

CAPITULO I LA EMPRESA

1.1 CONCEPTO DE EMPRESA

Según el autor Leopold A. Beinstein, empresa es toda aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales y que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas.¹

Una empresa, mediana o pequeña se puede entender como una estructura compleja donde las partes se integran de forma interdependiente.

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra capital, etc.

1.2 ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA

Una empresa está esencialmente formada por tres clases de elementos:²

1.2.1 Bienes Materiales:

- ✓ **Su infraestructura**, o sea las instalaciones físicas que se acondicionan para la labor productiva y la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del recurso humano.
- ✓ **Los materiales directos**, es decir aquellos productos principales de los que van a salir los productos terminados y los materiales indirectos que son aquellos insumos necesarios para obtener el producto terminado.

¹ Leopold A. Bernstein.: “*Estados Financieros*” Ed. Mc. Graw.Hill, Mexico, 183 pp.

² Agustín Reyes Ponce : “Administración de Empresas ” Pág. 153,154

- ✓ **Los productos terminados** que se obtienen después de seguir un proceso en su fase final para luego sacarlo al mercado para su correspondiente comercialización.
- ✓ **Recursos Económicos**, toda empresa necesita cierto flujo de efectivo, para cubrir gastos cotidianos, urgentes, etc.

1.2.2 Recurso Humano: Es el elemento mas importante eminentemente activo en la empresa y desde luego el de máxima dignidad.

- ✓ **Obreros**, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual, suelen clasificarse en calificados y no calificados.
- ✓ **Empleados**, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio
- ✓ **Supervisores**, su función principal es vigilar el cumplimiento de los planes estratégicos y órdenes señalados.
- ✓ **Técnicos**, personal con formación profesional, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles etc.
- ✓ **Altos Ejecutivos**, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- ✓ **Directores**, cuya función básica es la de fijar los objetivos, políticas, estrategias generales y revisar los resultados finales

1.2.3 Sistemas: Son las relaciones estables en q deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas. Puede decirse q son los bienes inmateriales de la empresa.

- ✓ **Sistema de Producción**, son fórmulas, patentes, métodos; son sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio o a

crédito; sistemas de finanzas, combinaciones de capital propio y prestado, etc.

- ✓ **Sistema de Organización y Administración**, es la forma de cómo debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, sus niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

1.3 TIPOS DE EMPRESA SEGÚN SU MAGNITUD

1.3.1 Gran Empresa

Unidades que tiene la capacidad de generar empleo a 50 personas o más y en uso de activo fijo sin contar terreno y edificación, mayor a \$us 200.000,00. y sus ventas anuales hacienden a mas de 1.200.000,00 \$us

1.3.2 Mediana Empresa

Unidad que tiene la capacidad de generar empleo entre 21 a 49 personas y sus activos fijos (sin inmueble) está por encima de 150.000,00 \$us y sus ventas anuales es mayor a 90.000,00 \$us

1.3.3 Pequeña Empresa

Las unidades económicas que tienen la capacidad de generar empleo de 10 a 20 personas y un uso de activos de \$us 3001 y 150.000,00 la inversión de sus activos es mayor debido al volumen de ventas que realizan que es de 15.000,00 a 90.000,00 \$us. anuales

1.3.4 Micro Empresa

La unidad económica que tiene capacidad de generar empleo de 1 a 9 personas y un uso más limitado de activo fijo hasta \$us 10.000,00.

Sin embargo, la legislación boliviana no especifica las diferencias entre micro, pequeña y mediana empresa.

1.4 LAS PYME(S) Y SU INSERCIÓN EN LA ECONOMÍA GLOBAL.

La globalización de las economías nacionales es un proceso que pareciera tornarse irreversible, ya que el comercio nacional se está expandiendo cada día más con un número elevado de países que se incorporan al intercambio internacional de mercancías y servicios, vendiendo y/o comprando de acuerdo a sus ventajas y necesidades.

Los bloques comerciales como la Unión Europea (UE), el tratado de Libre Comercio de Norteamérica (NAFTA), Mercosur (Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay), El Pacto Andino (Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia), entre otros. La conformación de bloques regionales, más que tender hacia la aldea global lo que pretende buscar es proteger a las economías de los diferentes países miembros, así éste fuera el propósito de formar bloques regionales, lo que implica ampliar los factores de la economía de las naciones, convirtiéndolo así en un proceso de globalización.

Uno de los factores que estimula la globalización de las economías en el avance tecnológico que se ha desarrollado durante los últimos años es la telecomunicación, que permite conectar físicamente, en vivo y directo, diferentes puntos del globo terráqueo sin importar a qué distancia se encuentre cada uno de los puntos, gracias a la telecomunicación producida en cualquier país en cuanto a su innovación tecnológica puede compartir con los demás países.

1.4.1 LOS IMPACTOS DE LA GLOBALIZACIÓN EN LAS PYMES.

La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufacturas al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero a su vez significando una amenaza para las PYMES.

Uno de los impactos más resaltantes de la globalización económica en las empresas, es la pérdida de la discrecionalidad de la gerencia para la fijación de los precios de

los bienes y servicios producidos, a partir de sus respectivas estructuras de costos y expectativas de ganancias.

Las estrategias individuales son de la absoluta discrecionalidad de la gerencia, mientras que las colectivas requieren el concurso de numerosos participantes, al menos más de dos.

1.4.2 EL ROL DE LA PYME EN LOS PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO

Las oportunidades ofrecidas a la PYME por el proceso de globalización no implican la falta de consecuencias negativas para la supervivencia de muchos de ellos, que se han visto forzados a enfrentar gradualmente los programas de ajustes macroeconómicos, para realizar una apertura de sus mercados a la competencia internacional. Los países en vías de desarrollo no han liberado voluntariamente sus economías al comercio internacional.

Los procesos de apertura han permitido revitalizar el debate sobre el rol del estado en la economía de los países, el subsidio a los servicios públicos y el financiamiento del gasto público, no hay actividad social, cultural, política y económica de los países que no esté sometida a una controversia ideológica en este sentido.

Las PYMES en su rol no podían escaparse de esta cruzada de discusión, polarizándose los planteamientos entre los que argumentan la necesidad de contar con una protección del estado por vía del financiamiento preferencial, la asistencia tecnológica, etc. Los que buscan esta fuerza de mercado decidirán sobrevivir como empresa.

1.4.3 LAS PYMES EN BOLIVIA

Para los países desarrollados, la microempresa está incluida dentro de la pequeña empresa y no existe de manera individual, definiendo a la pequeña y mediana empresa como aquéllas que no son grandes; mientras que para los países en

desarrollo, como el nuestro, realizamos una clasificación diferencial entre micro, pequeña y mediana empresa, gracias a que el número de estas empresas es mucho mayor en países menos adelantados, que en aquellos desarrollados.

Entonces, en Bolivia podemos entender a las PYMES como aquellas empresas que cuentan con uno a cincuenta empleados, un valor de ventas anual hasta de ciento cincuenta mil dólares y el valor de sus activos pueden ser hasta de ciento cincuenta mil dólares.

Características de la pequeña empresa

Son dirigidas por sus propietarios y ocupan entre 10 y 20 empleados. Estas son empresas que se encuentran principalmente en las regiones tanto urbanas como peri urbanas y tienen como objetivo abarcar una porción de mercado diferente que la microempresa.

Al tener una visión más en comparación con la microempresa, contratan una mayor cantidad de empleados. Estas empresas, al igual que las anteriores, tienen como característica importante la dirección del negocio por parte de los mismos propietarios, debido a que en muchos casos las empresas pasan de generación en generación.

El valor de sus ventas anuales fluctúa entre US\$ 15.000 y 90.000. El giro de estas empresas es diferente por lo que el valor de sus ventas es mayor. Los costos en los que incurren también son mayores.

El valor de sus activos está en el rango de US\$ 3.000 y 150.000. La inversión en activos es mayor debido al volumen de ventas que realizan.

Las finanzas del negocio están registradas contablemente. Este tipo de empresas tiene contabilidades separadas de las del hogar, los gastos de la empresa son

solventados con recursos de las empresas y los gastos familiares son solventados con los sueldos que reciben los dueños de la empresa por su trabajo en la misma.

Tienen acceso al sector financiero formal. Estas instituciones se encuentran ubicadas en áreas urbanas o en regiones cercanas, tienen mayor acceso a financiamiento porque cuentan con los requisitos y garantías necesarias para la obtención de un préstamo.

Características de la mediana empresa

En su mayoría son dirigidas por sus propietarios y ocupan entre 21 y 49 empleados. Se encuentran en zonas urbanas y peri urbanas abarcando proporciones de mercado semejantes a la pequeña empresa en algunos casos, ya que han sido originadas gracias al desarrollo de pequeñas empresas que por su visión han ido contratando más gente.

El valor de sus ventas anuales es mayor a US\$ 90.000 y menor a 150.000.

El valor de sus activos está por encima de US\$ 150.000. Siendo necesario que este valor sea mayor ya que las ventas anuales son de mayor volumen.

Las finanzas del negocio están registradas contablemente. Este tipo de empresas tiene contabilidades separadas de las del hogar, los gastos de las empresas son solventados con recursos de la empresa y los gastos familiares son solventados con los sueldos que reciben los dueños de la empresa por su trabajo en la misma.

Tienen acceso al sector financiero formal. Estas instituciones se encuentran ubicadas en áreas urbanas o en regiones cercanas, tienen mayor acceso a financiamiento porque cuentan con los requisitos y garantías necesarias para la obtención de un préstamo.

Como podemos apreciar, sus características son muy similares y en algunos casos las mismas que para la pequeña empresa, además de no existir un consenso en cuanto a éstas debido a las diferentes concepciones que hay respecto de este tipo de empresas a nivel nacional e internacional en general, siendo muy difícil determinar las verdaderas características de la mediana empresa, por lo que esta aproximación es tomando como parámetro el concepto de PyME en su conjunto.

1.4.4 EL COMPORTAMIENTO DE LOS GERENTES DE LAS PYMES

Es fundamental que los gerentes sean la base en las PYMEs, ya que deben enfrentar muchos retos y para eso tendrán que tener conciencia y centrarse en los diferentes cambios que se puedan presentar. Estos gerentes deberán asumir grandes tareas como:

- ✓ Decidir el posicionamiento estratégico de su empresa.
- ✓ Diseñar la estrategia individual que le permita competir.
- ✓ Seleccionar la estrategia colectiva más adecuada para su estrategia individual.
- ✓ Contribuir a la definición del rol más adecuado de su gremio en relación a su estrategia colectiva.
- ✓ Participar activamente en la materialización de los esfuerzos gremiales para instrumentar los acuerdos de cooperación.

CAPITULO II

GESTION DE RECURSOS HUMANOS

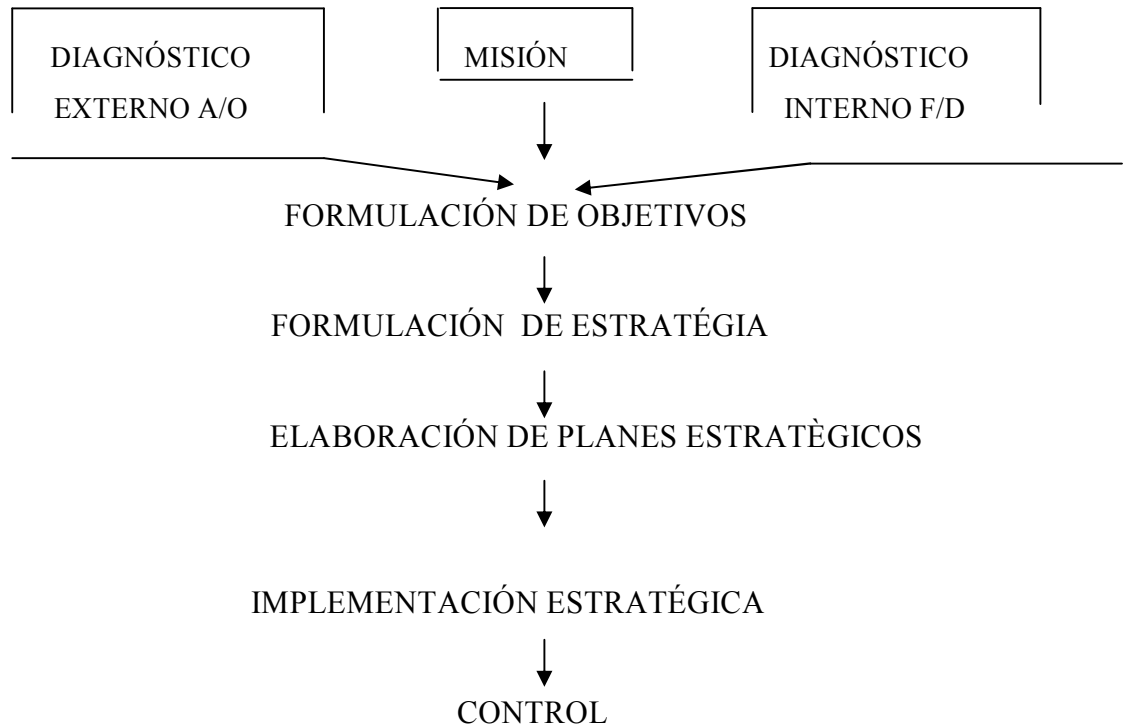
2.1 FUNCION ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS PYMES (la gestión estratégica en general)

La gestión estratégica de los recursos humanos se considera, como aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados y que están relacionadas con la ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventajas competitivas.

También se puede definir como la utilización de los recursos humanos planificados y las actividades necesarias para permitir a la organización conseguir sus objetivos.

El proceso de la estrategia viene definido en el siguiente cuadro:

PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS



Este esquema se puede aplicar tanto a nivel de toda la empresa como a nivel de recursos humanos.

2.2 TERMINOLOGIA GESTION (Dirección de Personal/Gestión (dirección) de RRHH)

A lo largo del tiempo, se han ido utilizando diferentes términos como *dirección de personal*, *dirección de recursos humanos* o *dirección de personas*. Según los autores, hay algunas diferencias; se puede diferenciar entre dirección (o gestión) de personal y dirección (o gestión) de recursos humanos: ³

- ✓ Gestión de personal: es la función que se dedica a gestionar la contratación de personas dentro de la empresa, concretamente en lo que se refiere a la selección, retención y desarrollo de los recursos humanos en la organización.
- ✓ Gestión de recursos humanos: es una aproximación estratégica para reclutar, desarrollar, gestionar y motivar el compromiso del recurso más importante de la empresa: las personas.

Otras diferencias serían:

- ✓ En cuanto al papel que juegan en el departamento; la planificación corporativa en la dirección de personal es más de tipo reactivo, se basa más en cosas concretas; en cambio, en la dirección de recursos humanos está totalmente integrada dentro de la planificación general de la empresa.
- ✓ En la dirección de personal la planificación es más a corto-medio plazo. En cambio, en la dirección de recursos humanos es a largo plazo y muy pro-activa.
- ✓ El contrato psicológico en la dirección de personal será de control-obediencia; en la dirección de recursos humanos será tácito, interno de la persona.

³ Chruden, H. y A. Sherman (1987): "*Administración de personal*", Ed. Continental, México

- ✓ El enfoque de las relaciones laborales será, en la dirección de personal, más de tipo adversario, con poca confianza, más colectiva y pluralista; en la dirección de recursos humanos será más colaboradora e individual.
- ✓ En cuanto a la estructura y sistemas de la empresa, en la dirección de personal serán más mecánicos, más burocráticos; en la dirección de recursos humanos serán más organizacional, más trabajo en equipo, con estructuras más claras y planas.
- ✓ En cuanto al rol de la gestión de personal, en la dirección de personal lo lleva un especialista, una persona que tiene todo el peso; en la dirección de recursos humanos el especialista es, únicamente, un coordinador, un agente de cambio, un asesor, ya que la gestión está integrada dentro de otros niveles jerárquicos.⁴
- ✓ Los “clientes” de los gestores son, en la dirección de personal, básicamente los directivos; en la dirección de recursos humanos no es sólo este grupo, sino que los empleados también se integran en él.
- ✓ En cuanto a los referentes de comportamiento, cuando se trata de dirección de personal se habla de normas, costumbres, procesos estandarizados, rigidez estructural. En la dirección de recursos humanos también, pero se tienen en cuenta los valores de las personas y la misión empresarial.

⁴ Davis, K. y W. Werther. (1991):”*Administración de persona y Recursos Humanos*”,Ed. Mc.Graw Hill, México, 396 pp.

- ✓ En la dirección de personal, los criterios de evaluación de la empresa son entendidos por conceptos como la reducción de costes, la formación. Hoy en día, en la dirección de recursos humanos se habla también de desarrollo de los recursos humanos, de conseguir el máximo potencial de las personas.

- ✓ En la dirección de personal, (la habilidad de los directivos que se valora,) es la negociación. En la dirección de recursos humanos también se valora la negociación, pero además, la capacidad de visión, de coordinación y la capacidad de cambio.

En síntesis, a partir de los años 90 se popularizó el término *recursos humanos* y se intenta lograr el máximo desarrollo de las personas en las organizaciones; es decir, la plena participación, independientemente de cómo se llame el departamento.

2.3 NATURALEZA DE LA FUNCION GESTION DE PERSONAL

¿Qué es la función de recursos humanos?

Enrique Fowler, decía que la función de los recursos humanos es aquella parte de la gestión empresarial que se dedica a las personas en el trabajo y se preocupa por las relaciones entre persona y trabajo, entre persona y persona y entre empleado y empresario. Como tal tarea es funcional, ha de promover la eficiencia empresarial u organizacional, pero siempre relacionada con el bienestar físico y psíquico de los trabajadores.

Su objetivo principal es la consecución de los fines de la organización. Se parte de la idea de que estos fines son más fáciles de conseguir si partimos de un bienestar físico y psicológico del trabajador.⁵

⁵ Enrique Fowler: “ *Sistema de administración de personal*”

Evolución de la gestión de personal a través del tiempo (el pasado)

Evolución de la concepción del hombre en la empresa (E. Shein)

Para Edgar Shein, hay cuatro tipos de concepciones sobre el hombre, lo que supone cuatro estilos de gestión:

- ✓ Concepción del hombre racional – económico: parte de la teoría X de Mc.Gregor (concepción hedonista del hombre). Antes de 1900, los empleados eran máquinas y si no funcionaban se eliminaban.

En 1900 empezó a producirse el cambio en la concepción. Taylor, máximo exponente de este cambio, pretendía un diseño eficiente de los métodos del trabajo, una cuantificación constante de todo lo mensurable, a fin de aumentar el nivel de rendimiento de los trabajadores. El trabajador era otro factor de producción más. Lo importante era el resultado y no la satisfacción del trabajador. Los departamentos de personal se encargaban de tareas administrativas (selección, formación, etc.) e implementaban métodos científicos de trabajo.⁶

En síntesis, el único elemento motivador era el incentivo económico; las personas sólo reaccionan ante el dinero. Las organizaciones, al controlar los incentivos, controlan al individuo. Los sentimientos humanos se vislumbran como irracionales y no son determinantes.

- ✓ Concepción hombre – social: aquí emparentamos con la Escuela de Relaciones Humanas (1930) de Hawthorne quien pretendía demostrar que los trabajadores no sólo se ven influenciados por los incentivos y la organización del trabajo, sino que también eran importantes otros temas psicológicos; la motivación viene por las relaciones sociales. También

| ⁶ Schein Edgar H., Cruz Cardona Víctor E. Traductor :”*Administración del personal – Liderazgo*”

identificamos esta premisa con la teoría Y de Mc Gregor. El individuo se ve influenciado por aquellas fuerzas que vienen del equipo. Según Maslow, los individuos tienen una necesidad social; los directivos tienen que implementar políticas de personal que satisfagan estas necesidades sociales.⁷

Estos estudios de Hawthorne demostraban que a más participación, cooperación y comunicación, más productividad. Había que tratar al trabajador con mayor dignidad. Se implementaron técnicas basadas en las ciencias de la conducta, se mejoró la participación de los trabajadores en programas (de formación, de supervisión, etc.) y hubo un auge de los sindicatos.

Esta concepción fue criticada y tuvo poco éxito. Se le culpaba de simplificar el concepto, dejando de banda el tema económico. También se le acusó de que se centraba mucho en el tema social, sin fijarse en la individual (lo que motiva a uno no tener por qué motivar al otro). Se negaba la eficacia de la organización del trabajo. No llegó a reconocer que no sólo las buenas relaciones bastan para motivar, sino también otra serie de mejoras: flexibilidad laboral, desarrollo profesional, trabajo en equipo, etc.

✓ Hombre autorrealizado: emparentamos con la Escuela de los Recursos Humanos. Se trata el tema del reconocimiento de la necesidad que también tienen las personas de usar sus habilidades. El individuo busca el desarrollo en el puesto de trabajo. Una excesiva rigidez estructural puede coartar esta progresión. Se reconocen una serie de necesidades: desde las más elementales hasta la autorrealización (pirámide de Maslow). Las personas necesitamos un cierto grado de autonomía para poder desarrollar estas necesidades. Si se dan estas características, el individuo será capaz de conseguir los objetivos organizacionales.

| ⁷ Douglas Mc.Gregor “Teorías X y Y “

El empleado será una inversión; los programas de recursos humanos deben ser congruentes con los objetivos de la organización y los del individuo.

- ✓ Hombre complejo: es un resumen de los anteriores. Se coge lo bueno y se desecha lo malo. Ninguna de las formulaciones anteriores es capaz de explicar los problemas del trabajo, sino que cada una de ellas aporta algo. En esta concepción ya estamos hablando de estrategia. Si se elaboran estrategias sociales, tendrán en cuenta todos los aspectos de las concepciones anteriores.

Estas cuatro concepciones han tenido un carácter evolutivo y un efecto acumulativo. Las cuatro se siguen dando actualmente en determinados aspectos y países. A consecuencia de la evolución, se ha cambiado los directivos de los recursos humanos.⁸

Fases de la evolución de la gestión de personal

En 1982, Bosquet habla de los estados sobre los que ha pasado la gestión de los recursos humanos. Hay cuatro estados en la gestión:⁹

- ✓ Fase administrativista: gestión de los recursos humanos basada en supervisiones, control, normas, disciplina. Se centra en contrataciones, despidos, incentivos, etc. Las personas son un coste y hay que minimizarlo. La reacción es reactiva.
- ✓ Fase de gestión: se consideran necesidades de tipo social y psicológico. Se intenta la adaptación del hombre a la organización. Se empieza a vislumbrar la pro actividad. Se intenta hablar del contrato psicológico y no del contrato retributivo.

| ⁸ Davis, K. y J. Newstrom.(1987):” *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*,” Ed. Mc Graw-Hill, México, 608 p.

| ⁹Carlos Bosquet:”*Enfoques Estratégicos de la Administración de Personal* “Ed. Mc Graw-Hill.

- ✓ Fase de desarrollo: es una fase de conciliación entre las dos fases anteriores. Se concilian las necesidades de tipo económico con las de tipo social. El éxito de la gestión de los recursos humanos pasa por una eficacia en la gestión de las personas. Nace la concepción estratégica de los recursos humanos.

- ✓ Fase plenamente estratégica: la gestión estratégica está plenamente consolidada. Hay elementos de análisis, formulación de objetivos, etc.

El término *dirección de recursos humanos* apareció a finales de los 70 en Estados Unidos. En Europa apareció en los años 80. Su aparición fue motivada por:

- ✓ La competencia internacional, sobre todo de Japón.
- ✓ Mayor calificación de las personas en el trabajo.
- ✓ La preferencia de los mercados por modelos descentralizados.
- ✓ La creencia compartida de que para que haya una mayor eficiencia del empleado debe haber un mayor compromiso.

Esto hizo que las políticas de personal fueran más complejas, que estuvieran integradas en la estrategia empresarial y provocó la aparición de los recursos humanos. En los años 90, con los grandes cambios económicos, se dio al traste con la filosofía de los recursos humanos.

2.4 LA GESTION DE PERSONAL/DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS EN EL SIGLO XXI (EL FUTURO)

2.4.1 Tendencia en la función y rol de recursos humanos

Hoy en día, de manera consolidada, no se considera al trabajador como un simple engranaje, sino como el activo más importante de la organización. Hay una serie de cambios en formación y en el rol de los directores de recursos humanos; por ejemplo,

cada vez hay más directivos de recursos humanos en el comité de empresa, o cada vez se desplaza más la gestión de personal a la línea de mandos intermedios.

Hay un cambio en la concepción estructural de las empresas; cada vez son más sistémicas, es decir, cada área de la empresa está más ligada a la totalidad de la empresa, y no tanto a otras áreas individuales (globalización).

El especialista en recursos humanos se convertirá en un asesor, un consultor de la organización, un facilitador del cambio, una persona proactiva integradora. Van a requerir mayor participación; también van a tener que reciclarse continuamente.

Hay corrientes, aunque minoritarias, que son pesimistas, sobre todo en Estados Unidos. Predican que una empresa deber dar al departamento de recursos humanos una baja prioridad, dado que bloquea su progreso; no deberían tomar decisiones que afecten al núcleo de la empresa y no aportan ningún valor añadido. Esto puede suceder por la dificultad de recursos humanos para hacer tangibles sus efectos.

2.5 COMO LA GESTION/DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS CONTRIBUYE AL ÉXITO DE LA EMPRESA

1. Hoy en día, las organizaciones tienen que adaptarse continuamente a su entorno, ya que éste cambia constantemente.
2. La adaptación se consigue a través de la estrategia.
3. Formulando estrategias, se pueden conseguir ventajas competitivas.
4. Conseguidas las ventajas, dentro de un mundo globalizado, donde casi todas las empresas tienen acceso al capital y a la tecnología, la principal fuente de ventaja competitiva está en las personas. El conocimiento de las personas es un activo que no se puede copiar.
5. Ya que se da tanta importancia a las personas y en todas las empresas hay personas, ¿por qué hay unas empresas que fracasan y otras tienen éxito? Porque para conseguir el éxito hay que aplicar la siguiente fórmula:

FACTOR HUMANO ADECUADO

+

EFICAZ GESTIÓN DE LOS RRHH QUE MAXIMICE EL BENEFICIO DE SU TRABAJO Y SU CONOCIMIENTO

En conclusión: las personas somos fuente de la ventaja competitiva.¹⁰

2.6 NIVELES DE DECISION

A nivel genérico, el rol principal del responsable de recursos humanos sería desarrollar una estrategia que esté en consonancia con los objetivos generales de la empresa y diseñar una serie de políticas que estén alineadas con esa estrategia de recursos humanos, así como crear las condiciones para que se puedan llevar a cabo las actividades que marcan estas políticas.

2.6.1 Estratégico

- ✓ Estratégico: establecer objetivos y planes estratégicos, misión y valores.

2.6.2 Operativo

- ✓ Táctico/operativo: se diseñan las políticas de personal.

2.6.3 De Acción

- ✓ De acción: se desarrollan las actividades concretas.

¹⁰ Fayol, H. (1954):” *Administración industrial y general*,” Ed. Atlas, Sao Paulo.

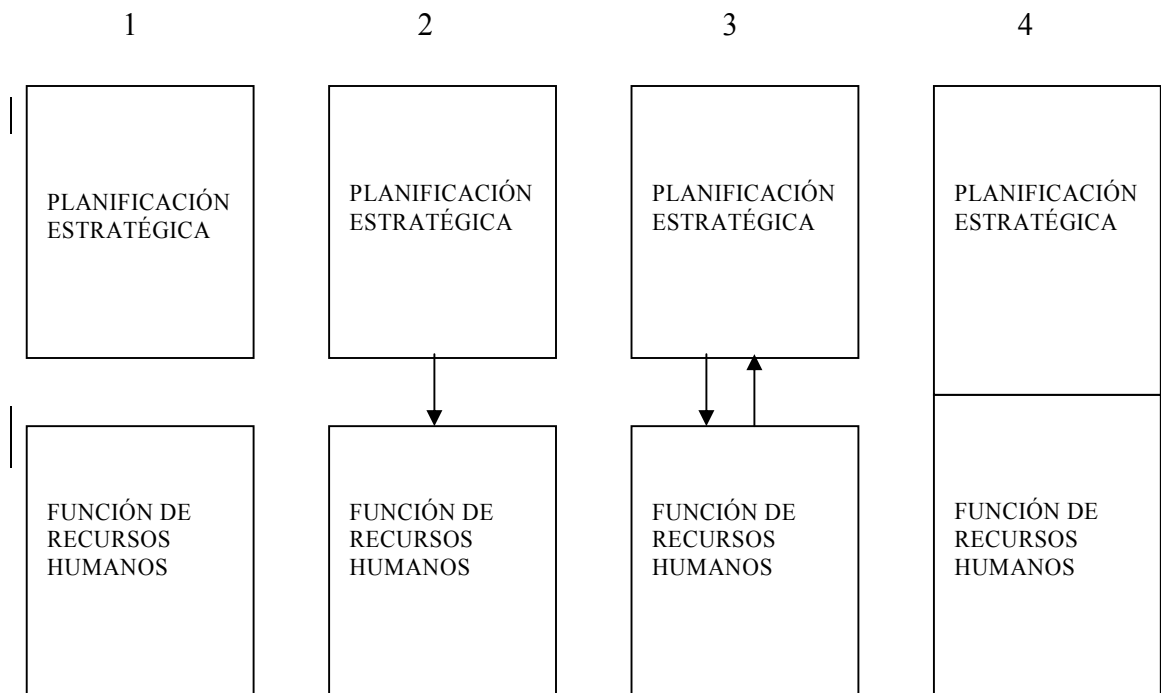
2.7 LA LLAMADA “GESTION INTEGRADA” DE LOS RECURSOS HUMANOS

Al hablar de estrategia, lo hacemos en el sentido de cómo la empresa va a planificar la misión y a conseguir los objetivos. Estas decisiones deben responder a tres preguntas:

- ✓ ¿Dónde competir?
- ✓ ¿Cómo competir?
- ✓ ¿Con qué medios competir?

Tradicionalmente, los directivos se han hecho las dos primeras preguntas, pero se han olvidado de la tercera. Muchas veces, el directivo de recursos humanos no ha intervenido en la formulación de la estrategia. La gestión de los recursos humanos debe estar integrada.¹¹

GESTIÓN INTEGRADA DE LOS RECURSOS HUMANOS



¹¹Fitts, P. y M. Posner, (1968): “*El rendimiento humano*,” Ed. Marfil S. A., España, 210 pp.

En la estrategia existen dos partes diferenciadas:

- ✓ Formulación: corresponde a la planificación estratégica.
- ✓ Implementación: corresponde a la función de recursos humanos.

Existen cuatro niveles de integración:

- 1- Vínculo administrativo: la función de recursos humanos se centra en actividades del día a día. Los temas de estrategia no son tratados por el directivo de recursos humanos. La función está totalmente divorciada del proceso de formulación estratégica. No existe ningún tipo de integración.
- 2- Vínculo unidireccional: el núcleo estratégico de la empresa crea la planificación estratégica e informa de las medidas a la función de recursos humanos, que simplemente implementará aquellas actividades planificadas. Se considera que la función de recursos humanos tiene su importancia por la implementación. No es gestión integrada, aunque algunos autores así la consideran.
- 3- Vínculo bidireccional: se permite que recursos humanos participe de alguna manera en el proceso de formulación estratégica, en una secuencia de tres pasos:
 - ✓ Planificación estratégica informa a recursos humanos de las estrategias que están considerando.
 - ✓ Recursos humanos analiza las implicaciones de su departamento de acuerdo con las estrategias de las cuales ha sido informado, presentando un informe de su implicación.
 - ✓ Planificación estratégica toma las decisiones estratégicas que hagan falta; el plan estratégico vuelve a bajar a recursos humanos para que elabore los programas para aplicarlo.

Planificación estratégica y recursos humanos son interdependientes por un vínculo bidireccional.

- 4- Vínculo integrativo/integrado: se da la auténtica integración entre recursos humanos y planificación estratégica. Es un vínculo dinámico, donde la integración es continua. Más que un proceso de intercambio de información, la función de recursos humanos está inserta dentro del núcleo estratégico de la empresa. Se participa de manera plena tanto en la formulación como en la implementación. El director de recursos humanos siempre forma parte del Comité de Empresa. La estrategia de la empresa se crea teniendo siempre en cuenta la parte concerniente a recursos humanos.

2.8 FUNCIONES Y ACTIVIDADES EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS:

2.8.1 Planificación, análisis de puestos, cobertura de las necesidades de RRHH

a. Planificación de los RRHH.

- ✓ Necesidades de personal: nº de empleados, conocimientos, habilidades de éstos teniendo en cuenta la estrategia y objetivo de la empresa para un horizonte temporal.
- ✓ Disponibilidad de RRHH de la empresa, que se ajustan en cada momento a dichas necesidades.

b. Análisis de puestos.

- ✓ Contenido de los puestos: qué se hace, cómo se hace, por qué se hace.
- ✓ Requerimientos: cualidades o habilidades para su correcta ejecución.

c. Cobertura de las necesidades de RRHH.

- ✓ Reclutar candidatos: a los aspirantes a un puesto de trabajo.

- ✓ Seleccionar a los candidatos más adecuados: existen técnicas diversas. (entrevistas, pruebas psicológicas)
- ✓ Orientarlos y asignarlos a los puestos: relacionado con el proceso de socialización.

2.8.2 Aumento del potencial y desarrollo humano

d. Aumento del potencial humano y el desarrollo del individuo

- ✓ Formación y perfeccionamiento. (Cursos)
- ✓ Planificación y gestión de la carrera profesional. Elevados costos en la rotación de empleados en las empresas, se ha tratado de promover carreras internamente.¹²

2.8.3 Evaluación al personal

e. Evaluación de la actuación de los empleados.

- ✓ Seguimiento de la contribución de los empleados a la empresa. A partir de esta evaluación se toman decisiones como ascensos, traslado, retribución, formación.

2.8.4 Retribución - motivación,

f. Retribución y motivación de los empleados.

- ✓ Está en función del valor del puesto de trabajo, condiciones personales y del rendimiento.

| ¹² Zayas, P. (1996): *¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?*, Ed. Academia, Ciudad Habana., 202 pp.

- ✓ Alta capacidad de atracción y retención del personal.

2.8.5 Gestión estratégica de los RRHH

g. La gestión estratégica de los RRHH.

- ✓ Considerar el componente mismo dentro del proceso de análisis estratégico.
- ✓ Las estrategias deben ser congruentes con los RRHH y estar apoyados por ellos.

2.9 LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA PLANIFICACION DE PERSONAL

El planificar entra dentro de lo que es la gestión empresarial. Es una de las actividades de los directivos. Planificar es prever o anticiparse al futuro, e intentar establecer los objetivos de cada área de la empresa. Todo ello encaminado a garantizar la supervivencia de la organización y su adaptación al entorno.

La planificación toca temas de tipo estratégico, táctico y operativo. Se puede ver desde dos puntos de vista:

- ✓ Desde el punto de vista del directivo: conjunto de medidas o decisiones que, combinados, nos llevan a alcanzar unos objetivos.
- ✓ Desde el punto de vista del trabajador: a través de la planificación puede aplicar un método más adecuado para poder llevar a cabo su labor.

En definitiva, los objetivos de la planificación son:

- ✓ Anticiparse.
- ✓ Servir como instrumento de comunicación.
- ✓ Servir como instrumento de control.
- ✓ Servir como instrumento de compromiso: debe ser un proceso comparativo.

Los errores que se pueden dar en la planificación son:

- ✓ Que sea muy extensa y luego actuar como si no existiera.
- ✓ Que se emprendan actividades sin tener en cuenta la planificación

La planificación de los recursos humanos, es una parte del sistema de planificación general de la empresa. Deriva de los objetivos estratégicos de la empresa y establece los objetivos de cada área funcional, las opciones que se tienen para conseguir los objetivos y los planes más concretos de desarrollo.

Hay autores que distinguen entre planificación de recursos humanos y planificación de personal. Aquellos que así lo hacen, se basan en lo siguiente:

- ✓ En la planificación de recursos humanos se incluyen aspectos como el desarrollo de las personas, la gestión del cambio o programas de gestión.
- ✓ En la planificación de personal se hablaba, únicamente, de dotar a la empresa del personal necesario, en número suficiente y con la cualificación suficiente, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno.

Los requisitos previos para que se haga una planificación son:

- ✓ Que la empresa tenga un proceso de planificación estratégica real.

- ✓ Que la función de recursos humanos esté INTEGRADA en el núcleo de decisión estratégica.

Pero, ¿por qué se han de planificar los recursos humanos?

- ✓ Por la propia inercia del ser humano, en el sentido de que no se ven bien los cambios bruscos; se intentará modular estos cambios.
- ✓ Por la falta de flexibilidad en los recursos humanos: hace falta mucho tiempo para aprender cosas nuevas y para olvidar las ya aprendidas.
- ✓ Para evitar las consecuencias negativas de la no-planificación o una planificación incorrecta: planillas sobredimensionadas o vacantes sin cubrir, imposibilidad de planificar los planes de carrera o de sucesión, etc.
- ✓ Cada vez se da una mayor especialización en los puestos de trabajo, lo que hace difícil cubrir vacantes sin una planificación.
- ✓ Por el reciclaje continuo al que nos obliga el entorno.

Los objetivos de la planificación de los recursos humanos son:

- ✓ Asegurar la dimensión correcta de la plantilla, sobretodo por el tema de la rentabilidad.
- ✓ Competitividad.
- ✓ Coordinación interna.
- ✓ Comportamiento organizacional.
- ✓ Mejorar el clima laboral.
- ✓ Reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Facilitar los programas de gestión del conocimiento.

En definitiva, son dos los objetivos principales:

- ✓ Maximizar el valor que aportamos a la empresa.
- ✓ Lograr satisfacción y compromiso por parte del trabajador.

La planificación de los recursos humanos es el punto de partida de la gestión de recursos humanos. Barranco nos dice que la gestión de recursos humanos debe compaginar dos intereses:

- ✓ La visión colectiva (organizacional)
- ✓ Los deseos personales de los trabajadores (grupales/individuales)

Si no se compaginan, no se tiene una organización eficaz.

La planificación de las PYMES, al tener éstas sus propias dinámicas, se encuentra con los siguientes problemas:

- ✓ Dificultad de obtener medios y recursos con los que planificar.
- ✓ Sus decisiones, en general, son demasiado empiristas. La planificación de los recursos humanos queda a un lado debido a su intangibilidad.
- ✓ Los valores tradicionales relativos a la gestión de personal.
- ✓ La cuantificación del valor que aporta recursos humanos a la empresa.
- ✓ La posible inexistencia de una función de personal clara.

Hay que tener en cuenta que cada PYME es un mundo y tiene sus propias características.

2.10 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL

Deberá disponer de una estructura interna adecuada para ser eficiente, y una gestión eficaz de los RRHH deberá ser práctica y abierta.

2.10.1 Gerencia de RRHH en la organización. (Aspectos para organizar los RRHH).

- ✓ Permitir que los gerentes de RRHH desarrollen diferentes papeles.
- ✓ Facilitar trabajo al RRHH, remitiéndoles al lugar donde se desarrolla la acción.
- ✓ Aplicar políticas de RRHH para el conjunto de la organización.
- ✓ Incorporar el punto de vista del departamento de RRHH a las políticas de la empresa.
- ✓ El departamento de RRHH debe tener el poder y la autoridad suficientes para garantizar la aplicación de sus políticas sin discriminación y de acuerdo a la legalidad.
- ✓ Que el departamento de RRHH no se limite sencillamente a reaccionar ante la crisis de personal, sino que sea activo y e innovador en la gestión.

Resulta muy importante la percepción y el valor que la alta dirección otorgue a las actividades de RRHH.¹³

¹³Davis, K. y J. Newstrom. (1987):”*El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*,” Ed. Mc Graw-Hill, México, 608 p.

2.10.2 Cualidades del Gerente de RRHH.

1. **Mayor conocimiento de la gestión de empresas.** Formación sólida en planificación estratégica, comprensión de balances financieros y técnicas de ventas, marketing y producción. Utilización de técnicas modernas de gestión.¹⁴
2. **Comprensión profunda de los fenómenos económicos:** competencia en el contexto de los costos laborales, traslados internacionales, programas de retribuciones, equilibrio entre la equidad interna y la necesidad de seguir siendo competitivo en los diversos mercados en los que se pueda actuar.
3. **Mayor capacidad analítica:** gestión de procesos en lugar de actividades. Ayuda ante la resistencia al cambio.
4. **Liderazgo competente:** credibilidad, conocimientos y poder de convicción o influencia.
5. **Mayor inclinación hacia la acción:** enfoque proactivo (adelantarse al cambio antes de que dé lugar a malos resultados).
6. **Habilidad como desarrollador:** se compromete ante los grandes cambios estructurales de la empresa
7. **Aumento de la conciencia política:** integrar todos los recursos y conexionarlos en torno a los objetivos y a los valores fundamentales de la empresa.

¹⁴Katz, D. y R. Kahn (1977): “*Psicología de las organizaciones*,” Ed. Trillas, México.

CAPITULO III

EL GERENTE

3.1 EL GERENTE

Un gerente es aquella persona que se hace responsable de cumplir y hacer cumplir las cuatro actividades básicas de la administración como son la planeación, organización, dirección y control en el desarrollo de sus relaciones laborales

3.2 FUNCIONES DEL GERENTE

La efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

Un gerente efectivo es aquel que entre otras cosas:

- ✓ Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- ✓ Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- ✓ Busca medios para que los colaboradores se comprometan de manera voluntaria con el logro de los objetivos de la organización.
- ✓ Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.
- ✓ Delega tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.

Considera los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.

Cuando se habla del gerente, se define como un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos; de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que está dirigiendo. De allí que resulte necesario que además de una formación gerencial, el individuo que actúe como gerente, tenga un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permitan ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega.

3.2.1 La planificación de la Empresa: Es una función administrativa que establece previamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y cómo alcanzarlos; ésta define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden realizarlo.

3.2.2 La Organización de la Empresa: Es la acción de instituir, estructurar e integrar los recursos y las partes pertinentes de la administración, así como establecer el relacionamiento y las atribuciones de cada una de ellas, con la finalidad de que los objetivos puedan ser alcanzados, los planes ejecutados y el talento humano puedan ser desarrollados; los planes ejecutados y el talento humano pueden trabajar eficientemente; las actividades deben ser agrupadas apropiadamente de manera lógica, sistemática y la autoridad debe ser la más idónea posible, de tal manera que delimiten los lineamientos de mando y jerarquía.

3.2.3 La dirección empresarial: Elemento de la Administración mediante el cual se logra la realización de la Planeación, con autoridad para la toma de decisiones bajo su control directo. La dirección se halla interrelacionada con el accionar de la empresa, así como la puesta en marcha y está directamente relacionada con la actuación sobre el talento humano de la empresa.

3.2.4 El control de la empresa: Proceso por el cual la gerencia se asegura que las actividades ejecutadas concuerden con los objetivos planificados, mediante dispositivos con que regulen la acción de un mecanismo, inspección, fiscalización, dominio y mando. La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que planeó, organizó y dirigió se ajusten cuanto sea posible a los objetivos previamente establecidos.

3.3 EL ROL DEL GERENTE

Entendiendo como roles a una serie de patrones esperados de conducta o comportamiento atribuidos a quien ocupa una posición dada en una unidad social; es decir, que un rol gerencial es un comportamiento administrativo específico que debe tener quien ocupa un cargo gerencial en una empresa.

Según Henry Mintzberg, los roles administrativos de un gerente pueden ser tres grandes roles que se subdividen en los diez siguiente:

3.3.1 Rol Interpersonal

De figura destacada: Se requiere que todos los administradores desempeñen funciones que tienen una naturaleza ceremonial y simbólica, por ejemplo, cuando el rector de una universidad entrega diplomas en una graduación, o un supervisor de producción acompaña en una visita a la planta a un grupo de estudiantes, actúan en representación de la empresa, son la imagen y cara de la misma.

De líder: Este rol incluye la contratación capacitación, motivación, y disciplina de los empleados.

De enlace: Es el que obtiene información a través del contacto con fuentes externas que son individuos o grupos fuera de la unidad del administrador y pueden encontrarse dentro o fuera de la organización.

3.3.2 Rol de Información

Monitor: ya que los gerentes reciben y captan información de organizaciones fuera de la que administran, por medio de la lectura de revistas y al hablar con otras personas para saber los cambios en los gustos del público, lo que pueden estar planeando los competidores y cosas semejantes.

Divulgar: Los administradores también actúan como conducto para transmitir información a los integrantes de la organización.

Portavoz: Cuando representan a la organización frente a extraños los administradores también desempeñan el rol de voceros.

3.3.3 Rol de Decisión

Empresario: o emprendedor ya que los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejorarán el desempeño de su organización, es decir, que constantemente están en busca de oportunidades, del cambio y de la innovación necesaria para un mayor desarrollo de la empresa.

Controlador de perturbaciones: ya que toman acciones correctivas en respuesta a los problemas no previstos con anterioridad.

Asignador de recursos: los administradores son responsables de distribuir los recursos humanos, físicos y monetarios.

Negociador: porque analizan y negocian con otros grupos y así obtener ventajas para las unidades de la empresa en la que trabajan.

3.4 TIPOS DE GERENTES SEGÚN SU POSICION

De acuerdo a su posición dentro del organigrama de la empresa, los gerentes pueden ser:

3.4.1 De primera línea: son los responsables del trabajo de las masas o personas que ocupan el nivel más bajo de la organización, recibiendo generalmente el nombre de supervisores.

3.4.2 Medios: son aquellos que dirigen las actividades de gerentes de niveles inferiores e incluso en algunas empresas operarios, buscando un equilibrio entre los gerentes que dependen de él y las exigencias de los superiores a este.

3.4.2 Alta Gerencia: son los encargados de administrar toda la empresa estableciendo las políticas de operaciones en la organización y las interrelaciones con el entorno de la misma, recibiendo generalmente el nombre de ejecutivos.

3.5 TIPOS DE GERENTES SEGUN EL ALCANCE DE SUS ACTIVIDADES

De acuerdo al alcance de las actividades que administran en la empresa, los gerentes pueden ser:

3.5.1 Funcionales

Son aquellos gerentes que sólo se hacen responsables de un departamento o área funcional en particular, como por ejemplo, producción, marketing u otras.

3.5.2 Generales

Son los gerentes que se encargan y responsabilizan de todas las actividades funcionales de una empresa, es decir, que velan por toda una unidad compleja como es una empresa o compañía.

3.6 CARACTERISTICAS DEL GERENTE

El buen gerente, de acuerdo con nuestra experiencia y el punto de vista de diferentes autores, es aquel que cuenta con ciertas aptitudes desarrolladas, aunque es posible, de igual manera, desarrollar por voluntad propia ciertas cualidades esenciales para el éxito, como:

Tenacidad: es no dejarse vencer por el fracaso y tomarlo en cuenta como una oportunidad de aprendizaje, y si se tiene la seguridad de que se va a tener éxito, no temer en intentarlo uno, dos o más veces.

Confianza: el gerente siempre tiene confianza en sí mismo, en sus habilidades y el negocio que desarrolla, ya que es muy observador y conoce el mercado y la industria.

Toma riesgos calculados: aunque muchas veces los riesgos que los gerentes toman pueden parecer enormes, para el gerente son simplemente riesgo ya que tienen el conocimiento suficiente para saber que tienen mayor posibilidad de ganar que de perder.

Ver el cambio como oportunidad: se debe ver el cambio como algo normal y muy necesario, ya que es este el que despierta la innovación y da lugar a grandes oportunidades muchas veces insospechadas.

Flexibilidad: ya que en el ámbito empresarial, al igual que todo en la vida, es susceptible a cambios y una empresa se ve influenciada por muchos factores incontrolables, como el gusto de los consumidores, el clima, la economía, etc. Por lo que el buen empresario aprende a vivir y manejar esa constante incertidumbre.

Iniciativa: presentando alta disposición por actuar sobre sus ideas, es decir, llevar la delantera para convertir sus ideas en acciones concretas.

Creatividad: ya que debe tener la habilidad de reconocer habilidades donde otros no las ven, siendo capaz de adaptar los productos y servicios a las necesidades de los clientes incluso antes de que éstos lo requieran.

Amplitud: siendo capaces de ver todo el ambiente y la industria como un todo, como algo integrado y no simples partes aisladas.

CAPITULO IV

GERENCIA ESTRATEGICA

4.1 QUÉ ES LA GERENCIA ESTRATÉGICA

Es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos.

- ✓ La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la empresa, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

- ✓ La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus recursos humanos y asigne recursos económicos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa.

- ✓ La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. ¹⁵

4.2 LA GESTION EMPRESARIAL COMO PROCESO O SISTEMA

La gestión de una empresa puede analizarse como un sistema o proceso continuo e ininterrumpido, formado por cuatro etapas que a su vez son subsistemas con funciones diferentes y necesarias, para desarrollar el trabajo que deben realizar los

¹⁵ David, Fred R.: " *La Gerencia Estratégica*". Junio, 1994. Editorial Serie Empresarial. Novena Reimpresión. Pág. 371.

gerentes antes de ejecutar las acciones necesarias y durante la ejecución de las mismas, como un proceso o sistema integrado de planeación, organización, dirección y control.

Viendo la gestión como un proceso, el gerente debe, inicialmente, tener bien en claro qué es lo que se quiere hacer, organizar cómo y quién lo va a hacer, para posteriormente pasar a hacerlo de la mejor manera posible, controlando que lo que se vaya haciendo esté acorde con lo que se había pensado inicialmente.

4.3 OBJETIVOS DE LA GESTION EMPRESARIAL

El objetivo de la gestión empresarial de una empresa, deben ser la búsqueda de:

4.3.1 Beneficios económicos

Que son la diferencia entre los ingresos obtenidos a través de las ventas de bienes y servicios menos los costos necesarios para su producción. Estos beneficios son indispensables para que la empresa pueda continuar con sus actividades y no desaparezca.

4.3.2 Equilibrio financiero

Ya que la empresa debe realizar una adecuación y armonización de los gastos y los ingresos de la misma de manera cuantitativa y temporal, ya que debe contar con los fondos suficientes en el momento oportuno para pagar las deudas en su vencimiento, planificando los cobros y pagos de manera que no afecte a los beneficios de la empresa.

4.3.3 Eficiencia ecológica

Trata que la gestión de las empresas se debe preocupar del cuidado y mantención de su entorno y el medioambiente, no sólo evitando la contaminación, sino haciendo un

buen uso de los recursos evitando los desperdicios y buscando un buen uso de los recursos evitando los desperdicios y buscando la eficiencia y productividad.

4.3.4 Calidad de productos y/o servicios

La empresa debe ofrecer productos y/o servicios que cumplan con los requisitos mínimos exigidos por el mercado y que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

4.4 TERMINOLOGIA CLAVE PARA EL ESTUDIO DE LA GERENCIA ESTRATEGICA.

4.4.1 Estratega:

Son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria.

Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, empresarios, etc.

Debido a que los estrategas son seres humanos ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra la preocupación por el largo plazo y estilo gerencial.

4.4.2 Misión:

Es la que identifica el alcance de las operaciones de una empresa de otras parecidas, en los aspectos del producto y del mercado. Incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

4.4.3 Objetivos:

Resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

4.4.4 Estrategias:

Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado.

4.4.5 Metas:

Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo mas largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización. Deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo.

4.4.6 Políticas:

Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas¹⁶

4.5 ETAPAS EN EL PROCESO DE GERENCIA ESTRATEGICA

4.5.1 Formulación de estrategias

Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa.

¹⁶ David, Fred R. "La Gerencia Estratégica" Junio, 1994. Editorial Serie Empresarial. Novena Reimpresión. Pág. 412

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una empresa, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

La investigación debe ser tanto interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administrarlas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc.

El análisis requiere la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc.

En la toma de decisiones es la formulación de estrategias, realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

4.5.2 Ejecución de las estrategias

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.

Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

4.5.3 Evaluación de estrategias

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades?; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?

Una empresa debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.¹⁷

4.6 MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA

- a) Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.
- b) Realizar investigaciones externas con el objeto de identificar amenazas y oportunidades.
- c) Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
- d) Fijar la misión de la empresa.
- e) Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
- f) Fijar objetivos.
- g) Fijar estrategias.
- h) Fijar metas.
- i) Fijar políticas.
- j) Asignar recursos.
- k) Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.
- l) Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

¹⁷ Harper y Lynch. (1992): “Estrategia empresarial,” Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 280 pp

Iidalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos” Ed. Mc.Graw Hill

La Gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.¹⁸

4.7 LA GERENCIA ESTRATÉGICA APLICADA A LAS EMPRESAS PEQUEÑAS.

La gerencia estratégica es de vital importancia en las empresas grandes, ¿pero, cuál es su importancia en las empresas pequeñas?. El proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

Otros problemas que a menudo se aportan al aplicar los conceptos de gerencia estratégica a las pequeñas empresas, son: falta de capital suficiente para explotar las oportunidades ambientales y un marco de referencia cognoscitivo “cotidiano”. Las investigaciones recientes sacan en conclusión que:

- ✓ El proceso de gerencia estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las empresas grandes.
- ✓ Las empresas pequeñas que realizan planificación estratégica tienen un mejor desempeño que las que no lo hacen.

| ¹⁸ Sainz, Norberto. "*Gestión estratégica*", aplicaciones de ingeniería para la gestión.

4.8 BENEFICIOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA:

- ✓ Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- ✓ Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- ✓ Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- ✓ Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- ✓ Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- ✓ Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.
- ✓ La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la empresa a todos los niveles.

- ✓ Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

CAPITULO V

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

5.1 EL EPITETO ESTRATEGICO

El término “estratégico” ha sido utilizado incorrectamente en los últimos años. Es un término con orígenes militares y se refiere a la globalidad, a un todo. Sin embargo, no podemos decir que se establece una “estrategia de precios”, ya que estaríamos vulgarizando el término.

Para que una actividad sea considerada estratégica:

- ✓ Los objetivos de las estrategias están orientados a largo plazo (tres o cuatro años).
- ✓ Afecta a la dirección, al rumbo del negocio, así como a su carácter.
- ✓ Requiere un diagnóstico externo, una visión del entorno.
- ✓ Requiere una creatividad, no sólo previsiones.
- ✓ Requiere una estimación de los recursos necesarios.
- ✓ Requiere el retorno de la inversión.
- ✓ Implica procesos de toma de decisiones a un alto nivel.
- ✓ Requiere análisis muy detallados, no sólo intuiciones.
- ✓ Requiere un control continuo para conseguir posibles desviaciones.

Algunos autores nos dicen que la estrategia tiene dos fases:

- ✓ La elaboración o formulación de estrategias.
- ✓ La aplicación o implementación de estrategias.

La estrategia consiste en un conjunto de decisiones sobre la formación de los objetivos generales de la empresa. Sería, pues, una de las maneras que tiene la

empresa de no quedarse anclada en el pasado, el instrumento más útil de la empresa para adaptarse a su entorno.¹⁹

Hay tres tipos de gestiones:

- ✓ Gestión estratégica: es proactiva y está atribuida a los directivos, a los niveles más altos de la empresa.
- ✓ Gestión táctica.
- ✓ Gestión operativa: es reactiva y se refiere al día a día de la empresa.

Gestionar estratégicamente significa estar atento al entorno para ver aquello que puede afectar a nuestra empresa. A diferencia de la gestión operativa, la información que se maneja es más de tipo cualitativo. La fecha de caducidad de las buenas decisiones estratégicas está muy determinada.

Todas las decisiones de tipo operativo o táctico deben estar en línea con la estrategia de la empresa.

5.2 ESTRATEGIA-DEFINICIONES

ESTRATEGIAS

Es la determinación del propósito y objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

ESTRATEGAS:

Son personas que formulan los objetivos que intentará alcanzar la Empresa. También determinan la forma en que se seguirán dichos objetivos. Generalmente el

¹⁹Harper y Lynch. (1992):” *Estrategia empresarial*,” Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 280 pp

grupo de estrategias está formado por altos cargos de la empresa, miembros seleccionados del consejo de administración de la empresa y otros que, dada su capacidad o pericias concretas, son invitados a participar en el procesos de planeación estratégica.

Los estrategas deben evitar las amenazas existentes en el entorno, al mismo tiempo que deben perseguir las oportunidades existentes, pero los rasgos sobresalientes y las deficiencias internas de la empresa restringirán el número de oportunidades que éste puede lograr.

5.3 ESTRATEGIAS-CARACTERISTICAS

- A. **La dirección a los planes**, está estrechamente relacionada con la política; ambas dan dirección y son la estructura de los planes, la base de los planes organizacionales y afectan todas las áreas de la administración.
- B. **Creación de la estructura de los planes**, ayudan a los administradores a planear, al orientar las decisiones de operación y con frecuencia tomarlas de antemano.
- C. **Permite la existencia de un sistema de control y de retroalimentación**, para observar de cerca los resultados de la empresa, mientras se procede a la implementación del plan estratégico.
- D. **Pueden ser utilizadas en diversos tipos de circunstancias**, si el entorno brinda buenas oportunidades que encajan con los rasgos sobresalientes internos mas importantes, las circunstancias son las mas idóneas para una **estrategia de crecimiento**; si el entorno plantea amenazas que coinciden con importantes deficiencias las circunstancias serían propicias para una **estrategia de ahorro o giro completo**. Si el entorno y los rasgos de sobresalientes internos encienden la señal de crecimiento en una parte de la empresa y las deficiencias y amenazas producen tensión en otra parte de la misma, las circunstancias son idóneas para una **estrategia de combinación**. Si los análisis del entorno e interno ponen de manifiesto la

inexistencia de cambios importantes, la empresa opta por una **estrategia de estabilidad**.

5.4 IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS

La estrategia es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, nos saca de las actividades del día a día de la empresa o proyecto y proporciona un esquema de lo que se está haciendo y a dónde se quiere llegar. La planificación estratégica nos da claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se lo va a conseguir.

La planificación estratégica le permite a la empresa conocer lo siguiente:

- A. ¿Qué capacidad tiene y que puede hacer?
- B. ¿Qué problemas se están tratando?
- C. ¿Qué influencia quiere causar?
- D. ¿Dónde debe situar la empresa los recursos y cuáles son sus prioridades?

La planificación estratégica es de vital importancia porque sin planes los administradores no pueden saber cómo organizar los Recursos Humanos y materiales; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar.

Sin un plan no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan estratégico los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde están desviando su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia los planes erróneos afectan la salud de toda Empresa.

5.5 VENTAJAS-DESVENTAJAS DE ESTRATEGIAS

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>1.- Plantea en el presente las posibilidades del futuro.</p> <p>2.- Permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva.</p> <p>3.- Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación.</p> <p>4.- Establece los objetivos y las rutas institucionales, proyectándolos en el tiempo.</p> <p>5.- Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la Empresa.</p>	<p>1.- Para su diseño se requieren conocimientos profundos sobre sistemas estratégicos de planeación, con los cuales no siempre cuenta la empresa.</p> <p>2.- Sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo; en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas.</p> <p>3.- Puede requerir cambios profundos en la estructura organizativa del Recurso Humano con que se cuenta, lo que provoca desajustes y resistencia al cambio.</p>

5.6 NIVELES DE ESTRATEGIAS

5.6.1 Estrategia corporativa

- ✓ Estrategia corporativa: es la estrategia de los conjuntos o grupos de empresas diversificados; las empresas deben saber cómo se reparte la estrategia en todos los departamentos o secciones del grupo.

5.6.2 Estrategia de negocio o de empresa

- ✓ Estrategia de negocio o de empresa: puede existir dentro de las corporaciones. Debe estar alineada con la corporativa, en caso de pertenecer a un grupo de empresas.

5.6.3 Estrategia de las áreas funcionales

- ✓ Estrategia de las áreas funcionales: de cada departamento de la empresa (recursos humanos, personal...) Debe estar alineada con la estrategia de la empresa y el grupo (si lo hay) y también debe existir una alineación de todas las áreas funcionales entre sí.

5.7 ESTRATEGIAS EN EL AMBITO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Podemos encontrar cuatro áreas en las que se pueden tomar distintas estrategias

5.7.1 Estrategias de afectación

Se llaman así porque afectan al personal de la empresa.

5.7.1.1 Estrategia de reclutamiento externo

- ✓ *Estrategia de reclutamiento externo*: las utiliza la empresa que acude al mercado laboral externo a la hora de cumplir una vacante para un nuevo puesto de trabajo en la empresa. Recurrimos al exterior porque no tenemos personal con las capacidades o conocimientos que se necesitan en ese puesto o porque aún teniendo personal capaz de adquirir esos conocimientos, el tiempo y el puesto necesario para su formación serían muy altos.

Las empresas entran en contacto con el mercado laboral externo donde hay personas que buscan trabajo y que intentan identificar cuáles son las organizaciones en las que hay posibilidades de trabajo. Las empresas, por su parte, tratan de atraer a las personas a las que evalúan y ven si se pueden integrar en su organización. El comportamiento de estas empresas y personas

cambian en función de la oferta y demanda. Cuando hay mucho paro, la oferta de trabajadores es mayor que la demanda con lo que el reclutamiento externo es muy fácil ya que invirtiendo poco hay muchos candidatos. Se pueden ofrecer salarios más bajos ya que los demandantes de empleo se conforman con menos. El inicio de reclutamiento externo se puede deber a dos motivos:

1. Que se hizo una planificación del Recurso Humano, con lo que se hace necesario contratar a personal.
2. Que puede haberse producido una demanda puntual y sin planificar en algún departamento.

5.7.1.2 Estrategia de reclutamiento interno

✓ *Estrategia de reclutamiento interno*: cuando el nuevo puesto de trabajo se cubre a través de personas que ya forman parte de la Empresa, da lugar a una serie de movimientos horizontales y verticales que originarán posibilidades de cambio y de promoción entre los trabajadores. Esta estrategia supone un menor costo, sobre todo de tiempo y sirve para motivar al personal.

5.7.1.3 Estrategia de contratación

✓ *Estrategia de contratación*: la empresa tendrá que elegir si va a optar por la contratación indefinida o temporal. Esta decisión dependerá tanto de las fluctuaciones del mercado en cuanto a la demanda de productos y servicios que hace que las necesidades cuantitativas de personal varíen en el tiempo, como del puesto de trabajo a cubrir. Si se trata de un puesto del núcleo de la organización se utilizará la contratación indefinida, si es de la periferia se utilizará la contratación temporal. Habrá que seguir la normativa laboral vigente y analizar las ventajas e inconvenientes de cada tipo de contratación.

5.7.1.4 Estrategia de desafectación

- ✓ *Estrategia de desafectación:* las empresas se ven obligadas a prescindir de una parte o de todo su personal de forma temporal o de forma definitiva. Para ello se pueden utilizar varias fórmulas como jubilaciones anticipadas, prejubilaciones, expedientes de regulación de empleo, despidos colectivos, etc

5.7.2 ESTRATEGIAS DE FORMACION

Actualmente la formación se considera como uno de los factores más importantes en las empresas y hay investigaciones que han demostrado la relación entre el rendimiento de una empresa y su inversión en formación; los aspectos de los recursos humanos que más preocupan hoy en día a las empresas son la calidad y la formación:

5.7.2.1 Tradicional

- ✓ *Tradicional:* orientada al corto plazo, cuyo fin es cubrir el desfase que existe entre resultados y comportamientos esperados y los realmente obtenidos. El objetivo de esta formación es mejorar resultados y formar trabajadores en los aspectos más relacionados con su trabajo diario.

5.7.2.2 Estratégica

- ✓ *Estratégica:* orientada al largo plazo. Trata de preparar a las personas para hacer frente a nuevas situaciones basándose en predicciones sobre requerimientos futuros. Para que la formación alcance los objetivos estratégicos planteados, la empresa tendrá que elaborar un plan de formación. Pasos:

1. Detectar las necesidades de formación de acuerdo con dos aspectos:
 - Cuál es la estrategia a implantar
 - Cuáles son los conocimientos, las capacidades y los comportamientos del personal.

2. Habrá que ver cuáles son los métodos más adecuados para impartir esa formación y fijar los objetivos a conseguir con la formación. Los métodos que se utilizan pueden ser: clases teóricas y prácticas, conferencias, paneles de expertos, simulación, buzzgroups, método del incidente crítico y método del caso.

3. Hacer un seguimiento y control de esta formación para ver si hay que reciclar, recomponer o reincidir en determinados aspectos.

La formación ha de dirigirse a todos los miembros de la empresa, incluyendo a los ejecutivos, sobre todo en las PYMES la formación está condicionada al apoyo exterior de instituciones oficiales para su financiación

5.7.2.3 Específica

- ✓ *Específica:* es la que utiliza la empresa para formar a los trabajadores y está dirigida a la obtención de conocimientos concretos y ligados a una actividad o tarea específica. Esta estrategia busca la competitividad de la empresa a través de un área o sector de actividad.

5.7.2.4 Polivalente

- ✓ *Polivalente:* busca conseguir personas polivalentes o multipuestos de manera que puedan desarrollar su trabajo de forma efectiva y sin problemas en diferentes puestos. Actualmente, debido a las nuevas tecnologías y a los cambios continuos en el mercado, las empresas exigen

la polivalencia frente a la especialización para poder ser competitivos. Según el nivel jerárquico de los trabajadores la formación irá cambiando.

5.7.3 Estrategias de compensación:

Las estrategias de compensación o retributivas exigen conocer bien el mercado retributivo para poder definir cuál es la estrategia más relevante para la organización. Además de la información oficial habrá que realizar investigaciones salariales adecuadas y analizar los siguientes aspectos internos:

Cuál será el nivel retributivo que se va a asignar a cada puesto respetando la equidad interna de tal forma que puestos que contribuyen igual, cobren igual.

Habrà que ver qué parte de la retribución va a ser fija y qué parte variable reconociendo ésta última aspectos individuales o trabajo en grupo. Habrà que ver con qué frecuencia se va a cobrar la parte variable.

Habrà que hacer una buena administración salarial para ver si se van cumpliendo los objetivos que perseguíamos al hacer el diseño retributivo.

Entre algunas de las estrategias de compensación tenemos las siguientes:

5.7.3.1 Estrategias de liderazgo

- ✓ *Estrategias de liderazgo:* la adoptan las empresas que quieren ser libres en materia retributiva en su sector de actividad (o conjunto de sectores), a nivel local, provincial, nacional o internacional, en todas sus categorías o sólo en unas cuantas que serán las que considere más relevantes. La suelen adoptar aquellas empresas con unos costos laborales bajos en cuanto al número de trabajadores y es una postura que tiene consecuencias importantes en cuanto a la adquisición y retención del personal.

5.7.3.2 Estrategias de retribuciones mínimas

- ✓ *Estrategias de retribuciones mínimas:* es totalmente opuesta a la anterior ya que la empresa retribuye a sus empleados con los niveles más bajos del mercado aunque sabe que esto originará una alta rotación del personal y la captación de trabajadores con pocas capacidades. Es la estrategia adecuada cuando la empresa quiere reducir los costos laborales, bien porque la calidad no sea relevante y porque los requerimientos del personal tengan un papel secundario.

5.7.3.3 Estrategias de retribuir según mercado

- ✓ *Estrategias de retribuir según mercado:* es la más generalizada y consiste en retribuir al personal según la media del sector en el que nos movemos. Lo más importante es obtener información externa sobre la evolución de las retribuciones y esto se hace a través de las encuestas salariales. Esta estrategia no genera una alta rotación del personal ya que los trabajadores son conscientes de que sus salarios son semejantes a los de otras empresas del sector.

5.7.4 Estrategias de valoración del personal

- ✓ Estas prácticas de valoración tienen una estrecha relación con las prácticas de formación y retributivas. Nos podemos encontrar con distintos métodos en cuanto a la valoración según se midan rasgos, comportamientos o resultados en los trabajadores. Los métodos que analizan los rasgos de las personas son más subjetivos y abstractos mientras que los que analizan comportamientos y resultados son más tangibles y objetivos

5.7.4.1 Estrategia basada en el comportamiento

- ✓ *Estrategia basada en el comportamiento:* es la que utilizan las empresas que miden las actitudes de las empresas, su colaboración y participación y

su integración en la empresa. Es una estrategia difícil de aplicar debido a su carácter subjetivo.

5.7.4.2 Estrategia basada en resultados

- ✓ *Estrategia basada en resultados*: la utiliza la organización que mide los resultados que obtienen los trabajadores como consecuencia de su comportamiento y de su actitud. Al ser más objetivas son más fáciles de aplicar.

5.7.4.3 Estrategia mixta

- ✓ *Estrategia mixta*: combina las dos anteriores.

Las tres se pueden aplicar a nivel individual, grupal o por unidades o departamentos y en cualquiera de los casos se pueden medir tanto comportamientos como resultados.

5.8 EL CONTROL ESTRATEGICO

Las organizaciones tienen tres niveles de actividad:

- ✓ *Estratégico*: es cuando se formulan las estrategias.
- ✓ *Ejecutivo Directivo*: es cuando se desarrolla toda la gestión, todos los procesos.
- ✓ *Operativo*: se controlan los procesos y se produce la actividad diaria.

El operativo se conoce también como control estratégico.

Una vez que las empresas deciden las estrategias que van a seguir tanto a nivel social como a nivel de Recursos Humanos, el paso siguiente es implantarlas y para eso es fundamental comunicarlas de manera efectiva a todos los miembros de la Empresa con el objetivo de implicar a todo el personal.

Conseguir esta implicación es difícil debido fundamentalmente a tres factores:

- 1-. Tendencia individualista de las personas.
- 2-. A veces las estrategias personales no coinciden con las de la Empresa.
- 3-. La orientación de las personas a corto plazo, mientras que las estrategias están orientadas a medio y largo plazo.

Para implicar a los trabajadores hay que motivarles a través de una información transparente y de un estilo de dirección centrado en el individuo además en la tarea.²⁰

5.9 LA VENTAJA COMPETITIVA

El fin último de todo proceso de reflexión estratégica es conseguir una ventaja competitiva. Sus características son:

- ✓ Tiene que ser poseída por una o varias empresas y conocida y apreciada por los clientes.
- ✓ Tiene que ser sostenible y duradera en el tiempo.

Michael Porter hablaba de tres estrategias genéricas para conseguir la ventaja competitiva en las empresas:

- ✓ Estrategia de diferenciación: exclusividad que recibe el cliente.
- ✓ Estrategia de liderazgo en costes.
- ✓ Estrategia de enfoque o alta segmentación

Estas estrategias no son excluyentes. El mayor logro es conseguir costes bajos, buena diferenciación y que se capte el máximo de público.

²⁰ Dessler, G. (1994):” *Administración de personal*“, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. 716 pp.” *Planeación Estratégica*” José Mario Alvarae de Nogales

SEGUNDA PARTE: MARCO PRÁCTICO

CAPITULO VI

METOLOGIA

6.1 El problema

Para abordar el tipo de investigación a llevar adelante, se debe seguir el proceso de la investigación de mercados que se inicia con el análisis del problema.

6.1.2 Contexto ambiental del problema (Ambiente de l problema)

Se toma en cuenta pronósticos e información existente, considerando el ámbito legal, económico, tecnológico, político social como contexto del macro entorno.

Es de gran importancia, conocer sobre la gerencia estratégica aplicada a los recursos humanos que trabajan en la pequeña y mediana empresa. Así mismo, sobre el rol que desempeñan los gerentes dentro de éstas, conocer “qué hace” el gerente, dentro de la empresa y sobre todo “cómo lo hace”, se producen interrogantes como: su recurso humano estará compensado debidamente?, se evalúa su desempeño? se dan incentivos? Hay motivación, se resguarda su seguridad e integridad?

La información del pasado y las posibles tendencias pueden ser valiosas para conocer la problemática referida a la gestión empresarial de la mediana y pequeña empresa de Tarija. Por lo que se requiere incursionar en estas organizaciones y verificar cuan organizadas se encuentran, indagar sobre el tratamiento de los recursos humanos, la administración del personal, aplicación de políticas - estrategias de acuerdo a los avances tecnológicos existentes; aspectos que son determinantes para el desarrollo de las organizaciones y aporte social en nuestro medio.

El ambiente legal contempla la protección al trabajador; sin embargo, la empresa privada se rige mayormente de acuerdo a la oferta y la demanda del mercado laboral.

El ambiente económico se muestra un tanto desfavorable por la incertidumbre político - social que ahuyenta la posibilidad de mayores inversiones del empresariado local, por la inestabilidad política y económica del país, que implican riesgos y reducen las perspectivas de progreso de las empresas que funcionan en la ciudad de Tarija y del país.

6.1.3 Definición del problema

6.1.3.1 De decisión gerencial

Se requiere conocer si la formulación de estrategias del gerente, dirigidas a los recursos humanos, pueden mejorar el desempeño y rendimiento en la pequeña y mediana empresa de la ciudad de Tarija. La formación e implantación de estrategias, desde la gerencia y dirigidas al recurso humano, pueden mejorar el desempeño y rendimiento del personal, logrando el fortalecimiento y desarrollo de la pequeña y la mediana empresa de la ciudad de Tarija.

6.1.3.2 Del estudio en la pequeña y mediana empresa

- ✓ Analizar la situación actual de los recursos humanos en la pequeña y mediana empresa de Tarija
- ✓ Determinar la existencia y aplicación de estrategias sobre recursos humanos en las empresas.
- ✓ Verificar si existen programas de capacitación, incentivos, seguridad, etc.
- ✓ Detectar deficiencias organizativas del personal
- ✓ Realizar un análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades de la pequeña y mediana empresa respecto a su recurso humano.
- ✓ Hacer un análisis del entorno identificando amenazas o ventaja competitiva que permitan alcanzar objetivos o captar nuevas oportunidades.

6.2 Diseño de la investigación

6.2.1 Tipo de Investigación

Para recopilar la información necesaria, se recurre a los esquemas de investigación básicos: Exploratorio, Concluyente, Cualitativo y Cuantitativo.

6.2.1.1 Investigación exploratoria

Este tipo de investigación es siempre útil, más aún cuando se va a iniciar un proceso por un problema de investigación poco estudiado o que directamente no se ha abordado antes a un nivel general. Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos.

Por tanto, se realiza una investigación exploratoria para la identificación del marco muestral, sobre las empresas existentes en el alcance del presente estudio y las dificultades más relevantes referidas a la temática.

6.2.1.2 Investigación concluyente

La investigación concluyente con diseño descriptivo, que a su vez será de corte transversal, se desarrolla de acuerdo a las necesidades del estudio, permitiendo cuantificar las distintas variables de interés, para un mejor tratamiento y análisis de los resultados.

6.2.1.3 Investigación cualitativa y cuantitativa

Adicionalmente a los dos tipos de investigación ya mencionados se recurrirá a indagar datos cualitativos (percepciones) y datos cuantitativos (estadísticas numéricas), los cuales permitirán realizar un análisis objetivo de la investigación y ayudarán a encontrar las posibles soluciones al problema.

6.3 Métodos y técnicas de recopilación de datos

Para llevar adelante la investigación descriptiva cuantitativa se utilizará el método de la **encuesta estructurada**, a través del cuestionario en que el investigador hace preguntas mediante entrevista a los responsables de pequeñas o medianas empresas, para descubrir el quehacer de su organización, su personal, actividades, servicios, actitudes, percepciones y otras características; la entrevista se realizará a través de visitas personales a las diferentes empresas seleccionadas al azar y en forma homogénea.

Además, se llevará a cabo la **entrevista no estructurada** a encargados representativos de instituciones como INE, CADEPIA, FUNDEMPRESA, para tomar conocimiento de la percepción de los mismos sobre el funcionamiento de las empresas asociadas o registradas.

6.3.1 Fuentes y técnicas de recolección de información

6.3.1.1 Fuentes primarias externas

Entrevistas: Dentro de la investigación exploratoria, se realizaron entrevistas no estructuradas e indagaciones con los encargados representativos del INE, CADEPIA, FUNDEMPRESA.

Encuestas – Entrevistas: Se realizaron encuestas mediante entrevista personal a los propietarios y/o responsables de pequeñas y medianas empresas de la población muestral.

6.3.1.2 Fuentes secundarias externas

De información especializada

Se recurrió a documentos existentes respecto a la temática en estudio, para conocer sobre la existencia y magnitud de las empresas en Bolivia y Tarija, como así también a referencias estadísticas del INE.

6.4 Definición de la información necesaria y escalas

La información recabada responde netamente al cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, para lo que se realiza la presente investigación. En el siguiente cuadro, se presenta de forma ordenada la información que se requiere investigar y además sus escalas correspondientes, de modo que posteriormente al diseño del cuestionario sea fácil de aplicar y de mejor entendimiento por parte de la muestra.

CUADRO No.1

Definición de la información necesaria y escalas

VARIABLES	TIPOS DE ESCALA	TECNICAS DE ESCALA
Conocimiento de Rubro de la Empresa	---	Pregunta abierta
Conocimiento de cantidad personal permanente y eventual	--	Pregunta abierta
Conocimiento en la empresa, sobre su visión, misión, objetivos...	Nominal	Opción múltiple
Conocimiento sobre funciones del gerente	Nominal	Pregunta abierta
Conocimiento sobre estrategias definidas	Nominal	Opción múltiple
Cómo se recluta el personal	De intervalo	Opción múltiple
Grado de importancia asignada al personal	Nominal	Likert (1 – 3)
Condiciones de seguridad para el personal	---	Pregunta abierta
Se otorga capacitación	Dicotómica	2 opciones
Se realizan evaluaciones	Dicotómica	2 opciones
Otros beneficios para el personal	Nominal	Opción múltiple
Actitud ante conflictos	---	Pregunta abierta
Actitud para delegar autoridad	---	Pregunta abierta
Observaciones más importantes	---	Pregunta abierta

*Fuente: Elab. Propia

6.5 Diseño del Cuestionario

Sobre la base de las escalas y la necesidad de información, se ha elaborado un cuestionario estructurado de la siguiente manera: el cuestionario contiene 12 preguntas y está dividido en tres partes (**ver anexo 1**):

1. Título de la encuesta
2. Encabezado y objetivo de la encuesta
3. Cuerpo de preguntas

6.6 Diseño de muestreo y tamaño de muestra

6.6.1 Definición de la población meta

La población, objeto de estudio está definida en términos de unidad de muestra, elemento, extensión, tiempo y parámetro.

CUADRO No. 2

POBLACIÓN META

ELEMENTO	UNIDAD MUESTRA	EXTENCION	TIEMPO	PARAMETRO
Propietarios o responsables de pequeñas y medianas empresas	Pequeña Empresa Mediana Empresa	Ciudad de Tarija (radio urbano)	2do. Semestre Año 2008	Cantidad de Empresas a investigar

*Fuente: Elab.Propia

6.6.2 Selección de técnicas de muestreo

Para determinar el marco muestral se procedió de la siguiente manera:

Del total de pequeñas y medianas empresas del departamento, se separó las que pertenecen a la ciudad de Tarija, específicamente las pequeñas y medianas; de esta forma se obtuvo la población que nos interesa estudiar, llegando a un aproximado de 1300 empresas

Se realiza en términos de un muestreo probabilístico y no probabilístico, optando por realizar el primero, debido a los beneficios que ofrece obtener una muestra representativa y poder generalizar los resultados de la población.

Se utilizará el muestreo aleatorio simple (M.A.S.) para proporciones, para determinar el tamaño de la muestra de la población.

6.6.3 Determinación del tamaño de la muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se debe definir en primer lugar el factor más importante de la investigación a abordar; en la presente investigación se considera el universo constituido por las pequeñas y medianas empresas de Tarija.

A este efecto, se utilizó la fórmula de Muestreo Aleatorio Simple extraída del libro de Investigación de Mercados de López y Osuna que se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z_2 * N * P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z_2 * P * Q}$$

Donde:

N: Tamaño de la Población o Universo

n: Tamaño de la muestra

P: Probabilidad de éxito o de ocurrencia del evento

Q: Probabilidad de fracaso o de no ocurrencia del evento

e: Error permitido (elevado al cuadrado)

Reemplazando:

N: Tamaño de la población o Universo *	1300
P: Probabilidad de éxito o de ocurrencia del evento*	95%
Q: Probabilidad de fracaso o de no ocurrencia del evento	5%
Z: Valor en la curva (elevado al cuadrado)	5% 95% 47.5% 1,96
E: Error permitido (elevado al cuadrado)	6%

*Fuente : Estimaciones INE, FUNDEMPRESA, CADEPIA
Censo de empresas, en proceso

* De acuerdo a estimaciones informales de las organizaciones que aglutinan a las pequeñas y medianas empresas locales, se estima la existencia de 3000 empresas en el departamento de Tarija, correspondiendo a la provincia de Cercado un total aproximado de 2000; reduciendo las microempresas, se tiene un aproximado de 1300 pequeñas y medianas empresas en Tarija zona urbana

$$n = \frac{(1,96)^2 * 1300 * (0,95) * (0,05)}{(0,06)^2 * (1300 - 1) + (1,96)^2 * (0,95) * (0,05)} = 48$$

Es necesario aplicar la encuesta a 48 empresas para poder realizar la inferencia de la muestra hacia la población.

6.6.4. Selección de la muestra y recolección de información

Se procedió a realizar la encuesta en las distintas empresas, abarcando en forma equivalente los diferentes rubros a que pertenecen, según se detalla a continuación:

Puntos de asignación	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Nº Encues.
Zona Central	9	8	17
Zona Circunvalación	4	1	5
Zona El Tejar	4	6	10
Zona Av. Las Américas	2		2
Mercado Campesino	2		2
Carretera Tomatitas	1	1	2
Parque Bolívar	1		1
Zona La Loma	1	1	2
Zona B. Guadalquivir		1	1
Zona San Luís		3	3
Zona Villa Abaroa		1	1
Zona Villa Busch		2	2
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>			
Totales	24	24	48

Fuente: Elab.propia

6.6.5 Planificación del trabajo de campo

El trabajo de campo fue planificado en forma zonificada y cumpliendo un cronograma elaborado; sin embargo, el esfuerzo fue duplicado y en muchos casos triplicado por la dificultad de encontrar al gerente y/o responsable de la empresa que facilite la información fidedigna y contundente. Otra dificultad que impedía el avance del presente estudio fue el tipo de información recabada ya que la empresa privada considera en muchos casos confidencial; se tuvo que redoblar esfuerzos para poder vencer resistencia y desconfianza.

Es así como se pudo conseguir la información, con visitas repetidas en días diferentes de la semana, durante la mañana y tardes según horario de trabajo de las diferentes empresas ya detalladas, los elementos fueron interceptados cuando estaban en sus respectivas fuentes de trabajo.

CAPITULO VII

ESTUDIO DE CAMPO

7.1. **Objetivo general del estudio de campo**

Recabar toda la información concerniente referida a la temática en estudio, para analizar, estudiar y detectar la aplicación real de políticas y estrategias relacionadas con el recurso humano, en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Tarija.

Consecuentemente, se formulará una propuesta de estrategias, con relación a la función del gerente y dirigidas al recurso humano, pretendiendo mejorar el desempeño y rendimiento del personal, mediante una debida compensación y mejores condiciones laborales. De esta manera se incidirá en el fortalecimiento y desarrollo de la pequeña y la mediana empresa.

7.2. **Objetivos específicos**

- ✓ Realizar un análisis interno para identificar las deficiencias relativas al personal, de la pequeña y mediana empresa.
- ✓ Hacer un análisis del entorno identificando amenazas que implica alcanzar los objetivos y oportunidades que identifiquen una ventaja competitiva.
- ✓ Analizar la situación actual de los recursos humanos en la pequeña y mediana empresa de Tarija
- ✓ Determinar la existencia y aplicación de estrategias sobre recursos humanos en las empresas.
- ✓ Verificar si existen programas de capacitación, incentivos, motivación, etc.

7.3 Análisis Histórico de la pequeña y mediana empresa en Bolivia

De acuerdo a información del Vice Ministerio de la Microempresa en Bolivia a través del plan nacional de desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, y otros realizados por entidades financieras tales como el Banco Bisa para el estudio del financiamiento necesario para este tipo de empresas; se resaltan las siguientes precisiones:

En Bolivia se pueden apreciar tres importantes etapas sobre el crecimiento y perspectiva de los empresarios sobre este sector.

7.3.1 Primera etapa: se da desde el inicio de los años 80's, tiempo en el que se consideraba que las microempresas se dedicaban a actividades únicamente ilícitas, evasoras de impuestos y generadoras de empleos encubiertos.

7.3.2 Segunda etapa: se inicia a mediados de los 80 y dura hasta finales de los años 90 en la que se considera a la micro empresa como la principal fuente de empleo del país, lo que dio lugar a elevar en nivel de apoyo para el sector en forma de asistencia referida a servicios no financieros (asistencia técnica, capacitación, educación, todo lo concerniente con servicios complementarios a los de financiamiento, que pueden ser proporcionados por las instituciones que otorgan financiamiento) y micro crédito urbano (créditos de carácter individual, donde la garantía es secundaria o no existe, que considera la capacidad y la voluntad de pago, la entrega de los recursos es de 48 horas normalmente y se crea relaciones a largo plazo con el microempresario).

7.3.3 Tercera etapa: es la que se vive desde el nuevo milenio, considerando a la micro y pequeña empresa como un negocio capaz de producir productos con valor agregado, generar riquezas y excedentes dejando de ser únicamente un medio de supervivencia dando lugar a empleos productivos y a crecimiento de la economía.

7.4 Sector Económico en el que desarrollan actividades

La micro, pequeña y mediana empresa actualmente desarrollan sus actividades en todos los sectores de la economía tanto en el área rural como urbana, tales como la carpintería, gastronomía, comercio, manufacturas, transporte, construcción, artesanías y otros.

7.5 ¿Qué son las Medianas y Pequeñas empresas?

El concepto de lo que es una micro, pequeña y mediana empresa depende principalmente de los países a los que nos estamos refiriendo, es decir, que existe una diferenciación del concepto entre los países desarrollados y en proceso de desarrollo. Para los países desarrollados la microempresa está incluida dentro de la pequeña empresa, definiendo a la pequeña y mediana empresa como aquellas que no son grandes; mientras que para los países en desarrollo como el nuestro realizamos una clasificación diferencial entre micro, pequeña y mediana empresa, gracias a que el número de estas empresas es mucho mayor en países menos adelantados, que en aquellos desarrollados.

El Vice ministerio mencionado, gracias a la amplitud de este sector y la importancia que tiene para el desarrollo de Tarija y el país en su conjunto, también ha realizado la siguiente descripción de las características más sobresalientes de la micro, pequeña y mediana empresa; tomando en cuenta las condiciones locales y por encontrarse en proceso de registro formal de toda empresa existente en el departamento, se asumen las siguientes características

7.5.1 Características de la microempresa

Las microempresas son manejadas por sus propietarios y tienen un máximo de 10 empleados. Al ser instituciones que se caracterizan por ser dirigidas y traspasadas de generación en generación por la misma familia, no permiten que existan terceras

personas dentro del negocio y prefieren contratar a los mismos familiares en muchos de los casos. Como se trata de un negocio que no posee una infraestructura grande, no tienen alto número de empleados.

Las finanzas del hogar y el negocio no están separadas. Se puede observar que los ingresos por concepto de ventas de productos no se contabilizan separadamente, ya que los ingresos de la empresa sirven indiferentemente para solventar gastos de la empresa como gastos familiares.

Un alto porcentaje de los dueños son mujeres (60%). Son ellas las principales responsables del desarrollo de la familia, porque adquieren mayor responsabilidad dentro de la sociedad en la cual se desenvuelven por último, su capacidad técnica y de gestión es limitada.

7.5.2 Características de la pequeña empresa

Son dirigidas por sus propietarios y ocupan entre 11 y 20 empleados. Estas son empresas que se encuentran principalmente en las regiones tanto urbanas como peri urbanas y tienen como objetivo abarcar una porción de mercado diferente que la microempresa.

Al tener una visión más en comparación con la microempresa, contratan una mayor cantidad de empleados. Estas empresas, al igual que las anteriores, tienen como característica importante la dirección del negocio por parte de los mismos propietarios, debido a que en muchos casos las empresas pasan de generación en generación.

Las finanzas del negocio están registradas contablemente. Este tipo de empresas tiene contabilidades separadas de las del hogar; los gastos de la empresa son solventados con recursos de las empresas y los gastos familiares son solventados con los sueldos que reciben los dueños de la empresa por su trabajo en la misma.

Tienen mayor acceso a financiamiento porque cuentan con los requisitos y garantías necesarias para la obtención de un préstamo.

7.5.3 Características de la mediana empresa

En su mayoría son dirigidas por sus propietarios y ocupan entre 21 y 49 empleados. Se encuentran en zonas urbanas y peri urbanas abarcando proporciones de mercado semejantes a la pequeña empresa en algunos casos, ya que han sido originadas gracias al desarrollo de pequeñas que por su visión han ido creciendo y contratando más gente.

Las finanzas del negocio están registradas contablemente. Este tipo de empresas tiene contabilidades separadas de las del hogar, los gastos de las empresas son solventados con recursos de la empresa y los gastos familiares son solventados con los sueldos que reciben los dueños de la empresa por su trabajo en la misma. Tienen acceso al sector financiero formal. Estas instituciones se encuentran ubicadas en áreas urbanas o en regiones cercanas, tienen mayor acceso a financiamiento porque cuentan con los requisitos y garantías necesarias para la obtención de un préstamo.

Como podemos apreciar, sus características son muy similares y en algunos casos las mismas que para la pequeña empresa, además de no existir un consenso en cuanto a su delimitación, debido a las diferentes concepciones que hay respecto de este tipo de empresas a nivel nacional e internacional.

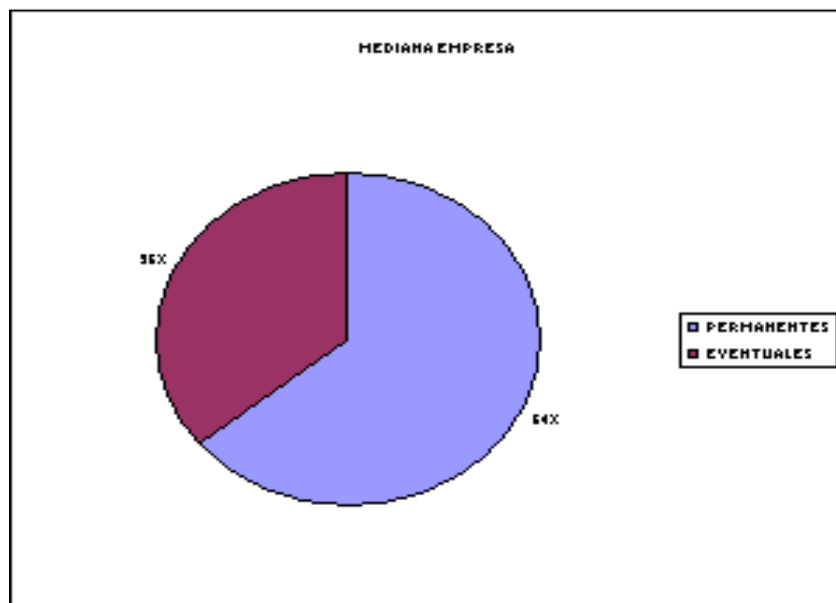
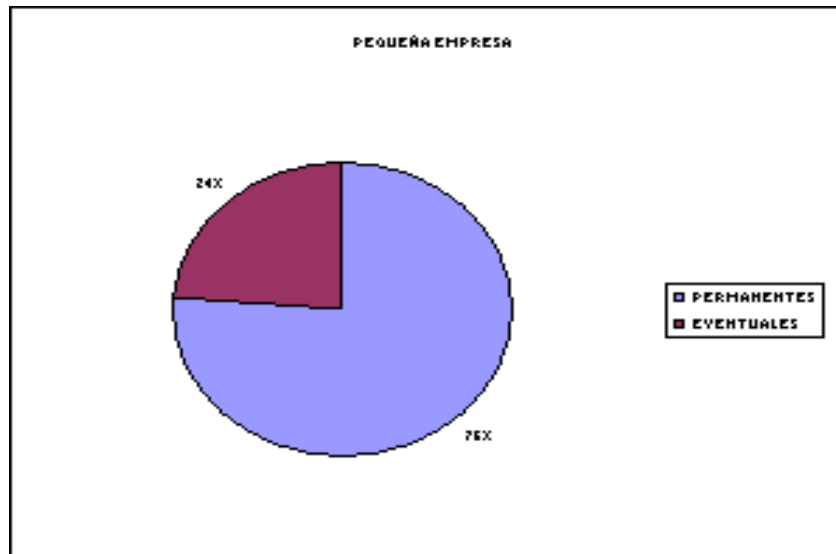
A efectos de cumplir con los objetivos de la presente investigación, se toman estas aproximaciones de la pequeña y mediana empresa, debido a su mayor cantidad de personal que aglutinan y dado que el tema concerniente es la administración de los recursos humanos y cómo un gerente que busca el éxito debe priorizar durante su gestión.

7.6. Recopilación y análisis de la información

Se ha extraído la información de 24 empresas pequeñas y 24 empresas medianas, con un total de 48 empresas, según corresponde al marco muestral extraído de la población. La siguiente información, se ha extraído del proceso de investigación efectuada mediante cuestionarios –entrevistas, considerada como más importante y que responde a los objetivos planteados para el presente estudio.

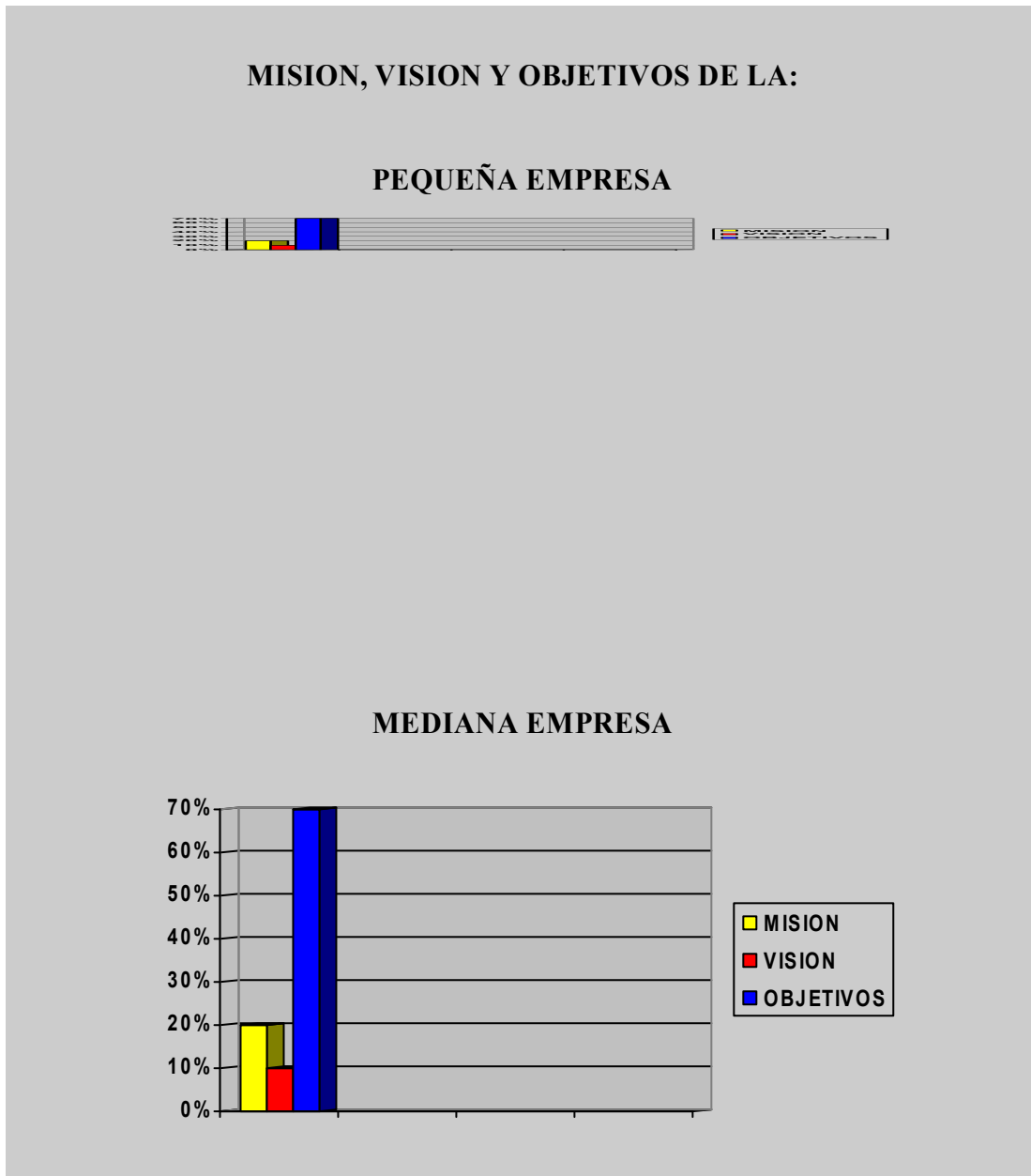
A continuación se desarrollará la interpretación de los datos más relevantes que interesan a la temática en investigación:

NUMERO DE TRABAJADORES PERMANENTES Y EVENTUALES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



Respecto a la naturaleza del trabajador y a su relación contractual con las empresas, se observa que en la pequeña empresa, el 76 % de su personal es permanente y un 24 % son eventuales; en cambio en la mediana empresa se observa que un 64 % del personal es permanente y el restante 36 % son eventuales. Situación que muestra una alta rotación de personal, afectando más al sector de la mediana empresa.

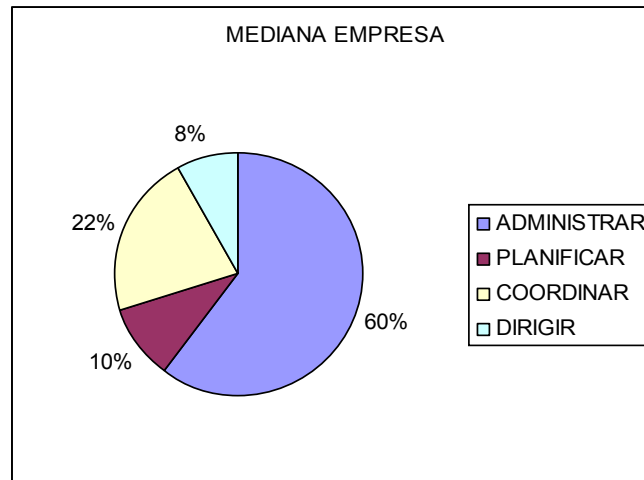
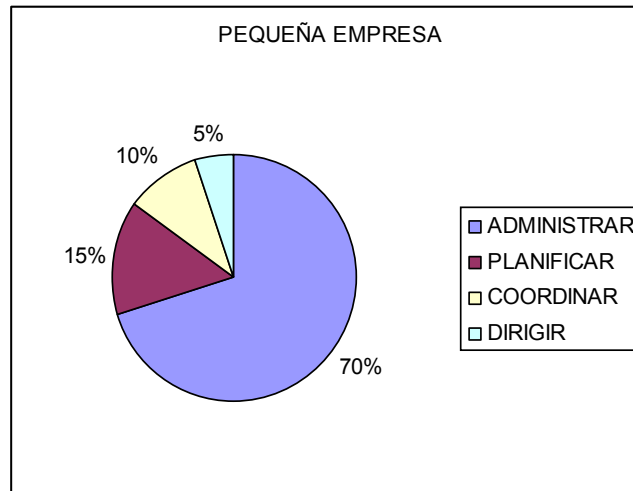
7.6.1 ¿Su empresa cuenta con Misión, Visión, Objetivos claramente definidos?



En la pequeña empresa, la Misión, Visión de su organización, no se encuentran claramente definidos o es confundida entre ambas; respecto a los objetivos, la mayoría están ligados a la rentabilidad de la empresa. El 70 % afirma contar con la definición de objetivos, el 20 % con la misión y el 10 % con la visión.

En la mediana empresa, la Visión y Misión se confunden con la actividad principal y tampoco están bien definidos; también se observa la falta de determinación de metas. Sin embargo, la mayoría están orientados a la expansión de la empresa.

7.6.2 ¿Qué funciones desempeña UD. como gerente de la empresa?



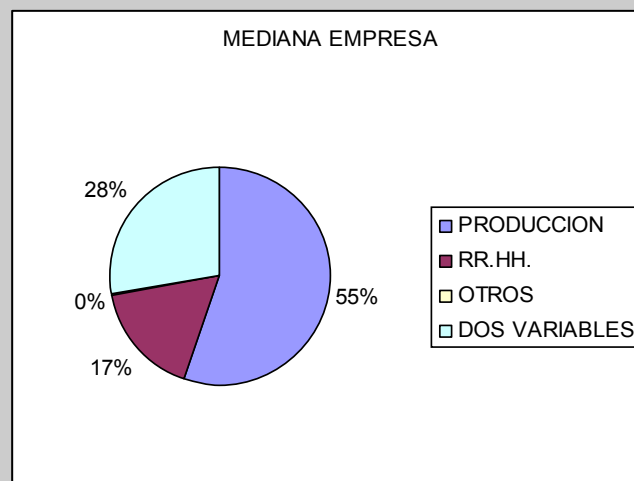
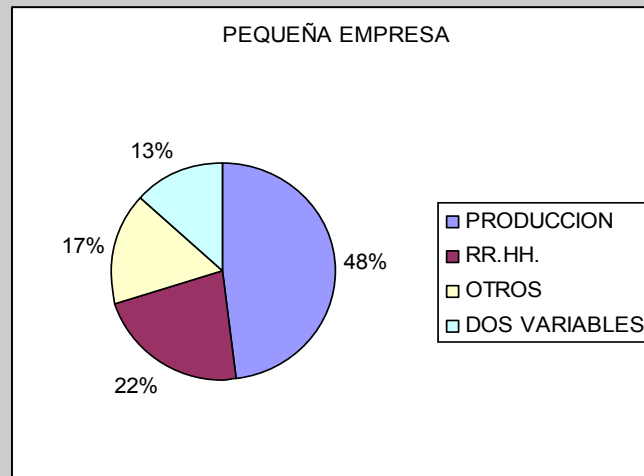
Mediante la presente interrogante, se pretende conocer el grado de conocimiento de los responsables de cada organización, respecto a las funciones que desarrollan en orden de importancia asignada. En la pequeña empresa, el 70 % de los gerentes encuestados engloba sus funciones más importantes en “administrar”, el 15 % en Planificar, 10 % en coordinar y 5 % en dirigir.

En la mediana empresa, el 60 % prioriza su actividad en administrar su empresa, el 10% en planificar, el 22% en coordinar y el 8 % en dirigir su organización.

Es decir, la mayoría en ambas categorías de empresas, prioriza su actividad en la administración general, resaltando que en la pequeña empresa se da segunda importancia a la coordinación

7.6.3 ¿Cuenta con estrategias definidas en la empresa? Respecto a:

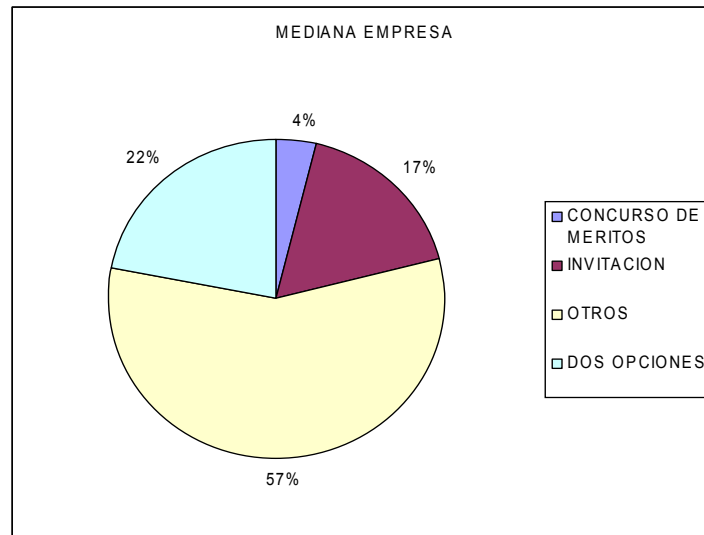
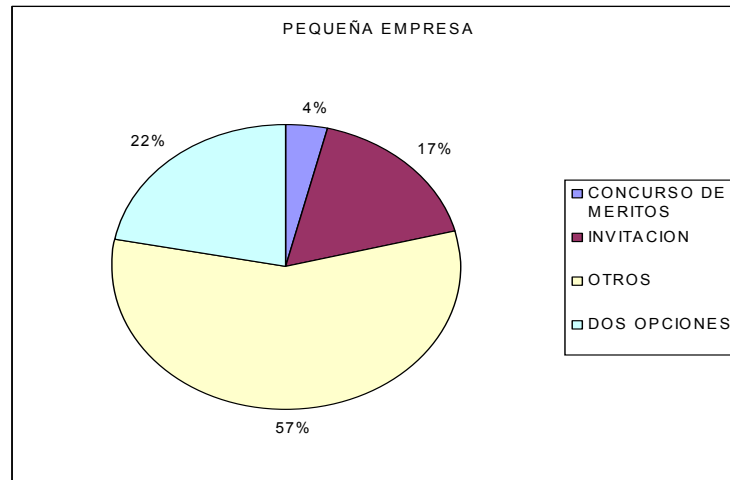
ESTRATEGIAS DE PRODUCCION Y RECURSOS HUMANOS



* Dos variables se refiere a aquellos que citaron tanto estrategias de producción como de recursos humanos

Respecto a la aplicación de estrategias, se distinguen como áreas más contempladas la productiva y la del recurso humano; sin embargo, en ambas categorías de empresas se observa que las estrategias que afirman aplicar están muy poco definidas, más centradas en la comercialización y atender requerimientos básicos del personal, respectivamente.

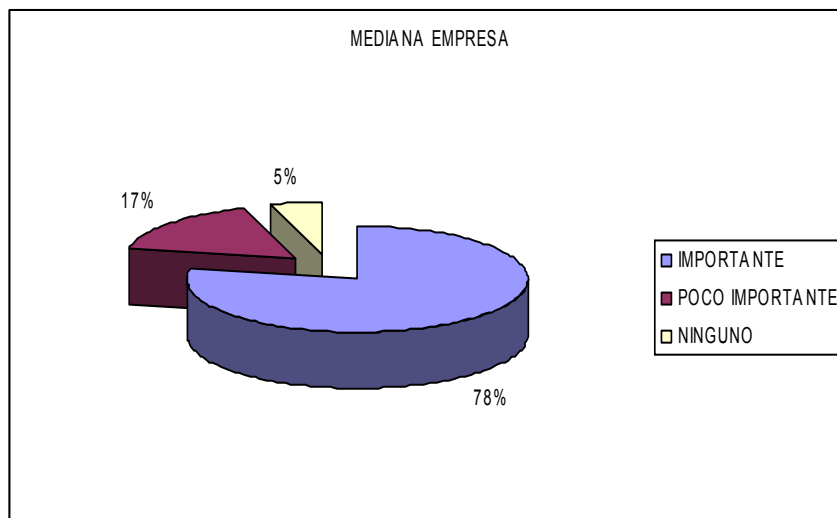
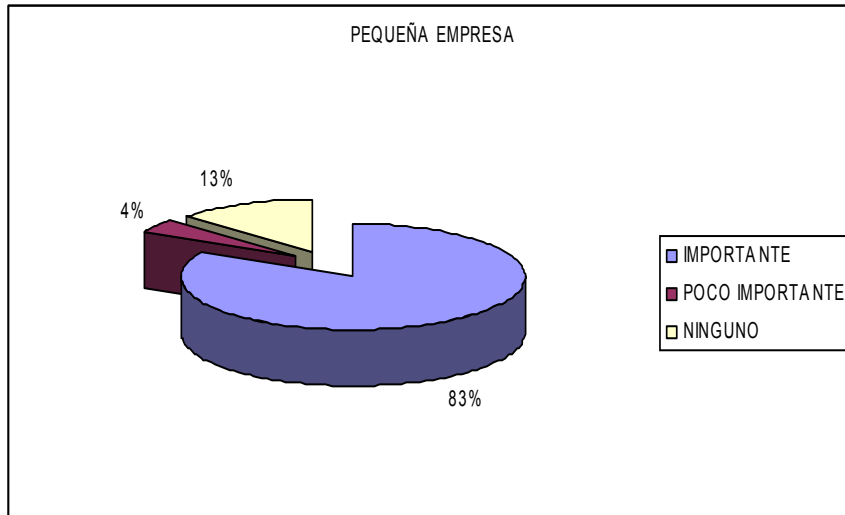
7.6.4 ¿Como realiza la contratación del personal de su empresa?



En la pequeña empresa, para la contratación de personal se recurre al concurso de méritos en un porcentaje mínimo del 4 %, procediéndose de mayor manera mediante la invitación y otras formas de reclutamiento.

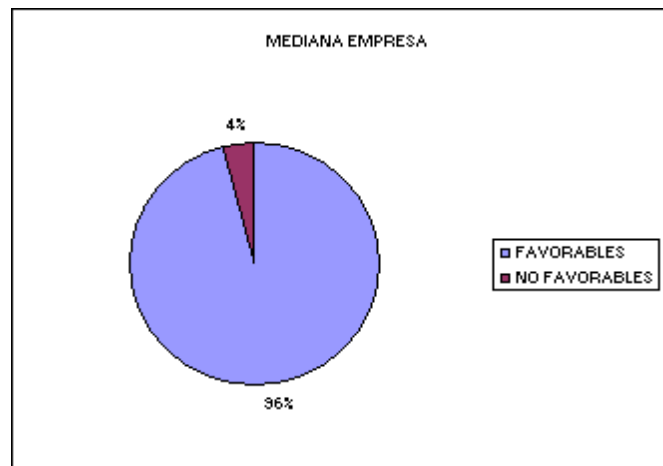
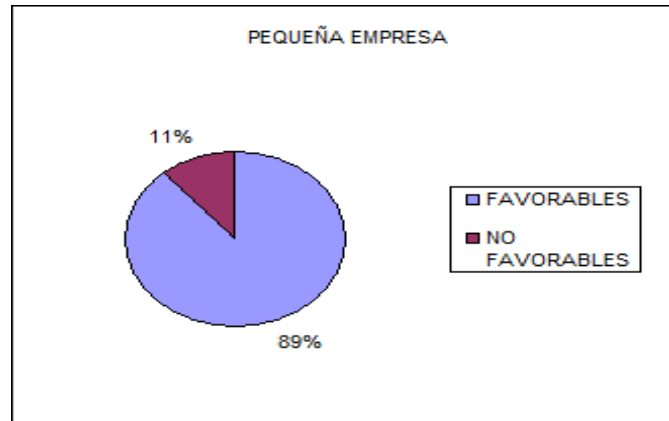
En la mediana empresa, el 33 % afirma realizar contratación mediante Concurso de Méritos en sus organizaciones y el restante se recluta por otros medios.

7.6.5 ¿Qué grado de importancia le asignaría a sus ideas y sugerencias del personal?



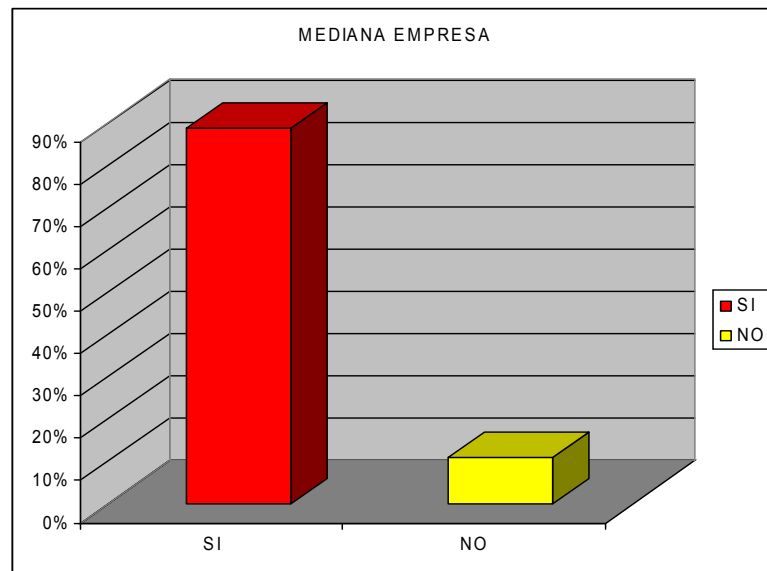
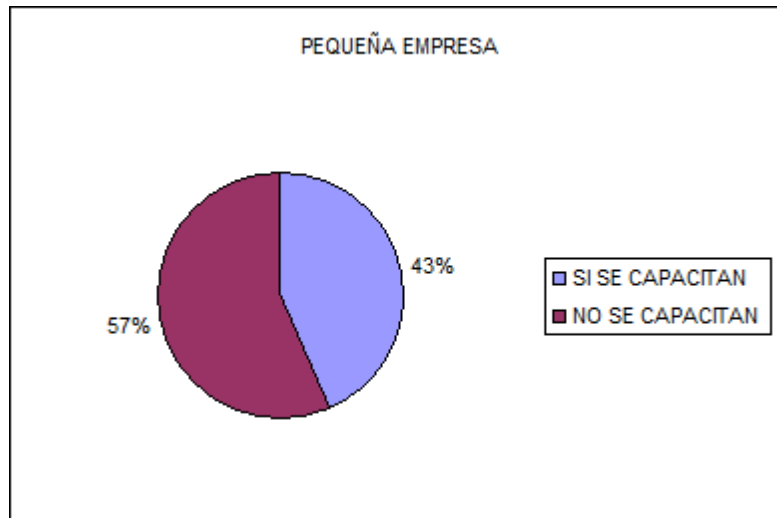
En ambas categorías de empresas, se observa que se asigna un porcentaje de importancia al tratamiento de los recursos humanos, buena receptibilidad y amplitud por parte de los gerentes para captar mayor participación de su personal. Situación que se contradice con la falta de implantación de políticas y estrategias inherentes al desarrollo humano y profesional dentro de la organización.

7.6.6 ¿Su empresa brinda condiciones de seguridad laboral al personal?



En la mediana empresa se observan mayores condiciones favorables con un 96 %, que tienen que ver con el resguardo físico; sin embargo, no confirman sobre el otorgamiento de seguro médico y estabilidad laboral. El restante 4 % se refiere a condiciones no favorables. Situación menos ventajosa se observa en la pequeña empresa, ya que sus condiciones desfavorables alcanzan al 11 %

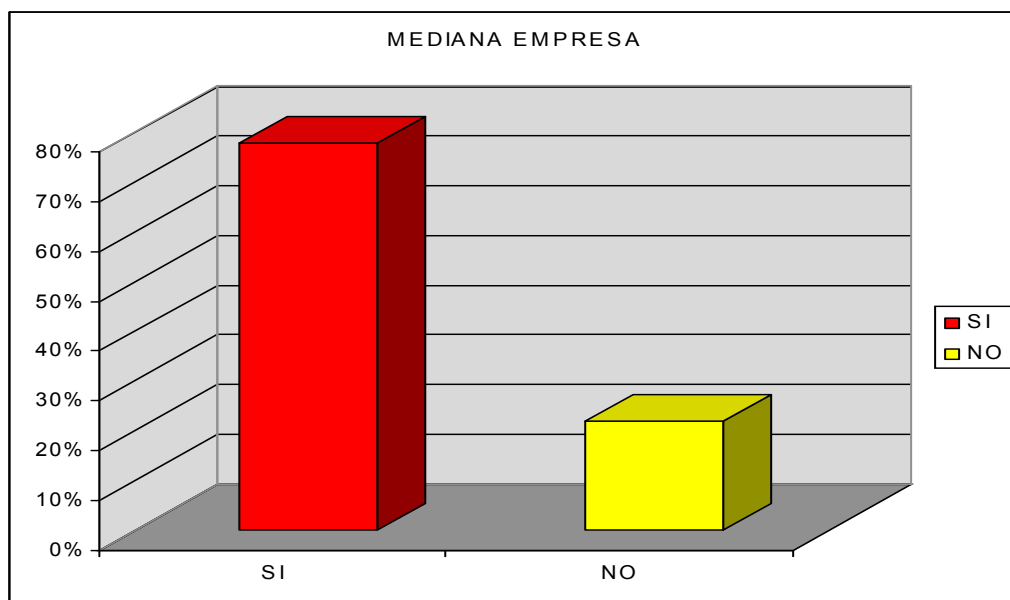
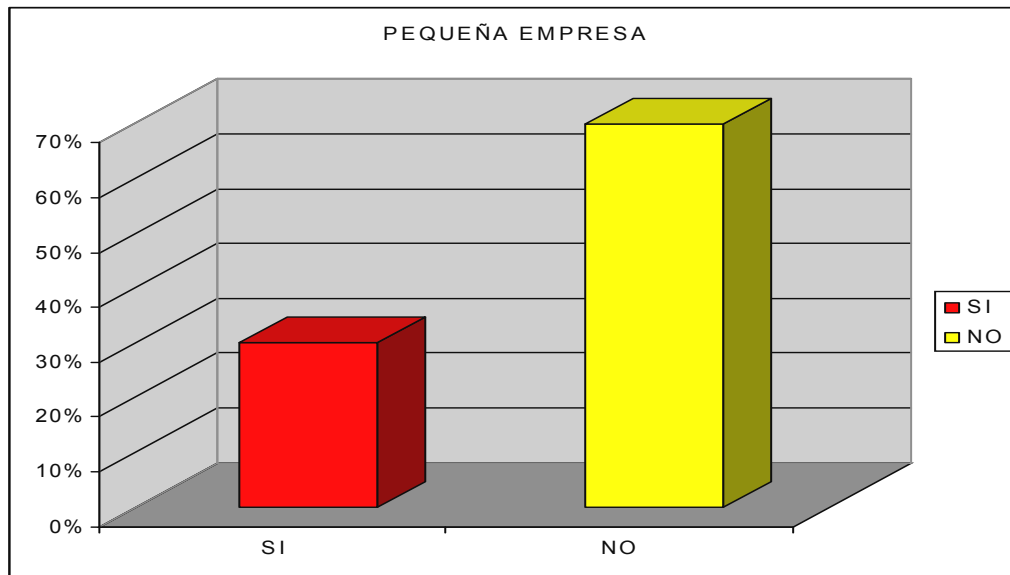
7.6.7 ¿Su personal recibe capacitación en la empresa?



El 43 % de los recursos humanos de la pequeña empresa se capacitan en sus respectivos oficios; en la mediana empresa el porcentaje es más alto: 89 % recibe capacitación.

Sin embargo, cabe señalar que no responden a capacitaciones programadas y sostenibles; estos resultados reflejan en su mayoría la enseñanza – aprendizaje que desarrollan los trabajadores al iniciar un oficio.

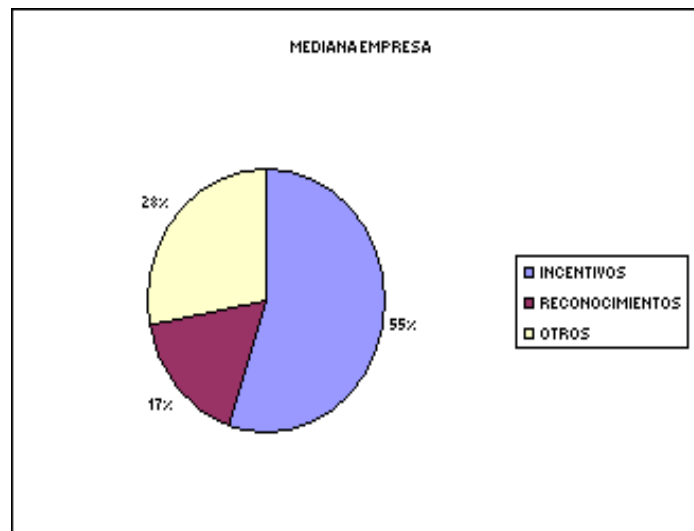
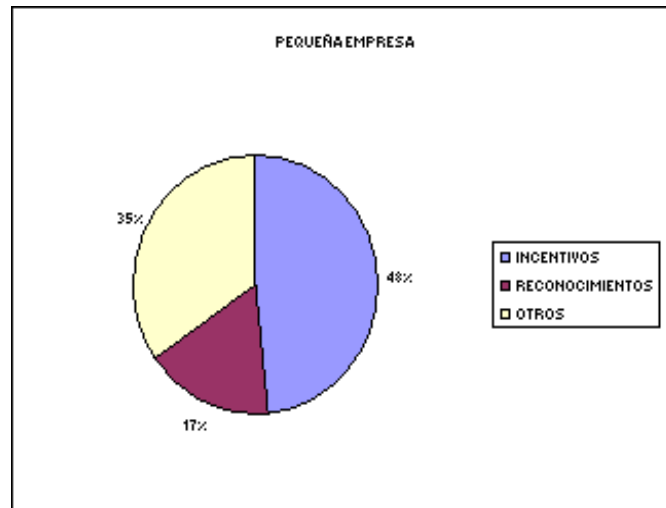
7.6.8 ¿Realiza evaluaciones al personal?



Respecto a la evaluación del recurso humano en la pequeña empresa, se observa un bajo porcentaje del personal que se somete a evaluación; contrariamente a lo que sucede en la mediana empresa, ya que un 78 % sí se evalúa.

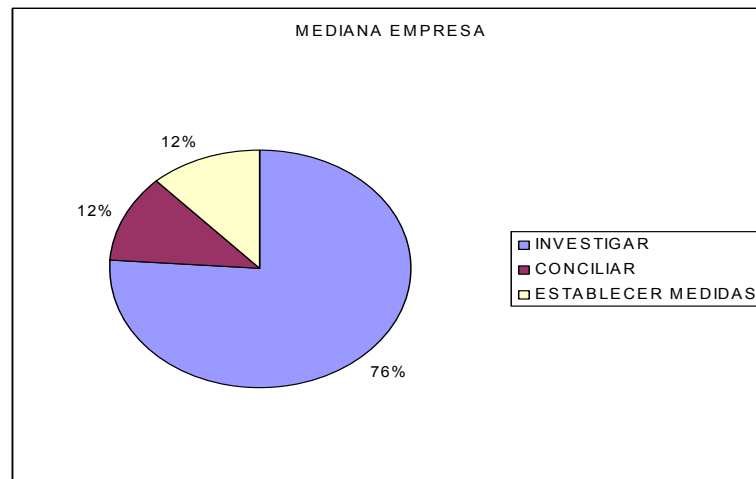
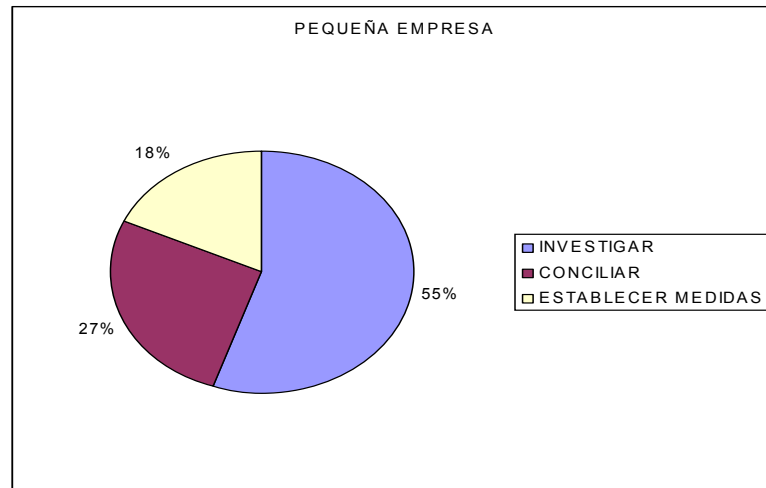
Sin embargo, no responden a evaluaciones programadas periódicamente, la mayoría se refiere al seguimiento informal que se realiza en sus empresas.

7.6.9 Que otros beneficios percibe el personal, aparte de su remuneración?



En la mayoría de las empresas medianas (55 %) se procede a otorgar incentivos productivos como un beneficio adicional a la compensación del trabajador con buen desempeño. En la pequeña empresa, sólo el 48 % de las organizaciones otorgan incentivos; el 17 % de empresas de ambas categorías otorgan reconocimiento al personal que amerita. En la categoría “otros” se incluyen otros beneficios como ser seguros de salud, propinas, pago de horas extras.

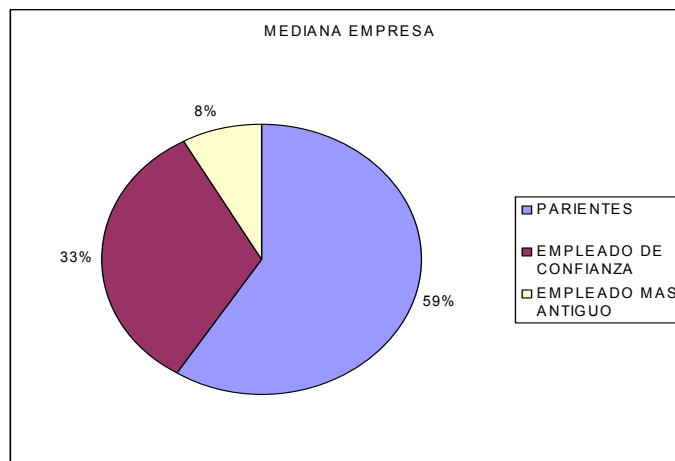
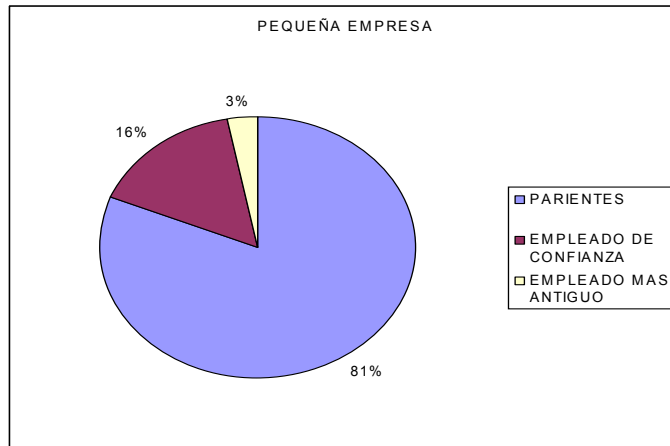
7.6.10 ¿UD. como gerente qué acciones toma ante conflictos entre el personal?



Las acciones del Gerente de la mediana empresa, ante posibles quejas o conflictos entre el personal, prioriza en 76% la actitud de investigar primeramente las causas que originaron el problema; en cambio, en la pequeña empresa esta actitud prevalece en un 55 %; así mismo se observa mayor tendencia a adoptar medidas. Siguen en importancia la actitud de conciliación y aplicación de medidas correctivas.

Se distingue la actitud en algunos casos que la resolución de conflictos debe llevarse a cabo en consenso.

7.6.11 ¿En que situación y a quién delegación autoridad?



Considerando que la mayoría de este tipo de empresas se conforma entre familiares, se observa que el apoyo de éstos tiene gran incidencia; según se observa en los resultados del presente estudio, en la mediana empresa se prefiere delegar en un 59 % a un familiar y en la pequeña empresa en un 81 %

En algunos casos y ante la ausencia del gerente, se delega la autoridad a un empleado de confianza (33%), y en un mínimo porcentaje se delega al personal más antiguo.

Así mismo se observa algún caso en que la delegación es nula, situación que afecta negativamente y puede paralizar el accionar de la organización.

7.6.12 Observaciones adicionales más importantes

Adicionalmente al cuestionario aplicado, se indagaron y recogieron las siguientes percepciones más importantes:

- En su generalidad, las empresas están orientadas a comercializar su producto, mejorar la producción, reducir costos, etc. Aspectos que son priorizados en toda actividad empresarial.
- El tema de Gestión de Recursos humanos es poco conocido y lo relacionan directamente con el tema de salarios o cumplimiento de deberes y obligaciones, y/o atender a las peticiones puntuales de los trabajadores.
- En general, existe resistencia de los propietarios o responsables de empresas, a otorgar información, más aún cuando se trata de temas relativos a las condiciones laborales con sus trabajadores debido a la desconfianza de que ésta información confidencial, sea mal utilizada en contra de sus intereses.

7.7 Análisis de la situación actual

La pequeña y mediana empresa en nuestro medio, en general se encuentra anclada respecto a la administración y gestión de los recursos humanos, aún continúa orientada al ámbito productivo, buscando mayor rentabilidad, reducción de costos, mayor calidad del producto o servicio, mejor comercialización, etc. Sin embargo, poco se realiza respecto al desarrollo humano en sus organizaciones; si bien es cierto que se ejecutan las funciones básicas del manejo de personal, se desarrollan adicionalmente algunas otras funciones de manera casual e informal.

La predisposición más generalizada y aplicada en las organizaciones de éxito actualmente, es la de tratar a los Recursos Humanos de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba por separado en áreas como, organización del trabajo, salarios, protección e higiene, entre otras, en un sistema donde el centro es el hombre, y los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de

los sistemas existentes en la organización. Los resultados más notables de este enfoque se asocian a eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción, mayor compromiso e involucramiento del trabajador con sus labores y por ende mejor desempeño y mas rendimiento.

La Gestión del Recurso Humano no se hará desde un departamento o área de la organización, sino como función integral de la empresa y además, de manera proactiva, con carácter técnico científico, tomando bases tecnológicas para el análisis y diseño de puestos, áreas de trabajo, condiciones, competencias etc.

En la actualidad, la globalización del mercado confirma cada vez más, al recurso humano o el capital humano, como el factor decisivo en la competitividad y más decisivo en la supervivencia empresarial. Por tanto es preciso incursionar en esta nueva tendencia y evitar que las empresas de nuestro medio se queden ancladas en el pasado.

7.7.1 Incidencia del macroentorno

Entre los factores externos sobre los que las organizaciones no tienen ningún control, se deben considerar: aspectos económicos, sociales, culturales, políticos y legales

En nuestro medio, lamentablemente se perciben condiciones económico –políticas adversas al desarrollo empresarial, debido a las políticas sociales que se pretenden implementar, que ponen en riesgo y ahuyentan la inversión privada. Situación que dificulta el crecimiento de algunas organizaciones.

7.7.2 Análisis de la situación futura

La ventaja competitiva básica de las empresas en general, no radicará en sus recursos materiales ni recursos energéticos, financieros, y ni siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos.

Por esta razón se afianza cada vez más la idea de que los recursos humanos, son el factor fundamental del éxito, teniendo en cuenta el aporte o no de sus conocimientos y habilidades a desarrollar, se pueden eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten las empresas en el mundo actual. Una gestión eficaz y efectiva de los mismos constituye hoy la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad que se requiere.

Es tal la importancia que hoy se le otorga al factor humano que se le considera la clave del éxito de una empresa, es el elemento máspreciado, se considera que un país será más competitivo mientras mejor formado y atendido sea su Recurso Humano. Nuestro país no debe estar exento de estas consideraciones y debe insertarse en esta corriente de captar, formar, compensar, motivar, desarrollar a su personal, situación que llevará al éxito empresarial y progreso del país.

De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La Gestión de Recursos Humanos es considerada como la esencia de la gestión empresarial y constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

7.8 CONCLUSIONES

- ✓ Aún cuando el personal contratado en forma permanente es mayor, la proporción de personal eventual es importante, si consideramos que la estabilidad laboral es uno de los pilares del desarrollo de personal; normalmente, la alta rotación de empleados se debe a los niveles salariales de mercado muy bajos. Es una estrategia común que emplean las empresas que quieren reducir los costos laborales, porque la calidad no sea relevante y porque los requerimientos del personal tengan un papel secundario.
- ✓ En general, en las medianas y pequeñas empresas locales, la función de planificación que implica la determinación de visión, misión, objetivos, estrategias, políticas y demás metas, no están claramente definidas; en la mayoría de los casos se percató confusión al momento de describir estos parámetros que rigen a toda organización.
- ✓ Respecto a las funciones que priorizan los responsables en sus organizaciones, se vislumbra mayor interés sobre la aplicación de la administración general de sus actividades; bajo una visión más comercial, cerca del 70 % considera como más importante su tarea de “administrar”, luego sigue en importancia la función de planificar, coordinar y dirigir.
- ✓ Con referencia a la contratación de personal, se constató que un bajo porcentaje de empresas proceden a reclutar personal mediante concurso de méritos por convocatoria; la gran mayoría no cuentan con procedimientos sistematizados para el efecto. Esta situación puede incidir en la falta de correspondencia entre los atributos y capacidades personales de los postulantes y los que la empresa necesita captar. Se espera que cuando se recurre a tomar personal mediante la modalidad de “invitación”, se realice en base a los requerimientos técnicos formalizados

al interior de la empresa, de lo contrario no se producirá el esperado retorno de la inversión o gasto.

- ✓ Existe buena disposición de las empresas a recibir sugerencias y mayor participación de los trabajadores; el 83 % de la pequeña empresa y el 78% de la mediana empresa, consideran que las sugerencias e ideas de su personal son importantes para la organización.

- ✓ Respecto a las condiciones de seguridad que se dota al personal, se estima que entre el 89 % y 96 %, de las empresas brindan seguridad sobre la integridad de los trabajadores; sin embargo, esta respuesta se limita a brindar el resguardo físico del personal y no así a la seguridad laboral, buena compensación y otros beneficios de motivación.

- ✓ Con respecto a la capacitación al personal, se manifiesta que en el 30 % de las pequeñas empresas, sí se evalúa al personal; en la mediana empresa una mayor proporción que alcanza al 78 %, aplican la evaluación al personal. Pero se debe precisar que la evaluación de desempeño no se encuentra sistematizada ni responde a una programación periódica, sino más bien se refiere al respectivo control del cumplimiento de deberes y obligaciones del trabajador, es decir, una medición de “ojo de buen cubero” y/o en otros casos se estima el crecimiento de la producción o ventas.

- ✓ Entre otros beneficios que se otorga al trabajador, el 55 % de la mediana empresa y el 48% de la pequeña empresa, manifiestan otorgar incentivos al desempeño de los trabajadores; así mismo, el 17 % de las empresas otorgan reconocimiento. En muy pocos casos se confirma el pago por

horas extras. Sin embargo, se aclara que no existe un programa de motivación formal, a implementar.

- ✓ Con referencia a las acciones que se realizan ante posibles problemas o conflictos entre el personal, se denota que en la mediana empresa, aproximadamente el 76 % procede a investigar bien el problema, antes de tomar una acción; en cambio en la pequeña empresa esta actitud prevalece en un 55 %, observando mayor tendencia a adoptar medidas en éstas. Sigue en importancia la actitud de conciliación y aplicación de medidas correctivas, se distingue la actitud en algunos casos de que la resolución de conflictos debe llevarse a cabo en consenso.

TERCERA PARTE: PROPUESTA

CAPITULO VIII

PROPUESTA ESTRATEGICA

8.1 Introducción

El establecimiento de **estrategias** es una tarea que corresponde a la alta dirección; por tanto, la responsabilidad para determinar hacia dónde se dirige la organización recae únicamente en los ejecutivos principales; sin embargo, los responsables operativos claves y los de asesoramiento deben estar seguros de que sus respectivas funciones siguen una estrategia acorde con la dirección del conjunto de la organización.

Si las estrategias se determinan desde los niveles más altos de la empresa serán catalogadas como gestión estratégica, significa estar atento al entorno para ver aquello que puede afectar a la empresa; la información que se maneja es más de tipo cualitativo.

La gestión táctica apoyará al cumplimiento de las estrategias y la gestión operativa se refiere al día a día de la empresa. Todas las decisiones de tipo operativo o táctico deben estar en línea con la estrategia de la empresa, orientando todo esfuerzo para conseguir los objetivos.

8.2 Objetivos de la implementación estratégica

Para lograr insertarse en el accionar competitivo de sus recursos humanos, las empresas de la ciudad de Tarija, deben formular e implementar las estrategias que regirán el rumbo de la organización de acuerdo a sus características particulares, así como sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La estrategia funcional relativa a los recursos humanos a implementar en la pequeña y mediana empresa de la ciudad de Tarija, se alinearán con la estrategia general de la empresa y con todas las áreas funcionales entre sí.

8.3 Formulación de estrategias

- ✓ Todo accionar empresarial debe contar con los objetivos claramente definidos, de acuerdo a su diagnóstico interno y externo. Una exigencia adicional en el medio competitivo requiere, así mismo, establecer estrategias que orienten el accionar a largo plazo de la empresa. Por tanto, es necesario adoptar cursos de acción y asignar los recursos necesarios, para lograr los propósitos planteados.

Los objetivos deben ser generados por la empresa y las estrategias constituyen la forma de alcanzar los objetivos, partiendo de una misión y una visión sobre la base de los valores y políticas definidas para acompañar a la estrategia como vías de actuación.

- ✓ La falta de definición o confusiones respecto a las directrices de la organización, aumenta la incertidumbre en la gestión. Para que las empresas locales sean competitivas, sus directivos deben saber dirigir a las **personas**, reducir los costos de la organización interna, aprovechar técnicamente los recursos que tienen y analizar las posibles estrategias a seguir.
- ✓ Implementar la planificación estratégica es de vital importancia, porque sin planes los administradores, no pueden saber como organizar a los Recursos Humanos y materiales, tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuando y donde están desviando su camino.
- ✓ Tanto en la pequeña como en la mediana empresa de la ciudad de Tarija, se debe replantear la definición y formulación de conceptos que rigen sus organizaciones, entre las más importantes: Visión, Misión, Objetivos, Estrategias. De acuerdo a

sus condiciones particulares y tomando los rasgos sobresalientes, se buscarán las oportunidades existentes y evitarán las amenazas del entorno.

- ✓ Una vez formulada la planificación estratégica organizacional, se deben socializar los parámetros determinados ya que el personal que conozca a detalle los cursos de acción a seguir, dirigirá todos sus esfuerzos y se sentirá más comprometido al logro organizacional.
- ✓ Respecto al personal eventual, es conveniente evaluar y asegurar al personal calificado, en el que se han invertido recursos organizacionales, ya sea mediante capacitaciones productivas o por habilidades adquiridas en el tiempo, a fin de evitar mayores rotaciones de personal que implican tiempo, dinero y fuga de información.
- ✓ Dentro de las estrategias de afectación, se propone aplicar la *estrategia de reclutamiento externo*, y captar el personal idóneo a las necesidades empresariales; a tal efecto, existe el mercado laboral externo, cuando se requiere personal con capacidades o conocimientos exigidos por el puesto y que aún teniendo personal capaz de adquirir esos conocimientos, el tiempo y costo para su formación serían muy altos. El entorno y conformación familiar de las empresas locales, a veces impide tomar decisiones con mayor visión futura.
Así mismo se puede definir una estrategia de contratación; si se trata de un puesto clave de la organización se utilizará la contratación indefinida, si no lo es, se utilizará la contratación temporal. Habrá que seguir la normativa laboral vigente y analizar las ventajas e inconvenientes de cada tipo de contratación según características particulares de la organización.
- ✓ Así mismo, para prescindir de trabajadores se pueden utilizar estrategias de desafectación como ser: jubilación anticipada, despidos colectivos etc.

- ✓ Está demostrado que el rendimiento de una empresa y su inversión en la formación de recursos humanos tienen estrecha relación. Por lo que se plantea aplicar estrategias de formación tradicional cuando se busca cubrir el desfase y formar al trabajador en relación directa con su labor y, la formación estratégica para los casos que se requieren preparar según predicciones futuras, más a largo plazo, ya que es importante anticiparse a los requerimientos del futuro; según la necesidad organizacional, la empresa tendrá que elaborar un plan de formación, considerando los métodos, medios y condiciones particulares. Otra estrategia que se puede implementar es la formación polivalente, muy útil cuando se requiere formar trabajadores que respondan a una permanente rotación interna, es decir, puedan desempeñarse en los distintos puestos sin problemas, tomando en cuenta los niveles jerárquicos.

- ✓ En el planeamiento de la formación de recursos humanos, debe incluirse a todos los miembros de la empresa, más aún a los ejecutivos de las PYMES cuya formación, en muchos casos, es requisito para percibir financiamiento y apoyo exterior. También es determinante que el gerente desarrolle sus conocimientos y habilidades, aparte de sus competencias técnicas y profesionales; se requiere de mucha destreza para manejar el recurso humano que es el recurso más valioso y delicado de toda organización.

- ✓ Finalmente, toda programación de capacitación incluye el debido seguimiento y control, analizar resultados y hacer ajustes necesarios.

- ✓ Otro factor determinante en el ámbito de la administración de recursos humanos, tiene que ver con las Estrategias de compensación que se utilizan; en la pequeña y mediana empresa local, se sugiere insertar la respectiva atención al nivel retributivo a cada puesto respetando la equidad interna de tal forma que puestos que contribuyen igual, cobren igual. De acuerdo a las potencialidades de cada organización, algunas pueden adoptar estrategias de liderazgo cuando son libres en su sector, tienen poco personal y se permiten pagar con buenos niveles.

Aplicarán estrategias de retribución según mercado, aquellas empresas que busquen retribuir al personal según la media del sector en el que desenvuelve; esta forma no genera una alta rotación del personal ya que los trabajadores son conscientes de que sus salarios son semejantes a los de otras empresas. Para empresas que buscan minimizar sus costos, porque la calidad no es relevante o porque los requerimientos del personal tengan un papel secundario, se aplicará la estrategia de retribuciones mínimas.

- ✓ Es pertinente aplicar estrategias de valoración del personal, en las empresas medianas y pequeñas de Tarija; la valoración tiene una estrecha relación con las prácticas de formación y retributivas. Para este efecto, se puede recurrir a la estrategia basada en los resultados, que significa medir en forma objetiva los resultados obtenidos por los trabajadores o aplicar la estrategia basada en el comportamiento que busca medir las actitudes, colaboración, participación e integración del trabajador en la empresa; es más difícil de aplicar debido a su carácter subjetivo. Para una mejor medición y valoración se recurrirá a la valoración mixta, combinando ambos métodos.
- ✓ Se ha determinado durante el estudio que existe una buena receptibilidad a las sugerencias y opiniones de los trabajadores, por lo que se debe mantener y mejorar esta actitud mediante programas de motivación para lograr mayor participación del personal, ya que sus aportes pueden ser muy importantes; así mismo, se debe inculcar el trabajo en equipo.
- ✓ Es conveniente contemplar en las estrategias a implementar dentro del factor de la compensación, que no siempre se retribuye al personal mediante remuneración efectiva, la concesión de los beneficios de ley, así como el seguro de salud, seguro de vida, seguridad e higiene laboral. Además, se pueden brindar otros beneficios de libre disposición de la empresa, como ser, incentivos a la producción, bonos y otros que atraerán el compromiso del trabajador, cuando su esfuerzo es reconocido.

- ✓ El tratamiento a posibles conflictos y problemas entre el personal, requiere de la habilidad del gerente para que sean tratados con la mayor discreción y cautela para la resolución debida y la implementación de medidas de manera que no afecte el clima y comportamiento organizacional.
- ✓ Es determinante desarrollar un sistema de delegación de autoridad, mediante la capacitación y práctica del personal que amerite la confianza del gerente, para lo cual se requiere crear un ambiente de confianza y trabajo de equipo entre los compañeros de labores. Ya que una organización no debe paralizarse ante la ausencia del directivo, la actividad debe continuar sin pérdida de oportunidades y crecimiento. Igualmente, es importante, a la hora de delegar autoridad, evitar la obligatoriedad familiar ya que se requiere designar a la persona idónea, con mayor conocimiento y capacitación.

8.4 Beneficios de la formulación y aplicación de estrategias de personal

La formulación y aplicación de estrategias de personal, pueden cambiar el rumbo de las empresas locales en general, ya que el éxito de éstas no siempre se encuentra en la adquisición de mercados, activos, tecnología, etc; estos aspectos no siempre se traducen en ventaja para la empresa.

La diferencia de beneficios, en la actualidad, se encuentra más relacionada con otros aspectos como los recursos, capacidades, habilidades de los miembros de la empresa, la cultura empresarial o el comportamiento organizativo.

Las empresas actuales compiten con recursos y capacidades y no con productos o negocios. Se compete con los recursos tecnológicos, con las destrezas del personal, con la marca, la reputación o con la relación con los proveedores. Para tal efecto, se requiere implementar estrategias específicas de recursos humanos.

RECOMENDACIONES

- Por medio de la presente investigación, se pretende que los gerentes mediante estrategias propuestas ayude a mejorar la productividad del elemento humano en las PyMEs, logrando que su personal adopten un comportamiento conducente a la ejecución de sus metas, esto implica la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos que beneficie tanto al personal como a las PyMEs
- Crear un departamento o instancia específica para administrar los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas de Tarija, que se ocupe de realizar la correspondiente planificación de personal, revisar la estructura organizacional, aplicar el control y seguimiento respecto al cumplimiento de objetivos de la empresa. De este modo, mejorar las contribuciones productivas, mediante la aplicación de estrategias de desarrollo del personal, su motivación, de manera que el personal trabaje con mayor compromiso y cumpla de manera más efectiva y eficiente.
- Se recomienda elaborar los respectivos manuales de organización para cada empresa, con su respectivo manual de funciones y reglamentos internos. Esta formalización y determinación de funciones, evitará las confusiones existentes respecto a la definición de visión, misión objetivos, estrategias, etc. directrices que deben estar claramente asimiladas en cada nivel de la organización.
- La implementación de parámetros claros respecto a dónde quiere llegar la empresa, la formalización de manuales de organización y funciones requieren ser complementados con una socialización amplia para conocimiento preciso de cada trabajador; de esta manera se logrará mayor involucramiento, participación y compromiso del personal.

- Implantar diseños de políticas motivacionales , programas de investigación y desarrollo para actualizar al personal y así se sientan mas identificado y comprometidos con la empresa, asimismo coadyuven a un mejor desempeño, para incrementar la productividad