

# UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO. FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES. ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES. ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES. TRABAJO DE GRADO.

# APROXIMACIÓN DESCRIPTIVA AL MANEJO DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES DE TELECOMUNICACIONES

Tutor: Iriani Izturiz.

Por

Aixa Dittmar. C.I.: 12.959.755.

María Gabriela Puche P. C.I.: 13.694.783.

Caracas, Noviembre de 2001.

# INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA RECONOCIMIENTOS ÍNDICE DE CONTENIDO ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS LISTA DE ANEXOS	IIIVV
RESUMEN INTRODUCCIÓN FORMULACIÓN DEL PROBLEMA OBJETIVOS	1 2 4 9
MARCO TEÓRICO  • La Pequeña y Mediana Empresa (PyME)  • El Sector de las Telecomunicaciones  • El Empresario y Gerente de la PyME  • Los Recursos Humanos  • Proceso de Obtención	10 19 25 27 29 29
★ Reclutamiento de Personal     ★ Selección de Personal     ★ Empleo     Proceso de Mantenimiento     ➤ Sub-Procesos:     ★ Evaluación de Desempeño	30 31 33 33
<ul> <li>★ Compensación</li> <li>★ Planes de Beneficio Social</li> <li>★ Higiene y Seguridad Industrial</li> <li>★ Entrenamiento y Desarrollo de Personal</li> <li>★ Relaciones Laborales</li> <li>★ La Motivación</li> </ul>	36 38 39 40 42 43
Proceso de Terminación     Otros Procesos     ★ Inventario de Personal     ★ Control de Rotación de Personal	44 46 46
<ul> <li>★ Planificación Estratégica de RRHH</li> <li>★ Outsourcing</li> </ul>	47 48
MARCO METODOLÓGICO  • Tipo de Estudio  • Diseño de Investigación  • Operacionalización de Variables	50 50 50

consocial consoc

Agrag

apoyos

recolec (Gi

del Bseson

Masun A

segur

bot a Y

	IV
Población	67
Muestra  Transport de Description de Determinant  Transport de Description de Descripti	68
Técnica de Recolección de Datos	69
Instrumento	69
Procedimiento de la Investigación	71
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
Análisis por Procedimientos de RRHH	73
Análisis General	103
Características de la PyME de Telecomunicaciones:	
Teoría Vs. Realidad	103
LIMITACIONES	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
ANEXOS	115

MARCO

# INDICE DE GRAFICOS Y TABLAS

GRAFICO 1: Estructura Organizativa de la PyME	74
GRAFICO 2: Tipos de Empleados	76
GRAFICO 3: Cargo del Entrevistado	77
GRAFICO 4: Utilización de Outsourcing	78
GRAFICO 5: Uso de Manuales y Políticas	79
GRAFICO 6: Fuentes de Reclutamiento más utilizadas	81
GRAFICO 7: Encargados de la Revisión Curricular	82
GRAFICO 8: Entrevista de Selección	83
GRAFICO 9: Utilización de Pruebas de Empleo	84
GRAFICO 10: Tipo de Contratación	86
GRAFICO 11: Inducción	87
GRAFICO 12: Inducción Formal / Informal	87
GRAFICO 13: Uso de Escalas de Sueldos y Salarios	88
GRÁFICO 14: Descripciones de Cargo	89
GRAFICO 15: Valoración de Cargos	89
GRAFICO 16: Evaluación de Potencial	91
GRAFICO 17: Encargados de Realizar la Evaluación de Potencial	91
GRAFICO 18: Planificación de Carrera y Tablas de Sucesión	92
GRÁFICO 19: Evaluación de Desempeño	93
GRAFICO 20: Encargados de Realizar la Evaluación de Desempeño	93
GRAFICO 21: Adiestramiento	94
GRAFICO 22: Relación con Instituciones Gubernamentales	95
GRAFICO 23: Higiene y Seguridad Industrial	96

		VI
	GRAFICO 24: Pre-aviso	98
	GRAFICO 25: Indemnizaciones en Casos de Muerte	98
GRAFIC	GRÁFICO 26: Inventario de Personal / Contratación de Personal / PERRHH	99
GRAFIC	GRAFICO 27: Esfuerzos por la Motivación	100
GRAFIC	GRÁFICO 28: Acciones más comunes para mantener la motivación	100
GRAFIC	GRÁFICO 29: Indicadores de un óptimo desempeño	102
GRAFIC		
GRAFIC	TABLA 1: Operacionalización de Variables	51
GRAFIC	TABLA 2: Población del estudio dístribuido por sector de Telecomunicaciones	68
GRAFIC	TABLA 3: Muestra del estudio distribuido por sector de Telecomunicaciones	68
GRAFIC	TABLA 4: Representación de los sectores de Telecomunicaciones estudiadas	73
GRAFIC	TABLA 5: Preferencia de Fuentes de Reclutamiento	80
GRAFIC	TABLA 6: Preferencia de Atributos Personales	86
GRAFICE	TABLA 7: Distribución del Desempeño de acuerdo al Rendimiento	
GRAFICE	TABLA 8: Características de la PyME de Telecomunicaciones:	
GRÁFICO	Teoría Vs. Realidad	103
GRAFICE		
GRAFICO		
GRAFICO		
GRAFICG		

GRÁFICO

GRAFICO

GRAFICO

GRAFICO

GRAFICO

TI-INTE

GRAFIO

GRAFIC

GRÁFIC

GRÁFIC

TABLA

TABLA S

TABLAS

TABLA

N A LOAT

TABLAG

TABLAZE

TABLA 8

#### LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: Instrumento de Recolección de Información.

ANEXO 2: Presentación de Resultados.

Alendo esto est, el siguiente estudio se encuentra enfocade en como de la PVME (fel sector 7,-eco de suludiar el manejo de los procesos de recursos humanos per se

claves pare el éxito y buen funcionamiento de toda emoresa esa :

como uno de los sactores de gran a libandencia a inir da las

lever a cabo el estudio, se realizó o a locestiga. To la lampe descriptivo, en la que se administro a la unidad de a leves de

ra sus opiniones al respecto, siempre evitando indo, sen nero

escogido, y una tercere fase de chálice de la información um a revés de la técnica de Análisia de Contenido

of recurso humano en la PyME suro también concer pure la concernación de la concernación

TyME de Telecomunicaciones se anguentia entualmenta la réjaction de la composición de la composición de la composición de la confidencia del confidencia del confidencia de la confidencia del confidencia de la confidencia del confidencia del confidencia del confidencia del confidencia del confidencia del confidencia d

y de sus empresarios, de como manejan y abravectias se maximum se un como manejan y abravectia se com

mularità de greación y cónsolidación de nueves repolida



#### RESUMEN

En la actualidad, las PyMEs se encuentran desempeñando un papel clave dentro de la economía venezolana, por representar tanto nuevas fuentes de empleo, como constantes nacimientos de ideas empresariales que dan salida a diversos problemas sociales. Siendo esto así, el siguiente estudio se encuentra enfocado en conocer *Cómo se está manejando el recurso humano en la PyME del sector Telecomunicaciones,* escogiendo estudiar el manejo de los procesos de recursos humanos por ser éstos uno de los aspectos claves para el éxito y buen funcionamiento de toda empresa, sea grande o pequeña; y el sector de las telecomunicaciones por representar actualmente uno de los sectores con mayor auge, con mayores promesas de desarrollo tecnológico, y por estar considerado como uno de los sectores de gran trascendencia e importancia del país después del petróleo.

Para llevar a cabo el estudio, se realizó una investigación de campo, de tipo exploratorio-descriptivo, en la que se administró a la unidad de análisis (PyMEs de telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Caracas) un instrumento previamente elaborado y aplicado mediante una entrevista estructurada con la que se pretendía recoger la información necesaria y dar cierto grado de libertad al entrevistado para que expusiera sus opiniones al respecto, siempre evitando incurrir en desviaciones. Esta investigación fue realizada en tres fases fundamentales: una fase de revisión teórica / bibliográfica, otra de recolección de información mediante la aplicación del instrumento a la muestra escogida, y una tercera fase de análisis de la información obtenida, la cual se realizó a través de la técnica de Análisis de Contenido.

A través de esta herramienta, se pretende cubrir con los objetivos planteados al inicio de la investigación, los cuales abarcan no solo el conocer y describir como se esta manejando el recurso humano en la PyME, sino también conocer cuáles procesos de RRHH de las fases de Obtención, Mantenimiento y Terminación son llevados a cabo en las PyMEs de Telecomunicaciones. Con el cumplimiento de estos objetivos se pudo conocer cómo la PyME de Telecomunicaciones se encuentra actualmente manejando su recurso humano, el cual está basado en la mayor parte de los casos en la informalidad de los procesos y en el escaso nivel de conocimientos especializados acerca del tema. Igualmente, pretendimos originar un aporte significativo en el conocimiento, por parte de la PyME y de sus empresarios, de cómo manejar y aprovechar al máximo el recurso humano con el que cuenta, garantizando el éxito y desarrollo de la empresa, y sin dejar de lado la función impulsora de creación y consolidación de nuevos negocios.



# Consenents, la PyME y INTRODUCCIÓN empresa, recesta no sólo conta

La presente Tesis de Grado tiene como finalidad el alcance de dos objetivos fundamentales: el cumplir con el requisito indispensable para obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales (Industriólogo), y conocer y aportar de manera clara y precisa cómo se manejan o administran los RRHH dentro de las PyMEs del sector Telecomunicaciones, a través del cumplimiento de una serie de objetivos planteados para dicho fin.

Las empresas de Telecomunicaciones en general se encuentran en la actualidad de alguna manera beneficiadas por el auge tanto tecnológico como comercial que están atravesando las Telecomunicaciones en el país. Dicho auge genera el aumento de la productividad y la necesaria competitividad, que conduce inevitablemente al desarrollo económico y social del país y de la población.

explorator

telecomuni

elaborado recoger la

expusiera investigacir

realizo a un

RRHH de la

cómo la Py humano, el

con al que

En el caso de las PyMEs, este auge es por demás beneficioso en el sentido de que proporciona oportunidades no solo para la creación de empresas generalmente destinadas a generar servicios de valor agregado para las grandes empresas, sino también para la creación de nuevos empleos, aspecto éste importante y significativo dentro de la realidad social venezolana.

La idea en este estudio es brindar un marco de entendimiento para las PyMEs, y demostrarles que no sólo con una concentración de recursos y tiempo dirigidos a la actividad básica de la empresa se llega al éxito de la misma, sino que además es también necesario e importante dedicar parte de las acciones a la administración adecuada y especializada de los RRHH, pues es precisamente este recurso humano el que va a permitir el funcionamiento y desarrollo de la empresa, por lo que de su buen manejo depende su buen desempeño y rendimiento, y en consecuencia la eficiencia y productividad global de la PyME.

Sin embargo, administrar los RRHH requiere no sólo de alguien que cuente con el conocimiento para hacerlo, sino también una planificación adecuada y acertada de tales recursos, incluyendo el manejo y atención de otros subprocesos igualmente importantes y significativos, tales como el reclutamiento, la selección, el empleo, la compensación, el entrenamiento, las evaluaciones de potencial y de desempeño, el manejo de la motivación, el inventario y control de rotación de personal, entre otros.





Es por esto, que resulta tan importante que la PyME, dentro de su etapa o crecimiento y desarrollo, cuente con una persona capaz y preparada para administrar la RRHH, y así garantizarse a sí misma no sólo que cuenta con el personal más idóneo, sir que además éste es aprovechado continua y constantemente, y que día a día demostra al máximo sus potencialidades, capacidades y competencias para el logro de los objetiva finales.

Obviamente, la PyME y cualquier otra clase de empresa, necesita no sólo cont con dicho personal, sino también buscar la manera más adecuada para motivarlo mantenerlo dentro de la actividad empresarial, logrando también el compromiso y fidelida necesarios para garantizar la permanencia de los miembros de una empresa. No se puedolvidar que la gente es el motor de toda organización.

La p
fundamentales
Licenciado en
y precisa cóm
Telecomunicad
dicho fin.

actualidad de a que están atrav de la producti desarrollo econ

que proporcion destinadas a g también para la dentro de la real

demostraries quactividad básica necesario e impespecializada de permitir el funcio depende su bu productividad glo

Sin em
el conocimiento p
recursos, incluyer
significativos, tale
entrenamiento, la
el inventario y con



# FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la sociedad actual, factores como el desempleo, la inflación y la escasa capacidad adquisitiva de la mayor parte de la población, han generado un auge en la búsqueda de otras alternativas de subsistencia. Una de estas alternativas viene representada por la creación de Pequeñas y Medianas empresas (PyME), aunque vale la pena destacar que muchas de estas empresas no son creadas únicamente como salida o vía de escape ante la crisis económica del país, sino que también son creadas como búsqueda de nuevas formas de inversión y de crear negocios propios.<sup>1</sup>

Actualmente en Venezuela, al igual que en muchos otros países del mundo, la creación de estas PyMEs y de las también conocidas Microempresas ha tenido un auge y desarrollo en constante crecimiento. Cada vez más se hace notoria la necesidad de generar riquezas por cuenta propia bien sea por deseos de inversión o por búsqueda de nuevos y mejores ingresos.<sup>2</sup>

Dejar de lado esta situación y no ocuparse en investigarla más a fondo, significaría además de una pérdida de nuevos conocimientos, una oportunidad desaprovechada de incentivar a estos emprendedores para que establezcan su propio negocio y satisfagan así sus necesidades más inmediatas.

Lamentablemente, muchas de estas pequeñas empresas no se encuentran debidamente registradas y reconocidas, particularmente en el caso de las Microempresas, pues en la mayoría de los casos estos microempresarios ni siquiera están conscientes del papel que como tales cumplen dentro de la sociedad.

Se decidió escoger a las PyMEs y no a las Microempresas para realizar el estudio, debido a que si bien en ambos entes es sumamente interesante y provechoso ejecutar la investigación, las PyMEs representan dentro del contexto nacional una fuente de creación de empleos nuevos, tan importante en sociedades con un alto nivel de desempleo. "..., se le reconoce a la PyME un papel decisivo en las economías como fuente

2 Idem.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> RAVEL, Carola y ESPINOZA, Margarita. *El Apoyo a la Microempresa*. Edición Fundación Mendoza, Venezuela, 1992.



de crecimiento y particularmente en el empleo de trabajadores en el sector manufacturero".3

En tal sentido, y según Luis Enrique Palacios en su libro "Sabiduría Popular en la Empresa Venezolana", se entiende por pequeña empresa aquella que cuenta con un número de trabajadores oscilante entre 6 y 20, y que se encuentra dirigida generalmente por sus dueños o socios, manteniéndose una constante y continua corriente de comunicación entre los empleados de la misma.

Igualmente, se entiende por mediana empresa aquella que cuenta con un número de trabajadores que varía entre 21 y 50 empleados, en el caso de tratarse de las llamadas medianas empresas inferior; y con un número entre 51 y 100 trabadores si se trata de una mediana empresa superior, cuyas diferencias como se ven dependen de la capacidad de éstas de emplear un determinado número de personas. En este caso, al igual que en la pequeña empresa, los dueños o socios propietarios mantienen una participación directa en la empresa, aunque en algunos casos no asuman actividades administrativas u operacionales tan activamente como en el caso de las pequeñas empresas.

Este tipo de empresas cuentan con unas características que la diferencian de otras empresas, tales como:<sup>4</sup>

- 1. Que puede tener un único dueño, como también varios socios.
- 2. Con una inversión de capital por lo general pequeña, en comparación con las grandes empresas.
- 3. Son entes pequeños.

nemsbideb

- Con pocos empleados, que por lo general no sobrepasan los 50 trabajadores, y donde un empleado puede cumplir con varias funciones y poseer diversas responsabilidades.
- La comunicación interna entre patrono y empleados de la empresa es mucho más directa y rápida.

La gran parte de estas PyMEs llevan a cabo sus funciones y la ejecución de sus tareas en mercados regionales o locales, ofreciendo los productos que generan directamente al consumidor final, y en algunas ocasiones y en menor medida, cumpliendo el papel de proveedoras de las grandes empresas.

Por otro lado, muy pocas de estas PyMEs desarrollan procesos de exportación, debido a causas tales como limitaciones a nivel organizacional, financiero y técnico, o

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> <u>www.conindustria.org</u> . "Plan Nacional de apoyo integral a la Pequeña y Mediana Industria. La Revolución Competitiva". Septiembre 21 de 2000.



dicho en otras palabras, debido al desconocimiento de los mercados internacionales y sus respectivos canales de distribución, así como de los acuerdos internacionales, a la incapacidad de contratar personal especializado en comercio internacional, a la escasa variedad de productos y la baja producción en volumen de los mismos, y a los escasos recursos financieros necesarios para adentrarse en el mercado internacional.<sup>5</sup>

En cuanto al gran sector de las Telecomunicaciones, hay que destacar que éste se ha caracterizado durante la última década por su constante movimiento. la creación de CONATEL, la iniciativa de CANTV de invertir nuevamente en el sector, la creación del nuevo Plan Nacional de Telecomunicaciones, y el inicio del proceso de apertura. Cada uno de estos aspectos se ha convertido en una ventaja para las Telecomunicaciones, pues ha permitido que el sector se desarrolle tanto en tamaño como en tecnología, atrayendo nuevas e innovadoras inversiones.

Por otra parte, el proceso de apertura ha jugado un papel muy importante en el desarrollo del sector, pues ha buscado a su vez transformar el sector de las Telecomunicaciones y convertirlo en uno de los ejes fundamentales para el crecimiento económico del país; para promover nuevas inversiones que contribuyan a la diversidad, calidad, expansión y desarrollo de servicios de Telecomunicaciones; y para garantizar el desarrollo social del país.<sup>7</sup>

Todo este proceso de apertura se encuentra sustentado bajo el marco legal de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Telecomunicaciones (2000), y la Ley de Promoción Y Protección a la inversión extranjera.8

En el caso de las PyMEs del sector Telecomunicaciones, hay que destacar que dicho sector se encuentra en la actualidad en un constante crecimiento, no solo a nivel mundial sino también a nivel nacional, en cuyo caso ha venido apoyado por el mencionado proceso de apertura iniciado en el país el día 27 de noviembre del año 2000. Esto se evidencia en la notable diferencia existente en dicho sector en cuanto a la calidad y demanda de sus servicios hace 10 años atrás en comparación con la nueva realidad, que se caracteriza fundamentalmente en la culminación del monopolio que regía al sector, pasándose a una competitividad que demanda cada vez más mejores y avanzados servicios. 9

Resulta así bastante atractiva la idea de conocer a las PyMEs de este sector, que prometen convertirse en fundamentales para el desarrollo de la nación, proporcionando de alguna manera información suficiente en cuanto a sus necesidades

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Debates IESA, volumen 5, Nº1.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> MATA, Ernesto. Telecomunicaciones: nuevas oportunidades de inversión. CONATEL en Red., pág.5.

CONATEL. Centro de Documentación e Información (CEDINCO).

<sup>°</sup> Idem.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> CONATEL. Oportunidades de Inversión en Venezuela: Telecomunicaciones.



más inmediatas en referencia al manejo de su Recurso Humano, y a la importancia que tiene un buen y adecuado manejo de éste para el éxito de la empresa.

Cabe destacar, que el hecho de que las PyMEs sean una organización pequeña. no quiere decir que no puedan convertirse en el futuro en una gran empresa. Pero el paso de ser una pequeña empresa a ser una gran corporación, va a depender de una serie de factores que no todas logran alcanzar, desarrollar y mantener.

Estos factores vienen dados por los objetivos a corto y a largo plazo con que se inicia la empresa, la organización interna de la empresa, el grado de productividad alcanzado, el capital invertido, el grado de desarrollo del país, el juego de la oferta y la demanda, el costo de vida, y la eficiencia del personal, entre otros.

Este último factor, va a depender en gran medida de la forma en que se manejen los Recursos Humanos, ya que todas las organizaciones, sean pequeñas o grandes, poseen un elemento en común: están integradas por personas. "Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de su organización. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas o éstas se consideran mal dirigidas, como escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible."10

Al hablar de Recursos Humanos, nos referimos a las personas que ingresan, permanecen y participan en la empresa, sin importar cuál sea su cargo. Los Recursos Humanos, "constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás recursos, que son inherentes y estáticos por sí mismos."1

Dicho recurso humano debe estar manejado o administrado bajo una unidad empresarial especializada para ello: así, por Departamento de Recursos Humanos entendemos aquel con que cuenta la empresa para el manejo de la energía humana y las relaciones de personal, con el fin de planificar y establecer objetivos, políticas y programas de grupo a corto y a largo plazo, para lograr así la eficiencia y la productividad de la empresa.

Las funciones de Recursos Humanos pueden resumirse en tres grandes procesos o fases: 12

1. Fase de Obtención del Recurso Humano más idóneo para la empresa.

a Constitut

dicho secto mia Islanum demanda de SO Caracter

<sup>10</sup> WERTHER, William B. Administración de Personal y Recursos Humanos. Edit. McGrawHill, México, 1.987,

pág.6.

11 CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Edit. McGrawHill, Colombia, 1994, pág.

<sup>12</sup> Ibidem, de acuerdo a la clasificación dada por este autor.



- 2. Fase de Mantenimiento del recurso Humano con que cuenta la empresa para el logro de sus objetivos.
  - Fase de Terminación de la relación de trabajo con los empleados de la empresa.

Estas funciones, en las grandes empresas, se encuentran ubicadas en el Departamento de Recursos Humanos. Pero una pequeña empresa, por estar compuesto por un número reducido de personas, su estructura generalmente no se encuentra departamentalizada. Por tanto, no se puede afirmar que exista un departamento de Recursos Humanos que cumpla con estas funciones tal como ocurre en las grandes corporaciones.

Siendo esto así, el interés de esta investigación se centra en conocer "¿Cuáles son las prácticas que se llevan a cabo en el manejo del Recurso Humano en la Pequeña y Mediana empresa del sector Telecomunicaciones en el Metropolitano de Caracas durante el año 2001?".

Por ser el factor "gente" el motor de toda organización, por ser las PyMEs una de las unidades productivas más prometedoras de país, y por ser el sector de las Telecomunicaciones uno de los sectores en constante desarrollo, avance y atractivo para la inversión, lo que se desea es conocer cómo se maneja el Recurso Humano en las PyMEs de Telecomunicaciones, por ser éste un tema poco estudiado en comparación a las grandes empresas, y brindando una base para estudios más profundos.



#### OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

# Objetivo General:

Conocer y describir cuáles son los procesos que se utilizan para el manejo de los recursos humanos en las PyMEs del sector Telecomunicaciones ubicadas en el Distrito Metropolitano de la ciudad de Caracas.

# Objetivos Específicos:

PyMEs de las grandes

- Conocer cuáles procesos de la fase de Obtención del Recurso Humano son llevados a cabo por las PyMEs de Telecomunicaciones.
- Conocer cuáles procesos de la fase de Mantenimiento del Recurso Humano son llevados a cabo por las PyMEs de Telecomunicaciones.
- Conocer cuáles procesos de la fase de Terminación de la relación de trabajo con los empleados son llevados a cabo por las PyMEs de Telecomunicaciones.



# MARCO TEÓRICO

# LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PyME)

La presencia cada vez en mayor grado de la PyMEs en los sistemas económicos es ya un fenómeno universal. En Japón, Reino Unido, Estados Unidos y Francia es creciente su participación. Hoy se han dejado de lado las políticas tradicionales basadas en concepciones paternalistas de protección al débil, lo cual implicaba distorsiones en las condiciones del mercado desembocando en ineficiencia del sistema productivo. Se ha pasado a un entorno abierto y competitivo en búsqueda de mayor eficiencia del sistema en su conjunto, favoreciendo la competitividad por medio de la innovación, tecnología, capacitación de recursos humanos, sistemas de información y financiamiento. 13

Uno de los organismos multilaterales orientado a la reforma del sector público, políticas privatizadoras y la reorganización y transformación del sector financiero de los países latinoamericanos es el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), con el fin de crear un ambiente propicio para que las PyMEs ganen competitividad nacional e internacional.<sup>14</sup>

Otro organismo que se ha convertido en un aliado de las PyMEs es FUNDES, quien ha ayudado a más de 12.000 empresarios en América Latina, ofreciéndoles sus productos locales e incorporándolo al programa "Crecer con su Empresa", creando así planes concretos para sus empresas, diagnosticando sus debilidades empresariales y ayudándolos a tomar conciencia de la empresa como una unidad económica con necesidad de capacitación para lograr la competitividad en igualdad de condiciones. 15

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> CORTELESSE, Claudio. Competitividad de los sistemas productivos y las empresas pequeñas y medianas: campo para la cooperación internacional. Pág. 519-524. En: Comercio Exterior. Vol. 43, N° 6, México, 1993

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Los inicios, pequeñas y medianas empresas ante las nuevas realidades económicas. Pág. 574. En: Comercio exterior. Vol. 43. N°6. México. 1993

Comercio exterior, Vol. 43, N°6, México, 1993

13 ERRAD, Philippe. Un apoyo para las Pequeñas y Medianas Empresas. Los Obstáculos a su Desarrollo. www.fundes.org



Lo cierto es que cada vez más las PyMEs incrementan su desarrollo, crecimiento y aporte para la economía del país, es por esto que resulta de suma importancia prestar atención a todas sus actividades, tanto comerciales como productivas y administrativas, para así de alguna manera brindarles apoyo en su desempeño y en la búsqueda de información de sus emprendedores.

Por otro lado, y hablando más específicamente de las empresas de telecomunicaciones en Venezuela, hay que destacar que este sector es uno de los más dinámicos y con mayor potencial de crecimiento en los próximos años, por lo que se escogió dicho sector para llevar a cabo esta investigación.

En las últimas décadas se ha evidenciado el surgimiento de nuevas formas de inversión o de nuevas formas de solventar el problema económico de particulares a través de la creación de las llamadas PyMEs.

Las PyMEs, además de representar el comienzo de un proyecto económico particular, también significan una contribución importante a la producción y al abastecimiento, con una gran capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos, de generación de empleo, y de aportes al ingreso nacional de un país, constituyendo así un elemento básico de la política redistributiva del ingreso a los estratos sociales bajo y medio. 16

Es una contribución al empleo porque son una fuente constante del mismo, tanto de personal calificado, en el sentido de que cada vez más las PyMEs modernas requieren de un personal con mayor preparación y de gerentes dispuestos a competir en mercados globales; como de personal poco calificado, el cual es requerido durante las fases iniciales de los procesos de industrialización. 17

Son también una contribución a la producción porque los bienes o servicios que ofrecen son en la mayoría de los casos de rápida elaboración, ofreciendo generalmente servicios o productos que tanto el mercado como las grandes corporaciones demandan.<sup>18</sup>

Y representan una contribución al ingreso nacional no solo porque productividad incide directamente en él, sino también porque al encontrarse éstas menos concentradas en las áreas industriales, contribuyen a democratizar el capital y a distribuir regionalmente el ingreso. 19

Los inicios, pequeñas y medianas empresas ante las nuevas realidades económicas. Opucit. Pág. 574.

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup>ldem. 18 Idem.

<sup>19</sup>Idem.



Antes de comenzar a caracterizar a las PyMEs, es importante aclarar que éstas son un tipo de empresa específica, entendiéndose por empresa (según Corpoindustria): "La unidad de producción, que mediante la combinación del capital y el trabajo elabora, transporta y/o distribuye productos entre los consumidores u ofrece servicios; de tal manera que, por medio de la inversión del capital en bienes instrumentales o directivos, se obtiene o pone a disposición con la colaboración del trabajo, bienes de consumo que, al ser vendidos o transportados, le permiten obtener de nuevo el capital, más una unidad, que es el objeto de la misma."

Las empresas suelen clasificarse en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, dependiendo del número de empleados que la constituyan o de su capital inicial, entre otros factores, y pudiéndolas definir a cada una de la siguiente manera:

- "Una Microempresa es aquella en cuyo proceso productivo predomina la actividad manual, pudiendo ser complementada con la utilización de equipos y herramientas menores. Sus propietarios suelen participar en el proceso productivo y no son dueños de otras unidades de producción. Los activos fijos no suelen ser superiores al equivalente a 166 salarios mínimos calculados a razón del monto mensual establecido como salario mínimo nacional por los organismos competentes. Este tipo de empresas mantiene un número de empleados no mayor a 5 personas, es flexible, su campo de acción es predominantemente local, su patrimonio inicial es relativamente pequeño, su lugar de trabajo generalmente es el domicilio del dueño, los empleados suelen ser familiares o personas de mucha confianza del propietario, usan tecnología adaptada a los pocos recursos que tienen y suelen ofrecer productos de bajo costo y servicios que buscan satisfacer las necesidades básicas de la población de medianos y bajos ingresos."
- "Una pequeña empresa suele contar con un número entre 6 y 20 de trabajadores, se considera que su capital contable no excedía los 10 millones de bolívares según cifra del año 1996 (\$20.000), la inversión de origen nacional suele ser superior al 95% del total, no se contemplan pagos de regalías, es dirigida por los socios propietarios quienes no poseen en propiedad más de una unidad industrial, no pertenecen a grupos económicos nacionales y/o extranjeros y el mercado de su zona de influencia no sobrepasa los límites de la región a excepción de aquellas industrias que por su carácter especializado cubran el mercado nacional. En Venezuela, se estima que el 63% de las empresas productivas presentan estas características."

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> PALACIOS A., Luis Enrique. Sabiduría popular en la empresa venezolana. Edit. Publicaciones UCAB, Venezuela, 1999, pág. 16.

<sup>7</sup>lbidem, pág. 17 8lbidem, Pág. 18.



- "La mediana empresa se puede encontrar en dos posibles sub-grupos, la mediana inferior caracterizada por generar empleo entre 21 y hasta 50 personas, con un capital que suele ser inferior a los 20 millones (\$40.000), según cifras del año 1996 y la mediana superior, capaz de generar un empleo entre 51 y hasta 100 trabajadores, con capital contable que no excede un máximo de 30 millones (\$60.000), según cifras de 1996. La mediana industria suele tener socios o propietarios que no poseen en propiedad más de una unidad de producción y no pertenecen a grupos económicos nacionales o extranjeros, la inversión nacional es superior al 90% del capital suscrito y no se contemplan pagos por regalías. En Venezuela el estimado de empresas industriales que se adhieren a esta descripción está en el orden del 27%."
- "La gran empresa en cambio es una compañía formalmente constituida, capaz de emplear a más de 100 personas, con capital suficiente para su operación, suele invertir fuertemente en equipos y tecnología. Suele atender mercados de carácter nacional e internacional, generalmente sus acciones se cotizan en los mercados de valores con lo que es común tener inversión extranjera, suelen tener contacto y acceso continuo al financiamiento bancario. En nuestro país, este tipo de empresas no supera el 10% de los establecimientos industriales oficialmente detectados." 10

Se podría decir entonces que en Venezuela para el año 1999 el 90 % de las empresas del sector privado estaba conformado por Pequeñas y Medianas empresas<sup>20</sup>. En estudios más recientes realizados por el Observatorio PyME, se encontró que en Venezuela operan cuatrocientos sesenta mil (460.000) empresas formales, de las cuales el 98,5 % son PyMEs del sector privado formal. Dicho crecimiento expresa que una buena política destinada a la PyME contribuye al desarrollo económico del país.<sup>21</sup>

La importancia de las PyMEs en Venezuela se evidencia porque aportan más del 13% del PTB y dan empleo al 55% de toda la población activa, quedando el 17% empleado en la gran empresa, el 16% ocupado en el sector público y el 12% desempleado. Refiriéndose solamente al sector privado, las PyMEs generan el 77% del empleo de ese sector<sup>22</sup>. "En nuestro país hay alrededor de 1.300.000 microempresas y unas 68.000 pequeñas y medianas empresas, de las cuales 56.000 activas en comercio y servicio y 12.000 en manufacturas. Es indudable que las micro, pequeñas y medianas empresas representan un pilar esencial de nuestra sociedad" 11

aldoo

83%8

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> Idem.

<sup>20</sup> Ibidem.

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup>GARCIA O., Pedro. *Pequeñas empresas representan 98.5% del sector privado*. El Universal, cuerpo 2, pág. 2-2, Caracas, Venezuela, 07/06/2001.0.

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> ERRAD, Philippe. Opucit.

<sup>11</sup>Ibidem.



Existen muchas formas de caracterizar a las PyMEs, pero se podrían enumerar una serie de factores que a demás de definirla ponen al descubierto sus múltiples ventajas: 12

- 1. Dentro de la economía moderna, las PyMEs han representado una de las principales fuentes generadoras de empleo a nivel mundial, superando a las grandes empresas que por el contrario han ido reduciendo sus niveles de capacidad para emplear trabajadores.
- 2. Uno de los mayores generadores de Producto Interno Bruto (PIB), para un país es la solidez y tamaño de su parque industrial, que en la mayoría de los casos está constituida por la PyME.
- 3. La atención más personalizada a sus clientes y procesos, marca un nivel muy inferior de burocracia en comparación con las grandes empresas, que para ejecutar una acción tiene que influir por gran cantidad de canales y puntos de control para obtener aprobaciones, perdiéndose mucho tiempo en el proceso.
- 4. Con la gran diversidad de gustos dentro de la dinámica del mercado y su acentuado crecimiento, se empiezan a evidenciar nichos de mercado que pueden ser fácilmente atacados por las PyMEs, por su facilidad de posicionarse de estos pequeños mercados, a diferencia de las grandes empresas que se manejan según las economías de escala y se les hace improductivo tratar de satisfacer estos mercados.
- 5. Las pequeñas empresas tienen una alta competitividad dentro del sector servicio, ya que la economía actual ha obligado a las grandes empresas a dedicarse exclusivamente a su verdadero negocio, surgiendo lo que se conoce como outsoursing.

Adicional a estas características, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) señala algunas otras de igual importancia para este estudio, las cuales se señalan a continuación: 13

1. Las pequeñas y medianas empresas han mostrado gran capacidad para aportar innovaciones relevantes de productos y de procesos.

<sup>13</sup> CORTELESSE, Claudio. pág. 519-524.

empleado desempleo empleo da unas 68.00 servicio y empresas r empresas r lidem. Uldem.

<sup>12</sup> PALACIOS A., Luis Enrique. Opucit, Pág. 18



- 2. El tejido empresarial de las PyMEs es más resistente que el de las grandes corporaciones en tiempos de crisis económicas; pueden ser más vulnerables individualmente, pero su capacidad de regeneración es elevada.
- 3. Las PyMEs tienen más flexibilidad que las grandes empresas para adaptarse a las nuevas condiciones de mercado.

Dado las ventajas que ofrecen las PyMEs, estas han adquirido en los últimos años un auge y una mayor fuerza en Venezuela. Entre estas ventajas se pueden mencionar: "...gran capacidad para aprovechar los recursos humanos, la posibilidad de concentrarse en productos en los que se tenga máxima competitividad de acuerdo con las tendencias de la demanda; la facilidad de adaptación a los cambios y oportunidades del mercado; las contribuciones para una mejor distribución; la agilidad para satisfacer demandas de consumo, incluido el intermedio de las grandes empresas, y requerimientos del sector público, sobre todo en el marco de la descentralización, y la flexibilidad en el manejo de costos frente a las escalas de producción". 14

En cuanto a las desventajas de las pequeñas y medianas empresas se pueden mencionar lo siguiente: "débil poder de negociación económico, financiero y político, la carencia de recursos para una asignación que les brinde igualdad de oportunidades frente a otras empresas; el difícil acceso a la información sobre procesos técnicos productivos; la desventaja competitiva por la baja escala de producción y las limitaciones de productividad; la débil agremiación y representatividad frente a una limitada atención del Estado, y la carencia de mecanismos de crédito apropiados, ágiles, suficientes y oportunos." <sup>24</sup>

En un estudio realizado por FUNDES sobre el entorno para las PyMEs venezolanas, con una muestra de 105 entrevistados<sup>25</sup>, se detectaron 2 necesidades recurrentes: la falta de conocimientos y la falta de acceso. La falta de conocimientos se refiere a la falta de información, de saber, de know-how, de educación, de actualización. Y la falta de acceso en referencia a la banca (al crédito), a los proveedores, al gobierno, a la tecnología y a los recursos de todo tipo. Estas necesidades se ven reflejadas en nueve áreas de problemas para las PyMEs, encontradas en el estudio. Dichas áreas son:<sup>26</sup>

1. El acceso al crédito: La mayoría de los encuestados afirma que "el sector financiero no posee los instrumentos adecuados para atender a las PyMEs de

ERRAD, Philippe. Opucit.

acenta

emilasi

BUD SY

ENUIDKS:

outsour

<sup>14</sup> Los inicios, pequeñas y medianas empresas ante las nuevas realidades económicas. Opucit. Pág. 574.

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> Los 105 entrevistados fueron (55 empresarios, 19 representantes de organizaciones no gubernamentales y 31 funcionarios del gobierno)



acuerdo con su tamaño y su especificidad". En este mismo contexto de segundo lugar viene la preocupación por el alto nivel de las tasas de interés, seguido por la escasez de recursos financieros.

- 2. El acceso a proveedores: Aquí surgen dificultades referentes a la adquisición de insumos y manifiestan sufrir de desinformación sobre el mercado de insumos, así como surge la percepción de que los proveedores son los adecuados para las PyMEs.
- 3. Los aspectos tributarios: Sobre esta área problema hacen referencia a la carencia de estímulos fiscales, desconocimiento sobre la legislación pertinente a la PyME y la confusión que les crea la múltiple tributación, nacional y local. Si bien los empresarios debe aprender y poner al día sus conocimientos sobre al área, es cierto que nuestro sistema tributario no deja de ser complicado engorroso para empresas donde el dueño cumple con múltiples funciones. Simplificar dicho proceso para las PyMEs podría resultar beneficioso tanto para el fisco como para la empresa.
- 4. Trámites burocráticos: Las quejas en esta área se refieren a la falta de centros de apoyo a las PyMEs, pero lo que resalta una vez más es la falta de conocimientos de los trámites requeridos. El Presidente de FUNDES, aclara que "Allí si, aún más claramente que en los aspectos tributarios, una notable simplificación y más transparencia serían un beneficio a la competitividad y la productividad del país. La permisología parece a veces tan enredada que resulta difícil para el empresario de una PyME mantenerse en orden todo el tiempo, aún con toda la ética y la mejor voluntad y disposición para lograrlo."<sup>27</sup>
- 5. Servicios públicos: Aquí aparecen como problemas la insuficiencia y el alto costo de la energía y las telecomunicaciones, la atomización y desorganización del sistema de transporte, así como el aumento continuo de las tarifas y precios. Esta área es bastante extensa, debido a que habría que tratar a los servicios por separado, dado su diferente naturaleza. Este problema atañe también a las grandes empresas de manera negativa a su competitividad, lo cual expresa que para las PyMEs esa incidencia negativa debe ser mucho mayor.
- 6. La competencia desleal y los ilícitos aduaneros: Se hace referencia a la caducidad de la ley de aduanas, la corrupción, el contrabando y la subfacturación. Aquí la solución, no solo para las PyMEs sino también para todo el sector industrial y el Estado, sería la modernización y la profesionalización de las aduanas, quizás mediante la privatización de algunas de sus funciones.

27 Idem.

<sup>24</sup> Los Inicios, 1 25 Idem. 25 Los 105 ent gubernamenta



- 7. La disponibilidad de recursos humanos: Esta representa una importante carencia para las PyMEs, dado que las universidades no forman gerentes o ingenieros para las mismas sino para las grandes empresas, además de que el empresario de las PyMEs debe cumplir y saber manejar la actividad cotidiana y enfrentar problemas menores pero conociendo también sus limitaciones para poder tomar las decisiones acertadas. "Una PyME no puede tener una serie de departamentos especializados, pero sí necesita de todas las funciones gerenciales de una empresa completa. Las tiene que concentrar entre menos gente, pero no gente menos competente" 28
- 8. El acceso a la tecnología de información y comunicación: Este problema viene ligado a la disponibilidad de recursos financieros, ya que son necesarios para poder competir en la economía global, al igual que acceder a la tecnología que permite mantenerse actualizado en un mundo donde la globalización es una realidad inevitable.
- 9. Las cargas sociales: El 66% de los empresarios encuestados afirman que hay que hacer a la legislación laboral venezolana más flexible, más moderna y más adaptada a la realidad mundial.

El estudio concluye que el problema principal de las PyMEs es más de conocimientos y de baja autoestima que monetaria, por creerse inferior y débil ante el entorno, y también por parte de la banca y el Estado hay una falta de disposición o visión de mercado. Igualmente el problema de los costos debe ser analizado; la contabilidad y el control de costos es una rareza en las PyMEs según el estudio, pero es algo muy necesario; por ello vale la pena gerenciar los costos, conocerlos para empezar y optimizarlos. La competitividad empieza por casa.<sup>29</sup>

La Agenda Venezuela a través del IX Plan de Nación trabaja sobre programas de apoyo a la PyME en Venezuela, planteando políticas y acciones para salir de la crisis que vive actualmente el país. Conjuntamente con el Ministerio de Industria y Comercio, planean el relanzamiento de la PyME basado en el establecimiento de condiciones de competitividad, búsqueda de nuevas inversiones privadas, creación de empleos y nuevas empresas. Todo esto aunado a programas de asociaciones estratégicas, cooperación interempresarial, asistencia técnica integral, desarrollo tecnológico y financiamiento, Los organismos financieros adscritos a este proyecto son: Fondo de Crédito Industrial (FONCREI), Corporación de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (CORPOINDUSTRIA), Sociedad Nacional de Garantías Reciprocas para la Mediana y

<sup>28</sup> Idem.

<sup>29</sup> Idem.



Pequeña Industria (SOGAMPI), el nuevo Banco del Comercio Exterior, el Banco Industrial de Venezuela y los Fondos Regionales de Desarrollo.<sup>30</sup>

El Ministerio de Industria y Comercio realiza un Programa Asistencial Integral a las PyMEs (PAIPYME) que busca promover la modernización, calidad y productividad en las PyMEs venezolanas para ayudarlas a ser competitivas a nivel internacional. En este sentido se está tomando en cuenta el proceso de apertura petrolera para la inversión privada, donde las PyMEs de servicios pueden ser los proveedores y lograr competir exitosamente frente a proveedores extranjeros y en donde las PyMEs de telecomunicaciones pueden jugar un papel muy importante y clave para las empresas petroleras.<sup>31</sup>

Otro Proyecto de apoyo a la PyME es el financiado por la Comunidad Económica Europea, el cual busca fortalecerlas para hacerlas competitivas con capacidad de negociación y exportación al mercado exterior. Igualmente ofrece la capacitación a pequeños y medianos empresarios, asociaciones empresariales y funcionarios gubernamentales. Esto mejorará las economías de las regiones y por tanto del país. 32

El Banco de Comercio Exterior (BANCOEX) busca la creación de nuevas unidades económicas de exportación y el impulso de la competitividad del sector exportador venezolano, en especial de la PyME, mediante el financiamiento, información, asesoría y promoción. Dicho banco incorpora a su programa líneas de crédito del BID y del Banco Mundial.<sup>33</sup>

Sin embargo todavía no existe un sistema integrado de apoyo a la PyME, se encuentran bajos porcentajes de crédito por parte de las instituciones financieras, lo cual genera que la pocas instituciones existentes realicen esfuerzos aislados y desintegrados lo cual genera perdidas para el Estado y los organismos de financiamiento sin saber si los fondos asignados has dado frutos o han sido aprovechadas las inversiones de la manera más adecuada. 34

Es por ello que el Ministerio de Industria y Comercio esta trabajando para reestructurar a los entes financieros, realizando diagnósticos y propuestas para dar asistencia técnica y financiera a la PvME.<sup>35</sup>

<sup>30</sup> www.mre.gov.ve/iberpyme/basico/pymevlza.htm

<sup>31</sup> Idem.

<sup>32</sup> Idem.

<sup>33</sup> Idem.

<sup>34</sup> Idem.

<sup>35</sup> Idem.



iniciado el 27 de noviembre del año 2000, el cual se centra en la tendencia actual de convergencia de servicios, donde las empresas operadoras y prestadoras de servicios en el país ya no sólo se limitarán al ofrecimiento de servicios telefónicos o de televisión por suscripción, sino que también estarán habilitadas tecnológicamente para ofrecer servicios de telecomunicaciones integrados, como los servicios de voz, acceso a Internet, televisión por suscripción, entre otros, los cuales pueden ser ofrecidos de forma simultánea a través de un mismo medio de acceso.<sup>40</sup>

Los objetivos de esta apertura son los siguientes:41

- 1. Transformar el sector de telecomunicaciones y convertirlo en uno de los ejes fundamentales para el crecimiento económico del país.
- 2. Promover nuevas inversiones que contribuyan a la diversidad, calidad, expansión y desarrollo de Servicios de Telecomunicaciones.
- 3. Facilitar el posicionamiento de Venezuela en los mercados regionales andinos.
- 4. Garantizar el desarrollo social.

Por otro lado, los principios regulatorios de dicha apertura son:<sup>42</sup>

- 1. Libertad económica.
- 2. No discriminación.
- Libre competencia.
- 4. Transparencia.
- 5. Libertad en uso de la tecnología.
- 6. Eficiencia en el uso del espectro.
- 7. Libertad de elección de los usuarios.

Parte de este proceso de apertura se enfoca en el otorgamiento de concesiones a diferentes empresas por medio de subastas de frecuencias de espectro para los servicios WLL (wireless local loop o bucle local inalámbrico) y LMDS (local multipoint

<sup>40 (</sup>dem.

<sup>&</sup>lt;sup>41</sup> CONATEL. Centro de documentación e información (CEDINCO). Opucit.

<sup>42</sup> Idem

iniciado el

CONVERGEN



service o servicio de banda ancha inalámbrico), que eran las tecnologías existentes de refija inalámbrica.<sup>43</sup>

Para llevar a cabo estas licitaciones, CONATEL dividió el territorio nacional en regiones: 44

- 1. Estados Vargas, Miranda, Distrito Capital y las Dependencias Federales.
- 2. Estados Mérida, Táchira, Trujillo y Zulia.
- 3. Estados Apure, Aragua, Barinas, Carabobo, Cojedes y Guarico.
- 4. Estados Amazonas, Anzoátegui, Bolívar, Delta Amacuro, Monagas, Nue Esparta y Sucre.
- 5. Estados Falcón, Lara, Portuguesa y Yaracuy.

Por otro lado, el espectro radioeléctrico de cada región se dividió a su vez e tres bandas: A, B, y C, bajo la suposición de que las empresas ganadoras explotarán un porción del espectro radioeléctrico asignado para cada una de las regiones, fomentándos así la competencia entre las empresas y evitándose el monopolio que hasta hace por caracterizaba a este sector. 45

Sin duda alguna este proceso de apertura en las telecomunicaciones del pa representan un impulso incalculable para el desarrollo de las mismas y de los nuev negocios, tal como se ha podido evidenciar hasta la fecha y desde que dicho proceso inició. Se ha requerido de un arduo trabajo para llevarlo a cabo, pero los frutos de éste se están observando con el crecimiento tecnológico, la libre competencia y el aumento la inversión.

Es por esto, y debido al auge tan marcado y notorio que están teniendo telecomunicaciones en los últimos años, que se ha llegado a considerar al sector c uno de los más importantes en el país después del petróleo, destacando que no sol crecido sino que continúa cada vez más progresando en su desarrollo y en la amplir de sus horizontes y de su tecnología.

También es importante mencionar que en Venezuela se cuenta con un Nacional de Telecomunicaciones, en donde están contenidos los proyectos oportunidades de inversión que se llevaran a cabo dentro del sector en los próxim años. Este plan fue creado además pensando en que la promoción eficaz del desarr esta área impulsará no solo el crecimiento económico sino que también constituirá li

3. Facilita
4. Garanti

Libertad a

Transpan
 Libertad e
 Eficiencia

/. Libertad d

Parte de diferentes empr servicios WLL (wi

Idem, CONATEL. Centro

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> CONATEL. Oportunidades de inversión en Venezuela: telecomunicaciones. Opucit.

<sup>44</sup> Idem.

<sup>45</sup> idem.



para que Venezuela se dirija con firmeza hacia la optimización de la calidad de vida de todos sus habitantes y hacia una activa participación internacional en la lucha por un mundo mejor. 46

Este Plan Nacional de Telecomunicaciones tiene como *Misión* "Apoyar el crecimiento de la infraestructura, contenido, servicios y mercado de las telecomunicaciones para incentivar a todos los sectores fundamentales a trabajar por el desarrollo y bienestar de la nación y sus habitantes." 47; y como *Visión* busca "Consolidar una sociedad desarrollada, rica en conocimientos e información, al alcance de todos, en cualquier momento y cualquier lugar, provista de una infraestructura de vanguardia que la convierta en líder de la región." 48

Otro de los aspectos que resulta crucial en todo este proceso de apertura viene dado por el marco legal desarrollado a este respecto. Se trata de la nueva Ley Orgánica de las Telecomunicaciones (LOTEL), promulgada el 6 de junio del año 2000, teniendo entre sus objetivos generales "procurar condiciones de competencia entre los operadores de servicios" (articulo 1, ordinal 3º), y convirtiéndose en la plataforma que sustenta la nueva realidad de las telecomunicaciones y de la sociedad del conocimiento en el país.

Entre los aspectos que resalta esta ley pueden mencionarse el establecimiento de bases para la competencia en un mercado abierto, el establecimiento de mecanismos transparentes para el otorgamiento del espectro radioeléctrico, la creación de un fondo de servicio uníversal y de un fondo de capacitación y desarrollo del sector, y el establecimiento de los principios de interconexión y portabilidad numérica.

Dichos principios son de especial importancia en cuanto representan los pilares fundamentales para el desarrollo de una competencia sana y efectiva en el sector. El principio de interconexión viene dado, según la Ley de Telecomunicaciones por: la obligatoriedad, es decir, que toda empresa prestadora de servicios telefónicos esta obligada a permitir la interconexión con otra empresa operadora que lo requiera en un momento determinado; el trato no discriminatorio, para que toda empresa operadora tenga derecho de disfrutar de los mismas condiciones de interconexión ofrecidas a otras; y los cargos de interconexión orientados a los costos reales del servicio en conjunto con el margen de ganancia.

Por otro lado, el principio de la portabilidad numérica "Se define como la posibilidad de que un usuario que decida cambiarse de operador de servicio telefónico,

representa

a inversion

numooelet

uno de los crecido sin

For sus ep

<sup>46</sup> Idem.

<sup>47</sup> Idem.

<sup>48</sup> Idem.



pueda mantener el número que tiene asignado."<sup>49</sup> La inexistencia de portabilidad numérica representa una barrera para la libre movilidad de los usuarios, pues genera altos costos que pueden rápidamente eliminarse con el establecimiento de este principio.

Es importante destacar también, que el sector de las telecomunicaciones no solo incluyen las áreas de telefonía celular y residencial, como comúnmente tiende a pensarse, sino que también incluyen áreas como televisión por suscripción, Internet, emisoras de radio, televisión por cable, operadoras, radiomensajes, sistemas satelitales, servicios de valor agregado, entre otros. A contínuación se explicaran algunas de estas áreas.<sup>50</sup>

<u>Servicios de radiodifusión:</u> son servicios de radiocomunicación cuyas emisiones se destinan a ser recibidas directamente por el público en general, y se divide en dos amplitudes:

- Radiodifusión sonora en amplitud modulada (AM): estación de radiodifusión sonora, que transmite emisiones electromagnéticas destinadas a la recepción directa por el público en general y que opera en un canal de la banda de 535 Khz a 1705 Khz.
- Radiodifusión sonora en frecuencia modulada (FM): estación de radiodifusión sonora que transmite emisiones electromagnéticas destinadas a la recepción directa por el público en general y que opera en un canal de la banda de 88 Mhz a 108 Mhz.

<u>Servicios de red conmutada de datos:</u> consisten en equipos, infraestructura y sistemas destinados a proveer servicios especializados de comunicación de datos, que permiten el intercambio de información, tales como la conversión de protocolos, formatos o códigos, corrección de errores similares, etc.

<u>Servicios de valor agregado:</u> son aquellos que mediante el uso de infraestructura de telecomunicaciones y la adición de equipos, facilidades o aplicaciones informáticas, satisfacen necesidades específicas de telecomunicaciones, tal como el correo electrónico, video texto, teletexto, correo de voz, acceso a Internet, correo de fax, y similares.

Repetidor comunitario: son todos los servicios de comunicaciones de radio móvil terrestre convencionales, en las bandas de VHF y UHF, y en el que solo se transmite voz.

<u>Concentración enlaces:</u> transmisión de voz y datos, utilizando canales radioeléctricos administrados por un equipo inteligente. Se clasifica según la banda en:

rundamen

50 LEZAMA, Alvin. Opucit.

<sup>49</sup> Idem.



- Trunking comercial: servicio administrado por el concesionario con fines de explotación comercial, operando en un canal de banda de 806-821 Mhz y 851-866 Mhz.
- Trunking gubernamental: servicio para el cumplimiento de las leyes gubernamentales (nacionales, estatales, municipales), las operaciones militares sin carácter táctico, los servicios de bomberos y rescate, servicios médicos, y los clasificados por orden de importancia. Operan en una banda de 821-824 Mhz y 866-869 Mhz.

Radiocomunicaciones móviles terrestres: son radiocomunicaciones operadas a través de sistemas o redes diseñadas para la transmisión de voz o datos entre estaciones móviles y terrestres o estaciones móviles con propiedad de interconexión con la red básica de telecomunicaciones y otras redes habilitadas con cobertura local o nacional.

Redes privadas de telecomunicaciones: consiste en equipos, infraestructura física y sistemas de telecomunicaciones, propias o no, destinadas a proveer medios de transporte de señales de punto a punto a multipunto de voz, texto, imagen, video o datos, integrados o no, a través de cualquier medio incluyendo microondas, fibras ópticas, cables coaxionales, y otras tecnologías.

Radiomensajes personales: transmisión de mensajes mediante emisiones radioeléctricas con carácter selectivo, los cuales son captados por los receptores en poder de los usuarios del servicio.

<u>Servicios satelitales:</u> son aquellos prestados a través de enlaces y/o satélites que pueden ser de tipo geoestacionario, órbitas medias, órbitas bajas, y que tienen dos tipos de componentes, el segmento espacial y el segmento terreno. Engloba servicios tanto fijos como de comunicación directa por satélite.

sistemas

<u>Servicios básicos de telecomunicaciones:</u> son los servicios de telefonía fija conmutadas, locales, nacionales e internacionales.

<u>Servicios de radioaficionados:</u> tienen por objeto la instrucción individual, la intercomunicación y los estudios técnicos, efectuados por aficionados (personas debidamente autorizadas que se interesan por la radiotecnia con carácter exclusivamente personal y sin fines de lucro).

Como ha podido observarse, el desarrollo y expansión de las telecomunicaciones en Venezuela, representaba más una necesidad que un simple proyecto a realizar, pues es evidente la importancia que tiene avanzar en medios tecnológicos para poder competir con el mercado internacional, así como para poder realizar cualquier tipo de transacción o comunicación con el extranjero.



La apertura en las telecomunicaciones ha abierto muchas puertas no solo para el Estado en si, sino también para la población, pues ha sido generador de nuevos negocios y por ende de nuevos empleos, y ha colocado a la población en un nivel tecnológicamente superior, pues ésta se ha adaptado satisfactoriamente a los cambios y a los nuevas formas de hacer las cosas cuando a materia de telecomunicación se refiere. Es por esto, que también se han tomado medidas para llevar a cabo un proyecto de educación y de dotación de equipos que abarque todo el país, de manera tal que cada

región, por más rural que sea, tenga las mismas posibilidades de incursionar en el mundo de las telecomunicaciones para obtener beneficios y agilizar sus operaciones.

Queda entonces, de parte del empresario de cada una de estas empresas de telecomunicaciones, buscar la mejor manera de gerenciarlas para así obtener una mayor optimización de sus servicios, funcionamiento y rentabilidad. A continuación, se procederá a aclarar alguno de estos aspectos fundamentales para el manejo de la PyME.

#### EL EMPRESARIO Y GERENTE DE LA PYME

Para que toda empresa funcione, sea grande o pequeña, es necesaria una correcta y oportuna gestión en todos los aspectos de la misma, de manera tal que pueda garantizarse a priori el buen desempeño operativo de ésta.

Cuando se va a crear o impulsar una empresa, las características individuales de los organizadores de la misma, en este caso el empresario, son el punto de partida para entender el éxito o fracaso de las tareas que se van a emprender. Por tal razón, un emprendedor debe saber utilizar todos los recursos que tenga a su alrededor para que su idea crezca y se desarrolle sin contratiempos, generando beneficios tanto para él como para las personas que utilicen u obtengan algún beneficio de su empresa.<sup>51</sup>

Siendo esto así, podrían mencionarse, entre los diversos factores considerados como claves para lograr un desempeño óptimo como emprendedor, los siguientes<sup>52</sup>: el espíritu emprendedor, que le permita plasmar en la realidad su idea de negocio; la experiencia técnica previa en el área en la que se va incursionar, es decir, el conocimiento no solo a nivel profesional sino también a nivel de cómo poner a funcionar una idea de negocio; un nivel elevado de riesgo que impulse al emprendedor a desarrollar su iniciativa y a no quedarse, por el contrario, en solo sueños y pensamientos; una credibilidad

<sup>51</sup> PALACIOS A., Luis Enrique. Opucit.

<sup>52</sup> lbidem. cap. 2.



claramente expresada a quienes lo rodean, de manera tal que pueda motivar y contagiar a éstos con su espíritu emprendedor; y una capacidad de saber establecer prioridades en el manejo de todo el proceso de nacimiento de la empresa; entre otros.

Ahora bien, en el proceso de formación de una empresa existen diversas etapas que todo empresario-emprendedor debe afrontar, para así de alguna manera garantizar la adecuada puesta en marcha del negocio. Para hacerlo un poco más sencillo, pudiese dividirse el proceso en tres etapas fundamentales: la etapa de nacimiento del negocio, en cuyo caso el empresario debe asumir un rol netamente emprendedor; la etapa de crecimiento de la empresa, en la que el empresario debe ya asumir un rol gerencial; y la etapa de consolidación de la empresa, en la que el rol a asumir es mucho más directivo.<sup>53</sup>

En cada una de estas etapas, el empresario debe cumplir funciones que si bien son integradoras de una variedad de competencias y habilidades, deben cumplirse satisfactoriamente en cada fase del proceso, así por ejemplo, de nada serviría ser un excelente emprendedor que logre poner en marcha la empresa, para luego no saber dirigirla en pro de la optimización de los recursos, entrando también en juego la importancia de saber delegar aquellas funciones que estarían mejor manejadas y desarrolladas en manos de otras personas, como es el caso, por ejemplo, de una delegación en el cumplimiento de las funciones de un gerente de Recursos Humanos.<sup>54</sup>

En el caso de las grandes organizaciones, el papel o rol que un gerente de recursos humanos debe desempeñar está claramente definido, pero en el caso de una PyME, si bien ha de suponerse que las funciones a cumplir son las mismas, la magnitud y alcance de éstas varían, no solo por el tamaño de la organización sino también por la diferencia de responsabilidades que en cada caso se asumen. En una gran empresa, la tendencia va dirigida a una mayor delegación de responsabilidad y de funciones, por lo que el gerente de recursos humanos no posee en sus manos todo el trabajo tanto operativo como intelectual, sino que éste se encuentra de alguna manera dividido entre él y sus subalternos, además del número de recurso humano que en estos casos implica manejar.

En una PyME, por el contrario, la tendencia está dirigida a una concentración de autoridad, en la que si bien el dueño de la empresa (el empresario) delega funciones en el nombramiento de sus gerentes y demás cargos, éstos realizan todo el trabajo, tanto operativo como manual, recibiendo una mayor carga de trabajo aunque con un número reducido de recurso humano para manejar, en el caso de un gerente de recursos humanos.

negocid tecnolo los nue por est educac

telacom optimiza a aclara

correcta garantiz

de los o para enl emprend idea cra para las

como di espiritu experien no solo negocio:

<sup>51</sup> PALACIO <sup>52</sup>lbidem. o

<sup>&</sup>lt;sup>53</sup> Ibidem, cap. 6.

<sup>&</sup>lt;sup>54</sup> Ibidem, cap. 6.



Igualmente, se sabe que en el caso de las PyMEs no hay una igualdad en cuanto a la cantidad y denominación de los cargos como en una empresa grande, pues en muchos casos (por ejemplo) un cargo denominado como Administrador cumple, además de sus funciones obvias de administración, otras tareas cómo la de reclutar y seleccionar al personal que ingresa a la empresa, tareas que en las grandes organizaciones son generalmente llevadas por la gerencia de recursos humanos y/o sus especialistas.

Por todas estas razones, es que resulta de especial importancia que una PyME cuente con una adecuada gestión, que pueda permitirle así garantizar su rendimiento y productividad, su positivo funcionamiento y la seguridad de que se cuenta con el personal más idóneo para alcanzar los objetivos planteados.

En el caso de este estudio, conocer cómo se maneja a ese recurso humano con que cuenta la PyME representa el eje y punto focal de la investigación, por considerar que la gente es el motor de toda organización. "La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios; de controlar la calidad; de distribuir los productos; de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y las estrategias para la organización. Sin Recurso Humano eficiente es imposible que una empresa logre sus objetivos." <sup>55</sup>

Todo gerente de recursos humanos debe, además de cumplir con las funciones básicas que esto implica, prestar cuidadosa atención a otros factores igual de importantes, como lo es el mantenimiento de la motivación de los empleados, que le va a ayudar a contar con el compromiso, fidelidad, eficiencia y rendimiento necesario para el éxito del negocio.

# LOS RECURSOS HUMANOS

En toda organización, sea grande o pequeña, el Recurso Humano es sumamente importante para el funcionamiento de ésta, ya que son estos los que proporcionan la chispa creativa en cualquier empresa.

Las personas pasan mucho tiempo en las organizaciones en las que trabajan y deben trabajar unidas entre sí para que el proceso de producción de bienes y servicios se lleve a cabo de una manera eficiente. Lo cual hace que las personas dependan cada vez más de las organizaciones y del trabajo en grupo para cumplir los objetivos de ambas partes. Las organizaciones son un medio para conseguir objetivos personales tales como

MILKOVICH, George y BOUDREAU, John. *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana, EEUU, 1994, pág.2.



el ahorro, el esfuerzo, el logro, obtener bienes y servicios necesarios, entre otros, que no podrían alcanzarse sólo con el esfuerzo individual. <sup>56</sup>

Las personas crean organizaciones para lograr objetivos y metas individuales, para ello deben contratar personas que tienen igualmente objetivos individuales, pero que ayudan al crecimiento de la empresa, por lo cual hay que lograr la superación del conflicto que se presenta entre los objetivos de ambas partes, lo que conlleva a una compleja relación e interacción que convierte a la empresa en un sistema dinámico donde se da un proceso de reciprocidad, en el cual la empresa ofrece incentivos y las personas brindan su contribución <sup>57</sup>. "El equilibrio organizacional depende del intercambio entre los incentivos ofrecidos y las contribuciones que se entregan como retorno a la organización." <sup>58</sup>

Se podría definir entonces a los recursos humanos como "... las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el *nivel institucional* (dirección), *nivel intermedio* (gerencia y asesoría), y el *nivel operativo* (técnicos, funcionarios y obreros, además de los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás, que son inertes y estáticos por sí mismos" <sup>59</sup>

De esta manera, "La administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable." 60

La administración de recursos humanos puede aplicarse a empresas de cualquier tamaño. Ella cuenta con varias disciplinas como la psicología, ingeniería y derecho laboral, lo cual la lleva a varios campos de conocimientos. 61

De igual manera, tiene un carácter contingente dado que depende de la situación de la organización, sus objetivos, ambiente, políticas, tecnología empleada y de la cantidad y calidad del recurso humano disponible; por ello sus reglas no son rígidas sino flexibles y adaptables a los cambios que ocurren en la organización, con el fin de poder ser

<sup>&</sup>lt;sup>56</sup> CHIVENATO, Idalberto. Opucit.

<sup>57</sup>Idem.

<sup>58</sup> lbidem. Pág. 84.

<sup>&</sup>lt;sup>59</sup>Ibidem, Pág. 91

<sup>60</sup> Ibidem. Pág. 123.

<sup>61</sup> Ibidem. Cap. 4.



el medio para que la organización logre la eficiencia y sus objetivos, a través del trabajo de las personas. 62

De acuerdo a la clasificación de Chiavenato<sup>63</sup>, pueden representarse y clasificarse todos los procedimientos formales del Recurso Humano en tres (3) grandes procesos: obtención, mantenimiento y terminación. A continuación, se procederá a presentar cada uno de estos procesos con sus respectivos sub-procesos.

#### PROCESO DE OBTENCIÓN:64

Se entiende por proceso de obtención aquel que consiste en planear, reclutar, seleccionar y posteriormente emplear al personal más idóneo para ocupar los puestos vacantes que se desean llenar. En esta etapa del proceso lo fundamental radica en la elección más correcta y adecuada del trabajador a emplear, elección que debe estar basada no solo en las características personales del candidato, tales como sus datos personales, instrucción y conocimientos, competencias y habilidades, y experiencia, entre otros; sino que también debe basarse en la concordancia que se estime pueda existir entre esta persona y la Organización y con el puesto de trabajo a ocupar, para así poder garantizar el desempeño y la eficacia esperada.

#### Sub-procesos:

Planeación de Recursos Humanos: 65

"Proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales, dentro de un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura." <sup>66</sup>. Se debe tomar en cuenta la rotación de personal y el ausentismo, dado que estas variables afectan la planeación, es decir, si no se conocen ni se toman en cuenta, la planeación sería un fracaso. Ya que la rotación de personal es la fluctuación de personal de una empresa entre esta y su ambiente; y el ausentismo se refiere a las faltas del trabajador a su puesto cuando debería estar en él.

CUalque

<sup>62</sup> Idem. Parte 3.

<sup>63</sup> Ibidem.

<sup>64</sup> Ibidem.

<sup>65</sup> Ibidem.

<sup>66</sup> Ibidem. Pág. 143



#### Reclutamiento de Personal: 67

Una vez realizada la planeación de recursos humanos se procede a reclutar los candidatos necesarios para la empresa. Este es un proceso destinado a traer candidatos del mercado laboral con el fin de captar el Recurso Humano necesario en la organización, y solucionar problemas de la empresa como lo son una alta rotación de personal y ausentismo laboral.

El reclutamiento puede ser por 2 vías, *interna*: se refiere a los candidatos que existen en la propia empresa y externa: se refiere a candidatos disponibles, potenciales o de otras empresas. Las principales ventajas del reclutamiento *interno* son: es más económico, es más rápido, presenta mayor índice de validez y de seguridad, es una poderosa fuente de motivación para los empleados, aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal y desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal. Y las ventajas del reclutamiento externo son: Trae "sangre" nueva y nuevas experiencias a la organización, renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, y aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos.

El reclutamiento externo usa técnicas tales como:68

- Consulta de archivos de candidatos (archivo de elegibles) que de manera espontánea llevan su curriculum a la empresa.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa, como recomendaciones de colegas o amigos, lo que refuerza a la organización informal y da la oportunidad de colaborar con la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa, esto genera también la iniciativa de los candidatos al llevar su curriculum de una manera espontánea. Es utilizado para cargos de bajo nivel.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales, es una técnica de bajo costo y permite involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento. Sirve más como estrategia de apoyo.

<sup>67</sup> Ibidem. Cap. 5.

<sup>68</sup> lbidem, pág. 176.



- Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, ayudan para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa para la presentación de varios candidatos.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas, con el fin de promover a la empresa y crear una actitud favorable.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, para favorecer la cooperación mutua.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades, para buscar candidatos en otras zonas menos exploradas.
- Avisos en diarios y revistas, es una de las técnicas más eficaces, llama a muchos candidatos y por esto la selección se hace más rigurosa.
- Agencias de reclutamiento, mediante estas se puede conseguir personal de todos los niveles, aunque es más costoso, se recompensa con ahorro de tiempo y rendimiento.

El reclutamiento puede hacerse también de manera mixta, incluyendo ambas modalidades, tanto interna como externa.

# Selección de Personal: 69

Forma un mismo proceso conjuntamente con el de reclutamiento, y su fin es el de analizar de manera efectiva a los candidatos, para de esta manera captar al mejor o al más indicado según el puesto vacante y que a su vez sea también el más indicado para la organización. Se debe tener en cuenta las exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos, para poder hacer la toma de decisión sobre el candidato más idóneo, lo cual se logra realizando las descripciones de cargo. Esta función se realiza en conjunto con la dependencia que este solicitando personal, es decir, recursos humanos presta un servicio al aplicar las pruebas de selección y recomienda a los candidatos aprobados, pero es función de cada jefe o gerente de departamento el tomar la decisión final.

<sup>69</sup> Ibidem. Cap. 6.



Para hacer una selección efectiva se debe recoger primero toda la información acerca del cargo que se pretende ocupar, esta se puede hacer mediante el análisis de cargos, el cual es un inventario de las características extrínsecas e intrínsecas del cargo; la Aplicación de la técnica de los incidentes críticos, la cual consiste en estudiar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo para así obtener las características deseables y no deseables del ocupante del cargo; el Análisis de la solicitud de empleado, se basa en la verificación de los datos aportados por el candidato en la solicitud de empleo para que la selección se base en esos datos, dados por el anterior jefe del candidato; el Análisis del cargo en el mercado, esta se utiliza cuando se crea un cargo nuevo en la empresa del cual no se tiene muchos conocimientos, se consulta con otras empresas sobre las características y requisitos del mismo; y las hipótesis de trabajo, se trata de una predicción sobre el cargo y sus exigencias en cuanto al ocupante.

Entre las técnicas de selección más usadas se encuentran:<sup>70</sup>

- Entrevista de selección: es la técnica que más afecta la decisión final, debe ser llevada de la manera más adecuada para obtener resultados satisfactorios. Si son bien aplicadas por un experto, los resultados son precisos y validos.
- Pruebas de conocimientos o de capacidad: se realizan para evaluar el grado de conocimientos y habilidades adquiridos anteriormente. Pueden ser orales o escritas, de una determinada área de conocimientos, objetivas, subjetivas y mixtas.
- Pruebas psicométricas: Se basan en muestras del comportamiento de la persona, para determinar la cantidad de aptitudes, intereses o características, que se encuentran en dicho comportamiento.
- Pruebas de personalidad: Estas buscan analizar los rasgos del carácter y temperamento de la persona.

Mediante el análisis y resultados de las mismas se realiza una evaluación de los candidatos par así escoger al más adecuado. Lo importante de estas pruebas es que ayuden a lograr los objetivos de la selección con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo.

<sup>&</sup>lt;sup>70</sup> Ibidem, pág. 194.



# • Empleo:71

El empleo del personal es el "Proceso de integración de un nuevo trabajador a su puesto de trabajo" 72

Para llevar a cabo dicho proceso se realiza una entrevista de empleo, en la cual se realiza la oferta formal de trabajo, se hacen los convenios y aceptación de condiciones generales de trabajo. Para realizarlo, es necesario contar con todo lo referente al cargo, sueldo y compensación, fecha de ingreso, ubicación administrativa, reporte y supervisión del cargo. Todo se hace con el fin de cumplir con las formalidades legales e institucionales de la contratación.

Seguido de esto, se procede a realizar la inducción del nuevo trabajador a la empresa (bienvenida, compañeros de trabajo, instalaciones, beneficios y derechos, obligaciones y deberes e información general), y al cargo adiestrándolo sobre técnicas, prácticas, sistemas y procedimientos específicos del cargo. La inducción puede ser responsabilidad del supervisor y/o de un compañero de puesto que realice las mismas funciones o que sea de la misma área. Lo que se busca es integrar y adaptar al nuevo empleado a la empresa y a su cargo, viendo posibilidades futuras para él y confirmarlo en el puesto de trabajo.

El patrono además está en la obligación de inscribir al trabajador en el Seguro Social Obligatorio dentro de los primeros 3 días de su ingreso a la empresa. Igualmente el patrono aportará al Seguro Social Obligatorio, el 9%, 10% o el 11% de los salarios, dependiendo del riesgo que posea las actividades que realiza la empresa. ( riesgo mínimo, medio y máximo, respectivamente). Y el trabajador aporta el 4% de su salario mensual, para que este sea entregado al SSO por el patrono.<sup>73</sup>

# PROCESO DE MANTENIMIENTO:74

Por proceso de mantenimiento se entiende aquel que se basa en las estrategias a utilizar para garantizar la continua presencia del personal dentro de la organización, manteniéndolo activamente como un miembro participativo, comunicativo y motivado dentro de todas las actividades que lleva a cabo la empresa. Entre esas estrategias se encuentran la compensación o remuneración por el desempeño laboral; los planes de desarrollo aplicados al personal, tales como la planificación de carrera, las tablas de

<sup>&</sup>lt;sup>71</sup> LARRAÑAGA, Juan C.. Selección Estratégica de Recursos Humanos. Edit. IESA.

De acuerdo a lo estipulado por la L.O.T.
 CHIVENATO, Idalberto. Opucit.



sucesión, la evaluación de desempeño, etc.; el adiestramiento impartido a los empleados que por la complejidad de sus ocupaciones así lo soliciten; y la continua atención hacia las diversas relaciones laborales, como es el caso por ejemplo de las relaciones con los sindicatos.

### Sub-procesos

empres

# • Evaluación del Desempeño Humano:75

Por desempeño se entiende el cumplimiento del empleado de sus objetivos, tareas y funciones en su respectivo puesto de trabajo, el cual será considerado como óptimo de acuerdo al grado de eficiencia que este logre alcanzar en el desarrollo de sus actividades.

Ahora bien, por evaluación de desempeño se entiende una apreciación del comportamiento de los empleados en sus respectivos puestos, con el fin de saber si cumplen con los objetivos de los mismos de manera satisfactoria. Esta técnica permite descubrir problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo, desacuerdos, desaprovechamiento de los empleados, de motivación, entre otros.

Esta función puede estar distribuida, es decir, lo referente al proyecto, construcción e implantación del proceso lo realiza Recursos Humanos, y lo concerniente a la aplicación y ejecución puede estar descentralizada en los departamentos de la organización, siendo el responsable de dicha función el Gerente o jefe del área, el supervisor directo del empleado y hasta el mismo empleado podría hacerse una auto evaluación, lo cual es poco común, por la gran subjetividad que puede estar presente, diferentes puntos de vista y distorsión de los objetivos. La evaluación de desempeño puede realizarse por muchos métodos que pueden variar de una empresa a otra y dentro de una misma empresa, ya que se pueden dividir por niveles de personal o por áreas.

La evaluación puede ser escrita mediante un cuestionario aplicado al empleado o supervisor directo y por observación de los jefes o supervisores, lo importante es que sea lo más objetiva posible y que se base más en los resultados obtenidos por el trabajo del empleado y no en su personalidad. Para evitar la subjetividad es bueno que la evaluación sea realizada por varias personas, con el fin de obtener criterios comunes y sin parcialidades.

<sup>&</sup>lt;sup>75</sup> Ibidem. Cap. 8.



La evaluación de desempeño permite no sólo hacer un control de calidad de los empleados de la empresa, sino que debe servir para mejorar las funciones que no este bien constituidas, para que haya una retroalimentación con el trabajador para mantenerlo informado lo que está realizando bien y qué y cómo puede hacer para mejorar; en este sentido, la entrevista es clave para que se de este feedback y eliminar así las disonancias entre el superior y el subordinado. Por otro lado la evaluación de desempeño sirve para medir el potencial de sus empleados, motivarlos y darles la oportunidad de crecimiento y participación en la empresa.

El desempeño de una persona en un puesto de trabajo, viene dado por el esfuerzo que dicha persona realiza, el cual "está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que estas dependan del esfuerzo" Dicho esfuerzo está guiado por las capacidades y habilidades del individuo y por las percepciones que tiene la persona del papel que debe realizar.

Los factores más utilizados en la evaluación de desempeño, están divididos en tres grupos, ellos son:<sup>77</sup>

## Grupo I: Desempeño Objetivo

- · Cantidad de trabajo
- Calidad de trabajo

# Grupo II: Conocimiento y desempeño del cargo

- Conocimiento del cargo
- Frecuencia
- Puntualidad
   Puntualidad
  - Hábitos de seguridad
  - Buena administración doméstica

# Grupo III: Características del individuo

- Espíritu de cooperación
- Digno de confianza
- Iniciativa
- Inteligencia
- Exactitud
- Diligencia impleedo el trabajo es en su mayoria un sunda un ense puestra.
- Adaptabilidad

76 CHIAVENATO, Idalberto. Opucit, pág. 260

TO YODER, Dale, Administração, de Pessoal e Relações Industriais, São Paulo, Mestre Jou, 1969. En: CHIAVENATO, Idalberto, Opucit, Pág. 274



- Actitud in all produció, y en el rando final, y una inversión sorque constituye.
- Personalidad
- Razonamiento
- Aplicación esto se una del cada organización desende en la rectoria que la
- Liderazgo
- Conducta
- Talento
- Salud
- Aseo
- ASEO
- Apariencia maran de dendos con colleges de la college de la college
- Entusiasmo
- Potencial

# Compensación (Administración de Salarios):<sup>78</sup>

La remuneración es todo lo que el trabajador recibe directa o indirectamente como consecuencia del trabajo que realiza en la empresa. Dicha remuneración abarca el salario directo: es el que recibe el trabajador únicamente por la prestación del servicio, y el salario indirecto: es el que recibe por cláusulas de la convención colectiva y por el plan de beneficios y políticas de la organización.

La gerencia de recursos humanos debe mantener normas y procedimientos que busquen el establecimiento y mantenimiento de estructuras de salarios mediante la justicia y equidad salarial interna referente a los demás cargos dentro de la organización, así como una equidad externa, respecto a los cargos similares de otras organizaciones, asegurando a su vez la obtención de un buen desempeño, mayor productividad y mayor competitividad.

Lo que se quiere lograr con una política salarial justa y competitiva es mantener el recurso humano de la organización; atraer a los mejores profesionales del mercado laboral; remunerar a los empleados según el cargo que ocupan y recompensarlo por su desempeño y dedicación y flexibilizar a la organización en cuanto a movilidad laboral y desarrollo de carrera.

Para el empleado el trabajo es en su mayoría un simple medio para alcanzar un salario, con el cual puede alcanzar muchos otros objetivos personales, lo que define su poder adquisitivo. Para la organización el salario es un costo, porque se reflejan en los

blen con informad sentido, I entre el i medir el

esfuerzo ofrecidas guiado po persona d

tres grupo Grupo I: D

o Ga Srupo II: Q o Ga

• Ha • Bu rupo III: 0

Dig
 Inio
 Inte
 Exa
 Dilia

OHIAVENATION

<sup>&</sup>lt;sup>78</sup> CHIVENATO, Idalberto. Opucit. Cap. 9.



costos que genera el producto y en el servicio final; y una inversión, porque constituye la colocación de dinero en un factor de producción que le traerá un retorno mayor.

El compuesto salarial de cada organización depende de: la tipología que le asigne la organización a sus cargos; política salarial de la empresa; capacidad financiera y desempeño de la organización; situación del mercado laboral; coyuntura económica del país, como inflación, recesión y costo de vida; sindicatos y convenciones colectivas; y de la legislación laboral del país.

Para comparar los cargos con criterios comunes y lograr una estructura lógica, equitativa y justa, se utiliza la valoración de cargos, la cual es: "el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base para un sistema de remuneración. Inclusive, es simplemente una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correlaciones entre los cargos sobre una base consistente y sistemática" 79

Este proceso de valoración de cargos sirve no solamente para la tabulación de sueldos y salarios, sino que también ayuda en otros procesos como el reclutamiento, la promoción, la planificación, y el manejo de la estructura de cargos.

Es importante destacar, que previo a una valoración de cargos es necesario realizar las descripciones y análisis de los mismos, pues esto permite conocer cuáles son las tareas y funciones de un determinado cargo, cuáles son sus responsabilidades, sus requisitos y demás condiciones de trabajo.

La descripción de cargos busca conocer y especificar los elementos intrínsecos del cargo (qué hace el ocupante, cuándo, cómo y por qué), así como la descripción de las tareas y funciones específicas del mismo.

Por otro lado, el análisis de cargos se basa en los elementos extrínsecos del puesto, como las responsabilidades, requisitos y condiciones de trabajo necesarias para que sea desempeñado de la manera más adecuada. El análisis se basa en 4 áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades que el cargo implica y las condiciones de trabajo en que se debe desempeñar el cargo.

Los objetivos de la descripción y el análisis de cargos son:

<sup>&</sup>lt;sup>79</sup> British Institute of Management, Job Evaluation. Management Publications, London, 1970, London. En: <sup>79</sup> CHIVENATO, Idalberto. Opucit.



- "Ayudar a la elaboración de los anuncios, a la demarcación del mercado de ma de obra, elegir dónde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento personal;
- 2. determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal;
- 3. suministrar el material necesario según el contenido de los programas capacitación, como base para la capacitación de personal;
- determinar, mediante la evaluación y clasificación de cargos, las frar salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios el mercado, como base para la administración de salarios;
- 5. estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desemper verificar el mérito funcional;
- 6. servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía empleado para el desempeño de sus funciones;
- suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial, en el sentido minimizar la insalubridad y peligrosidad comunes a ciertos cargos."

# Planes de Beneficio Social:81

Además de la remuneración que se le otorga al trabajador por sus servicios una serie de beneficios bien sean de carácter laboral o espontáneo, monetarios monetarios, que pueden ser tanto asistenciales como recreativas o supletorias, destin a ahorrarles preocupaciones y esfuerzos a los trabajadores. La organización satisfacer las necesidades humanas, de seguridad, sociales y de estima indispensa para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel óptimo de morproductividad. Aquí se incluyen las relaciones laborales.

En la LOT artículo 133 parágrafo tercero, se contemplan algunos benefi sociales, que aunque son de carácter no remunerativo, es decir, no forman parte salario, son dados generalmente por muchas empresas como beneficios a empleados, como por ejemplo, servicios de comedor, alimentos, guarderías, reintegrigastos médicos, farmacéuticos y odontológicos y provisiones de ropa de trabajo.

81 Ibidem. Cap. 10.

Los obj

costos que as

asigne la organ

desempeño de país, como infi

legislacion labo

Para equitativa y jus comparar et cor sirvan de base

proyectada par

correlaciones el

British Institute of A

<sup>80</sup> CHIAVENTAO, Idalberto. Opucit. Pág. 252.



Los planes de servicios y beneficios sociales pueden clasificarse según sus exigencias, de la siguiente manera:<sup>82</sup>

- Beneficios legales: exigidos por la legislación laboral o por convenciones colectivas y sindicatos. Ellos son: Prima anual, vacaciones, pensión, seguro de accidentes de trabajo, auxilio por enfermedad, salario familiar, salario por maternidad, horas extras, adicional por trabajo nocturno, etc.
- Beneficios Espontáneos: son los que da la empresa por políticas internas de la misma, y no son exigidos por la ley. Ellos son: Bonificaciones, seguro de vida colectivo, comedor, transporte, préstamos, asistencia médico-hospitalaria, complementación de pensión, etc.

Dichos planes son estudiados y ensayados y dependen de los objetivos de la organización a corto, mediano y largo plazo, así como de la situación económica y productiva de la empresa. También de puede decir que los planes de beneficios sociales generan una responsabilidad mutua entre la empresa y el trabajador cuando ambas partes desean y son capaces de realizar más de lo que los requisitos legales y contractuales señalan, colaborando y cooperando entre sí para obtener beneficios mutuos. Además de retornarse la inversión hacia la empresa, ya que los empleados se sienten mejor, más identificados con la empresa y por tanto aumenta su moral, su rendimiento y productividad. Por tanto los planes de beneficios sociales deben ser, favorables tanto para los trabajadores como para la organización, adaptables con bases económicas que puedan sostenerse y planeados y cubiertos entre la organización y los empleados.

# Higiene y Seguridad Industrial: 83

La empresa debe garantizar una serie de condiciones ambientales de trabajo con el fin de minimizar las situaciones de insalubridad e inseguridad y de accidentes. Para ello, la empresa debe crear un plan de Seguridad e Higiene Industrial con los métodos más eficaces de prevención y de combate ante cada posible situación.

La higiene del trabajo corresponde a las normas y procedimientos dirigidos a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y a las condiciones ambientales donde se ejecutan.

<sup>82</sup> Ibidem. Pág. 344.

<sup>83</sup> Ibidem, Cap. 11.



Un buen plan de Higiene para el trabajo incluye, la prestación de los servicios médicos, enfermería y de primeros auxilios, dispensarios de emergencia, eliminación de áreas insalubres, registros médicos adecuados, supervisión, relaciones de cooperación con la familia del empleado enfermo, exámenes médicos de revisión, Prevención de riesgos para la salud (químicos, físicos, biológicos), Programas informativos, etc. Dichos planes tienen un cáracter preventivo, se busca evitar enfermedades que ausenten al empleado de su trabajo provisional o definitivamente; eliminando las causas de enfermedades profesionales, previendo las enfermedades, manteniendo la salud, garantizando un ambiente de trabajo adecuado y armonioso, cuidando el ruido, la iluminación y las condiciones atmosféricas, educando a los trabajadores y estando alerta a cualquier anomalía que se pueda presentar en la empresa. Por supuesto que el riesgo no es igual en todas las empresas, este varía dependiendo de la actividad que realicen la misma y sus métodos de producción de bienes y servicios.

La seguridad del trabajo está dirigida a la prevención de accidentes, mediante normas y técnicas educacionales y psicológicas, que buscan eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a educar a los trabajadores sobre las prácticas preventivas cuyo empleo es necesario para la buena y adecuada realización del trabajo. Un Plan de seguridad incluye: Primero un especialista del área por ser una función de staff, especificación de las condiciones de trabajo, ramo de actividad, tamaño de la empresa, localización de la empresa, debe estar orientado a todas las áreas de la empresa y no sólo a la producción, debe haber una adaptación de hombre al trabajo y trabajo al hombre, planes de entrenamientos y sesiones informativas, simulacros preventivos, adquisición y buen uso de equipos de protección, deben existir estadísticas de accidentes, identificación de causas, y manuales de normas y procedimientos a seguir en cada caso que se pueda presentar.

# Entrenamiento y Desarrollo de Personal:84

El entrenamiento de personal permite moldear el comportamiento y los conocimientos del trabajador para el ejercicio de un cargo, preparándolo de manera adecuada y orientándolo hacia los objetivos de la empresa, pues es el único recurso (recurso humano) capaz de desarrollarse. El entrenamiento puede realizarse tanto dentro como fuera de la empresa y busca de una manera positiva y complementaria reforzar el aprendizaje de la labor diaria, así como desarrollar todas las habilidades y potenciales de los trabajadores de todos los niveles. De esta manera se ve al entrenamiento como un proceso continuo de la organización. Esto le permitirá no solo tener un personal preparado sino también poder mantenerlo satisfecho y autorrealizado, pues logrando que los

<sup>84</sup> Ibidem. Cap. 13.



empleados tengan un alto nivel de autoestima y realización de sus propios objetivos, hará que éstos sean por consiguiente más eficientes.

El proceso de entrenamiento está compuesto por cuatro etapas:85

- 1. Determinación de las necesidades de entrenamiento de la organización. Aquí se hace un diagnóstico de la organización, análisis de los recursos humanos de la empresa, análisis de las tareas, funciones y exigencias del cargo; para luego detectar las necesidades de entrenamiento mediante las evaluaciones de desempeño, por observación, cuestionarios, por solicitud de supervisores y gerentes, entrevistas con supervisores y gerentes, reuniones interdepartamentales, exámenes de empleados, por modificaciones del trabajo, análisis de cargos e informes periódicos de la empresa.
- 2. Realización del programa de entrenamiento. Se escogen los medios para subsanar las necesidades percibidas. El paso anterior determina qué debe enseñarse, quién debe aprender, cuándo debe enseñarse, dónde, cómo y quién debe enseñar. El plan de entrenamiento debe contener: necesidades específicas, objetivos del entrenamiento, división del trabajo a ser realizado, determinación del contenido del entrenamiento (cantidad, calidad de la información), elección de los métodos a utilizar, definición de los recursos a utilizar para la implementación, definición de la población objetivo del entrenamiento (cantidad de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidades y conocimientos, características personales), local donde se efectuará el entrenamiento, periodicidad del entrenamiento y horario, cálculo de la relación costo-beneficio del programa y control y evaluación de los resultados
- 3. Implementación y ejecución. Se refiere ya al proceso en sí, y comienza con una relación instructor / aprendiz, y su efectividad dependerá de la adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la empresa, de la calidad del material del entrenamiento, de la cooperación de los jefes y dirigentes, de la calidad de los instructores y de la calidad de los aprendices.
- 4. Evaluación de los resultados. Para esta etapa se debe tener en cuenta si el entrenamiento realmente logró los objetivos del programa y las modificaciones que eran necesarias en la empresa. La evaluación debe hacerse en cuanto al mismo entrenamiento en sí, si es eficaz o si se puede mejorar. Esto conlleva a una retroalimentación del proceso.

En el ámbito empresarial el entrenamiento trae consigo, aumento de la eficacia organizacional, mejoramiento de la imagen de la empresa, del clima organizacional, de las relaciones obrero patronales, facilidad en los cambios e innovación. A nivel de los

médi áreas con

riesgo plane emple enferr garan

cualques igu es igu misma

insegu emple seguri especi localiz a la pi

buen u de cau presen

> conocil adecus (recurs como f aprendi

<sup>85</sup> Ibidem. Pág. 418.



trabajadores, proporciona reducción de la rotación de personal, del ausentismo, aumento de la eficiencia de los empleados, de las habilidades, de los conocimientos y cambio de actitudes. En el ámbito de las tareas, aumenta la productividad, mejora la calidad de los bienes y servicios, reduce el ciclo de producción, reduce el tiempo de entrenamiento, el índice de accidentes y el mantenimiento de máquinas y equipos.

# Relaciones Laborales:<sup>86</sup>

Son aquellas que la empresa mantiene tanto con sus empleados como con otras instituciones, tales como gubernamentales y sindicales.

En cuanto a las relaciones sindicales, hay que destacar primero que los sindicatos son asociaciones de trabajadores o patronos que tienen la finalidad de defender los derechos e intereses de las partes, así como de sus asociados y defender, desarrollar y proteger los intereses profesionales de los trabajadores y de la producción. Todos los trabajadores tienen el derecho a afiliarse o no a un sindicato. 87

La empresa debe tener como política el mantener buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal; creando criterios y normas de procedimientos sobre dichas relaciones obrero-patronales. Con el fin de conseguir un mejor entendimiento y el logro de los objetivos de ambas partes, disminuyendo los conflictos y trabas que se pueden presentar.

En cuanto a las relaciones con instituciones gubernamentales, se encuentran aquellas que la empresa tiene como obligaciones de tipo laboral tanto con sus empleados como con dichas instituciones, como es el caso del INCE, el Seguro Social, la Ley de Política Habitacional, el Paro Forzoso, y el Ministerio del Trabajo, entre otros.

Uno de los aportes que deben hacer las empresas es al INCE, Instituto Nacional de Cooperación Educativa. La contribución la realizan las empresas que tengan 5 o más trabajadores, con el 2% del total de los salarios pagados al personal y con el 0,5% de las utilidades. Las empresas que den adiestramiento a sus trabajadores, pueden ser eximidas del 2%. La ley del INCE obliga también a las empresas con 10 o más trabajadores a tomar aprendices.

En cuanto a la Política Habitacional, el patrono debe aportar el 2% del monto de los salarios del mes y los trabajadores el 1%. El total (3%) debe ser depositado por los patronos en los primeros cinco días del mes siguiente en un banco hipotecario o en una

ibidem. Parte 2

<sup>86</sup> Ihidem Darte 2

<sup>&</sup>lt;sup>87</sup> Lev Orgánica del Trabajo, art. 407 y 400, Venezuela, 1997.



entidad de ahorro, en una cuenta del trabajador. De igual manera el patrono debe descontar al trabajador el ISLR.

### La Motivación:88

En el caso de las PyMEs el factor de la motivación es mucho más fácil de manejar, pues a diferencia de las grandes organizaciones el número de gente que hay que mantener motivada es mucho más reducido, y por ende mucho más fácil de dirigir y de llegar a cada miembro de la empresa.

Para empezar a hablar de esta necesidad de mantener la motivación en los miembros de la empresa, es importante mencionar un breve concepto de la misma, entendiendo por ella aquel factor que impulsa una determinada conducta futura, que da el inicio para realizar una determinada actividad.

En el caso de las empresas, a éstas lo que realmente les interesa es mantener y mejorar la actuación de los empleados en sus respectivos puestos de trabajo, y para ello lo único que pueden manipular es la motivación. De esta manera, el gerente solo tiene 3 indicadores que de estar presentes le permitirán asegurar que su gente se encuentra motivada, los cuales son<sup>89</sup>: que la persona presente la conducta que se espera de ella, esto es la dirección de la conducta; el grado de fuerza con que la persona da las respuestas esperadas; y la persistencia o mantenimiento de dicha conducta en el tiempo.

Para lograr obtener de los empleados las conductas esperadas producto de la motivación, la empresa puede valerse de las recompensas y de los incentivos externos, en cuyo caso es importante que la gente sepa con claridad que si desempeña bien sus tareas será recompensado, de manera tal que la empresa motivadora asegure que aquellos que recibieron una recompensa fue porque presentaron un óptimo desempeño. En este caso, los llamados premios de consolación resultan dañinos, no solo porque desaparece la seguridad en el rendimiento de los trabajadores recompensados, sino también porque se crea la idea entre los empleados que incluso sin un alto esfuerzo se obtendrán las mismas recompensas e incentivos de quienes realmente se esforzaron para conseguirlo.

Por otro lado, estas recompensas pueden clasificarse en tres tipos:90 la paga monetaria, bien sea por pieza realizada o por tiempo trabajado; los asensos y promociones, que implican una mayor remuneración, mayores responsabilidades y mayor

<sup>88</sup> CHIVENATO, Idalberto. Opucit. Cap. 2.

<sup>&</sup>lt;sup>59</sup> GIBSON, IVANCEVICH y DONNELLY. *Organizaciones, conducta, estructura, proceso.* Capitulo 5: Motivación, Estructura y Desempeño.

<sup>&</sup>lt;sup>90</sup> KATZ, Daniel y KAHN, Robert. The social psychology of organizations. Capítulo 11: Incentivos y recompenses externos.



complejidad en la tarea; y los elogios y reconocimientos otorgados tanto de una forma material como de manera verbal.

Sea cual sea el método que se escoja para mantener la motivación dentro de la empresa, es importante que el gerente o aquella figura que tome en sus manos dicha labor, tome en cuenta cuales son las necesidades, preferencias y problemas tanto a nivel grupal como a nivel individual, para así en torno a ello tomar las acciones correctas y oportunas que ayudarán a elevar el clima motivacional de la empresa.

En los casos en que el problema reinante sea la desmotivación, la manera más eficaz de lograr incrementarla es a través de un eficaz liderazgo, pues si bien por medio de reglas y normas se consigue que la gente trabaje, éstas terminan siendo disfuncionales en vez de funcionales, debido a que lo que consiguen es incrementar la apatía. De tal manera, las reglas no pueden eliminar el problema de la desmotivación, simplemente ayudan a aminorar las consecuencias de ésta manteniendo la realización de aquellas actividades diarias que son básicas para que la empresa funcione. Solo con un acertado liderazgo se logra reestablecer un clima de motivación agradable, a través de la planeación estratégica de la misma.

Siendo esto así, la función de mantener la motivación dentro de la empresa es otro punto clave a ser manejado por el gerente de recursos humanos, quien posee la responsabilidad de garantizar que se cuente con el personal más adecuado, y de que dicho personal se mantenga dentro de la empresa, entre otras responsabilidades.

Es por esto, que se considera que las empresas deben desarrollar una buena gerencia de recursos humanos, mediante la cual obtener el mejor desempeño de sus empleados y, por ende, una mayor productividad.

# PROCESO DE TERMINACIÓN:91

Y en cuanto al proceso de terminación se entiende por éste aquel que se basa en la culminación de la relación de trabajo de los empleados de la empresa, la cual puede presentarse por diversos conceptos, tales como: renuncia, despido, discapacidad, muerte y jubilación. Sea cual sea el caso, tanto la organización como el empleado están obligados a cumplir con una serie de requisitos y deberes que se encuentran claramente estipulados en la Ley Orgánica del Trabajo (L.O.T.), y que varía en cierta medida según el caso que se presente, es decir, según se trate de una renuncia, un despido, etc.

om

<sup>91</sup> CHIVENATO, Idalberto, Opucit.



Según la LOT la relación de trabajo puede terminar por despido (voluntad del patrono de poner fin a la relación de trabajo), retiro (voluntad del trabajador de poner fin a la relación de trabajo), voluntad común de las partes o causa ajena a la voluntad de ambas.

La L.O.T. también especifica que cuando la relación de trabajo termine por despido injustificado, el trabajador tiene derecho a un preaviso, que es un período de tiempo establecido en el cual el trabajador podrá buscar otro trabajo, dicho preaviso dependerá del tiempo que tenga el trabajador en la empresa. De igual manera, si la relación de trabajo termina por retiro voluntario del trabajador, sin causa justificada, deberá dar un preaviso al patrono que también dependerá del tiempo que lleve trabajando en la empresa.

Al terminar la relación de trabajo, luego de hacer o pagar el preaviso, los trabajadores tendrán derecho al pago de su prestación de antigüedad, la cual es equivalente a 5 días de salario por cada mes, más 2 días de salario por cada año (acumulativos hasta 30 días); más los intereses generados por los mismos. También se le pagarán las utilidades que le corresponda por ese año de trabajo, vacaciones y bono vacacional fraccionados y la indemnización por antigüedad especificada en el artículo 125 de la LOT.

En caso de muerte del trabajador, la LOT exige al patrono el pago de indemnizaciones a los beneficiarios del mismo, de igual manera ocurre en caso de incapacidad total, incapacidad temporal absoluta, incapacidad parcial temporal o permanente producidas al trabajador por accidentes o enfermedades profesionales en cuales casos también tendrán derecho a asistencia médica, quirúrgica y farmacéutica necesaria, y en caso de muerte el patrono correrá con los gastos del entierro.

El paro forzoso es un pago que se le da al trabajador cuando se encuentre cesante, para que pueda sustentarse a sí mismo y a su familia mientras consigue un nuevo empleo. El patrono aportará el 1,70% y el trabajador el 0,50% del salario mensual.

Cada sub-proceso cuenta con sus propias políticas de recursos humanos las cuales "... son las reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados... Son una guía para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso." 92

aug ouc

dicho os

en la cut

CHINEN

<sup>92</sup> Ibidem, Pág. 117



Dichas políticas dependen de las necesidades y objetivos de cada organización, y a partir de estas se diseñan los procedimientos a seguir, los cuales orientan a las personas en la ejecución de tareas. No son más que aquellas guías de procedimientos con los que cuenta la empresa para desenvolverse eficazmente en el desarrollo de sus actividades y funciones, diciéndose eficazmente porque se supone que dichas políticas y manuales de procedimientos se encuentran estratégicamente diseñados para alcanzar el éxito de la organización.

La forma de llevar a cabo los procesos varían según la organización y sus necesidades y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Los cambios que ocurran en un proceso influirán sobre los otros, es decir, se retroalimentan.

Los procesos y funciones comentados anteriormente son cumplidos por las grandes corporaciones para el logro de sus objetivos, y de hecho, de esta forma es que han sido mayormente estudiadas. Es por esto, que lo que en este estudio se quiere evidenciar es si en las PyMEs venezolanas estos procesos y funciones son llevados a cabo, en qué magnitud y de qué manera.

Es importante también destacar otras actividades u otros procesos que entran dentro del manejo de los Recursos Humanos, tales como:

#### Inventario de Personal:

Consiste en una contabilización del personal con que cuenta la empresa, cualificando aspectos de cada uno de ellos como: la edad, el sexo, estado civil, profesión, etc., de manera tal que la empresa pueda conocer al personal con que cuenta y llevar un control de ello. El inventario de personal permite a su vez llevar procesos como el control de rotación de personal, la planificación estratégica de recursos humanos, y la auditoria de recursos humanos.

# Control de Rotación de Personal:93

Control que lleva a cabo a la empresa de la rotación de sus empleados, generalmente contabilizados en períodos de un año y en referencia a las entradas y salidas de miembros en la organización. Este control le permite a la empresa conocer sus propios índices de rotación y tomar las medidas que ella considere oportunas y correctas para manejarlo, siempre y cuando considere necesario hacer algo al respecto.

<sup>93</sup> Ibidem, parte 3.



# Planificación Estratégica de Recursos Humanos:94

Es un proceso que busca proyectar, identificar y determinar los recurso humanos necesarios en cantidad, calidad y tiempo, para alcanzar las metas y objetivo planteados. Esta planificación determina el número de personas calificadas que debe tene la empresa en un momento determinado, y busca tener conocimientos de las exigencia futuras de recursos humanos para lograr los objetivos del plan de negocios.

De acuerdo a la concepción de Chiavenato, la PERRHH consta de las siguiente etapas:

- Identificación de la visión, misión y objetivos de la organización relacionados co recursos humanos.
- Análisis de la situación actual de recursos humanos en la organización, a travé del inventario de personal.
- 3. Análisis, proyección o pronóstico de personal.

loidem par

- 4. Implantar los proyectos que se han propuesto anteriormente.
- 5. Evaluar, ajustar, controlar y retroalimentar el proceso.

Por otro lado, es importante destacar que uno de los aspectos que forman part de la esquematización de una planificación estratégica de recursos humanos, es la matri DOFA, la cual consiste en una matriz que abarca dos tipos de análisis: el interno y externo, incluyendo las debilidades y fortalezas y las amenazas y oportunidades respectivamente.

Las fortalezas son una característica interna de la organización que ayuda apoya en la consecución de los objetivos que la empresa desea alcanzar; y las debilidade son por el contrario características internas de la empresa que obstaculizan el logro d dichas metas planteadas.

<sup>&</sup>lt;sup>94</sup> SHERMAN, BOHLANDER y otros. *Administración de Recursos humanos*. Ediciones International Thomson Editors, México, 1999.



Las oportunidades son situaciones favorables, bien sean actuales o futuras, que ofrece el entorno, y cuyo aprovechamiento adecuado y oportuno mejorará la adaptación y posición de la organización en el ambiente; mientras que las amenazas son una situación desfavorable actual o futura que presenta el entrono, la cual debe ser enfrentada para evitar o minimizar los daños potenciales sobre el desempeño, crecimiento y hasta supervivencia de la organización.

A los efectos de esta investigación, se elaborará una matriz DOFA acerca de la gerencia de recursos humanos en las PyMEs, cuyo modelo puede encontrarse en los anexos, y el cual fue elaborado en base a lo aprendido en la cátedra "Planificación Estratégica de Recursos Humanos", en este último año de la carrera.

# Outsourcing:95

Por outsourcing se entiende "los servicios externos que una empresa requiere para completar las funciones administrativas o de determinadas tareas técnicas que está ya no puede realizar de manera interna por múltiples razones, y la mayoría de las veces, son de carácter económico." 96

Estas empresas de outsourcing son especializas en el servicio que ofrecen, entre los cuales de pueden mencionar: el reclutamiento, la selección, el empleo, la compensación y el adiestramiento, entre otros; cuyos objetivos están orientados a asesorar, capacitar y ayudar a que la empresa sea más eficiente.

Entre las razones que las empresa suelen presentar para utilizar servicios de outsourcing, se observan las siguientes:<sup>97</sup>

- Disminuir tramos de control.
- Achatar las organizaciones.
- Acercar los puestos de decisión a las fuentes de información.
- Eliminar puestos de staff.
- · Simplificar los procesos.
- Optimizar el funcionamiento de la cadena de valor.
- Sistematizar al máximo la información.

BWERTHER, William Jr. y KEITHDADIS. Administración de Personal y Recursos Humanos. Edit. McGraw Hill, 5ta. Edición, Mexixo, 1996

<sup>&</sup>quot;Ibidem. pág. 527.

<sup>97</sup> Idem.



### Automatizar los procesos.

En la mayoría de los casos, los procesos de outsourcing son conocidos como aquellos que las grandes corporaciones u organizaciones utilizan pero cada vez más se evidencia el uso de estos servicios también en empresas de menor tamaño como las PyMEs, las cuales acuden a estos servicios para poder dedicar el máximo de sus recursos a las actividades y funciones que verdaderamente la posicionan en el mercado.

para q ya no son di entre compi aseso

> MeGn MeGn ibid



# MARCO METODOLÓGICO

## Tipo de Estudio:

Se llevó a cabo un estudio de campo de tipo **exploratorio-descriptivo**, debido básicamente a que lo que se busca en esta investigación es comprender y describir cómo se está manejando el recurso humano dentro las PyMEs tal cual como se presenta en la realidad, y a su vez por la escasa información que puede encontrarse sobre este tema y por los pocos o casi inexistentes estudios que se han realizado con anterioridad, en particular estudios que relacionen a las PyMEs con la gerencia de su recurso humano.

Por tal motivo, lo que se hizo fue observar cómo se están manejando o administrando dichos procedimientos considerados como formales de recursos humanos junto con las diversas variables o indicadores vinculadas y relacionadas tanto directa como indirectamente con todo el estudio: la PyME y los procedimientos formales en el manejo de Recurso Humano.

# Diseño de Investigación:

El estudio contará con un diseño de investigación no experimental, pues no se van a manipular deliberadamente las variables para obtener los datos y la información del estudio. Lo que se busca aquí es observar cómo se están manejando el recurso humano en las PyMEs tal cual como se presentan en la realidad para luego ser analizado adecuadamente.

Se trata de un diseño **transaccional descriptivo**, pues el propósito es recolectar la información en un momento determinado, describiendo las variables vinculadas al estudio, e indagando a su vez la incidencia de estas dentro de las PyMEs.

# Operacionalización de Variables:

El siguiente cuadro de operacionalización de variables está basado en los procesos de recursos humanos distribuidos entre las fases de Obtención, Mantenimiento y Terminación (de acuerdo a la clasificación de Idalberto Chiavenato) tal como se dijo con



anterioridad. De dicha fuente se extrajeron cada una de las sub-dimensiones utilizadas, así como los diversos indicadores correspondientes a cada sub-dimensión.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB- DIMENSIONES	INDICADORES
b - 1	formales que constituyen	1. Obtención	1.1. Reclutamiento	Utilización del Reclutamiento interno (ascensos
P R	Son todos aquellos			y promociones).
O C	procedimientos formales que constituyen el			Utilización de Solicitudes espontáneas
E S O	manejo adecuado del			Utilización de Avisos de prensa
S	recurso humano de toda			Utilización de Recomendaciones
D E	empresa			Utilizan Institutos escolares/ Universitarios
R E C U		2 Mar tanimiento	Compinier Kri	Utilización de Agencias de empleo
R			1.2. Selección	Realización de Entrevistas
o s				Revisión Curricular
H U M				Aplicación de Pruebas de empleo
A N O			2 S. Depurolio de porsenal	Aplicación de Pruebas psicológicas
S				Aplicación de Examen médico



	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB- DIMENSIONES	INDICADORES
P	Son todos aquellos			Revisión de Datos personales y atributos del oferente
R O C	procedimientos formales que constituyen			Revisión de la Instrucción del oferente
E S O	el manejo adecuado del recurso humano		Adiestramiento	Revisión de los Conocimientos del oferente
S	empresa.			Revisión de la Experiencia
D E				Revisión de las Competencias y Habilidades
R E C			1.3. Empleo	Forma de Contratación
U R				Tipo de Inducción
S O S	2	2. Mantenimiento	2.1. Compensación	Utilización de Escalas de sueldo: y salarios
H	H U M A			Realización de Descripciones de cargos
M A N O			2.5 Motivación	Realización de Valoraciones de cargos
S	3. Terminación	2.2. Desarrollo de personal	Aplicación de Planes de desarrollo	
				Uso de la Planificación de Carrera



VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB- DIMENSIONES	INDICADORES
Son too R aquelle procedimi	Son todos aquellos procedimientos formales que	aquellos rocedimientos formales que constituyen el manejo adecuado del		Utilización de Tablas de sucesión Aplicación de Evaluaciones de desempeño
C E	constituyen el manejo adecuado del recurso humano		3.4, Jubilación	Estimación de potencial
S O S			2.3. Adiestramiento	Aplicación de Planes de adiestramiento
D	de toda			Adiestramiento Interno / externo
R				Evaluación posterior y seguimiento
			2.4. Relaciones Laborales	Relaciones con Instituciones
U				Gubernamentales
R S O S			желатығар	Utilización de planes de Higiene y Seguridad Industrial
Н				Relaciones con Instituciones privadas
M A				Relaciones con Sindicatos
N O S			2.5. Motivación	Acciones llevadas a cabo para motivar a los empleados
3		3. Terminación	3.1. Renuncia	Cumplimiento del Pre-aviso
				Forma de pago de las Indemnizaciones
			3.2. Despido	Cumplimiento del Pre-aviso



VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB- DIMENSIONES	INDICADORES
dutamiento; ICIÓN CÓNO do a atrans o	EPTUAL EL n	cluamiento esi	un conjunts o	Forma de pago de las Indemnizaciones
de la organia tación divulga o que pratenda	Son todos aquellos procedimientos	cado de recurs	3.3. Muerte	Forma de pago de las Indemnizaciones
ICIÓN OFERA	formales que constituyen el manejo	de le dulamiento	3.4. Jubilación	Forma de pago de las Indemnizaciones
isc'utamlenio	adecuado del recurso humano de toda	4. Otros Procesos	4.1. Procesos	Realización de Inventario de personal
ringua vacimi ingua vacimi idos, los cia	empresa.	nt nia liaruria Pecendigos im	mediant a to	Realización del Control de rotación de personal
warder resources	Ann beneficioni	al a singgon		Realización de la PERRHH
les par mean	de su personi	A nimeras suvei Laga bar pania d	4.2. Desempeño /Rendimiento	Nivel de rendimiento Óptimo de los empleados
iplicitudes est ICIÓN CONCL	pptannes. PTUAL medis	ie salvinjo, labo.	sięs ij ie las irbis	Nivel de rendimiento Medio de los empleados
ampresas de l o que concoiro	can sus Lamuel	endas y habilida	de la sonde	Nivel de rendimiento Bajo de los empleados
ICIÓN OPERA Jajo espontano	GIGNAL prieters is para reciular a	personal se i de	la-yd-stem d	Factores considerados como indicadores de un
	EL .			óptimo desempeño



#### Definición de variables:

### 1. Reclutamiento:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> "El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar." <sup>98</sup>

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</u> formas de reclutamiento que utiliza la PyME para captar los posibles ocupantes de los puestos de trabajo vacantes.

#### 1.1.- Reclutamiento interno:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> "El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal)." <sup>99</sup>

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: preferencia por parte de la empresa de llenar los puestos vacantes por medio de su personal interno, antes de acudir a otras formas de reclutamiento.

# 1.2.- Solicitudes espontáneas:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> ofertas de servicios laborales que las personas hacen llegar a las empresas de manera espontánea, con la finalidad de poder ocupar un puesto de trabajo que concuerde con sus competencias y habilidades personales.<sup>100</sup>

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: preferencia por parte de las PyMEs de acudir a las ofertas de trabajo espontáneas para reclutar al personal solicitado.

# 1.3.- Avisos de prensa:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> es una forma de reclutamiento que las empresas utilizan para captar personal, la cual consiste en publicar en prensa ofertas de trabajo. 101

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: preferencia por parte de las PyMEs de publicar avisos de prensa para captar al personal necesario dentro de ellas.

<sup>98</sup> CHIVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Edit. McGraw Hill, Colombia, 1994, pág. 166

<sup>&</sup>lt;sup>99</sup> Ibidem, pág. 171.

<sup>100</sup> Ibidem. Cap. 5.

<sup>101</sup> Idem.



#### 1.4.- Recomendaciones:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> forma de reclutamiento basada en las recomendaciones y sugerencias hechas por el personal interno de una empresa, con las cuales se procederá a captar candidatos para ocupar los puestos vacantes. 102

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: preferencia de reclutar al personal mediante las recomendaciones que los empleados de la PyME formulan para ocupar un puesto de trabajo vacante.

### 1.5.- Institutos escolares / universitarios:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> reclutamiento que consiste en captar personal proveniente de las diversas instituciones escolares y Universitarios, por oferta tanto de las empresas como de estas instituciones. <sup>103</sup>

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: preferencia mostrada por las PyMEs de reclutar personal mediante la interacción con diversas Instituciones escolares y Universitarias.

## 1.6.- Agencias de empleo:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> forma de reclutamiento basado en la captación de personal por intermediación de una agencia de empleo que se encarga de presentarle a la empresa solicitante un candidato potencialmente calificado.<sup>104</sup>

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: preferencia que tiene la PyME de captar al personal idóneo para ocupar un puesto de trabajo vacante mediante la solicitud de éste a una agencia de empleo.

### 2. Selección:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> "La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal."

<sup>102</sup> Idem.

<sup>103</sup> Idem.

<sup>104</sup> Idem.

<sup>105</sup> Ibidem, pág. 185.



<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: formas que tiene la PyME para cubrir el proceso de selección de su personal, determinando básicamente qué criterios utiliza o aplica para hacer la escogencia final.

### 2.1.- Entrevista:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> etapa dentro del proceso de selección que consiste en un sistema de comunicación cara a cara en que el reclutador obtiene los datos necesarios del candidato que le servirán de ayuda para su evaluación final.<sup>106</sup>

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: preferencia mostrada por las PyMEs de entablar una entrevista con sus candidatos como una forma decisiva de seleccionar a su personal.

### 2.2.- Pruebas de empleo:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> también conocidas como pruebas de conocimiento o de capacidad, "tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio." <sup>107</sup>

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: aplicación por parte de las PyMEs de pruebas de empleo a los posibles ocupantes de los puestos de trabajo vacantes como medio de selección de personal.

# 2.3.- Datos personales y atributos del oferente:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> criterio de selección que se basa en atender los datos personales y demás atributos del candidato al puesto de trabajo con la finalidad de que estos sean acordes con las exigencias de la organización.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: orden de preferencia que las PyMEs otorgan a los datos personales del individuo para tomar la decisión final de selección.

#### 2.4.- Instrucción:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> criterio de selección que consiste en tomar el tipo de instrucción profesional o no (según sea el caso) con la que cuente el individuo a ser seleccionado, como pilar fundamental para hacer una escogencia.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</u> nivel de importancia dado por las PyMEs a la instrucción que presentan los candidatos que esperan a ser seleccionados para ocupar un puesto de trabajo en concordancia con los requisitos del mismo.

<sup>106</sup> Ibidem. Cap. 6.

<sup>107</sup> lbidem, pág. 200.



### 2.5.- Experiencia:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</u>: criterio de selección que se basa en la experiencia laboral tanto en años como en funciones cumplidas, para escoger al ocupante que se está buscando.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</u> grado de importancia que da la PyME a la experiencia laboral presentada por los candidatos a seleccionar.

## 2.6.- Pruebas psicométricas:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> "La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general se refiere a capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano e incluye la determinación del 'cuánto', es decir, la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, interese o características del comportamiento del candidato." <sup>108</sup>

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: tendencia mostrada por las PyMEs de aplicar pruebas psicométricas a sus candidatos como apoyo para la selección final del personal.

#### 2.7.- Examen médico:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> es aquel instrumento o herramienta que consiste en practicarle un examen de tipo médico a los candidatos que intervienen en el proceso de selección de personal, para de esta manera garantizar el adecuado estado de salud de éstos.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: indicador mostrado por la empresa de garantizar un estado de salud estable en sus futuros y posibles empleados, mediante la realización a éstos de un examen médico.

### 2.8.- Conocimientos:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</u>: criterio de selección que se basa en las diversas nociones técnicas aprendidas con los que cuenta el individuo como constituyente de su curriculum personal, como por ejemplo entre muchos otros el dominio de idiomas diferentes al materno.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: grado de importancia que se otorga a las diferentes áreas de dominio que presente el candidato para ser seleccionado finalmente.

<sup>&</sup>lt;sup>108</sup> Ibidem, pág. 205.



### 2.9.- Competencias y Habilidades:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</u>: son características personales que una persona presenta y que han sido comprobadas como generadoras de un alto nivel de eficiencia dentro del desempeño laboral.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</u> grado de importancia dado a las competencias y habilidades que presenta el candidato como pilar de selección y escogencia final del ocupante del puesto de trabajo que se desea llenar.

## 3. Empleo:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> es el proceso de integración de un nuevo trabajador a su puesto de trabajo. 109

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: formas con las que las PyMEs cuentan para llevar a cabo su proceso de emplear al personal seleccionado.

#### 3.1.- Contratación:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</u>: proceso de emplear personal cuyo objetivo es cumplir con las formalidades legales e institucionales de contratación, y cuyos requerimientos son un contrato de trabajo, inscripción en el I.V.S.S. y otros seguros, identificación, dotación básica, y demás requerimientos administrativos.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: tipos y nivel de formalidades que cumple la PyME para contratar personal.

### 3.2.- Inducción:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> proceso que consiste en presentarle al nuevo trabajador tanto los procedimientos, funciones y técnicas de su puesto de trabajo, como a sus compañeros de trabajo, instalaciones de la organización, sus beneficios y derechos, sus obligaciones y deberes, y demás información general.<sup>110</sup>

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: método y procedimiento de inducción que aplican las PyMEs para la iniciación laboral de sus nuevos trabajadores.

## 4. Compensación:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> también conocida como remuneración o salario, "Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuera su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que

110 Idem.

<sup>109</sup> LARRAÑAGA, Juan Carlos. Opucit.



corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda." (LOT, artículo 133).

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: métodos que adopta la PyME para compensar y remunerar a sus trabajadores por la prestación de sus servicios.

## 4.1.- Escala de sueldos y salarios:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> es aquella representación gráfica cuya finalidad consiste en establecer los salarios de los trabajadores de manera equitativa y de acuerdo a cada puesto de trabajo existente, partiendo de la administración de una política salarial determinada. 111

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: elaboración y utilización de una escala de sueldos y salarios dentro de las PyMEs para remunerar a sus trabajadores.

## 4.2.- Descripciones de cargos:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> "La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende." 112

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: realización de un manual de descripción de cargos como pieza clave de una adecuada remuneración, y como guía para conocer con exactitud el perfil de los puestos de trabajo y de sus ocupantes.

# 4.3.- Valoración de cargos:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> proceso posterior a la realización de la descripción de un cargo, que consiste en atribuirle al mismo un puntaje o valor , a través de tablas para ello establecidas, con la finalidad de asignarle una remuneración al trabajador acorde con las características del puesto de trabajo que ocupa.<sup>113</sup>

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: ejecución y cumplimiento de un proceso de valoración de los cargos adecuadamente descritos, mediante la asignación de un puntaje o valor.

<sup>&</sup>quot;CHIAVENATO, Idalberto. Opucit. Cap. 9.

<sup>112</sup> Ibidem, pág. 239.

<sup>15</sup> Ibidem. Cap. 9.



### 4.4.- Planes y beneficios:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> "Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Pueden financiarse, parcial o totalmente, por la empresa. No obstante, constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza de trabajo dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad." 114

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: clases de planes y beneficios que otorgan las PyMEs a sus empleados.

## 5. Desarrollo de personal:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</u>: proceso mediante el cual se busca desarrollar exitosamente al personal de una organización , con la finalidad no sólo de mantenerlo como miembro de la empresa, sino también con la finalidad de obtener altos niveles de eficiencia de parte de ellos de acuerdo a sus capacidades o potencial. <sup>115</sup>

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: tendencia evidenciada en las PyMEs de proponer y ejecutar rutas de desarrollo para el personal.

#### 5.1.- Planes de desarrollo:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> visión a mediano y largo plazo que estructura una organización para mantener desarrollado a su personal, de acuerdo al potencial y a las preferencias y objetivos de la empresa.<sup>116</sup>

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: definición e implementación de diversos planes de desarrollo para el personal.

#### 5.2.- Planificación de carrera:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> guía para maximizar la eficiencia del personal acorde a su potencial y requerimientos de la empresa, y que "Sirve para hacer una reflexión acerca del pasado y del presente profesional al empleado, y abre espacio para incluir comentarios personales referentes a las habilidades técnicas, gerenciales y administrativas de cada uno, así como a funciones diferentes que al empleado le gustaría cumplir." 117

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: permisividad demostrada por las PyMEs para que sus empleados puedan elaborar en conjunto con ellas una planificación de carrera.

<sup>114</sup> lbidem, pág. 342.

<sup>115</sup> Ibidem. Parte 6.

<sup>116</sup> Idem.

<sup>117</sup> Ibidem, pág. 290.



### 5.3.- Estimación de potencial:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</u>: pronóstico de las competencias, habilidades y destrezas, y potencial que un empleado puede alcanzar o presentar en el futuro, para de esta manera ubicarlo en puestos de trabajo acordes a este potencial que le permitan maximizar su eficiencia.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: elaboración de pronósticos del potencial de los empleados para que con este puedan brindarle a la PyME mayores beneficios.

#### 5.4.- Tablas de sucesión:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</u>: proceso organizacional que consiste en garantizar la permanencia en el tiempo de un determinado tipo de personal, en una forma planificada y estipulada previamente.

DEFINICIÓN OPERACIONAL: existencia de tablas de sucesión dentro de las PyMEs.

## 5.5.- Evaluación de desempeño:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> "La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo." 118

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</u> elaboración de evaluaciones de desempeño a los empleados miembros de una PyME.

#### 6. Adjestramiento:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> "es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos."

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: definición y ejecución de diversas formas para adiestrar al personal que así lo necesite y acorde a la complejidad de las funciones que debe cumplir.

#### 6.1.- Planes de adiestramiento:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</u>: constituyen diversas formas de adiestrar o entrenar al personal de una organización de acuerdo a las necesidades y requerimientos que la organización y los puestos de trabajo soliciten.

<sup>118</sup> lbidem, pág.261.

<sup>119</sup> Ibidem, pág. 416.



<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</u> existencia y tipos de planes de adiestramiento para los empleados de las PyMEs.

### 6.2.- Adiestramiento interno / externo:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</u>: el adiestramiento interno es aquel que se imparte a los empleados dentro y por la misma organización, mientras que el adiestramiento externo es aquel que se lleva a cabo fuera de la organización y por algún organismo o institución preparada para ello.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: dónde y por quién es llevado a cabo el adiestramiento ofrecido a los empleados.

## 6.3.- Evaluación posterior y seguimiento:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> consiste en la etapa posterior o final del proceso de entrenamiento de los empleados. Se trata de la evaluación de los resultados obtenidos y de verificar en la práctica.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: realización y análisis de evaluaciones posteriores al adiestramiento de los empleados.

#### 7. Relaciones laborales:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> diferentes relaciones que guarda una empresa no sólo con sus empleados, sino también con otras empresas, clientes, proveedores, sindicatos y el Estado.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: entes con quienes guarda relaciones de tipo laboral una PyME.

# 7.1.- Relaciones con Instituciones gubernamentales:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> son aquellas relaciones que mantiene una empresa u organización con las diversas Instituciones del Estado.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</u> existencia de relaciones de tipo laboral con Instituciones del Estado.

# 7.2.- Relaciones con Instituciones privadas:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> son aquellas relaciones que mantiene una empresa u organización con diversas Instituciones de índole privadas.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: existencia de relaciones de tipo laboral con Instituciones privadas.



### 7.3.- Relaciones con sindicatos:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> aquellas relaciones que mantiene una empresa u organización con las Instituciones sindicales a las que se encuentren afiliadas sus trabajadores.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: existencia de afiliaciones a Instituciones sindicales por parte de los empleados de una PyME, y existencia de relaciones de tipo laboral con ellas.

### 8. Renuncia:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> " Se entenderá por retiro la manifestación de voluntad del trabajador de poner fin a la relación de trabajo." (LOT, artículo 100).

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: formas que adopta la PyME para cubrir los casos de renuncia por parte de sus trabajadores.

### 8.1.- Pre-aviso:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</u>: consiste en un período de continuidad de trabajo según disposiciones de la ley, que el trabajador debe otorgar a su patrono una vez formulada de manera formal su renuncia.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: exigencia o no que establece la PyME a sus empleados de cumplir con el Pre-aviso correspondiente por causa de renuncia.

#### 8.2.- Indemnizaciones:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> representan las liquidaciones que por motivo de renuncia de un trabajador la empresa debe cancelar de acuerdo a lo establecido en la LOT.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: liquidación oportuna y correcta de las indemnizaciones que el trabajador debe recibir por concepto de renuncia.

### 9. Despido:

Estad

privad

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> "Se entenderá por despido la manifestación de voluntad del patrono de poner fin a la relación de trabajo que lo vincula a uno o más trabajadores." (LOT, artículo 99).

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: formas que adopta la PyME para cubrir los procedimientos de despido de sus trabajadores.



### 9.1.- Pre-aviso:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</u>: consiste en el período de continuidad de trabajo que la empresa debe otorgar al trabajador una vez hecha la notificación de despido de acuerdo a las disposiciones establecidas en la ley.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: cumplimiento o no del Pre-aviso por parte de la PyME que debe otorgarse a los empleados por causa de despido.

### 9.2.- Indemnizaciones:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</u>: representan las liquidaciones que con motivo de despidos la empresa debe cancelar a sus empleados, según lo establecido en la ley.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: liquidación oportuna y correcta de las indemnizaciones correspondientes a los casos de despido a los empleados de la PyME.

### 10. Jubilaciones:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> son los planes que por antigüedad las empresas otorgan a sus empleados sin la prestación de servicios de los mismos.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: presencia de planes de jubilación dentro de las PyMEs para sus empleados.

#### 10.1.- Indemnizaciones:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> son las liquidaciones que por motivo de jubilación las empresas otorgan a sus empleados, según las disposiciones de la ley.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: liquidación oportuna y correcta a los empleados que por causa de jubilación deben recibir de sus patronos.

#### 11. Muerte:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> la muerte del trabajador representa otra forma de terminación de la relación de trabajo.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: cumplimiento o no de las disposiciones que en la ley se establecen por causa de muerte de uno de sus trabajadores.

#### 11.1.- Indemnizaciones:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</u>: representan las liquidaciones que el patrono debe cancelar a los familiares del trabajador fallecido de acuerdo a las disposiciones establecidas en la ley.



<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: cancelación o no a los familiares de las indemnizaciones correspondientes por muerte de un trabajador.

### 12. Inventario de Personal:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> proceso mediante el cual la empresa lleva una contabilización y control del personal con que cuenta.

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</u> realización o no de la contabilización y control de los empleados de la empresa.

### 13. Control de Rotación de Personal:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> control de la permanencia, entradas y salidas, del personal de una organización. 120

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: realización o no de un control de los empleados que entran y salen de la empresa.

## 14. Planificación Estratégica de RRHH:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> consiste en proyectar, identificar y determinar los recursos humanos necesarios en cantidad, calidad y tiempo, para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. <sup>121</sup>

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>: existencia o no de una planificación estratégica de RRHH, así como del cumplimiento de dichos planes.

#### 15. Motivación:

DEFINICIÓN CONCEPTUAL: impulsor de determinadas conductas futuras. 122

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</u> acciones orientadas a mantener la motivación de los empleados de la empresa.

#### 16. Revisión Curricular:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> revisión realizado a los curricula de oferentes de trabajo que llegan a la empresa.

121 SHERMAN, BOHLANDER y otros. Opucit.

<sup>120</sup> Ibidem. Parte 3.

<sup>122</sup> GIBSON, IVANCEVICH y DONNELLY. OPUCIT. CAP. 5.



<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</u>: realización o no de la revisión a los curricula que llegan a la empresa.

## 17. Programas de Higiene y Seguridad Industrial:

<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</u> programas dirigidos a resguardar la seguridad física de los trabajadores, por medio de normas y procedimientos, para minimizar la insalubridad y los accidentes. 123

<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</u> existencia y uso de programas orientados a mantener la seguridad dentro de la empresa.

#### Población:

asi co

La Población del estudio está representada por todas aquellas PyMEs del área de las Telecomunicaciones que se encuentren registradas legalmente en CONATEL (Comisión Nacional de Telecomunicaciones) y en Canaemte (Cámara Nacional de Empresas de Telecomunicaciones), integradas por un número de personas oscilante entre 6 y 20 trabajadores (Pequeña empresa), 21 y 50 trabajadores (Mediana empresa inferior), 51 y 100 trabajadores (Mediana empresa superior); y que se encuentren ubicadas dentro del área del Distrito Metropolitano.

Se han tomado las PyMEs del área de Telecomunicaciones ubicadas en el Distrito Metropolitano, por razones de accesibilidad y disponibilidad a la hora de ser estudiadas.

Dicha población consta de un número de 65 PyMEs, cada una de ellas pertenecientes a los diferentes sub-sectores del área de las Telecomunicaciones, de acuerdo al tipo de servicios que ofrezcan, tal como se presentan en la siguiente tabla:

<sup>123</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Opucit. Cap. 11.



Tabla 2

SECTOR DE TELECOMUNICACIONES	NÚMERO DE EMPRESAS
Valor Agregado	18/65
Concentración Enlaces	8/65
Emisoras	10/65
Radiomensajes	8/65
Red conmutada de datos	5/65
Radiocomunicaciones móviles terrestres	8/65
Redes privadas de Telecomunicaciones	8/65
Total población=	65

Nota: por razones de confidencialidad no se mencionan el nombre de las empresas estudiadas

#### Muestra:

La muestra es de tipo no probabilística, ya que no todos los elementos de la población tienen la mísma probabilidad de ser elegidos, e igualmente se trata de una muestra dirigida en la que el investigador es quien toma la decisión de cuáles elementos conformarán la muestra.

Se decidió trabajar con el 50% de la población escogida, es decir con un total de 33 PyMEs de Telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Caracas, prestando atención en asegurar que se estuviesen abarcando todos los sub-sectores que conforman la población, tomando una proporción del 50% como mínimo en cada sector, es decir, la mitad, tal como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 3

51 y del de

SECTOR DE TELECOMUNICACIONES	NÚMERO DE EMPRESAS
Valor Agregado	9/18
Concentración Enlaces	4/8
Emisoras de management de puntaran cuber-	5/10
Radiomensajes	4/8
Red conmutada de datos	3/5
Radiocomunicaciones móviles terrestres	4/8
Redes privadas de Telecomunicaciones	4/8
Total muestra=	33



En tal sentido, y tal como se mencionó, se necesitó de un muestreo intencional para llevar a cabo el estudio, en cuyo caso los elementos deben reunir todas las condiciones y características establecidas por el investigador de acuerdo al objetivo y fin del mismo, y así de esta manera garantizar que se trabaje con una muestra representativa de cada sector de la población.

Por otro lado, esta muestra fue elegida a través de la técnica de los sujetos-tipo, pues de esta manera se logra alcanzar la relación deseada entre las variables que se requieren investigar y los elementos de la muestra. De igual manera, es de mayor valor para el estudio la profundidad y calidad de la información recogida, que la cantidad de la misma.

# Técnica de recolección de datos:

Para recoger la información necesaria en la elaboración de esta investigación, se recurrió en primera instancia a una observación documental o revisión bibliográfica, para recoger aquella información de tipo teórica; y posteriormente a una observación dirigida directamente hacia los elementos de la muestra para recoger la información necesaria a través de la técnica de la entrevista estructurada y focalizada.

La entrevista se estructuró con preguntas tanto cerradas como abiertas adecuadamente categorizadas, pues esta técnica permite llevar a cabo la recolección de la información sin desviaciones que luego se traducen en mayores costos de tiempo, y además permite cumplir eficientemente con todos los aspectos que se desean investigar y medir.

#### Instrumento:

El instrumento que se aplicó para la recolección de la información dentro de la técnica de la entrevista fue un cuestionario compuesto por preguntas abiertas y cerradas, completamente focalizadas a recoger aquella información que es necesaria para el estudio y a tocar aquellas variables significativas durante el transcurso de la entrevista, permitiendo de esta manera que se pudieran cubrir con las expectativas de la investigación y a la vez impedir perderse con información poca valiosa para los fines de este estudio.

Para llevar a cabo la elaboración del instrumento, se partió de las funciones de recursos humanos explicadas en el marco teórico, las cuales fueron determinadas según la revisión bibliográfica realizada previamente, agrupando los procedimientos básicos considerados como formales.



Basado en ello, el instrumento fue dividido en 5 partes: la primera detalla información general de la empresa, como el nombre, la dirección, los teléfonos, etc., incluyendo preguntas acerca del número total de empleados, estructura empresarial, datos del entrevistado y la utilización de servicios de outsourcing y manuales de procedimientos, entre otros.

La segunda parte, hace referencia a la fase de obtención del recurso humano, en donde se realizan preguntas referentes al reclutamiento y sus diversas fuentes, a la selección y sus diferentes exigencias o requerimientos, y al empleo de personal y sus procedimientos.

En la tercera parte, se hacen preguntas referentes a la fase de mantenimiento del recurso humano de la empresa, incluyendo aspectos como la compensación, el desarrollo de personal, el adiestramiento, y las relaciones tanto institucionales como laborales que mantiene la empresa.

La cuarta parte, representa la fase de terminación de la relación de trabajo con el recurso humano, recaudando información acerca de la actuación de la empresa en casos de despidos, renuncias, muerte o jubilación de sus trabajadores.

Y en la quinta y última parte, se abordan otros procesos de información adicional referente a la motivación y clima de la empresa, y acerca del desempeño que éstas consideran que poseen sus empleados.

En cuanto a las preguntas, es importante aclarar que se cuentan con un número total de 89 preguntas, clasificadas entre abiertas, cerradas y de preferencias (36, 51 y 2, respectivamente) con las que se busca no una profundización de la información sino simplemente una descripción de cómo se encuentran manejados dichos procesos, dado los objetivos del estudio, especialmente en el caso de las preguntas abiertas, cuyo objetivo consiste, además de obtener la información requerida generalmente acerca de quién realiza determinados procesos, en darle al entrevistado cierto grado de libertad para que hable y exponga sus opiniones, y así poder conocer más de cerca la realidad de la empresa y las situaciones que allí se presentan.

Una vez elaborado el instrumento, se procedió a la validación del mismo, para lo cual se contó con la participación de 3 expertos a saber: Profesor Francisco Coello (Sociólogo y Metodólogo de la U.C.A.B.), Luis Alberto Perez Mena (experto en PyMEs), e Isabel Mello (Gerente de Reclutamiento y Selección de TELCEL).

Así, ya con el instrumento previamente finalizado y debidamente validado, se procedió a aplicarse a la unidad de análisis escogida, la cual como se mencionó antes



consta de 33 PyMEs de Telecomunicaciones, en las que se entrevistaron a la persona encargada de manejar el recurso humano de la empresa.

# Procedimiento de la Investigación:

Esta investigación se inició con la realización de un seminario de trabajo de grado durante el cuarto año de la carrera, cuya profesora guía fue Yolette Ramírez. Durante este seminario surgió el tema a estudiar y las primeras bases metodológicas para llevarlo a cabo.

Posteriormente, se procedió a complementar el proyecto de trabajo de grado, en conjunto con la tutora del mismo Iriani Izturiz. Durante este período la atención se centró fundamentalmente tanto en la revisión bibliográfica disponible, como en variadas visitas realizadas a las diferente Instituciones vinculadas al estudio, tales como: CONATEL, Canaemte, Conindustria, Intrapyme, IESA, Fundación Escuela de Gerencia Social, CLAD, y las diferentes páginas web consultadas al respecto. En dichas visitas, se obtuvo información tanto bibliográfica como vivencial de las actividades que en tales Instituciones se llevan a cabo, en el sentido de que se recibió atención directa y personalizada por parte de los coordinadores de dichos centros de documentación.

Una vez organizado y constituido el proyecto, éste fue entregado a la Escuela de Ciencias Sociales de la U.C.A.B. para que fuese analizado y aprobado, y así proseguir con la investigación planteada.

Paralelamente, se determinó la unidad de análisis con la cual se iba a trabajar, es decir, las PyMEs de telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Caracas y registradas en CONATEL y Canaemte. Para ello, se contó con la colaboración de éstas dos instituciones, quienes facilitaron un listado de las empresa registradas en cada una de ellas, entre las cuales habían pequeñas, medianas y grandes empresas. Una vez obtenido los listados, se procedió a actualizarlos y a delimitar la población en base a las condiciones requeridas en los elementos de la muestra, como el tamaño (determinado por el número de empleados) y su ubicación geográfica, logrando finalmente obtener un listado final con un total de 65 PyMEs, las cuales pasaron a representar la población de la investigación.

El paso siguiente fue la elaboración del instrumento, para lo cual se contó con la revisión bibliográfica hecha previamente y con la participación de expertos que tuvieron la labor de validarlo. En dicha elaboración se partió de la operacionalización de variables hecha previamente, en la cual se tomaron aquellas variables vinculadas con el estudio y relevantes para conocer cómo se manejan los recursos humanos en PyMEs de Telecomunicaciones, a través de los procesos de Obtención, Mantenimiento y Terminación.



Una vez validado el instrumento, se procedió a concertar las citas en las diferentes empresas con las personas encargadas de manejar el recurso humano, para así llevar a cabo las entrevistas y obtener la información necesaria. Durante este período, y a medida que las entrevistas eran realizadas, éstas eran vaciadas y tabuladas debidamente para luego obtener los resultados finales de la información recogida.

Dicha tabulación se realizó por medio de un vaciado de datos en una tabla de Excel, organizado por preguntas, y por el número de respuestas dadas en base al número total de la muestra en los casos de preguntas cerradas como "SI" y "No", y por frecuencia de respuesta en base al total de la muestra y de respuestas dadas en los casos de preguntas con más de una opción a escoger (por selección múltiple). Esto, permitió conocer para cada pregunta del instrumento de recolección de información, la frecuencia con que tales procesos de RRHH, a los que hacen referencia las diferentes preguntas, eran llevados a cabo por las PyMEs de Telecomunicaciones estudiadas.

De esta manera, el paso siguiente consistió en analizar y discutir los resultados obtenidos, a través de la técnica del Análisis de Contenido, especialmente para los casos de preguntas abiertas y en los espacios de libertad que se dejaban durante la entrevista a los entrevistados para hablar, pudiendo así conocer un poco más a fondo y vivencialmente la realidad de la PyME; todo esto con la finalidad de describir cómo se están manejando los procesos de recursos humanos (objetivo general de esta investigación), y elaborar las conclusiones, recomendaciones o sugerencias que al respecto surgieron con el análisis de los resultados.

Para el proceso de análisis se observaron cada una de las preguntas tanto por separado como en conjunto con aquellas que guardaran mayor relación, de manera tal que se pudiesen encontrar datos relevantes u ocultos que permitiesen enriquecer aun más las conclusiones generales del estudio.



# ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

# ANÁLISIS POR PROCEDIMIENTOS

En la siguiente sección, se procederá a exponer un análisis de cada uno de los procedimientos tocados por el instrumento de recolección de información, que ha sido analizado por medio de la técnica del Análisis de Contenido, y cuyos resultados se muestran en la Tabla de Presentación de Resultados (Anexo 2).

# REPRESENTACIÓN DEL SECTOR:

Tabla 4

SECTOR DE TELECOMUNICACIONES	NÚMERO DE EMPRESAS ENTREVISTADAS	
Valor Agregado	9	
Concentración Enlaces	4	
Emisoras	5	
Radiomensajes	4	
Red conmutada de datos	3 /	
Radiocomunicaciones móviles terrestres	4	
Redes privadas de Telecomunicaciones	4	
Total muestra=	33	

Fuente: Presentación de Resultados (Anexo 2).

# **ESTRUCTURA:**

En cuanto a la estructura empresarial de la PyME de telecomunicaciones, se observa en primer lugar que son muy pocas las que poseen con formalidad un departamento de RRHH, siendo representado por sólo 8 empresas. Esta situación podría responder a diversos factores, entre los cuales se pueden encontrar los costos que genera tanto constituir un departamento especializado en la administración de RRHH, como mantener al personal idóneo para el manejo del mismo. Otro de los factores que podría



influir en esta situación, viene dado por el hecho de que la PyME concentra sus esfuerzos y atención en las operaciones básicas de su producción, dejando a un último plano las actividades de tipo administrativas, como es el caso de los RRHH. Esto se puede evidenciar en 26 empresas presentan un departamento de Operaciones, así como el departamento de Ventas representado por 25 empresas y Finanzas representado por 17 empresas.

Por otro lado, también se observó a 15 empresas que poseían departamento de Administración acostumbrando sustituir en funciones aquellas actividades que estarían generalmente bajo el manejo de un departamento de RRHH, lo cual se pudo comprobar en que 16 de las personas entrevistadas (48,48%) desempeñaban cargos del departamento de Administración, abarcando tareas tanto administrativas y de finanzas como de RRHH. Igualmente, se pudo observar que en algunos casos, si bien la empresa no poseía un departamento de RRHH formalmente constituido, contaba con un cargo específico de RRHH dentro del área administrativa, pudiéndose conocer dicha información a través de la posibilidad que se ofreció al entrevistado para conversar con libertad acerca del tema.

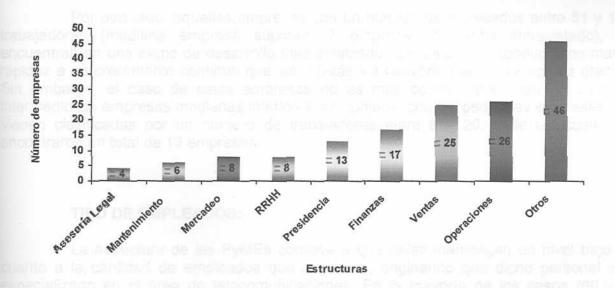


GRÁFICO 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA PYME



# NÚMERO DE EMPLEADOS:

En referencia a la cantidad de empleados que en promedio la PyME de Telecomunicaciones posee, se observa que ésta se encuentra dentro de la clasificación de la mediana empresa inferior, la cual viene dada por un número oscilante entre 21 y 50 trabajadores, representando de acuerdo a los resultados obtenidos un promedio de 33.94 empleados. Es importante aclarar que a lo largo del estudio se estudiaron empresas de diferentes clasificaciones, es decir, entre pequeñas, mediana inferior y mediana superior, abarcándose una totalidad representativa de las PyMEs.

La razón para que la PyME de Telecomunicaciones se encuentre dentro de la clasificación de la mediana empresa inferior, puede derivarse de varios factores. Por un lado, el sector de las Telecomunicaciones como tal se encuentra en pleno auge y desarrollo, requiriendo mayores esfuerzos de las empresas por ir a la par de las exigencias del mercado. Esto genera que las empresas dediquen sus esfuerzos cada vez más en contar con personal capacitado y especializado en el área de producción, aumentando de alguna manera su tamaño (en capital, productividad y personal) y competitividad dentro de su contexto y realidad.

Por otro lado, aquellas empresas con un número de empleados entre 51 y 100 trabajadores (mediana empresa superior: 7 empresas del total entrevistado), se encuentran en una etapa de desarrollo más avanzado que las podría conducir con mayor rapidez a un crecimiento continuo que las quizás las convertirá en una empresa grande. Sin embargo, el caso de estas empresas no es muy común, quedando en un nivel intermedio las empresas medianas inferiores, en conjunto con las pequeñas empresas que vienen clasificadas por un número de trabajadores entre 6 y 20, y de las cuales se encontraron un total de 13 empresas.

#### TIPO DE EMPLEADOS:

La estructura de las PyMEs conlleva a que éstas mantengan un nivel bajo en cuanto a la cantidad de empleados que requieren, originando que dicho personal sea especializado en el área de telecomunicaciones. En la mayoría de los casos (60.61% equivalente a 20 empresas) la PyME tiende a contratar personal temporal, debido a que para ellas resulta mucho menos costoso mantener personal de este tipo al que no tienen que remunerar todos los conceptos en dinero como en el caso del personal fijo. De esta manera, la PyME llena los puestos de trabajo necesarios en los casos en que ésta se encuentre desarrollando un proyecto, para el cual quizás no necesite contratar personal que una vez finalizado el proyecto probablemente no generen alguna utilidad adicional a la empresa.



En el caso de los pasantes y aprendices, se evidencia que el dar oportunidades de este tipo no es una tendencia generalizada en las PyMEs de Telecomunicaciones, lo cual no indica que en varias empresas no lo tomen en cuenta en el reclutamiento, encontrándose un 48.48% (16 empresas) y 42.42% (14 empresas), respectivamente, que mantienen cargos para este tipo de personal. La idea de contratar pasantes y aprendices suele surgir de la necesidad en un momento determinado de cubrir con una función o tarea en específico, que no requiere de un personal completamente especializado y que va dirigido a dar soluciones en un espacio de tiempo establecido.

Cabe destacar, que de 33 empresas entrevistadas, el 90.32% (28 empresas) dan aportes al INCE, de las cuales sólo el 42.42% (14 empresas) mantienen planes para recibir aprendices, debido en la mayoría de los casos a que las PyMEs prefieren pagar el aporte pero no involucrarse con la responsabilidad de mantener siempre puestos de trabajo abiertos a recibir a este tipo de personas. Esto podría deberse a la pequeña estructura con la que cuentan dichas PyMEs.

Por otro lado, resulta también importante resaltar que aunque la PyME tiende a aminorar sus gastos y ve en las funciones del manejo del recurso humano una alternativa para ello, ésta no busca como salida a dicha necesidad el contratar pasantes y aprendices, quienes representan bajos costos de contratación, lo cual podría deberse a que este tipo de personal no responde al perfil de requisitos y especialización que la empresa por su específica área de producción necesita.



GRÁFICO 2: TIPO DE EMPLEADOS



# CARGO DEL ENTREVISTADO:

En referencia al cargo de la persona entrevistada, la cual es la encargada de la administración de personal de la empresa, se encontró que sólo un 33.33% era alguien específicamente del área de RRHH. Este 33.33% representa a un total de 11 empresas, con lo cual se evidencia una vez más que existen cargos de administración de RRHH bajo departamentos administrativos, pues sólo se ubicaron 8 empresas con un departamento de RRHH formalmente constituido, tal como se mencionó con anterioridad. Otra posible causa a esta situación es la ya señalada búsqueda de reducción de los costos de la empresa.

De igual modo, se comprueba que el departamento de Administración es quien lleva, en la mayor parte de los casos, las funciones y tareas específicas del área de RRHH, encontrándose que 16 de las personas entrevistadas (48,48% de la muestra), encargadas de la administración de RRHH, ocupaban cargos administrativos y llevaban en conjunto actividades relacionadas con el personal.

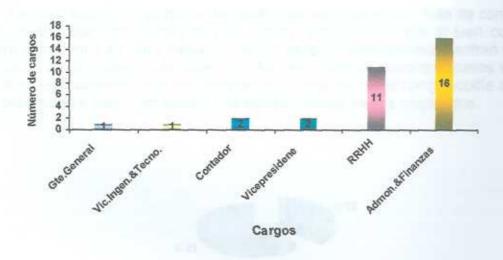


GRÁFICO 3: CARGO DEL ENTREVISTADO

# OUTSOURCING:

En el caso de la utilización de servicios de sub-contratación o outsourcing, pudo encontrarse que la mayoría de las PyMEs estudiadas no lo utilizan, representando un



63.64% de la muestra, lo cual muy probablemente podría deberse fundamentalmente a los costos que contratar este tipo de servicios genera.

Se encontró que sólo 3 empresas de las entrevistadas delegan a un outsourcing la administración de su recurso humano, en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección, empleo, compensación y adiestramiento, pudiendo así garantizar la adecuada administración del recurso humano, dado que lo delega en gente especializada y dedicada de lleno a dichas actividades. Hay que destacar que se trataba de la misma empresa de outsourcing para los tres casos, y fundamentalmente por razones de cercanía y contacto directo entre dichas empresas y el outsourcing.

En cuanto a las empresas que si utilizan estos servicios, se encontró 12 casos, (36.36% de la muestra), de los cuales la mayor parte de ellas destinan al servicio para el reclutamiento y la selección de personal (10 y 9 empresas respectivamente), bien podría ser por razones de rapidez y/o ahorro de tiempo; ya que resulta mucho más productivo y rentable para ellos dedicarse a las tareas propias de su tipo de producción que a actividades de administración de personal, las cuales poseen cierto grado de complejidad que requieren ser manejadas por especialistas en el área.

Por otro lado, es importante destacar, que se observó una falta de conocimiento en cuanto a concepto de Outsourcing se refiere, entendiendo que si bien conocen el término, no tienen muy en claro hasta que punto determinados procesos entran dentro de la clasificación de un servicio de este tipo. Así, se pudieron encontrar casos en que la empresa aún respondiendo que no utilizaban servicios de outsourcing, acudía a agentes externos para llevar a cabo, por ejemplo, el adiestramiento de sus empleados.



GRÁFICO 4: UTILIZACIÓN DE OUTSOURCING

MANUALES Y POLÍTICAS:



Pudo encontrarse que la mayoría de las PyMEs no poseen un manual de procedimientos de administración de RRHH, es decir 21 empresas (64% de la muestra), evidenciándose que la PyME se preocupa más en concentrar esfuerzos en su actividad principal que en el manejo del personal, lo cual en el caso de los manuales requiere de tiempo y de personas especializadas en el área que puedan definir dichas políticas y normas de una forma acertada y estratégica, realizando entonces dichas actividades de un modo informal y poco especializado.

Del 36% de las empresas que si poseen dichos manuales, es decir, 12 empresas, se encontró que la mayor parte se encuentra reflejado en las áreas de reclutamiento y selección siendo afirmado por 11 empresas c/u, en empleo y adiestramiento en segundo lugar con 9 empresas c/u, y en compensación de último lugar en 7 empresas. Esto demuestra, que los procesos de reclutamiento y selección, por ser áreas más generalizadas en las empresas (PyMEs) es más fácil y factible la realización de manuales de procedimientos, mientras que en el área de compensación, por ejemplo se necesita de personas especializadas dado que implica un procedimiento más complejo y que requiere de conocimientos y de la realización previa de otros procesos como descripción, análisis y valoración de cargos.

Es importante destacar dos aspectos resaltantes. Por un lado, algunas de estas empresas estudiadas ya poseían, de su respectiva casa matriz, dichos manuales y políticas (3 empresas); sin embargo, éstos no se correspondían con la realidad tanto económica como política y social de Venezuela, quedando de alguna manera inutilizables para las PyMEs que laboran dentro de dicho contexto venezolano, sumándole el hecho de que tampoco se adaptan a las condiciones y lineamientos específicos de una PyME. Esto fue conocido gracias a la oportunidad que se le dio al entrevistado de mostrar sus puntos de vista.

Por otro lado, se encontraron también casos en los que la empresa poseía o se encontraba en proceso de realizar estos manuales de procedimientos, porque representaban un requisito para optar a la norma ISO 9000, evidenciándose los esfuerzos que está llevando a cabo la PyME por ser competitivas dentro del mercado.



GRÁFICO 5: USO DE MANUALES Y POLÍTICAS



#### **FUENTES DE RECLUTAMIENTO:**

Pudo encontrarse que el 100% (33 empresas) de las PyMEs estudiadas toman en cuenta las recomendaciones de colegas o amistades como una fuente inmediata de reclutamiento, por tratarse precisamente de una estructura conservadora y familiar que se encuentra hasta cierto punto dentro del mismo círculo empresarial. Una de las posibles causas para que las recomendaciones sean 100% utilizables en el reclutamiento, es el hecho mencionado con anterioridad de que al no poseer manuales de procedimientos al respecto y por la especialización que requiere su personal, la PyME prefiere reclutarlo del mismo medio empresarial en el que se desenvuelve la empresa (las Telecomunicaciones), para así garantizar de algún modo que el personal cuente con los conocimientos y experiencia que necesitan, tal como sucede en el caso del reclutamiento interno (93.94% equivalente a 31 empresas), de la captación de talentos de la competencia, y por las mismas recomendaciones, garantizándose de algún modo la contratación de personal efectivo y acorde a las necesidades y entorno laboral.

En cuanto a las otras fuentes de reclutamiento, se encontró que un 75.76% (25 empresas) toma en cuenta las solicitudes espontáneas, por representar esto un bajo costo para reclutar personal; un 51.52% (17 empresas) lo hace por medio de avisos de prensa, aunque destacaron que era una práctica con tendencia a disminuirse por los costos que genera; un 39.39% (13 empresas) acude a los institutos escolares / universitarios, pero solo en el caso de que estén buscando un pasante o recién graduado; y un 36.36% (12 empresas) acude a las agencias de empleo, sin ser una práctica común por lo costoso de su utilización.

De esta manera, queda evidenciado que la tendencia generalizada dentro de la PyME es reclutar a su personal a través del reclutamiento interno y las recomendaciones.

A continuación, se presenta un cuadro con el orden de preferencia que la PyME dio en cuanto a la utilización de las diversas fuentes de reclutamiento antes mencionadas:

Tabla 5

Fuentes de Reclutamiento
Reclutamiento interno
Recomendaciones
Solicitudes espontáneas
Institutos escolares / universitarios
Agencias de empleo
Avisos de prensa

Fuente: Tabla de Resultados (Anexo 2).



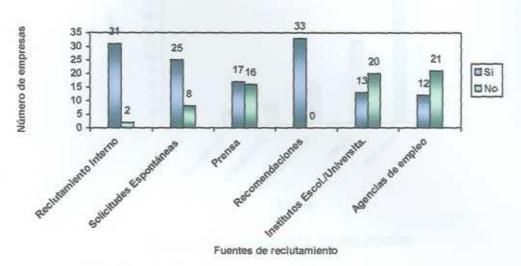


GRÁFICO 6: FUENTES DE RECLUTAMINETO MÁS UTILIZADAS

# REVISIÓN CURRICULAR:

En cuanto a la revisión curricular, se encontró que ésta era llevada a cabo por tres tipos de personas fundamentalmente: un especialista en RRHH representando 11 empresas de las respuestas recibidas, una persona especializa en el área que está requiriendo al personal en 15 empresas de las respuestas obtenidas, y un administrador representando 8 empresas de las respuestas recogidas. Esto evidencia que la PyME comparte el reclutamiento y la selección del personal con los responsables del área solicitante, dejando en ellos la decisión final de contratar o no al oferente de trabajo.

Es importante destacar, que la PyME considera que dejar la revisión curricular en manos de una persona del área que está reportando la vacante, es lo más acertado y adecuado, pensando que dicha persona debe conocer de una forma completa y global los requisitos que el candidato debe cumplir. Sin embargo, dicho conocimiento lo podría también llevar otra persona por medio de una descripción y análisis de cargo, la cual ayuda a conocer el perfil tanto del puesto de trabajo como del candidato a ocuparlo, conociendo a la vez las competencias genéricas y técnicas del cargo, como por ejemplo las habilidades.



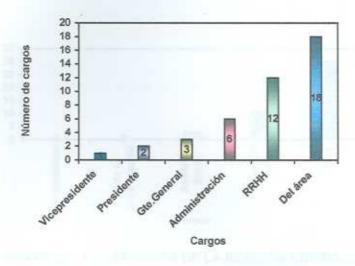


GRÁFICO 8: ENTREVISTA DE SELECCIÓN

#### PRUEBAS DE EMPLEO:

La mayor parte de las empresas estudiadas coincide en no aplicar pruebas de empleo (69.70% equivalente a 23 empresas), debido probablemente a los costos que esto supone y al grado de especialización que la PyME de telecomunicaciones necesita, resulta de algún modo inútil perder tiempo y dinero en determinar capacidades psicotécnicas y de destrezas y habilidades, pues ya tiene previamente establecido el nivel de dichas capacidades, las cuales son por demás bastante específicas al sector.

De las empresas que si aplican pruebas de empleo (30.30% equivalente a 10 empresas), la tendencia se encuentra en utilizar tanto las que miden destrezas y habilidades como las psicotécnicas (en 6 de las 10 empresas que realizan pruebas de empleo), con la finalidad de ayudar en el proceso de selección final. De estas pruebas aplicadas, 6 empresas utilizan modelos estándar y en 4 empresas utilizan diseños propios, en cuyo caso son realizados en igual medida por un encargado de RRHH, una persona del área solicitante, el vicepresidente y directivos (1 empresa c/u).



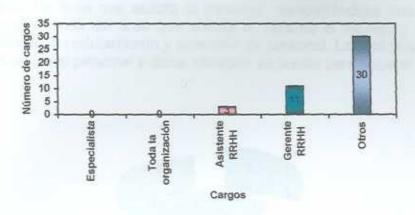


GRÁFICO 7: ENCARGADOS DE LA REVISIÓN CURRICULAR

## ENTREVISTA:

El 100% de las empresas entrevistadas (33) llevan a cabo una entrevista de selección de personal, lo cual demuestra que ésta es considerada como una práctica indispensable y esencial a la hora de seleccionar a un nuevo empleado. La entrevista representa una comunicación cara a cara previa a la contratación, que permite conocer perfiles del candidato de tipo personal y psicológico, que no son observables por medio de una simple solicitud de trabajo o revisión curricular, sino a través de una interacción.

Estas entrevistas son realizadas en 12 empresas por un encargado de los RRHH, y en 6 empresas lo hace un administrador, pero en mayor parte son llevadas a cabo por una persona del área que esta solicitando al candidato (18 empresas), debido a que consideran que son éstas personas las que verdaderamente tienen el conocimiento de establecer si el candidato es el adecuado para un determinado puesto de trabajo.



De igual modo, de las 10 empresas que dijo utilizar las pruebas de empleo, se encontró que en 7empresas son aplicadas por un encargado de RRHH, y en 2 empresas por una persona del área que solicita al personal, demostrándose una vez más que se tiende a dejar en manos del área que solicita la vacante el manejo y toma de decisión sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal. Lo cual puede deberse a que la empresa posee poco personal y dicha situación se presta para trabajar en conjunto.



GRÁFICO 9: UTILIZACIÓN DE PRUEBAS DE EMPLEO

# EXAMEN MÉDICO PRE-EMPLEO:

Se encontró que el 66.67% de las PyMEs entrevistadas (22 empresas) no practican exámenes médicos para el empleo de personal, lo cual podría responder a que dicho procedimiento representa costos y alarga el proceso de selección, además de tomar en cuenta que esta práctica es considerada incorrecta dentro de la legislación laboral venezolana. Esto demuestra una vez más que la PyME trata de aminorar siempre sus costos y sus esfuerzos, dedicándose de lleno a su área productiva en particular.

# ATRIBUTOS PERSONALES, PREFERENCIAS:

En referencia a los atributos personales que los candidatos a un puesto de trabajo presentan, se determinó que el orden de importancia de los mismos en la manera como son tomados en cuenta, es como sigue a continuación, aclarando que la mayor parte de las empresas estudiadas coinciden en que dicho orden depende del puesto de trabajo del que se hable y del tipo y nivel de empleado que se busque.



Tabla 6

Orden de Preferencia	Atributos Personales	
1	Instrucción	
2	Conocimientos	
3	Experiencia	
4	Personalidad	
5	Competencias y Habilidades	

Fuente: Presentación de Resultados (Anexo 2).

Los resultados de esta tabla demuestran que las preferencias de la PyME están mayormente dirigidas a contratar personal especializado, por lo que la tendencia de éstas es fijarse en la instrucción y los conocimientos que posee, dejando en un último plano las competencias y habilidades del oferente.

De igual manera, la experiencia de dicha persona en el área de las telecomunicaciones es también un indicador importante a ser tomado en cuenta por la PyME, recordando que la mayoría de sus empleados son reclutados dentro del mismo medio de pequeñas y medianas empresas del sector.

En el caso de la personalidad, las empresas coinciden en que por el tipo de actividades que una persona especializada va a realizar dentro de la empresa, no se requiere que ésta presente un perfil definido de personalidad, pues su tarea no viene dada por un constante contacto interpersonal, como es el caso por ejemplo de un cargo de recepcionista o de atención al cliente que si requieren de una continua comunicación.

# CONTRATACIÓN:

Antes que nada, es necesario aclarar que a efectos de este estudio se entiende por Contratación Formal aquella en que al nuevo empleado se le hace firmar un contrato de trabajo previamente elaborado de manera específica y formal.

El 66.67% de la muestra (22 empresas) lleva a cabo una contratación formal, pues considera que dicho proceso se reviste de una importancia significativa, pues así mantiene un control de las personas que ingresan a la empresa y del total de empleados con el que cuenta.



Del 33.33% que dijo no hacer una contratación formal (11 empresas), alega que este proceso no es considerado tan importante como para llevarlo organizadamente por razones incluso de desconocimiento, de no haber sido tomado en cuenta con anterioridad, o por su uso y costumbre.

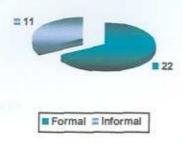


GRÁFICO 10: TIPO DE CONTRATACIÓN

# INDUCCIÓN:

El proceso de inducción de personal es realizado por el 87.88% de las empresas entrevistadas (29), de las cuales se destaca que el proceso es llevado a cabo informalmente por 24 empresas, debido quizás a que por tratarse de empresas pequeñas con poco personal no se requiere de una inducción planificada y formal, simplemente lo que se busca es integrar al trabajador tanto a su puesto de trabajo como a la empresa. Esta inducción es llevada a cabo tanto a la empresa como al puesto de trabajo por 24 empresas y sólo 5 empresas la realizan simplemente al cargo, posiblemente por la pequeña estructura física de la empresa y por poseer poco personal.

De las personas encargadas de dar la inducción al nuevo empleado, se encontró que ésta es mayoritariamente realizado por una persona del área donde se ubica el nuevo trabajador en 21 empresas, y en 11 empresas es llevada a cabo por personas encargadas de los RRHH. Como se dijo anteriormente esto puede responder al pequeño número de personal con que cuentan dichas PyMEs y a la cercanía y comunicación que esto permite, dando pie a que no exista un proceso lleno de formalidades, si no que más bien el nuevo empleado entre directo a realizar sus funciones y la inducción se vaya realizando de manera natural y cotidianamente por sus compañeros de trabajo.





GRÁFICO 12: INDUCCIÓN FORMAL /

Formal (de 29) = Informal (de 29)

## SUELDOS Y SALARIOS:

La mayor parte de las empresas estudiadas (21empresas - 63.64%) no poseen una escala de sueldos y salarios que le permitan calcular la remuneración de sus empleados, ya que por tratarse de un proceso formal de RRHH que requiere de alguien especializado que lo realice, genera costos tanto en contratación de dicho especialista como en tiempo, además de necesitar que previo a esto se lleven a cabo otros procesos de RRHH, como las descripciones de cargos, análisis de cargos, valoración e inventario de personal, entre otros.

De las empresas que si cuentan con esta escala (12 empresas - 36.36%), 7 deja en manos la realización del mismo en un encargado de RRHH, y en 2 empresas se encuentra bajo la elaboración del Gerente General y un Agente externo. Sin embargo, pudo observarse, a través de las conversaciones con los entrevistados, que muy pocas conocen con certeza el significado de una escala de sueldos y salarios, pues al explicarles su definición y utilidad respondían que sí contaban con una, demostrando no solo el desconocimiento teórico y falta de experiencia en el área, sino también la manera informal en que es llevado a cabo el proceso, sin conocimientos y sin la realización de los procedimientos claves que se requieren para el éxito del mismo, por lo que es muy probable que no se garantice la equidad interna y externa que se busca con dicho proceso.



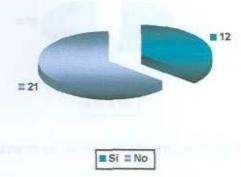


GRÁFICO 13: USO DE ESCALAS DE SUELDOS Y SALARIOS

#### DESCRIPCIONES DE CARGOS:

En cuanto a las descripciones de cargos se evidencia una distribución equitativa entre quienes lo hacen (51.52% - 17 empresas) y quienes no lo hacen (48.48% - 16 empresas), demostrándose así que si es posible que la PyME atienda y tome en cuenta los procesos para el buen manejo del personal pero que quizás no los realizan por falta de tiempo, dinero conocimientos y personal especializado en RRHH.

Quienes lo hacen consideran que les facilita el control de sus necesidades laborales, y se realizan en su mayoría por un encargado de RRHH en 7 empresas, a pesar de que en 5 de las empresas no tenía conocimiento de quién las había realizado, generalmente porque cuando ingresaron a la empresa ya dichas descripciones se encontraban hechas. Igualmente de las 17 empresas que si poseen descripciones de cargo no se conoce el estado de las mismas si están vigentes y/o si realizan actualizaciones; por lo tanto no se puede concluir sobre su uso y efectividad.

El diseño o modelo de estas descripciones es elaborado en 11 casos por la misma empresa, con la finalidad de adaptarla a sus necesidades, requerimientos y características, además de resultar un poco más económico de esta forma; y en 6 empresas por el contrario, prefieren adquirir y aplicar un modelo estándar.





GRÁFICO 14: DESCRIPCIONES DE CARGOS

# VALORACIÓN DE CARGOS:

La mayor parte de las empresas entrevistadas no elaboran ni utilizan un sistema de valoración de cargos (24 empresas - 72.73%), posiblemente porque al tratarse de un proceso complejo es fácilmente dejado de lado, además de que requiere de tiempo, esfuerzo y de la elaboración previa de un manual de descripción y análisis de cargos. Igualmente se observó casos en que la persona entrevistada no tenía conocimiento acerca de dicho proceso, lo cual influye en que la empresa como tal no considere llevarlos a cabo.

De las 9 empresas (27.27%) que si realiza una valoración de sus cargos, en 6 de ellas es elaborado en su mayoría por el encargado de RRHH, demostrándose que por ser un proceso complejo se requiere de algún especialista en el área que lo desarrolle. Mientras que el reto de las que lo realizan, es llevado a cabo por el Gerente General en 2 empresas y en la otra no tenían información sobre quién lo realizaba. En este último caso se produce una contradicción dado que la persona entrevistada fue la encargada del personal de la empresa y debería poseer esa información.

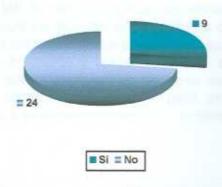


GRÁFICO 15:VALORACIÓN DE CARGOS



## BENEFICIOS DE LA L.O.T. Y BENEFICIOS ADICIONALES:

Se encontró que el 31 (93.94%) de las empresas estudiadas le otorga a sus empleados los beneficios contemplados en la L.O.T., y 2 empresas (6,06%) no se rigen por esta, podría ser por falta de conocimientos y por querer disminuir los costos. 30 empresas (90.91%) le otorga beneficios adicionales a los estipulados por la Ley, debido a que la PyME se encuentra en constante preocupación por mantener y retener a sus talentos, que por demás le generan competitividad y eficiencia, y así garantizar que cuentan en todo momento con el personal más idóneo para ellos mismos. Mientras que las 3 empresas restantes no van más allá de la Ley.

# **EVALUACIONES DE POTENCIAL:**

En cuanto a las evaluaciones de potencial, se encontró que la mayoría de las empresas de la muestra no lo hacen (23 empresas - 69.70%), por significar un proceso sistemático, que requiere tiempo, personal especializado y por ende gastos adicionales. También se observó, que muchas de las personas entrevistadas no entendían la diferencia entre dichas evaluaciones de potencial y las evaluaciones de desempeño, en cuyos casos respondían, una vez que se les explicaba las diferencias, que las evaluaciones que realizaban iban dirigidas al desempeño de los empleados, más no al potencial.

De las 10 empresas que si llevan a cabo evaluaciones de potencial, 8 utilizan un modelo estándar para su realización, mientras que las 2 empresas restantes diseñan sus propios modelos. De estas 10 empresas, 4 identifican a los encargados de RRHH, como los que aplican dichas evaluaciones; mientras que en 7 empresas es realizada por personas de cada área o departamento de la empresa, en algunos casos trabajando en conjunto, aunque en determinadas empresas exista una figura de RRHH que puede encargarse de estas funciones, evidenciándose nuevamente que se le deja a las diversas áreas o secciones de la PyME la responsabilidad de administrar parte de los procesos de RRHH, lo cual no implica que no puedan ser funciones compartidas y complementadas entre RRHH y los diferentes departamentos de la empresa. Lo que no debería hacerse en todo caso es delegar toda la función y responsabilidad a cada área en particular de la empresa, dado que las personas encargadas de otros departamentos por lo general no poseen los conocimientos básicos y necesarios para ello, y por lo tanto se pierde la oportunidad de enriquecer los procesos y atender, mantener y desarrollar adecuadamente al personal de la empresa.



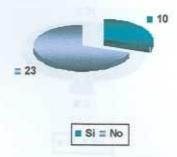


GRÁFICO 16: EVALUACIÓN DE POTENCIAL

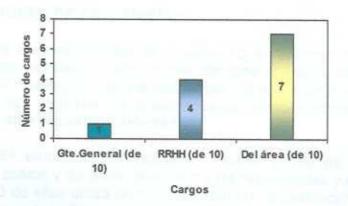


GRÁFICO 17: ENCARGADOS DE RELIZAR LA EVALUACIÓN DE POTENCIAL

# PLANIFICACIÓN DE CARRERA Y TABLAS DE SUCESIÓN:

En referencia a la planificación sistemática de carrera y a las tablas de sucesión, se encontró que el 93.94% (31 empresas) de las PyMEs entrevistadas no llevan a cabo ninguno de estos dos procesos, lo cual podría deberse básicamente a que por tratarse de empresas pequeñas con poco personal, no dan pie a que este tipo de actividades se lleven a cabo de una forma adecuada y exitosa, además de que la PyME se tiende a concentrarse mucho más en el día a día y en metas a corto plazo, que en planificaciones a futuro o a largo plazo.



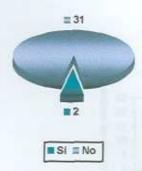


GRÁFICO 18: PLANIFICACIÓN DE CARRERA Y TABLAS DE SUCESIÓN

# EVALUACIONES DE DESEMPEÑO:

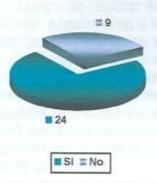
En cuanto a las evaluaciones de desempeño, se encontró que el 72.73% de la muestra (24 empresas) las lleva a cabo, evidenciándose el interés por parte de la PyME en conocer cómo es el desempeño de sus empleados, como ha ido mejorando y hasta que punto sus trabajadores requieren de adiestramiento, posibilitándose así una guía de soluciones acertadas ante problemas detectados.

De estas 24 empresas, 21 utiliza un modelo propio de evaluación, con la finalidad de aminorar costos y de poder adaptarlo a las necesidades y características de la PyME; mientras que 3 de ellas utiliza un modelo estándar de evaluación de desempeño, lo cual podría deberse a que prefieren adquirir un modelo que esté certificado sin embargo costoso pero que les asegure unos resultados válidos y óptimos. Aunque esto dependerá igualmente de su adecuada aplicación, actualización y seguimiento.

Igualmente, y sobre la base de estas 24 empresas, 6 de ellas realizan las evaluaciones por medio de una persona encargada de RRHH, y 21 empresas lo deja bajo la responsabilidad de personas de cada área o departamento de la empresa, lo cual demuestra nuevamente que la tendencia dentro de la PyME es colocar en manos de dichas personas gran parte de los procesos de RRHH.

También se encontró, en cuanto al periodicidad en que estas evaluaciones son realizadas, que 12 de las 24 que las utiliza lo hace semestralmente, seguida por el período anual por 9 empresas, lo que deja en claro tal como se dijo anteriormente, que la PyME se interesa por conocer la evolución del desempeño de sus empleados, la cual va a traerle como resultado favorable un impacto en su productividad y un notable retorno de la

inversión porque sabrán las debilidades y fortalezas de sus empleados y cómo mejorarlos y mantenerlos.



Presidente (de 24) (de 24)

GRÁFICO 19: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

GRÁFICO 20: ENCARGADOS DE REALIZAR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

# ADIESTRAMIENTO:

El 75.76% (24 empresas) contempla el adiestramiento para los empleados que así lo requieran, lo cual demuestra el interés que poseen por mantener a sus empleados con un alto nivel competitivo y por mantener a estos empleados dentro de la empresa, garantizando así una mayor calidad en sus operaciones.

De estas 24 empresas, los encargados de atender y programar el adiestramiento en 7 de ellas son las personas de RRHH, y en 6 empresas lo realizan las personas del área en donde se encuentre la necesidad de adiestramiento o los mismos agentes externos encargados del adiestramiento. Aquí se sigue demostrando la delegación de los procesos de RRHH en otros departamentos y la utilización de servicios de subcontratación para adiestrar al personal, dado que lo más común es que el adiestramiento se realice fuera de la empresa en 12 empresas, seguido de las empresas que realizan el adiestramiento tanto dentro como fuera de la empresa en un 9 casos.

En este punto, se encontró una contradicción referente a la pregunta del outsourcing, en donde las empresas que afirmaron usarlo, fueron sólo 5 en el área de adiestramiento, pero al preguntar dónde realizaban el adiestramiento a sus empleados 12 empresas aseguraron realizarlo fuera de la misma, lo cual evidencia desconocimiento sobre la materia.



En cuanto al monto asignado para el adiestramiento, el 68% de los entrevistados (17 empresas) no tenía información al respecto, mientras que el resto destina en promedio un 10,20% aproximadamente del presupuesto de la empresa. Esto demuestra que la PyME no planifica de manera sistemática el adiestramiento de sus empleados, sino que a medida que van surgiendo las necesidades de adiestramiento, se van dando soluciones a las mismas.

Luego de realizar el adiestramiento 11 de las empresas realizan una evaluación para efectuar seguimiento a lo aprendido, lo cual indica que una parte de las empresas se preocupan por el retorno de la inversión en adiestramiento, mientras que 13 empresas no realizan evaluaciones posteriores al adiestramiento. Dichas evaluaciones son realizadas en su mayoría por alguien del área al que pertenezcan los adiestrados, ya que existe una apreciación previa del desempeño del trabajador y por simple observación continua de su trabajo puede deducirse su avance o mejoría. Otras de las personas encargadas de la evaluación son los mismos entes externos que impartieron el adiestramiento encontrando esta situación en 3 empresas; y los encargados de RRHH representando a una sola empresa de la muestra.

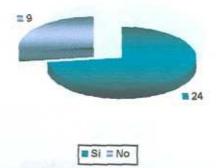


GRÁFICO 21: ADIESTRAMIENTO

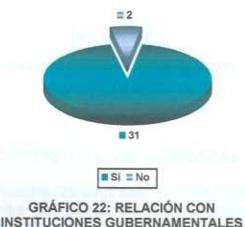
#### INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES:

Casi la totalidad de la muestra (31 empresas - 93.94%) mantiene relaciones con Instituciones Gubernamentales, lo que demuestra que dichas empresas se rigen por la Ley en cuanto a los requisitos para formalizar y constituir empresas. De estas 31 empresas, la mayoría (25 empresas) guarda relación con el Ministerio de Trabajo, pero cabe destacar que aquellas empresas que contestaron no tener relación con dicho ente, evidencia una falta de información en cuanto a estos aspectos legales, pues es requisito obligatorio registrarse dentro de dicho Ministerio.



En cuanto al INCE y al Sistema de Seguridad Social, se encontró igualmente que la mayoría mantiene relaciones con éstos (28 y 30 3 empresas, respectivamente), cumpliendo además con los lineamientos y deberes que tales Instituciones exigen.

Es importante mencionar, que solo el 55.56% de las respuestas recibidas (5 empresas) mencionó tener relaciones con CONATEL, destacando que la totalidad de las empresas debieron haber mencionado dicha relación, pues legal y obligatoriamente se encuentran regidas por este Organismo. Esto pone otra vez en claro la falta de información por parte de aquellas personas encargadas de llevar la administración de los recursos humanos (personas entrevistadas) y que de alguna manera deberían manejar dicha información. De igual modo ocurre con las relaciones dirigidas al SENIAT, las cuales solo representaron un 22.22% (2 empresas) de las respuestas obtenidas. Esta falta de información tiende a deberse a que este tipo de relaciones las lleva el dueño de la empresa, quien por mantenerlas casi inconstantes no hace de ello una práctica conocida para todos los empleados de la misma.



# HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL:

22 de las empresas entrevistadas asegura no poseer programas de higiene y seguridad industrial, principalmente motivado al tipo de actividades que realiza, aunque es importante destacar que dichos programas han de ser esenciales en los casos de actividades operativas orientadas al manejo de maquinarias riesgosas.

De las 10 de las empresas que si poseen estos programas, 6 los elabora por medio de un diseño propio, permitiéndole así adaptarlos a sus necesidades, actividades y riesgos. 3 utilizan un modelo estándar como programa de higiene y seguridad industrial,



generalmente debido a que al prestar sus servicios a empresas grandes, deben ajustarse a las normas y lineamientos que ya estas empresas poseen.

En cuanto a las personas que realizan estos programas, se encontró un reparto equitativo entre los encargados de RRHH y personas del área que por sus funciones requieran de dichos programas (30% c/u), pudiendo ser realizadas incluso en conjunto.

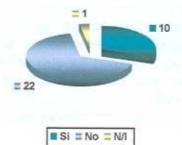


GRÁFICO 23: HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

# RELACIONES CON INSTITUCIONES PRIVADAS:

Del total de la muestra, 25 empresas (75,76%) dijeron mantener relaciones con Instituciones Privadas, entre las cuales se pueden destacar los bancos, compañías aseguradoras, proveedores, clientes, publicidad, etc. El resto (8 empresas – 24,24%) aseguró no tener relaciones con instituciones privadas lo cual hay que destacar, dado que muchas de las respuestas obtenidas surgieron a raíz de una explicación acerca del significado real de la pregunta, pues para ellos no estaba muy claro y definido el tener relaciones con Instituciones Privadas y de qué tipo.

Esto podría deberse a que dichas relaciones no son llevadas directamente por la persona entrevistada y por tanto desconoce de su existencia, aunque esto crea contradicción de alguna manera, porque la PyME se caracteriza por su directa y abierta comunicación que obviamente aquí no se evidencia. Además de que las que si contestaron positivamente no mencionaron empresas de adiestramiento o outsourcing de RRHH, a pesar de que en otras preguntas afirmaron tener relaciones con estas.



# BENEFICIOS ADICIONALES AL PAQUETE FINANCIERO EMPRESARIAL COMÚN:

La mayor parte de las respuestas obtenidas hacia esta pregunta fue negativa, representando un 72.73% de las mismas (9 empresas), quedando al descubierto que en la mayoría de los casos no se presenta una tendencia en planificar el otorgamiento a los empleados de beneficios adicionales, sino que tales beneficios se encuentran ya definidos en el momento de la contratación, preocupándose más de otros aspectos considerados básicos dentro de la empresa.

De las 9 empresas que dijeron si otorgar beneficios adicionales al paquete financiero empresarial común, se pueden destacar los planes de Política Habitacional, mejores seguros de vida, facilidades de crédito, becas, cesta-ticket, entre otros, que se hacen con la finalidad de dar a sus empleados mejores condiciones de tipo financieras o económicas. Aquí hay que resaltar que los planes de política habitacional entran dentro del paquete financiero empresarial común, dado que la ley lo exige como requisito, el descontarlo a los empleados mensualmente. Se vuelve a evidenciar en este punto la falta de conocimientos e información sobre determinadas áreas y su manejo.

#### SINDICATOS:

Casi la totalidad de la muestra (93.94% - 31 empresas) asegura no mantener ningún tipo de relación sindical, lo cual viene dado básicamente por el tamaño y actividad de la empresa, que no da pie a posibles formaciones sindicales. A pesar de que la ley otorga el derecho de formar y pertenecer a un sindicato así como también otorga el derecho a no hacerlo, no se evidenció el interés por parte de los trabajadores de formar o pertenecer a algún sindicato.

Sin embargo, el 6.06% que dijo si tener relaciones de este tipo (2 empresas), se trataban de empresas de radio, cuya relación sindical no era directa sino por medio del sindicato nacional de radiodifusión, a pesar de que el resto de las empresas de radio entrevistadas no mencionaron la misma relación.

#### PRE-AVISO:

En cuanto al cumplimiento del pre-aviso al terminarse una relación de trabajo, tanto en los casos de despido como de renuncia, 24 de las respuestas obtenidas dijeron cumplirlo, rigiéndose por lo que dice la L.O.T.; mientras que en 6 de las respuestas aseguran que prefieren cancelar lo correspondiente al pre-aviso en algunos de los casos (renuncia o despido), alegando que no desean mantener dentro de la empresa a una



persona que pronto va a salir, la cual no les genera ningún valor agregado y que además podría romper con la confidencialidad de los procesos de la empresa y restarle de alguna manera competitividad.

Es también interesante mencionar que se encontró una empresa que dijo no cumplir ninguna de estas obligaciones de terminación de la relación de trabajo, sin darle mayor importancia al hecho de estar infringiendo la Ley.

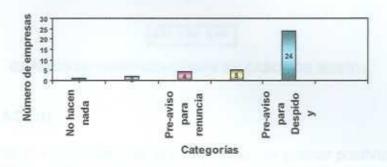


GRÁFICO 24: PRE-AVISO

#### INDEMNIZACIONES:

El 96.97% (32 empresas) se guía por la L.O.T. a la hora de cancelar a sus empleados las indemnizaciones correspondientes tanto en los casos de renuncia como de despido. Esto demuestra que la tendencia generalizada de la PyME se basa en el seguimiento de las disposiciones legales.

#### MUERTE DEL TRABAJADOR:

En el caso de muerte de un trabajador, el 87.88% (29 empresas) dijo cancelar a sus familiares las indemnizaciones correspondientes en dicho caso, rigiéndose por las disposiciones legales (14 empresas), por políticas de la empresa (5 empresas) y por ambas formas (10 empresas). Es importante destacar, que en la mayoría de las empresas entrevistadas este caso no se había presentado, así que las respuestas estaban basadas o bien en normas ya concretadas para ello o en suposiciones al respecto.

OF MUNICIPAL ACT



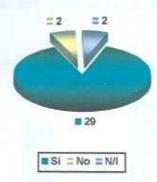


GRÁFICO 25: INDEMNIZACIONES EN CASOS DE MUERTE

# JUBILACIÓN:

El 100% (33 empresas) de la muestra dijo no poseer posibilidades de jubilación para los empleados, debido principalmente al poco tiempo que dichas PyMEs de telecomunicaciones tienen de fundadas, además de que no poseen un fondo financiero que puedan destinar satisfactoriamente para ello.

#### OTROS PROCESOS:

En cuanto a los procesos de inventario de personal, control de rotación de personal y planificación estratégica de recursos humanos, se encontró que son muy pocos los casos en que dichos procesos son llevados, siendo realizados en sólo 13, 11 y 3 empresas, respectivamente; esto puede deberse a que dichos procesos son muy específicos de Recursos Humanos, y más específicamente de las áreas especializadas en planificación estratégica de recursos humanos.



Por otro lado, 14 empresas de la muestra aseguran no realizar ninguno de estos tres procesos, precisamente por ser complejos, sistemáticos y muy específicos de un departamento de RRHH.

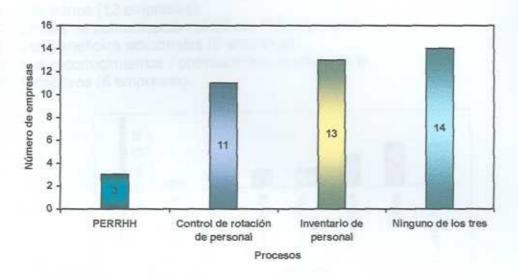


GRÁFICO 26: INVENTARIO DE PERSONAL / CONTROL DE ROTACIÓN / PERRHH

## MOTIVACIÓN:

En cuanto a los esfuerzos orientados a mantener la motivación de los empleados de la PyME, se encontró con 24 empresas que realizan acciones para ello, ya que considera esto como importante para mantener un buen clima de trabajo y asegurar la satisfacción y permanencia de sus trabajadores en el desempeño de sus funciones.

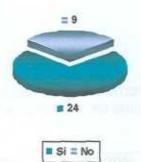


GRÁFICO 27: ESFUERZOS POR LA MOTIVACIÓN



Entre las acciones más comunes que se encontraron al respecto, se encuentran los siguientes:

- 1. Los bonos (12 empresas).
- 2. Líneas de comunicación efectivas (12 empresas).
- 3. Los beneficios adicionales (9 empresas).
- Los reconocimientos / premiaciones (5 empresas).
- 5. Incentivos (5 empresas).

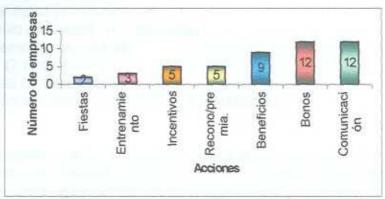


GRÁFICO 28: ACCIONES MÁS COMUNES PARA MANTENER LA MOTIVACIÓN

Estos factores coinciden con la teoría expuesta en el marco teórico (pág. 43) en el que se hace referencia al tipo de recompensa más común que al ser aplicado contribuye en el aumento de la motivación, tales como la paga monetaria, y los elogios y reconocimientos, tanto verbales como materiales; los cuales demuestran que la realidad de la PyME en tal sentido se encuentra alineada a los datos teóricos revisados.

# DESEMPEÑO:

En referencia al porcentaje que las empresas entrevistadas asignaron a la distribución del rendimiento de sus empleados, se encontró lo siguiente:

Tabla 7

Rendimiento	100-70%	69-30%	29-0%
Óptimo	23	7	2
Medio	3	9	10
Bajo			7

Fuente: Presentación de Resultados (Anexo 2).



En cuanto al rendimiento óptimo, las empresas consideran tener entre el 70 y 100% de empleados con dicho rendimiento; y entre el 0 y 29% ubican a sus empleados con rendimientos tanto medios como bajos.

De los factores considerados como indicadores de un óptimo desempeño, encontramos:

- 1. Resultados / productividad (15 respuestas).
- 2. Responsabilidad (13 respuestas).
- Compromiso / fidelidad (10 respuestas).
- Cumplimiento (8 respuestas).
- 5. Eficiencia (7 respuestas).
- 6. Puntualidad (6 respuestas).
- 7. Satisfacción al cliente y motivación (5 respuestas).

Estos factores pueden encontrarse en la teoría expuesta al respecto (pág. 35 y 36), clasificados en tres grandes grupos: el primero, denominado Desempeño Objetivo, hace referencia a la cantidad y calidad de trabajo, en donde se puede ubicar factores como los resultados / productividad, cumplimiento, satisfacción al cliente y eficiencia. En el segundo grupo denominado Conocimiento y Desempeño del Cargo, se puede ubicar el factor de la puntualidad; y en el tercer grupo de Características del Individuo, se pueden ubicar el compromiso y fidelidad, la responsabilidad, y la motivación. Estas coincidencias entre lo teórico y la realidad demuestran que la PyME busca mantener su competitividad dentro de su entorno productivo y acierta en la manera de calificar el óptimo desempeño de sus empleados.

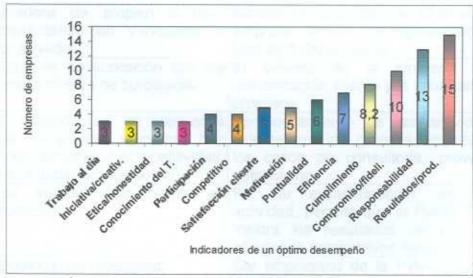


GRÁFICO 29: INDICADORES DE UN ÓPTIMO DESEMPEÑO



# ANÁLISIS GENERAL

A continuación, se procederá a realizar un análisis general de los resultados obtenidos de la investigación, para así describir y conocer de manera global los aspectos más resaltantes surgidos durante el estudio y cumplir con los objetivos planteados al inicio de la investigación.

El siguiente cuadro, muestra una comparación entre las características que presenta la PyME a nivel teórico, y las encontradas durante la investigación, siendo de este modo un producto del análisis realizado durante la investigación.

Características de la PyME de Telecomunicaciones: Teoría Vs. Realidad

Tabla 8

I abia o		
Características de la PyME (Teoría)	Características de la PyME de Telecomunicaciones (Resultados)	
Fuente generadora de empleo a nivel mundial, representando en Venezuela el 77% del sector privado.	Mantiene un promedio de 33.94 empleos por empresa, siendo una representación de un total de 1120 empleos.	
Canales directos de comunicación con los empleados y bajos niveles de burocracia.	El tamaño de la empresa facilita la comunicación interna y la informalidad de los procesos.	
Facilidad de posicionarse en pequeños mercados que las grandes empresas han abandonado por razones de competitividad. Flexibilidad y adaptabilidad al entorno.	externalizan las grandes empresas, como	
Capacidad de aportar innovaciones en procesos y productos.	Por su especialización, en una sola actividad, permite que la PyME desarrolle y mejore los resultados de sus funciones, ofreciendo competitivos servicios.	
Autonomía decisional del propietario.	Ser empresario de la PyME permite tomar decisiones autónomas que se adecuen a las propias necesidades y objetivos planteados.	



processor in the transfer of the second	propias necesidades y objetivos planteados.
Gran capacidad de aprovechar los RRHH gracias al tamaño de la empresa.	La ventaja de aprovechar el RRHH, según indica la teoría, es poco apreciada dentro de la PyME, debido a su afán por dedicarse exclusivamente a su tarea productiva.
Flexibilidad en el manejo de costos.	Tendencia a minimizar aquellos costos que no estén dirigidos a la producción, como es el caso de los procesos de RRHH.
Visión siempre dirigida al corto plazo.	La PyME se plantea objetivos a corto plazo, dejando de lado las visiones y la planificación a futuro.
Informalidad en el manejo de procesos.	La mayor parte de los procesos administrativos (como los RRHH) son llevados de manera informal, por la escasez de recursos financieros y personal especializado, la falta de información y el tiempo requerido para ello.
Débil agremiación y representatividad.	Son casi inexistentes la presencia de gremios sindicales dirigidos directamente a las PyMEs.
Apoyo de créditos para la formación de PyMEs.	A pesar de que en la actualidad existen facilidades de crédito para la PyME, la obtención de los recursos iniciales necesarios siguen siendo una dificultad para formarla.

Fuente: Marco Teórico (pág. 10) y Presentación de Resultados (Anexo2).

Uno de los aspectos más observados en la PyME es su tendencia a dedicarse casi en exclusivo a su tarea productiva, dirigiendo a ello todos sus esfuerzos, la mayor cantidad de tiempo posible y los recursos financieros necesarios, con la finalidad de desarrollar un trabajo de alta calidad y competitividad que les permita posicionarse en el mercado con un determinado nivel de prestigio y reconocimiento, que va a generarle entre otras cosas, un alto índice de rentabilidad.

Esta dedicación exclusiva a una tarea, los conlleva a olvidar la existencia e importancia de otros procesos que de ser bien administrados generarían un significativo valor agregado a la empresa. Tal es el caso de los procesos de RRHH, los cuales son considerados por la PyME como minimizables en costos, por apreciarlos como poco imprescindibles y fácilmente manejables de manera informal.

La tendencia a minimizar costos y la falta de conocimientos en muchos de los procesos de RRHH, es otra de las características más resaltantes y comunes encontradas durante la investigación. En el caso de los costos, la tendencia se debe a la creencia por parte de la PyME que es mejor aprovechar los recursos financieros en aquellas áreas dedicadas a la producción de los servicios, que en áreas administrativas, olvidando, tal como se mencionó con anterioridad, que dichas áreas también representan una actividad de importante impacto sobre los resultados generales de la empresa.

En cuanto a la falta de conocimiento, ésta viene dada precisamente por la tendencia a dedicarse mayormente a una misma actividad (la de producción), que de no ser así les abriría una diversidad de visiones que les ayudaría a captar la necesidad e importancia de planificar procesos como los de RRHH, los cuales les ayudaría a maximizar el desempeño de su personal y por ende los resultados.

Otro de los aspectos encontrados con persistencia, es la delegación de las funciones de RRHH bajo la figura de Administración, justamente por la tendencia de querer minimizar los costos, sobrecargando de actividades a dicho departamento que no cuenta con una persona especializada en el área de administración de RRHH, al menos en la mayoría de los casos encontrados.

Igualmente, y en este mismo sentido, las funciones de RRHH son muchas veces compartidas con otras áreas, dejándoles la responsabilidad de manejar parte de dichos procesos, sobre quienes no poseen un conocimiento especializado y oportuno. Esto demuestra una vez más la informalidad con que es vista y manejada la administración de RRHH en la PyME.

Por tratarse de pequeñas y medianas empresas es evidente que el personal con que se cuenta es escaso, y por tal motivo la mayor parte de éste se encuentra dirigido a la producción de los servicios que presta, disminuyéndose las posibilidades de que exista un determinado número de personal orientado sólo a administrar los RRHH, lo que hace a su vez que aumente la informalidad en el manejo de los mismos.

Generalizando y englobando todos los sub-procesos de Recursos Humanos en las tres grandes fases que han servido de base para la realización de este estudio (Obtención , Mantenimiento y Terminación), hay que destacar lo encontrado en cada una de ellas.

En la fase de obtención, se encontró que la mayor parte de las PyMEs de Telecomunicaciones estudiadas llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección de una manera más institucionalizada que el resto de los procesos, en el sentido de que aunque no cuentan con un área especialista para ello, o con lineamientos formalmente establecidos, o con conocimientos especializados en el tema, llevan de alguna u otra forma el proceso de manera eficiente, además de demostrar que es en esta fase donde se centra su mayor nivel de información en el modo cómo llevar adelante el proceso.

En cuanto a la fase de Mantenimiento, se encontraron dos aspectos a resaltar: uno de ellos es la escasa información que dichas PyMEs poseen acerca de los sub-procesos de RRHH que conforman dicha fase; y el otro es la consecuente baja utilización de tales sub-procesos para el mantenimiento del personal, evidenciándose un notorio descuido en cuanto al manejo de los recursos humanos y su mantenimiento. Para la PyME, el mantenimiento del personal se traduce en su simple remuneración.

Por último, en la fase de Terminación, se encontró que ésta es entendida por las PyMEs de Telecomunicaciones como la cancelación justa a sus empleados en los casos en que la relación de trabajo entre ellos culmine, y siempre utilizando como base para tal cancelación lo estipulado en la Ley Orgánica del Trabajo (L.O.T.). Si bien la fase de Terminación se refiere a los dicho anteriormente, ésta no es vista como un proceso en si, sino más bien como un requisito o paso a cumplir cuando uno de los empleados sale de la empresa.

Sin embargo, a pesar de la falta de conocimientos y de otros obstáculos que la PyME enfrenta, ésta ha tratado de adaptarse tanto a sus necesidades como a las de su entorno, buscando la manera de sobrevivir y mantener su competitividad.

#### LIMITACIONES

Durante el desarrollo de la investigación se encontraron algunos factores que produjeron cierta limitación a la misma. Como es el caso de la poca documentación teórica encontrada sobre la PyME, específicamente en Venezuela. Por el contrario, se pudo encontrar una mayor documentación acerca de estudios de casos muy específicos de otros países latinoamericanos, y asociados más a la PyMI (Pequeña y Mediana Industria) que a las PyMEs del sector servicios, como lo son las telecomunicaciones.

Otra de las limitaciones surgidas se presento a la hora de realizar las entrevistas de recolección de información, en donde se notó que en algunos casos las personas entrevistadas daban sus respuestas basadas más en apreciaciones poco objetivas que en la realidad de las cosas, debido fundamentalmente a la falta de conocimientos del tema por parte de dichas personas.

Por otro lado, los listados proporcionados por CONATEL sobre las empresas de Telecomunicaciones registradas, no estaban actualizados ni clasificados por el tamaño de la empresa, en cuanto al número de personal que poseían. Debido a esto, hubo que realizar la actualización de los listados, estableciendo un primer contacto con todas las empresas registradas para clasificarlas en micro, pequeñas, medinas y grandes empresas, y así poder seleccionar la población del estudio.

Durante este proceso de actualización se detectaron empresas con cambios de dirección, teléfonos, nombres, y otras que ya no funcionaban o habían abandonado el área de las telecomunicaciones, dedicándose a otro tipo de actividades, haciendo del proceso una tarea engorrosa.

Finalmente se obtuvieron los listados actualizados, conformando una muestra representativa, y pudiéndose continuar con el desarrollo y culminación del estudio.



#### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la realización de esta investigación, se pudo evidenciar y comprobar el importante papel que están jugando actualmente las PyMEs en el país, no solo por representar una fuente generadora de empleos nuevos, sino también por significar una salida oportuna en momentos de crisis económica tanto a nivel personal en el caso de los empresarios, como a nivel nacional por brindar un aporte significativo en el desarrollo económico y social del país.

En la actualidad, las Telecomunicaciones se encuentran en pleno auge y desarrollo, representando a nivel global una de las vías más importantes de comunicación tanto comercial, política y personal. En Venezuela, éstas han apoyado el crecimiento tecnológico del país, permitiendo posicionarse en un mejor nivel de competencia con el mundo exterior.

Encontrar empresarios con la iniciativa de explotar y generar valor en esta área, representa un hecho muy significativo para todo el país, pues es aquí en donde se ubica el futuro de todas las actividades del mundo, sin límites ni fronteras.

Estudiar a las PyMEs de Telecomunicaciones, específicamente aquellas ubicadas en el Distrito Metropolitano de la ciudad de Caracas, nos brindó un conocimiento y visión mucho más amplio acerca del tema, demostrándonos que ciertamente las PyMEs son un centro de innovaciones, y que requieren con prontitud de una adecuada y más especializada administración, específicamente de sus recursos humanos.

Se encontró que este importante factor de toda empresa es visto de una manera poco formal, y que por tanto, es también manejado con dicha informalidad, restándole aquellas ventajas propias e indiscutibles que arroja toda buen manejo o administración de RRHH. Lo que sucede es que dichas funciones están siendo dejadas bajo la responsabilidad de otras áreas administrativas de la empresa, que generalmente no poseen ni el conocimiento ni la experiencia para desempeñar tales actividades.

Así, por ejemplo, el área administrativa de la empresa asume dichas funciones extras, delegando muchas de ellas a otras áreas de la empresa dependiendo de la necesidad de personal que exista en determinados momentos.

Quedo claro que la causa principal por la cual estas empresas mantienen esa informalidad en la administración de su recurso humano, está basada en la falta de conocimiento tanto especializado en el manejo de personal, como acerca de la importancia que tal actividad empresarial tiene para la consecución de los objetivos, ocasionando así que los empresarios de estas PyMEs presten poca atención a la coordinación de cómo tales procesos van a desarrollarse. Por tales motivos, es que suelen encontrarse personas con poca o casi nula preparación acerca de los RRHH, quienes aún desempeñando sus tareas de la mejor manera posible, no consiguen sacar el máximo de los beneficios al personal que deben administrar.

Es importante aclarar, que para las empresas con un alto nivel de informalidad en el manejo del recurso humano, el término administrar está más dirigido a simplemente contratar, compensar y liquidar, sin tomar en cuenta una gran cantidad de factores que deberían entrar en juego en dichas acciones, y que generan a su vez un valor agregado a todo el proceso global de manejo o administración del recurso humano.

Sin embargo, dicha situación no se encontró en la totalidad de los casos, sino que por el contrario, se encontraron también casos con un nivel de conocimientos acerca del tema, y algunos otros con una buena administración de recursos humanos, adecuadamente adaptada a la estructura y características de la PyME.

Otra de las causas que se encontraron como provocadoras de la informalidad en el manejo de los recursos humanos, viene dada por la marcada tendencia que muestran las PyMEs de concentrar todos sus esfuerzos, tiempo y dinero en la realización de la tarea productiva principal de la empresa, por considerar que de esta manera podrán obtener mayores beneficios y ganancias, olvidando que con un personal adecuadamente administrado y tratado, se pueden obtener altos grado9s de rendimiento laboral, que conducen directamente al éxito de la empresa.

En cuanto a las fases de Obtención, Mantenimiento y Terminación, se observó que las más conocidas y tratadas, aunque de manera informal, eran las de Obtención con el reclutamiento y la selección del personal, y la de Terminación con la cancelación legalmente establecida por la L.O.T. a los empleados que finalizan sus relaciones de trabajo con la empresa. La fase de Mantenimiento es mayormente desconocida en casi todos los casos, por lo que puede decirse que para estas PyMEs de Telecomunicaciones el manejo del personal se traduce en una simple contratación al inicio de toda relación de trabajo (con sus respectivos procesos de reclutamiento y selección), y en una cancelación de las indemnizaciones pertinentes cuando la relación de trabajo concluye.

De cualquier forma, resulta evidente que la PyME necesita de un mayor apoyo a nivel teórico-práctico, así como también una mejor comprensión por parte de sus empresarios sobre el valor que tales conocimientos agregan a la productividad, eficiencia, competitividad y éxito de la empresa.



En tal sentido, nuestra recomendación fundamental para la PyME se basa en la atención más detallada y formal de los procesos de RRHH y en la obtención de una persona capacitada para manejar tales procesos. Para ello, es necesario también no olvidar la importancia de adaptar los procesos de recursos humanos a manejar con las necesidades de la PyME, las cuales son evidentemente muy diferentes a las necesidades de una gran organización, cuyos procesos son de por sí mucho más complejos. En el caso de que la empresa no pueda o no desee formalizar una unidad que administre su recurso humano, puede optar por la salida de subcontratar los servicios de un outsourcing, quien por su especialidad podrá darle soluciones inmediatas y efectivas en el tema, representando así una salida oportuna.

Es necesario también que estos pequeños y medianos empresarios comprendan que es igual de beneficioso llevar parte de sus esfuerzos al manejo formal de su personal, y no dedicarse exclusivamente a su principal tarea productiva. Es necesario que estos empresarios comprendan el significado que el recurso humano representa dentro de toda empresa, y que dirigir su atención a ello no representa un gasto sino una inversión.

Estas recomendaciones son la manera más confiable para garantizar el adecuado y eficiente aprovechamiento del personal con que cuenta una PyME, quines son en realidad los que con su trabajo van lograr el éxito tan anhelado por toda la organización.

De esta manera se concluye esta Tesis de Grado, que nos ha servido de conocimiento personal y académico y de base para investigaciones futuras y más profundas, permitiéndonos a su vez cumplir con una de nuestras metas más próximas: graduarnos satisfactoriamente de Licenciadas en Relaciones Industriales en la U.C.A.B., y continuar con un camino profesional en el que podamos aplicar y desarrollar cada uno de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.



# BIBLIOGRAFÍA

- BARRANTES, Cesar. El apoyo a la Microempresa popular en Venezuela. Cuaderno de investigación Nº14, Venezuela, 1995.
- CONATEL. Oportunidades de inversión en Venezuela: Telecomunicaciones.
- CONATEL EN RED. Órgano informativo de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones, Conatel. Año 2, Nº5, noviembre 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ediciones Mc Graw Hill, Colombia, 1994.
- DEBATES IESA. Volumen 5, Nº1.
- EGGERS, John. Desarrollo de Empresarios. Venezuela, 1999.
- ERRAD, Philippe. Un apoyo para las pequeñas y mediana empresas. Los obstáculos a su desarrollo. www.fundes.org
- GIBSON, IVANCEVICH y DONNELLY. Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso. Cap. 5: Motivación, Estructura y Desempeño.
- KATZ, Daniel y KAHN, Robert. The social psychology of organizations. Cap. 11: Incentivos y Recompensas externos.
- LABARCA, Guillermo. Capacitación en Pequeñas Empresas en América Latina. Revista de la Cepal 67, abril 1999.
- LANSBERG & LANSBERG. La empresa debe continuar. Ediciones IESA, Venezuela, 1988.
- LARRAÑAGA, Juan Carlos. Selección Estratégica de Recursos Humanos. IESA, Venezuela.



- LEE BOWER, Linda. Tendencias globales. CONATEL, Caracas 24 de abril de 2001
- LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO (LOT).
- LEZAMA, Alvin. Curso básico de tecnología y servicios de telecomunicaciones. Modulo 9-servicios de telecomunicaciones, Caracas 15 al 19 de mayo, CONATEL.
- LONDON, Manuel (Editor). Employees, careers and job creation. Developing GrowthOriented Human Resource Strategies and Programs. Ediciones Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California, 1995.
- MILKOVICH, George y BOUDREAU, John. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Ediciones Addison-Wesley Iberoamericana, EEUU, 1994.
- NAIM, Moisés. Las empresas venezolanas: su gerencia. Ediciones IESA, Venezuela, 1989.
- PALACIOS A., Luis Enrique (Coordinador). Sabiduría Popular en la Empresa venezolana. UCAB, BBV-Banco Provincial, Espiñeira Sheldon y asociados, Caracas, Venezuela, 1999.
- RAVEL, Carola y ESPINOZA, Margarita. El apoyo a la Microempresa. Edición Fundación Eugenio Mendoza, Venezuela, 19992.
- ROSALES L., Ramón. Estrategias gerenciales para la PyME. Ediciones IESA, fundación Polar, 1996.
- SABINO, Carlos. El proceso de investigación. Editorial Panapo, Caracas, 1992.
- SAMPIERI H., Roberto; FERNANDEZ C., Carlos y BAPTISTA L., Pilar, Metodología de la Investigación. Ediciones Mc Graw Hill, 1991.
- SHERMAN, BOHLANDER y otros. Administración de Recursos Humanos. Ediciones International Thomson Editors, México, 1999.
- WERTHER, William. Administración de personal y recursos humanos. Ediciones Mc Graw Hill, México, 1987.
- WILLIAM BWWERTHER, Jr. y KEITHDADIS. Administración de Personal y Recursos Humanos. Edit. McGraw Hill, 5ta. Edición, Mexico, 1996.
- Taller de expertos sobre asociatividad. Buenos Aires, Argentina, 1997.



# REFERENCIAS HEMEROGRÁFICAS

 Pequeñas empresas representan 98,5% del sector privado. GARCÍA O., Pedro. El Universal. Cuerpo 2. Pág. 2-2, Caracas, Venezuela, 07/06/2001.

#### REFERENCIAS DE REVISTAS

- Competitividad de los sistemas productivos y las empresas pequeñas y medianas: campo para la cooperación internacional. CORTELESSE, Claudio. En: Comercio Exterior. México, 1993. Vol. 43, Nº 6.
- Constitución de empresas. Gerencia para pequeñas y mediana empresas. Modulo 1, ILDIS, Serie de gerencia de PyMEs.
- Los inicios, pequeñas y medianas empresas ante las nuevas realidades económicas.
   En: Comercio Exterior. Vol. 43, Nº 6, México, 1993.
- Revista venezolana de gestión. Investigación y gerencia. Gerencia para pequeñas y medianas empresas. Gestión de recursos humanos. Modulo 9. ILDIS, 1989.
- Telecomunicaciones: nuevas oportunidades de inversión. MATA, Ernesto. CONATEL en Red, pág.5.



# PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- www.empresarios.org
- www.ocei.gov.ve
- www.conindustria.org
- www.coninpyme.org
- www.fundes.org
- www.intrapyme.com
- www.conatel.com
- www.canaemte.org/
- www.emprendedor.com
- www.gestiopolis.com
- www.clad.org.ve
- www.avantxa.com
- www.mre.gov.ve



**ANEXOS** 

ANEXO 1: INSTRUMENTO

## ENTREVISTA DE RECOLECCIÓN

En la presente entrevista se plantearán diversas preguntas que tienen como objetivo conocer cuáles y cómo se manejan los procedimientos de Recursos Humanos en las PyMEs del sector Telecomunicaciones. La información obtenida será utilizada para la elaboración de una Tesis de grado, garantizándose la confidencialidad de la información. Gracias por su colaboración.

PARTE I: INFORMACIÓN GENERAL.	
Datos de la empresa:	
1.1.Nombre:	
1.2.Dirección:	
1.3. Teléfono:	
1.4. Fax:	
1.5.Página web:	
1.6.Sector:	
1.7. Estructura:	
Recursos Humanos	
Finanzas	
Mercadeo	
<ul> <li>Ventas</li> </ul>	
Operaciones	
Mantenimiento	
Presidencia	
Asesoría Legal	
Otros	
1.8. Número de empleados:	
1.9. Pasantes:	
1.10. Aprendices:	
1.11. Personal Temporal (Contratados):	
2. Datos del entrevistado:	
2.1.Nombre del entrevistado:	
2.2. Cargo:	
2.3. Teléfono:	
24 a mail:	

3.	¿Utiliza servicios de sub-contratación o outsourcing?
	Reclutamiento
•	Selección
	Empleo
•	Compensación
•	Adiestramiento
•	Otros
4.	¿Cuenta con políticas y manuales de procesos en el manejo del Recurso Humano?
•	Reclutamiento
•	Selección
0	Empleo
•	Compensación
	Adiestramiento
	Otros
P/	ARTE II: FASE DE OBTENCIÓN.
Re	eclutamiento:
	1. ¿Al llenar un puesto de trabajo vacante, toma en cuenta su personal interno como
	ente inmediata de reclutamiento?.
Si	
1	<ol> <li>¿Al llenar un puesto de trabajo vacante toma en cuenta solicitudes espontáneas amo fuente inmediata de reclutamiento?.</li> </ol>
	i No
	n caso de que su respuesta sea "Si":
	2.1. ¿ Qué vía utiliza?:
	Internet
	Personal
1	3. ¿Al llenar un puesto de trabajo vacante, toma en cuenta los avisos de prensa como
	ente inmediata de reclutamiento?
	No
re	4. ¿Al llenar un puesto de trabajo vacante, toma en cuenta las recomendaciones cibidas tanto de colegas como de su personal como fuente inmediata de clutamiento?
S	i No
ur	<ol> <li>¿Al llenar un puesto de trabajo vacante, acude a los Institutos escolares / niversitarios para encontrar posibles ocupantes del puesto de trabajo en cuestión?</li> <li>No</li> </ol>
	6. ¿ Al llenar un puesto de trabajo vacante acude a las agencias de empleo para enseguir a los posibles candidatos a ocupar dicho puesto de trabajo?

大学 さいいい

1.7. ¿ Al llenar un puesto de trabajo vacante, cuál es el orden de su preferencia para
reclutamiento? (ordene del 1al 6, suponiendo que 1 es su mayor preferencia).
Reclutamiento interno
Solicitudes espontáneas
Avisos de prensa
Recomendaciones
<ul> <li>Institutos escolares / universitarios</li> </ul>
Agencias de empleo
Selección:
2.1. La revisión curricular es llevada a cabo por (Especifique de que Gerencia, si e
Recursos Humanos o la Gerencia de la línea)
Gerente
Asistente
Persona especializada en el área
Toda la organización
2.2. ¿Lleva a cabo una entrevista dentro del proceso de selección de su personal?
Si No
2.2.1. ¿Quién la realiza?:
2.3. ¿Aplica pruebas de empleo?
Si No
En caso de que la respuesta sea "SI":
2.3.1 ¿Cuáles utiliza?
Pruebas de conocimientos, destrezas y habilidades
Pruebas psicotécnicas
Ninguna
• Ambas
2.3.2. Sí aplica, son:
Propias
Estandarizadas
Quién las realiza?
¿Quién las aplica?
2.4. ¿Exige exámenes médicos como un requisito a cumplir dentro de su proceso o
selección de personal?
Si No
2.5. A la hora de seleccionar su personal, ¿qué aspectos considera relevantes e
cuanto a los datos personales y atributos del oferente?. (ordene jerárquicamente del
al 5, considerando 1 como el de mayor preferencia).
Personalidad
Instrucción
Conocimientos
Experiencia
Competencias y habilidades

	ma lleva a cabo su proceso de contratación de personal?
01	
Contrato for	
<ul> <li>Contrato info</li> </ul>	rmai
3.2. ¿Lleva uste	d a cabo un proceso de inducción de personal?
Si	
3.2.1. Tipo:	
<ul> <li>Al cargo</li> </ul>	
<ul> <li>A la empres</li> </ul>	
<ul> <li>¿Quién la re</li> </ul>	aliza?:
PARTE III: MAI	TENIMIENTO.
Compensación:	
	sa una escala de sueldos y salarios que le permita calcular la
	e sus empleados?
Si	
¿Quién la realiz	a?:
1.2 : Hetad usa	un manual de descripción de cargos?
Si	un manual de descripción de cargos?
: Ouién la realiz	a?:
/ Wulcii lu legiiz	ar.
121 El dispño	del manual es:
1.2.1. El diseño	del manual es:
<ul><li>1.2.1. El diseño</li><li>Propio</li></ul>	del manual es:
1.2.1. El diseño	del manual es:
Propio     Estandarizado	del manual es:
<ul><li>1.2.1. El diseño</li><li>Propio</li><li>Estandarizado</li><li>1.3. ¿Elabora y</li></ul>	del manual es: do utiliza un sistema de valoración de cargos que le permita compensar a
<ul> <li>1.2.1. El diseño</li> <li>Propio</li> <li>Estandarizado</li> <li>1.3. ¿Elabora y sus empleados?</li> </ul>	del manual es: do utiliza un sistema de valoración de cargos que le permita compensar a
<ul> <li>1.2.1. El diseño</li> <li>Propio</li> <li>Estandarizado</li> <li>1.3. ¿Elabora y sus empleados</li> <li>Si</li> </ul>	del manual es:  do  utiliza un sistema de valoración de cargos que le permita compensar a
<ul> <li>1.2.1. El diseño</li> <li>Propio</li> <li>Estandarizado</li> <li>1.3. ¿Elabora y sus empleados?</li> <li>Si</li> </ul>	del manual es: do utiliza un sistema de valoración de cargos que le permita compensar a
1.2.1. El diseño Propio Estandarizad  1.3. ¿Elabora y sus empleados Si ¿Quién la realiz	del manual es:  do  utiliza un sistema de valoración de cargos que le permita compensar a
1.2.1. El diseño Propio Estandarizad  1.3. ¿Elabora y sus empleados Si ¿Quién la realiz	del manual es:  do  utiliza un sistema de valoración de cargos que le permita compensar a  No  a?:  a sus empleados el goce de los diversos planes y beneficios
1.2.1. El diseño Propio Estandariza  1.3. ¿Elabora y sus empleados Si ¿Quién la realiz  1.4. ¿Le otorg	del manual es:  do  utiliza un sistema de valoración de cargos que le permita compensar a  No  a?:  a sus empleados el goce de los diversos planes y beneficios
1.2.1. El diseño Propio Estandariza  1.3. ¿Elabora y sus empleados Si ¿Quién la realiz  1.4. ¿Le otorg contemplados e Si	del manual es:  do  utiliza un sistema de valoración de cargos que le permita compensar a  No a?:  a a sus empleados el goce de los diversos planes y beneficios n la L.O.T.?  No
1.2.1. El diseño Propio Estandarizad  1.3. ¿Elabora y sus empleados Si ¿Quién la realiz  1.4. ¿Le otorg contemplados es Si  1.5. ¿Le otorga	del manual es:  do  utiliza un sistema de valoración de cargos que le permita compensar a  No a?:  a a sus empleados el goce de los diversos planes y beneficios n la L.O.T.?  No  a sus empleados el goce de diversos planes y beneficios que no se
1.2.1. El diseño Propio Estandarizad  1.3. ¿Elabora y sus empleados Si ¿Quién la realiz  1.4. ¿Le otorg contemplados es Si  1.5. ¿Le otorga encuentren con	del manual es:  do  utiliza un sistema de valoración de cargos que le permita compensar a  No a?:  a a sus empleados el goce de los diversos planes y beneficios n la L.O.T.? No  a sus empleados el goce de diversos planes y beneficios que no se templados en la L.O.T.?
1.2.1. El diseño Propio Estandarizad  1.3. ¿Elabora y sus empleados Si ¿Quién la realiz  1.4. ¿Le otorg contemplados es Si  1.5. ¿Le otorga	del manual es:  do  utiliza un sistema de valoración de cargos que le permita compensar a  No a?:  a a sus empleados el goce de los diversos planes y beneficios n la L.O.T.?  No  a sus empleados el goce de diversos planes y beneficios que no se
1.2.1. El diseño Propio Estandarizad  1.3. ¿Elabora y sus empleados Si ¿Quién la realiz  1.4. ¿Le otorg contemplados es Si  1.5. ¿Le otorga encuentren con Si  Desarrollo de pi	del manual es:  do  utiliza un sistema de valoración de cargos que le permita compensar a  No a?:  a a sus empleados el goce de los diversos planes y beneficios n la L.O.T.? No  a sus empleados el goce de diversos planes y beneficios que no se templados en la L.O.T.? No  ersonal:
1.2.1. El diseño Propio Estandarizad  1.3. ¿Elabora y sus empleados Si ¿Quién la realiz  1.4. ¿Le otorg contemplados es Si  1.5. ¿Le otorga encuentren con Si  Desarrollo de po 2.1. ¿Realiza es	del manual es:  do  utiliza un sistema de valoración de cargos que le permita compensar a  No a?:  a a sus empleados el goce de los diversos planes y beneficios n la L.O.T.? No  a sus empleados el goce de diversos planes y beneficios que no se templados en la L.O.T.? No  ersonal: valuaciones de potencial a sus empleados?
1.2.1. El diseño Propio Estandarizad  1.3. ¿Elabora y sus empleados Si ¿Quién la realiz  1.4. ¿Le otorg contemplados es Si  1.5. ¿Le otorga encuentren con Si  Desarrollo de po 2.1. ¿Realiza es Si	del manual es:  do  utiliza un sistema de valoración de cargos que le permita compensar a  No a?: a a sus empleados el goce de los diversos planes y beneficios n la L.O.T.? No a sus empleados el goce de diversos planes y beneficios que no se templados en la L.O.T.? No  ersonal: valuaciones de potencial a sus empleados? No
1.2.1. El diseño Propio Estandarizad  1.3. ¿Elabora y sus empleados Si ¿Quién la realiz  1.4. ¿Le otorg contemplados esi  1.5. ¿Le otorga encuentren con Si  Desarrollo de pi 2.1. ¿Realiza es Si 2.1.1. Si su resi 2.1.1. Si su resi	del manual es:  do  utiliza un sistema de valoración de cargos que le permita compensar a  No a?:  a a sus empleados el goce de los diversos planes y beneficios n la L.O.T.? No  a sus empleados el goce de diversos planes y beneficios que no se templados en la L.O.T.? No  ersonal: valuaciones de potencial a sus empleados? No ouesta es "Si":
1.2.1. El diseño Propio Estandarizad  1.3. ¿Elabora y sus empleados Si ¿Quién la realiz  1.4. ¿Le otorg contemplados es Si  1.5. ¿Le otorga encuentren con Si  Desarrollo de por 2.1. ¿Realiza en Si 2.1.1. Si su respector de contemplados es Si  Formal (modello de por 2.1. ¿Realiza en Si 2.1.1. Si su respector de contemplados es Si	del manual es:  do  utiliza un sistema de valoración de cargos que le permita compensar a  No a?: a a sus empleados el goce de los diversos planes y beneficios n la L.O.T.? No a sus empleados el goce de diversos planes y beneficios que no se templados en la L.O.T.? No  ersonal: valuaciones de potencial a sus empleados? No
1.2.1. El diseño Propio Estandarizad  1.3. ¿Elabora y sus empleados Si ¿Quién la realiz  1.4. ¿Le otorg contemplados e Si  1.5. ¿Le otorga encuentren con Si  Desarrollo de pi 2.1. ¿Realiza e Si 2.1.1. Si su resi	del manual es:  do  utiliza un sistema de valoración de cargos que le permita compensar a  No a?:  a a sus empleados el goce de los diversos planes y beneficios n la L.O.T.?  No  a sus empleados el goce de diversos planes y beneficios que no se templados en la L.O.T.?  No  ersonal: valuaciones de potencial a sus empleados?  No  puesta es "Si": lelo estándar)

Seis

cuar el 5

8. 4

¿Quien lo real	liza?:
AS 17 03 C	entro de su empresa las tablas de sucesión para los puestos claves de la
misma?	
Si	No
	usted evaluaciones de desempeño a sus empleados?
Si	No
Si su respuest	ta es "Si":
• Propia	
<ul> <li>Estandariz</li> </ul>	ada
<ul> <li>¿Cada cuá</li> </ul>	into tiempo?:
<ul> <li>¿Quien la</li> </ul>	realiza?:
Canon la	- Constant
Adjontuaniant	
Adiestramient	
	planes de adiestramiento para los empleados?
Si	NO
¿Quien lo real	liza?:
<ul><li>Dentro de</li><li>Fuera de la</li></ul>	eva a cabo los planes de adiestramiento? la empresa a empresa
Ambos	
adiestramiento Si	No
¿Quien lo real	liza?:
Delegieses In	
Relaciones In:	700 5 P P P P P P P P P P P P P P P P P P
	e usted relaciones con Instituciones Gubernamentales?
Si	No
4.1.1. ¿Con ci	uál de éstas?
<ul> <li>Ministerio</li> </ul>	del Trabajo
<ul> <li>INCE</li> </ul>	
Seguro sor	
Otros	
- 0005	
40 . D	and the December of History (October 1 Indicated)
The same of the sa	an y ejecutan Programas de Higiene y Seguridad Industrial?
Si	No

321 0 A

A .

e Est

SUS em

18. 6

contem

1.5 CL engue

21: 28 21: 28 21: 28

\* For

2.2 ¿

Propios
Estandarizados
¿Quién lo realiza?:
4.3. ¿Mantiene usted relaciones con Instituciones privadas?
Si No
¿Cuáles?:
a Contribution of the Cont
4.4. ¿Adicional al paquete financiero empresarial común, utilizan otros serv especiales?
Si No
Relaciones laborales:
5.1. ¿Mantiene usted relaciones con Instituciones sindicales?
Si No
PARTE IV: TERMINACION Pre-aviso:
1.1. ¿Exige y cumple con el Pre-aviso en caso de?:
Despido
Renuncia
Indemnizaciones:
2.1.Cuando una persona es despedida ¿Qué conceptos recibe en dinero?:
2.2. Cuando una persona renuncia ¿Qué conceptos recibe en dinero?:
Muerte:
3.1. ¿Se cancela a los familiares de sus empleados las indemnizaciones de sus empleados de sus emplead
correspondientes en caso de muerte? Si No En caso de SI:
3.2. ¿Cómo se calcula el monto?
Según la LOT
Según políticas de la empresa
Ambas
Jubilación:
4.1. ¿ Posee la empresa posibilidades de jubilación para los empleados?
Si No En caso de SI:

8.4

SI

野兵思本

2

-

4.2

4.2.¿Cómo lo cancela a sus empleados?:  Según la LOT
Según políticas de la empresa (Planes de Jubilación)
Ambas
Rango de edad
PARTE V: OTROS PROCESOS
<ol> <li>¿Lleva a cabo dentro de su empresa los siguientes procesos:?</li> </ol>
Inventario de personal
Control de rotación de personal
Planificación estratégica de RRHH
¿Considera usted que la empresa realiza esfuerzos orientados a mantener motivación del personal y un buen clima organizacional?     Si No
¿Qué acciones se realizan?:
3. ¿Qué porcentaje de sus empleados presentan un desempeño y rendimiento:
Óptimo
Medio
Bajo
ANERO E I - La
3.1 ¿Qué factores considera como indicadores de un óptimo desempeño?

PAS

21

A'ue 3.1.

2 2

Jupy 1 ANEXO 2: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

# PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

-	_	$r_F$	

INDICADORES	SECTOR	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	POBLA- CIÓN
1.6 Representación	Valor agregado	9/18	65
del sector	Concentración Enlaces	4/8	
	Emisoras	5/10	
	Radiomensajes	4/8	
	Red conmutada de datos	3/5	
	Radiocomunicaciones moviles terrestres	4/8	
	Redes privadas de Telecomunicaciones	4/8	
	Total	33/65	1

INDICADORES	RESPUESTA ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	RESPUESTA NO ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%
1.7 Estructura*	Recursos Humanos	8/33	the party	Total respuestas (Otras)	46/33	11 8
	Finanzas	17/33		Administracion	15/33	
	Mercadeo	8/33		Programación	2/33	
	Ventas	25/33		Dirección	1/33	
	Operaciones	26/33		Gerencia gnral.	8/33	
	Mantenimiento	6/33		Ingenieria	6/33	
	Presidencia	13/33		Compras	1/33	
	Asesoria Legal	4/33		Soporte usuarios	1/33	
	Total de respuestas	107/33		Serv. Profesionales	1/33	
				Seguridad	2/33	
	1			Att. Al cliente	3/33	
				Telemercadeo	1/33	
				Logística	2/33	
				Auditoría externa	1/33	
				Laboratorio	1/33	
				Sistemas	1/33	

<sup>\*</sup> Item procesado por frecuencia de respuesta.

<sup>\*\*</sup> Item procesado sobre total de respuestas \$1

				33,94	Promedio de empleados	1.8 Tamaño de la empresa
						15 STIP 15 ST
75.5	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	RESPUESTA NO ESPERADA	%	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	RESPUESTA ESPERADA	INDICADORES
51	17/33	No	48,48	16/33	Si	1.9 Pasantes
G100 14 10 4	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	RESPUESTA NO ESPERADA	%	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	RESPUESTA ESPERADA	INDICADORES
-	19/33	No	42,42	14/33	Si	1.10 Aprendices
57,	19/33					
A/ 9	Fr.RESPUESTA/	RESPUESTA	%	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	RESPUESTA ESPERADA	INDICADORES
A/ 9				Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA 20/33	RESPUESTA ESPERADA Si	INDICADORES  1.11 Contratados
A 9	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	RESPUESTA NO ESPERADA	%	Fr.MUESTRA	ESPERADA	
A 39,	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	RESPUESTA NO ESPERADA	%	Fr.MUESTRA	ESPERADA	
A 39,	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA 13/33 Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA 16/33	RESPUESTA NO ESPERADA No RESPUESTA NO ESPERADA Admon, & finanzas	% 60,61	Fr.MUESTRA 20/33 Fr.RESPUESTA/	ESPERADA Si RESPUESTA	1.11 Contratados INDICADORES 2.2 Cargo
A 39,	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA 13/33 Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA 16/33 2/33	RESPUESTA NO ESPERADA  RESPUESTA NO ESPERADA  Admon.&finanzas Contador	% 60,61 %	Fr.MUESTRA 20/33 Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	ESPERADA Si  RESPUESTA ESPERADA	1.11 Contratados
A/ 9/A/ 48, 6,0,3,0	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA 13/33 Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA 16/33 2/33 1/33	RESPUESTA NO ESPERADA No  RESPUESTA NO ESPERADA Admon. & finanzas Contador Vic. ingen. & tecno.	% 60,61 %	Fr.MUESTRA 20/33 Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	ESPERADA Si  RESPUESTA ESPERADA	1.11 Contratados INDICADORES 2.2 Cargo
A 39,	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA 13/33 Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA 16/33 2/33	RESPUESTA NO ESPERADA  RESPUESTA NO ESPERADA  Admon.&finanzas Contador	% 60,61 %	Fr.MUESTRA 20/33 Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	ESPERADA Si  RESPUESTA ESPERADA	1.11 Contratados INDICADORES 2.2 Cargo

<sup>\*</sup> Item procesado por frecuencia de respuesta.
\*\* Item procesado sobre total de respuestas ŞI

INDICADORES	RESPUESTA ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	RESPUESTA NO ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	
3. Outsourcing	Si	12/33	36,00	No	21/33	64,00	1
Áreas externalizable**	Reclutamiento Selección Empleo Adiestramiento Compensación	10/12 9/12 8/12 5/12 4/12		Otros Organización Beneficios sociales nómina Eval de Desempeño	10/12 1/12 3/12 3/12 3/12		
							ı
INDICADORES	RESPUESTA ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	RESPUESTA NO ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	
4. Manuales y Políticas			% 36,00			% 64,00	1
4. Manuales y	ESPERADA	Fr.MUESTRA		NO ESPERADA	Fr.MUESTRA		11

#### PARTE II 1. Reclutamiento

INDICADORES	RESPUESTA ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	RESPUESTA NO ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	
1.1. Interno	Si	31/33	93,94	No	2/33	6,06	100
1.2 Solicitudes espontan.	Si	25/33	75,76	No	8/33	24,24	100
1.3 Prensa	Si	17/33	51,52	No	16/33	48,48	100
1.4 Recomendaciones	Si	33/33	100,00	No	0/33	0,00	100
1.5 Institutos esco./univ.	Si	13/33	39,39	No	20/33	60,61	100
1.6 Agencias de empleo	Si	12/33	36,36	No	21/33	63,64	100

7/12

Compensacion

2	Ca	lección

INDICADORES	RESPUESTA ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	RESPUESTA NO ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%
2.1 Revisión curricular*	Gerente	11/33		Otras	30/33	Maria de
	Asistente	3/33		Del area	15/33	MARKET STATES
	Especialista	0/33	NOT REPUTE	Gte. Adm.	8/33	
1	Toda Org.	0/33	TOTAL STREET	Contador	1/33	
				Presidencia	1/33	
			Call T	Vicepresidente	1/33	
				Gte. General	4/33	
2.2 Entrevista	Si	33/33	100,00	No	0/33	0.00
	The state of the s		100,00			0,00
2.2.1 quién*	RRHH	12/33	TOTAL STREET	Del Area	18/33	
1				Presidente	2/33	
			O SOUTH	Administración	6/33	
				Vicepresidente	1/33	
				Gte. General	3/33	
2.3 Pruebas de empleo	Si	10/33	30,30	No	23/33	69,70
2.3.1 cuáles*'	PCDH	3/10		Ninguna	0/33	
The state of the s	Psicotecnicas	1/10				
	Ambas	6/10				
2.3.2 cómo son*	Propias	4/10	Distance of the last			
or sources - service (see a fixed as	Standar	6/10				
quien realiza**	RRHH	1/10		N/I	2/10	ALC: NAME OF TAXABLE PARTY.
				Externo	4/10	
			Tonas Services	Del area	1/10	
				Vicepresidente	1/10	
				Directivos	1/10	
quien aplica*	RRHH	7/10		Vicepresidente	1/10	D. D. W.
	3554MWA:	357178		Del area	2/10	
2.4 Examenes médicos	Si	11/33	33,33	No	22/33	66,67
A CASHING THE THEFT IN STREET	31	11155	1 33 33	IMI)	22133	00.07

<sup>\*</sup> Item procesado por frecuencia de respuesta.

3.Empleo

INDICADORES	RESPUESTA ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	RESPUESTA NO ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%
3.1 Contratación	Formal	22/33	66,67	Informal	11/33	33,33
3.2 Inducción	Si	29/33	87,88	No	4/33	12,12
	formal informal	5/29 24/29				
3.2.1 tipo**	Al cargo A la empresa Ambas	5/29 0/29 24/29		re de la	Wolfsteller	
quien** *	RRHH	11/29		Gte. General Del area Tecnicos Vicepresidente	2/29 21/29 1/29 1/29	

### PARTE III

1. Compensación

INDICADORES	RESPUESTA ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	RESPUESTA NO ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	
1.1Escala sueldos&salar.	Si	12/33	36,36	No	21/33	63,64	1
quién*' *	RRHH	7/12		Director tecnico	1/12		
		1		Gerente gnral.	2/12		
		1		N/I	1/12		
		1		Externo	2/12		
1.2 Descripciones cargos	Si	17/33	51,52	No	16/33	48,48	1
1.2 Descripciones cargos quién**	Si RRHH	17/33 7/17	51,52	No N/I	16/33 5/17	48,48	1
and the state of the second state of the secon			51,52		The second second second	48,48	1
and the state of the second state of the secon			51,52	N/I	5/17	48,48	1
and the state of the second state of the secon			51,52	N/I Control de calidad	5/17 1/17	48,48	1

<sup>\*</sup> Item procesado por frecuencia de respuesta.

\* Item procesado sobre total de respuestas SI

1.2.1 diseño**	Propio	11/17				CONTRACTOR OF THE PARTY OF THE
	Estándar	6/17				
1.3 Valoración cargos	Si	9/33	27,27	No	24/33	72,73
quiên*	RRHH	6/9	21,21	N/I Gte. Area	1/9 2/9	12,13
	An Hi					
INDICADORES	RESPUESTA ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	RESPUESTA NO ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%
1.4 Aplica la L.O.T.	Si	31/33	93,94	No	2/33	6,06
		40		2007		0.00
1.5 Adicional a la L.O.T.	Si	30/33	90,91	No	3/33	9,09
Desarrollo de personal  INDICADORES	RESPUESTA	Fr.RESPUESTA/	90,91	RESPUESTA	Fr.RESPUESTA/	9,09
Desarrollo de personal  INDICADORES						%
Desarrollo de personal	RESPUESTA ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	RESPUESTA NO ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	
Desarrollo de personal     INDICADORES  2.1 Evaluac. Potencial	RESPUESTA ESPERADA Si Formal	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA 10/33 8/10	%	RESPUESTA NO ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%
2. Desarrollo de personal INDICADORES  2.1 Evaluac. Potencial 2.1.1 tipo**	RESPUESTA ESPERADA Si Formal Informal	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA 10/33 8/10 2/10	%	RESPUESTA NO ESPERADA No	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA 23/33	%
2. Desarrollo de personal INDICADORES  2.1 Evaluac. Potencial 2.1.1 tipo**	RESPUESTA ESPERADA Si Formal Informal	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA 10/33 8/10 2/10	%	RESPUESTA NO ESPERADA No Gte. General	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA 23/33	%
2. Desarrollo de personal  INDICADORES  2.1 Evaluac. Potencial  2.1.1 tipo**  quién** *	RESPUESTA ESPERADA Si Formal Informal RRHH	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA 10/33 8/10 2/10 4/10	% 30,30	RESPUESTA NO ESPERADA No Gte. General Del area	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA 23/33 1/10 7/10	<b>%</b> 69,70

<sup>\*</sup> Item procesado por frecuencia de respuesta.
\*\* Item procesado sobre total de respuestas SI

2.4 Evaluac. Desempeño	Si	24/33	72,73	No	9/33	27,27
2.4.1 tipo**	Propia	21/24			NAME OF TAXABLE PARTY.	
	Estándar	3/24	1 1 2 2 3 1 mg			Mark II
quién*′ *	RRHH	6/24	SHEET	Del Area	21/24	
				Presidente Gte. General	1/24 1/24	
tiempo**	Anual	9/24	<b>DATE OF THE PARTY</b>			RESI
	Semestral	12/24		De Umaria.		A STATE OF THE PARTY OF THE PAR
	Trimestral	1/24				1831
4	Continua	2/24	-311 (31)			

## 3. Adiestramiento

INDICADORES	RESPUESTA ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	RESPUESTA NO ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%
3.1 Planes	Si	24/33	72,73	No	9/33	27,27
quién*	RRHH	7/24		Del Area Externo Gte. Adm. Presidente Casa matriz Gte. General	6/24 6/24 2/24 1/24 1/24 1/24	
3.2 Monto	Monto Promedio	10,20		N/I	17/33	51,52
3.3 Lugar*	Empresa Fuera Ambos	3/24 12/24 9/24				

<sup>\*</sup> Item procesado por frecuencia de respuesta. \*\* Item procesado sobre total de respuestas ŞI

3.4 Evaluac. Posterior	Si	11/33	No	13/33
quién*' *	RRHH	1/11	Director Tecnico	1/11
		n. Horomor	Adiestramiento	3/11
		(1)1	del area	7/11
1			Ejecutivo ventas	1/11
			Presidente	1/11
			Administración	1/11
			Gte. General	1/11

4. Relaciones Institucionales

INDICADORES	RESPUESTA ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	RESPUESTA NO ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	
4.1 Inst. gubernamentales	Si	31/33	93,94	No	2/33	6,06	10
4.1.1 cuáles** *	MT	25/31				18 JB	
-	INCE	28/31	1000	Otros	9/31		
	SSO	30/31		CONATEL	5/31		1
			ME LUT	SENIAT	2/31		l
				Minist, Ciencia&tecnología	2/31		
4.2 Higiene & Seguridad	Si	10/33	30,30	No	22/33	66,67	9
Industrial				N/I	1/33	3,03	
4.2.1 tipo**	Propio	6/10	SILVIEN				10
	Standar	4/10					
quién*	RRHH	3/10	The live	Especialista Area	3/10		1
				Administrador	2/10		
			SV A	Casa matriz	1/10		1
				Normas internacionales	1/10		
				Normal mornadornal of	0.00		•
4.3 Inst. privadas	Si	25/33	75,76	No	8/33	24,24	1
4 Beneficios adicional al pag. Financiero común	Si	9/33	27,27	No	24/33	72,73	1

<sup>\*</sup> Item procesado por frecuencia de respuesta.
\*\* Item procesado sobre total de respuestas \$I

INDICADORES	RESPUESTA ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	RESPUESTA NO ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%
5.1 Sindicatos	Si	2/33	6,06	No	31/33	93,94

100 100

#### PARTE IV

1 Pre-aviso

INDICADORES	RESPUESTA ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	RESPUESTA NO ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%
1.1 Despido	Si	2/33		No hacen nada	1/33	
Renuncia	Si	4/33		Solo lo cancelan	5/33	
Ambas	SI	24/33				7 = 7 = 6

#### 2. Indemnizaciones

INDICADORES	RESPUESTA ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	RESPUESTA NO ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%
2.1 Despido	Ley	32/33	96,97	Adicional	1/33	3,03
2.2 Renuncia	Ley	32/33	96,97	Adicional	1/33	3,03

3. Muerte

INDICADORES	RESPUESTA ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	RESPUESTA NO ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	
3.1 Cancelan	Si	29/33	87,88	No N/I	2/33 2/33	6,06 6,06	94
3.2 Monto basado en™	LOT Politicas Internas Ambas	14/29 5/29 10/29					100

<sup>\*</sup> Item procesado por frecuencia de respuesta.
\*\* Item procesado sobre total de respuestas \$I

INDICADORES	RESPUESTA ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	RESPUESTA NO ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%
4.1Posee planes jubilación	Si	0/33	0,00	No	33/33	100,00
4.2 Cancelan	Si	0/33	0,00	No	0/33	0,00

#### PARTE V

1. Otros procesos

INDICADORES	RESPUESTA ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	RESPUESTA NO ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%
Inventario*	Si	13/33		Ninguno de los tres	14/33	
Control de Rotación*	Si	11/33		AVEX		
PERH*	Si	3/33				

#### 2. Motivación

INDICADORES	RESPUESTA ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	RESPUESTA NO ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%
Realiza esfuerzos	Si	24/33	72,73	No	9/33	27,27
Acciones** *	Recono/premia. Fiestas Incentivos Beneficios Bonos	5/24 2/24 5/24 9/24 12/24				
	Comunicación Entrenamiento	12/24 3/24				

100

<sup>\*</sup> Item procesado por frecuencia de respuesta.

<sup>\*\*</sup> Item procesado sobre total de respuestas SI

3. Desempeño

INDICADORES	RESPUESTA ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%	RESPUESTA NO ESPERADA	Fr.RESPUESTA/ Fr.MUESTRA	%
3.1 Indicadores*	Trabajo al día	3/33	THE PARTY.			
	Compromiso/fideli.	10/33				
	Resultados/prod.	15/33				
	Responsabilidad	13/33			1	
	Puntualidad	6/33			1	
	Eficiencia	7/33			1	
	Satisfacción cliente	5/33			1	
	Cumplimiento	8/33				
	Iniciativa/creativ.	3/33	15 1 20 1		1	
	Participación	4/33			1	
	Etica/honestidad	3/33	I WILLIAM			
	Motivación	5/33				
	Competitivo	4/33				
	Conocimiento del T.	3/33	A TRUE			

1.7 Fuentes de

Reclutamiento (Parte II)\*

	1	2	3	4	5	6
Reclutam. interno	17	4	6	3	1	
Solic. Espontanea		4	14	4	3	1
Aviso de Prensa	4	5	5	5	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	3
Recomendaciones	10	17	4	1	1	2000
Instituciones	THE RESERVE	1	1 1	9	2	2
Agencias de empleo	2	1	1 1 1	4	7	1 5

Orden de	Reclutam. interno
Preferencia	2. Recomendaciones
	3. Solic. Espontanea
	4. Instituciones
	<ol><li>Agencias de empleo</li></ol>
	6. Aviso de Prensa

NOTA: no todas las empres as dieron respuestas en todas las opciones, pues de pende de si utilizan dichas fuentes o no.

<sup>\*</sup> Item procesado por frecuencia de respuesta.

<sup>\*\*</sup> Item procesado sobre total de respuestas SI

Oferente (Parte II)\*

	1	2	3	4	5
Personalidad	4	4	8	11	6
Instrucción	14	3	2	7	7
Conocimiento	6	17	8	1	2
	4	7	11	7	3
Experiencia Comp.&Habilid.	5	2	4	7	15
	33		33 33	33	

Orden de 1. Instrucción
Preferencia 2. Conocimiento
3. Experiencia
4. Personalidad
5. Compet.&Habilidades

3. Desempeño (Parte IV)

	100-70%	69-30%	29-0%
Óptimo	23	7	2
Medio	3	9	10
Bajo			7

<sup>\*</sup> Item procesado por frecuencia de respuesta.

<sup>&</sup>quot; Item procesado sobre total de respuestas SI