones estratégicas.		
22. Cuestiones operativas.		
23. Escuchar y responder a los empleados.		
24. Dan sostén a nuevas conductas para mantener la competitividad de la firma.		
Los RRHH participan activamente en		
25. La planificación de los negocios.		
26. El diseño y el aporte de procesos de RRHH		
27. Escuchar y responder a los empleados.		
28. La renovación de la organización, el cambio o la transformación.		
Los RRHH trabajan para		
29. Hacer concordar las estrategias de RRHH con las de la empresa.		
30. Supervisar los procesos administrativos.		
31. Ofrecer asistencia para ayudar a los empleados a responder a las necesidades personales y de sus familias.		
32. Reorientar la conducta para el cambio en la organización.		

Los RRHH crean procesos y programas para		
33. Vincular las estrategias de RRHH tendientes al logro de las estrategias empresariales.		
34. Procesar eficientemente documentos y transacciones.		
35. Responder a las necesidades personales de los empleados.		
36. ayudar a la transformación de la organización.		
La credibilidad de los RRHH proviene de		
37. Que ayudan a cumplir con las metas estratégicas		
38. El aumento de la productividad.		
39. La ayuda que prestan a los empleados para cubrir sus necesidades personales.		
40. Su actuación para que se concreten los cambios.		



ANEXO C: Cuestionario adaptado de Litwin y Stringer : Clima Organizacional

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

CLIMA ORGANIZACIONAL

- 1 En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados.
- 2 En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.
- 3 Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir
- 4 A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.
- 5 En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.
- 6 Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.
- 7 Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.
- 8 En esta empresa los errores son sancionados
- 9 En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.
- 10 La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.
- 11 Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.
- 12 La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.
- 13 En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo
- 14 Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha.
- 15 En esta empresa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.
- 16 La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa
- 17 En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.
- 18 Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.
- 19 Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la empresa.

ANEXO D: Cuestionario adaptado de Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Maloni, 2010: Motivación en el trabajo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	---------	------------	-----------------------

MOTIVACION

a) ¿PORQUÉ PONES O PONDRÍAS MUCHO ESFUERZO EN TU TRABAJO EN GENERAL?

- 1 Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo
- 2 Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo
- 3 Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).
- 4 Porque me divierto haciendo mi trabajo.
- 5 Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).

b) ¿PORQUÉ PONES O PONDRÍAS MUCHO ESFUERZO EN TU TRABAJO?

- 6 Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo
- 7 Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante
- 8 Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo
- 9 No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.
- 10 Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo
- 11 Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí.



ANEXO E: Cuestionario adaptado de Compromiso (Meyer, Allen & Smith, 1993).

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	---------	------------	-----------------------

COMPROMISO

A continuación se ofrece una serie de afirmaciones que representan los sentimientos que las personas podrían tener acerca de la empresa u organización para la que trabajan.

- 31 Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.
- 32 En realidad siento como si los problemas de esta organización fueran los míos.
- 33 No tengo un fuerte sentido de pertenencia con esta organización.
- 34 Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora, incluso si deseara hacerlo
- 35 Siento que tengo muy pocas opciones si considerará dejar esta organización.
- 36 No siento ninguna obligación de permanecer en mi trabajo actual.
- 37 Incluso si recibiera beneficios, yo siento que dejar la organización ahora no sería lo correcto.
- 38 Siento que le debo mucho a esta organización.



ANEXO F: Matriz de Operacionalización

Pregunta de investigación	¿Cuál es el estado de la actual Gestión de Recursos Humanos en la empresa Talleres Reunidos EIRL y qué oportunidad de mejora se puede plantear?		
Variable	Dimensiones	Definición de las dimensiones	Sub variables
X : Roles de Recursos Humanos	Socio estratégico	El rol estratégico de RRHH se centra en alinear las estrategias y prácticas de RRHH con la estrategia de negocios. El profesional de RRHH trabaja para ser un socio estratégico, ayudando a lograr el éxito de las estrategias de negocios.	Alineación de estrategias RRHH con las de negocios
			Capacidad para ejecución de estrategias
	Experto Administrativo	El rol de experto administrativo se basa en el diseño de procesos de RRHH eficientes para la formación de planteles, entrenamiento, evaluación, premios, promoción y que manejen de una manera distinta el movimiento de los empleados mediante la organización.	Administración eficiente de los RRHH
			Reingeniería de los procesos de RRHH
Definición operativa de X: El modelo de roles de Recursos Humanos se basa en el reconocimiento de roles múltiples y para aportar valor de los RRHH, se debe redefinir los roles que tradicionalmente el área de RRHH ha desempeñado.	Lider de trabajadores	El rol de contribución propio de los profesionales de RRHH incluye su involucramiento en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados.	Apoyo a cubrir las necesidades del personal.
			Aumento en la dedicación de personal
	Agente del cambio	El rol del agente de cambio se refiere a que los profesionales de RRHH pueden agregar valor a la firma mediante la transformación que implica cambios culturales fundamentales dentro de la empresa.	Conducción de la transformación cultural empresarial
			Capacidad de mejora de diseño y la implementación de iniciativas
Y: Dimensiones que agregan valor a la propuesta estratégica de Talleres Reunidos	Compromiso	Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que influyen en la decisión de continuar o dejar la organización. (Meyer y Allen, 1991)	Afectivo, De continuidad y Normativo
	Motivación	Los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo" (Robbins, 2009)	Amotivación, intrínseca, regulación introyectada, regulación identificada, regulación externa
Definición operativa de Y: Son aquellas dimensiones que repercuten de manera positiva al alcance/logro de los objetivos planteados.	Clima	La representación de las percepciones que el individuo tienen sobre la organización para la que trabaja; así como la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, consideración, recompensa, cordialidad, apoyo estructura y apertura (Méndez, 2006)	Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad

ANEXO G: Indicadores clave de gestión de talento humano

Indicadores	Descripción
<p>Índice de rotación laboral</p>	<p>Este indicador mide el grado de permanencia de los colaboradores en la organización. Para la empresa Talleres Reunidos, es un indicador muy importante, puesto que es una pyme familiar que tiene como visión seguir operando y creciendo en el tiempo. Además, la organización pretende desarrollar sus recursos clave para ofrecer y potenciar su propuesta de valor, lo cual implica especializar y capacitar a sus colaboradores para que ellos no solo brinden un servicio óptimo y permanezcan en la empresa, sino para que también desarrollen sus competencias y habilidades. El año 2017 fue de 4.06%, para el año 2018 fue de 9.55% y para el presente año 9.80%. Esto quiere decir que el índice de rotación laboral se ha ido incrementando con respecto a años anteriores, lo cual no es beneficioso para los objetivos y planes de la organización. Esto puede deberse a distintos factores, los cuales involucrarían mayores esfuerzos para las personas que desempeñan las funciones de la gestión del talento humano.</p>
<p>Tiempo promedio de vacantes a cubrir</p>	<p>Estos tiempos promedio de vacantes a cubrir indica que hay una variabilidad muy amplia, lo cual en una empresa de su tamaño y con las condiciones que actualmente cuenta, debería formalizarse y estandarizarse. Otro aspecto importante en este indicador es que las personas que realizan el reclutamiento y finalmente la selección de los nuevos colaboradores las realizan principalmente la asistente de gerencia y el gerente general. Al no contar con un área específica de recursos humanos que se dedique a realizar estos procesos, los tiempos promedio de vacantes por cubrir no son controlados, ni organizados, no existen tiempos límites cuando esto podría ser más optimizado. Con una adecuada gestión de talento humano, se manejaría de una mejor manera los tiempos promedio de vacantes a cubrir y así satisfacer las necesidades de la empresa, sean de carácter de urgencia o no.</p>
<p>Ausentismo e impuntualidad</p>	<p>Se refiere a las ausencias de los colaboradores al centro de labores por faltas, permisos o retrasos. En los últimos años se ha visto que en la empresa hay un aumento en la impuntualidad y el ausentismo, esto se vio reflejado en que no había un control permanente en el ingreso de los colaboradores. Según los datos recogidos, el último año aumentó en un 20% las ausencias e impuntualidades, con respecto al año 2018, las principales justificaciones que se daba eran por salud; sin embargo, la empresa no exigía a los colaboradores el sustento correspondiente de la atención en el hospital o en la clínica. Este indicador nos indica el nivel de motivación de los trabajadores y el compromiso con la organización.</p>
<p>Tasa de retención de talento</p>	<p>Este indicador permite identificar la tasa de retención de colaboradores clave en la empresa. Según los datos recogidos, esta tasa ascendió al 66% en el último año, de un total de 30 colaboradores clave. Lo ideal es que esta tasa supere el 80% mínimo; sin embargo, en la empresa no se tiene un plan de retención de talento, principalmente porque no existe un sistema de retención, desarrollo y/o compensación en la empresa. La fuga de talento está motivado principalmente por el clima organizacional, sistemas de compensación y el compromiso con la organización.</p>