

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**DOCTOR LUÍS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**TALENTO HUMANO EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS**  
**TEXTILES DE LIMA METROPOLITANA**

**Presentado por:**

**BERTHA MARIELA ALVILDO CANO**

**Lima – 2015**

### **Dedicatoria**

Esta Tesis se la dedico con mucho cariño:

A mi madre Epifanía Cano, por su amor, trabajo y sacrificio.

A mi hijo Alexis por su comprensión, motivación y compañía.

A mis hermanos por sus palabras y su confianza

Y a la memoria de mi Padre Eladio Alvildo, mi hermana Olguita y de mi hermano Pepe.

### **Agradecimientos**

Expreso mi agradecimiento y reconocimiento a los señores Catedráticos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, por haberme brindado sus valiosas experiencias y conocimientos.

## Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice	iv
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	xi
CAPÍTULO I: Fundamentos Teóricos de la Investigación	1
1.1 Marco Histórico	1
1.2 Marco Filosófico	21
1.3 Marco Teórico	32
1.3.1 Talento Humano	32
1.2.2 Gestión Empresarial Textil	61
1.3 Investigaciones	89
1.4 Marco conceptual	109
CAPÍTULO II: El problema, Objetivos, Hipótesis y Variables	114
2.1 Planteamiento del problema	114
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	114
2.1.2 Antecedentes teóricos	115
2.1.3 Definición del problema	117
2.2 Finalidad y objetivos de la investigación	117
2.2.1 Finalidad	117
2.2.2 Objetivo general y específicos	118
2.2.3 Delimitación del Estudio	118

2.2.4 Justificación	119
2.3 Hipótesis y variables	120
2.3.1 Hipótesis principales y específicas	120
2.3.2 Variables e Indicadores	120
CAPÍTULO III: Método, Técnica e Instrumentos	122
3.1 Población y Muestra	122
3.2 Diseños utilizados en el estudio	122
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	123
3.4 Procesamiento de datos	124
CAPÍTULO IV: Presentación y análisis de los resultados	125
4.1 Análisis de la confiabilidad del instrumento de medición	125
4.2 Presentación de resultados	126
4.3 Contrastación de hipótesis	150
4.4 Discusión de resultados	166
CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones	172
5.1 Conclusiones	172
5.2 Recomendaciones	173
BIBLIOGRAFÍA	175
ANEXOS	182

## Índice de tablas

Tabla 1: Definición operacional .....	121
Tabla 2: Resumen del procesamiento de los casos .....	125
Tabla 3: Estadísticos de fiabilidad .....	125
Tabla 4: Pregunta 1 del indicador conocimiento de uno mismo .....	126
Tabla 5: Pregunta 2 del indicador conocimiento de uno mismo .....	127
Tabla 6: Pregunta 3 del indicador conocimiento de uno mismo .....	128
Tabla 7: Pregunta 1 del indicador habilidad de comunicación.....	129
Tabla 8: Pregunta 2 del indicador habilidad de comunicación.....	129
Tabla 9: Pregunta 3 del indicador habilidad de comunicación.....	130
Tabla 10: Pregunta 1 del indicador capacidad de aprendizaje y adaptación....	132
Tabla 11: Pregunta 2 del indicador capacidad de aprendizaje y adaptación....	133
Tabla 12: Pregunta 3 del indicador capacidad de aprendizaje y adaptación....	134
Tabla 13: Pregunta 1 del indicador flexibilidad y orientación al cambio.....	134
Tabla 14: Pregunta 2 del indicador flexibilidad y orientación al cambio.....	135
Tabla 15: Pregunta 3 del indicador flexibilidad y orientación al cambio.....	137
Tabla 16: Pregunta 1 del indicador toma de decisiones .....	138
Tabla 17: Pregunta 2 del indicador toma de decisiones .....	139
Tabla 18: Pregunta 3 del indicador toma de decisiones .....	140
Tabla 19: Pregunta 1 del indicador compromiso con la organización.....	141
Tabla 20: Pregunta 2 del indicador compromiso con la organización.....	142
Tabla 21: Pregunta 3 del indicador compromiso con la organización.....	143
Tabla 22: Pregunta 1 del indicador motivación por el logro.....	144
Tabla 23: Pregunta 2 del indicador motivación por el logro.....	145
Tabla 24: Pregunta 3 del indicador motivación por el logro.....	146
Tabla 25: Pregunta 1 del indicador búsqueda por excelencia .....	147
Tabla 26: Pregunta 2 del indicador búsqueda por excelencia .....	148
Tabla 27: Pregunta 3 del indicador búsqueda por excelencia .....	149
Tabla 28: Tabla de contingencia- talento humano- gestión empresarial textil ..	151
Tabla 29: Prueba del Chi cuadrado para la hipótesis general .....	151
Tabla 30: Tabla de contingencia- conocimiento de uno mismo- toma de decisiones .....	154

Tabla 31: Prueba del Chi cuadrado para la hipótesis específica 1.....	154
Tabla 32: Tabla de contingencia- habilidad de comunicación- compromiso con la organización .....	157
Tabla 33: Prueba del Chi cuadrado para la hipótesis específica 2.....	157
Tabla 34: Tabla de contingencia- capacidad de aprendiza y adaptación- motivación .....	160
Tabla 35: Prueba del Chi cuadrado para la hipótesis específica 3.....	160
Tabla 36: Tabla de contingencia- flexibilidad y orientación al cambio- búsqueda de la excelencia.....	163
Tabla 37: Prueba del Chi cuadrado para la hipótesis específica 4.....	163
Tabla 38: Tabla de la distribución Chi-cuadrado .....	165
Tabla 39: Matriz de coherencia interna .....	183
Tabla 40: Matriz de consistencia .....	184

## Índice de figuras

Figura 1: Gráfico del diseño de investigación	123
Figura 2: Representación: indicador conocimiento de uno mismo 1	126
Figura 3: Representación indicador conocimiento de uno mismo 2	127
Figura 4: Representación indicador conocimiento de uno mismo 3	128
Figura 5: Representación indicador habilidad de comunicación 1	129
Figura 6: Representación indicador habilidad de comunicación 2	130
Figura 7: Representación indicador habilidad de comunicación 3	131
Figura 8: Representación indicador capacidad de aprendizaje y adaptación 1	132
Figura 9: Representación indicador capacidad de aprendizaje y adaptación 2	133
Figura 10: Representación de capacidad de aprendizaje y adaptación 3	134
Figura 11: Representación indicador flexibilidad y orientación al cambio 1	135
Figura 12: Representación indicador flexibilidad y orientación al cambio 2	136
Figura 13: Representación indicador flexibilidad y orientación al cambio 3	137
Figura 14: Representación indicador toma de decisiones 1	138
Figura 15: Representación indicador toma de decisiones 2	139
Figura 16: Representación indicador toma de decisiones 3	140
Figura 17: Representación indicador compromiso con la organización 1	141
Figura 18: Representación indicador compromiso con la organización 2	142
Figura 19: Representación indicador compromiso con la organización 3	143
Figura 20: Representación indicador motivación por el logro 1	144
Figura 21: Representación indicador motivación por el logro 2	145
Figura 22: Representación indicador motivación por el logro 3	146
Figura 23: Representación indicador búsqueda por excelencia 1	147
Figura 24: Representación indicador búsqueda por excelencia 2	148
Figura 25: Representación indicador búsqueda por excelencia 3	149
Figura 26: Gráfico del chi cuadrado para la hipótesis general	152
Figura 27: Gráfico del chi cuadrado para la hipótesis específica 1	155
Figura 28: Gráfico del chi cuadrado para la hipótesis específica 2	158
Figura 29: Gráfico del chi cuadrado para la hipótesis específica 3	161
Figura 30: Gráfico del chi cuadrado para la hipótesis específica 4	164

## Resumen

El objetivo principal de la investigación fue determinar si el Talento Humano se relaciona con la Gestión Empresarial Textil de Lima Metropolitana.

La variable independiente es el talento humano (indicadores: conocimiento de uno mismo, habilidad de comunicación, capacidad de aprendizaje y adaptación, flexibilidad y orientación al cambio); la variable dependiente es la gestión empresarial textil (indicadores: toma de decisiones, compromiso con la organización, motivación por el logro, búsqueda de excelencia).

La población fue conformada por 46 gerentes de Recursos Humanos y/o Jefes de Personal de las empresas industriales de confecciones textiles, asociadas al Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrial de Lima Metropolitana, la cual fue tomada en su totalidad por ser una población pequeña.

El instrumento utilizado en la investigación fue la encuesta con 24 ítems (tipo escala de Likert). Para medir la confiabilidad y validez se sometió al estadístico Alfa de Cronbach y juicio de expertos, respectivamente.

El estudio demostró que, el Talento Humano influye significativamente en la Gestión Empresarial Textil de Lima Metropolitana.

**Palabras clave:** Talento humano, gestión empresarial textil

## **Abstract**

The main objective of the research was to determine if the Talent is related to Textile Management of Lima.

The independent variable is the human talent (indicators: self-awareness, communication skills, ability to learn and adapt, flexibility and orientation change); the dependent variable is the textile business management (indicators: decision making, organizational commitment, motivation for achievement, pursuit of excellence).

The population was composed of 46 HR managers and / or Chief of Staff of the industrial enterprises of textile garments, associated with the Textile Committee of the National Society of Industrial de Lima, who was taken entirely by a small population.

The instrument used in the research was the survey with 24 items (Likert scale). To measure the reliability and validity was subjected to Cronbach's alpha statistic and expert judgment, respectively.

The study demonstrated that the Talent significantly influences the Textile Management of Lima.

**Keywords:** Human talent textile business management

## Introducción

La presente investigación titulada ***“Talento humano en la gestión de las empresas textiles de Lima metropolitana”*** tuvo como fin determinar si el talento humano representado por conocimiento de uno mismo, habilidad de comunicación, capacidad de aprendizaje y adaptación, flexibilidad y orientación al cambio se relacionan con la gestión de las empresas textiles, representado por toma de decisiones, compromiso con la organización, motivación por el logro, búsqueda de excelencia en las empresas textiles de Lima Metropolitana. Para lo cual fue necesario estructurarlo en cinco capítulos, que pasamos a detallar:

Capítulo I: Fundamentos teóricos de la investigación. Presenta la descripción del marco histórico y marco teórico de las variables de estudio talento humano y gestión empresarial textil. Así como investigaciones relacionadas con el tema. También se incluyó un marco conceptual.

Capítulo II: El problema, objetivos, hipótesis y variables. Desarrolla la realidad problemática, principales antecedentes de investigación y definición del problema. Así como los objetivos, delimitación del estudio, justificación, hipótesis y las variables e indicadores.

Capítulo III. Método, técnicas e instrumentos. Presenta la población y muestra de estudio, los diseños utilizados en la investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Finalmente la descripción de cómo se procesaron los datos recolectados.

Capítulo IV. Presentación y análisis de los resultados. Desarrolla el análisis de la confiabilidad del instrumento, presentación de los resultados en tablas de frecuencia y figuras tipo barras, contrastación de la hipótesis con el estadístico chi cuadrado, así como la discusión de los resultados.

Capítulo V. Se desarrolla las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se incluye las referencias bibliográficas utilizadas, así como los anexos correspondientes.

# **CAPÍTULO I: Fundamentos Teóricos de la Investigación**

## **1.1 Marco Histórico**

### **Prehistoria:**

La división del trabajo y el diseño del cargo son tan antiguos como el hombre. El ser humano en su inquebrantable lucha de supervivencia frente a la naturaleza, tuvo la necesidad de conocer y transformarla con su trabajo, para lograrla requirió de la agrupación y cooperación de todos sus miembros. La división del trabajo se organizó en diferentes funciones por la necesidad de destinar quienes se encargarían de desarrollar determinadas actividades como dedicarse a recolectar, cazar, pescar, más adelante a la agricultura y ganadería. El hombre tuvo que aprender a través de su experiencia. La prístina distribución del trabajo en la comunidad entre sus miembros fue por el sexo, la edad y las características físicas, se ubicaron en el primer momento de la división del trabajo presentando así un carácter natural espontáneo. La evolución histórica del proceso de trabajo sigue en las diferentes etapas y en correspondencia con el desarrollo científico-técnico.

En los pasajes de la Biblia (NBLH, 2005) hay un ejemplo relacionado con el principio de la organización en función del desarrollo de diferentes actividades, como en el caso en que Jetró, o Hobab suegro de Moisés, ante las dificultades de este último para atender a su pueblo y dirimir los pleitos, le recomendó escoger un grupo de hombres y distribuir esa función, ahí se aprecia el carácter limitado del alcance de la dirección. (Éxodo 18: 13- 26).

La historia de la humanidad alcanza diferentes niveles de desarrollo, en distintos puntos geográficos; así algunos sitúan los centros de desarrollo de la antigüedad en el lejano Oriente: la India, China, Egipto y Babilonia y otro en la antigua Grecia. Los historiadores reconocen los aportes y el tratamiento dado por la división del trabajo a los filósofos de la antigua

Grecia, dentro de ellos se puede mencionar a Sócrates, Aristóteles y en especial a Platón.

Platón reconoció en la doctrina sobre la división del trabajo varias categorías, así clasifica las partes del alma en:

- Parte racional: debe corresponder a la categoría de los gobernantes y filósofos.
- Parte afectiva: a la categoría de los guerreros y la categoría de los arte-sanos, entrenados para el cumplimiento perfecto de su oficio.

Estas formulaciones muestran el abordaje de la interrelación hombre - trabajo desde épocas tan tempranas del desarrollo del pensamiento filosófico, expresado en la asignación del trabajo sobre la base de las diferencias individuales y otras categorías.

Durante la Edad Media, el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario, condicionando al estatus de clase, la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos. Una de las características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal.

Si bien en la comunidad primitiva, el esclavismo y el feudalismo, el proceso de trabajo se caracterizó por su poca complejidad tecnológica, y por cierto grado de independencia y ejecución desde el punto de vista social, con la Revolución Industrial y los avances tecnológicos se produjeron cambios muy significativos en el proceso de trabajo, que dieron origen a una mayor socialización.

### **Revolución Industrial:**

Las grandes transformaciones en Inglaterra a finales del siglo XVIII, van a influir y determinar el desarrollo de la economía. El sistema artesanal dio paso a la manufactura. Con la invención de la máquina, el surgimiento de las fábricas y la mecanización, comienza a distribuirse la organización de la fuerza de trabajo por tareas. Del trabajo artesanal se fue pasando a la manufactura, lo que indica que la organización del

trabajo de operaciones de la mano de obra se desarrolla hacia operaciones de las máquinas.

La revolución industrial con la consecuente socialización del trabajo a partir del desarrollo de procesos fabriles, llevó a la búsqueda de regularidades en la dirección de grandes grupos de personas.

### **Escuela Clásica de la Organización Científica del Trabajo:**

La Escuela Clásica de la Organización Científica del Trabajo surge como un intento por parte de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), su iniciador, de abordar científicamente el proceso administrativo sobre la base del análisis del trabajo mediante el estudio de tiempos y movimientos, descomponiéndolo en sus elementos más simples y buscando los métodos mediante los cuales se lograra incrementar la productividad de los trabajadores.

Los principales representantes a Frederick Winslow Taylor, Henry Lawrence Gantt, Harrington Emerson, Henry Ford, Frank Buncker Gilbreth y Lilliam Gilbreth, entre otros.

Taylor, W. F. (1911 / 1975) en su obra *Los principios de la administración científica*, planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: "Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes." Los principios abordados por Taylor llevaban implícito el estudio del trabajo y del individuo, basado en las aptitudes, los rasgos psicofisiológicos y el entrenamiento. Ejemplos de estos principios son:

- "Limítese el trabajo de cada operario a la ejecución de una sola función principal."
- "Para que el funcionamiento sea eficiente, cada empleado, desde el superintendente auxiliar para abajo, debe tener el menor número posible de funciones que realizar."

- "(...) casi todos los actos de un obrero deben ir precedidos de acciones preparatorias de la dirección que permiten a aquel realizar su labor mejor y más rápidamente (...)"
- "Debe darse al trabajador una dirección exacta y detallada, diciéndoles lo que tiene que hacer y cómo debe hacerlo."

Las principales características del diseño de cargo de la Escuela Clásica de la Organización Científica del Trabajo son:

- Estudios de trabajo del análisis de tiempos y movimientos.
- Trabajo fragmentado.
- Racionalización del trabajo.
- Descomponen el trabajo en sus elementos más simples.
- Simplificación de las operaciones manuales.
- Producción en serie.
- Repetición constante del trabajo.
- Poca capacitación caracterizada por un rápido entrenamiento para la adquisición de habilidades y destrezas.
- Trabajo estandarizado, medido y las fases en el tiempo requerido.

Uno de los aspectos esenciales que caracterizan esta corriente, es su énfasis en los aspectos relacionados con la organización del trabajo, concibiendo al hombre como un ser netamente económico. Los principios de esta escuela de la organización científica del trabajo son:

- Principios del control.
- Especialización.
- División de funciones.
- Unidad de mando.
- Actividad de organización y métodos.

La administración científica desde sus inicios proyectó lo siguiente:

- Encontrar la mejor manera para que las personas se muevan, localicen y manejen físicamente una tarea.
- Segmentar los cargos y tareas repetitivas.

- Conseguir instrumentos y equipos de manera que minimicen el esfuerzo y pérdida de tiempo.
- Construir el ambiente de la fábrica de tal manera que el ruido, la ventilación y otras facilidades de apoyo no reduzcan la eficiencia.
- Proyectar instrumentos especiales para cargos específicos, como transportadores, seguidores y otras máquinas para reducir acciones innecesarias.
- Eliminar todas las actividades que produzcan fatiga y que no estén relacionadas con la tarea ejecutada.

### **Teoría Clásica de la Organización:**

Henry Fayol (1841-1925) fue un representante de la administración en la organización. Desarrolló postulados que estudian la organización fundamentalmente desde el punto de vista de sus interrelaciones estructurales. Este autor planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas en el desempeño de una empresa y que a cada función esencial le corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. (Chiavenato, I., 2006). Estas funciones básicas son:

1. *Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.*
2. *Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.*
3. *Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.*
4. *Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.*
5. *Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.*
6. *Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y*

*sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre por encima de ellas. (p. 70).*

Según la teoría de Fayol, las funciones administrativas se definen como el acto de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que puede ser encontrado en cualquier área de la empresa, es decir, que todo responsable de área en la organización desempeña actividades de planificación, organización, etc., como actividades administrativas esenciales. Desglosando estos elementos:

- *Planificación: involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento en función de él.*
- *Organización: proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y social.*
- *Dirección: describe y desarrolla el funcionamiento de la organización. Su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.*
- *Coordinación: armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones y adapta los medios a los fines.*
- *Control: consiste en el desarrollo de una serie de herramientas que permitan detectar posibles desviaciones con respecto al plan adoptado con el objetivo de introducir, en su caso, las necesarias correcciones. (Chiavenato, 2006, pp. 70-71).*

Menguzzato, M. & Renau, J. J. (1992) en su libro *La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management*, destacan los catorce principios de administración de Fayol, H. los cuales son:

1. *División del Trabajo:* Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
2. *Autoridad:* Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. *Disciplina:* Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
4. *Unidad de Dirección:* Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. *Unidad de Mando:* Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. *Subordinación de interés individual al bien común:* En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. *Remuneración:* La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. *Centralización:* Los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos la autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de Centralización en cada caso.
9. *Jerarquía:* La línea e autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. *Orden:* Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.

11. *Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.*
12. *Estabilidad del Personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.*
13. *Iniciativa: Debe darse al dependiente libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.*
14. *Espíritu de Grupo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba por ejemplo el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible. (Menguzzato, M. & Renau, J. J., 1992, p. 65).*

Según Chiavenato, I. (2006) se han hecho varias críticas a la Teoría Clásica: *“El enfoque extremadamente simplificado de la organización formal, que ignora la organización informal; la ausencia de trabajos experimentales capaces de dar base científica a sus afirmaciones y principios; el mecanicismo de su enfoque, que le valió el nombre de teoría de la máquina; el enfoque incompleto de la organización y la visualización de la organización como si ésta fuera un sistema cerrado. Sin embargo, las críticas hechas a la teoría clásica no empañan el hecho de que a ella debemos las bases de la teoría administrativa moderna.”* (p. 80).

### **Teoría Humanista:**

Mintzberg, H. (1988,) describe los orígenes de esta teoría de la siguiente manera:

*“En el año 1939, con la publicación de la obra de Roethlisberger y Dickson sobre una serie de experimentos realizados con trabajadores de la central Western Electric Hawthorne, empezó a percibirse que pasaban también otras cosas en las estructuras organizativas; concretamente, sus observaciones respecto a la presencia de una estructura informal (relaciones extraoficiales dentro del grupo de trabajo) constituyeron la aceptación de que la*

*adaptación mutua servía de importante mecanismo de coordinación en todas las organizaciones.” (p. 34).*

Según Chiavenato, I. (2006) el origen de la teoría de las relaciones humanas se debe a cuatro hechos:

- *La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica.*
- *El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología.*
- *Las ideas de la filosofía pragmática de John De wey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin.*
- *Las conclusiones del experimento de Hawthorne coordinado por Elton Mayo.” (p. 88).*

Cascio, A. et al. (2010) resumen las conclusiones del experimento realizado por Mayo, E. en los siguientes términos:

*“Los estudios de Hawthorne mostraron que las organizaciones son sistemas en los que cuando se cambia un elemento todo cambia; que la estima tiene un papel importante en la motivación; que la organización informal influye en el rendimiento del sujeto; que la comunicación en ciertos casos es mejor que la especialización para conseguir objetivos; que la organización distribuye salidas entre sus miembros; que el comportamiento del sujeto no sólo se encuentra en función de recompensas económicas, y que la satisfacción de los miembros conduce a una mayor productividad.”*  
(p. 80).

Menguzzato, M. & Renau, J. J. (1992) destacan las siguientes conclusiones del experimento de Hawthorne:

- *Comportamiento social de los trabajadores. El comportamiento de las personas se ve fuertemente influido por el grupo al que pertenece.*

- *La motivación no es estrictamente económica. A ésta hay que añadirle otros tipos de motivación, como por ejemplo la participativa.*
- *El liderazgo existe en las organizaciones y, a veces, puede llegar a sustituir a la autoridad formal.*
- *Junto con la organización formal coexiste la organización Informal.” (p. 66).*

Chiavenato, I. (2006) destaca como principales implicaciones de esta teoría las siguientes:

- *Influencia de la motivación humana: Mayo y su equipo propusieron una nueva teoría de la motivación, opuesta a la del homo economicus según la cual el ser humano es motivado no solo por estímulos económicos y salariales sino también por recompensas sociales y simbólicas.*
- *El liderazgo: la teoría de las relaciones humanas comprobó la enorme influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas. Mientras que la teoría clásica se concentraba en la autoridad formal, al reconocer sólo la dirección en los niveles jerárquicos superiores sobre los niveles inferiores, en aspectos relacionados con las actividades y funciones del cargo, el experimento realizado en Hawthorne tuvo el mérito, entre otros, de mostrar la existencia de líderes informales que encarnaban las normas y expectativas del grupo, mantenían control sobre el comportamiento del mismo y ayudaban a los operarios a actuar como grupo social, cohesionado e integrado.*
- *Comunicación: en la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es importante para la relación interpersonal y para explicar con claridad, a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas.*
- *Organización informal: el comportamiento de los grupos sociales de una empresa está condicionado por dos tipos de organización: la organización formal (o racional) y la*

*organización informal (o natural). La organización formal tiene un carácter esencialmente lógico. La organización informal se reconoce en las actitudes y disposiciones basadas en la opinión, en el sentimiento y en la necesidad de asociarse, y no se modifica con rapidez ni procede de la lógica.*

- *La dinámica de grupo: es la suma de intereses de sus integrantes, la cual puede ser activada mediante estímulos y motivaciones para lograr mayor armonía en las relaciones humanas.” (pp. 100-114).*

### **Teoría Neoclásica:**

Koontz, H. & O'Donnell (1961), como autores adscritos al enfoque neoclásico recogen en su libro Principios de Dirección de Empresa la filosofía que inspira lo que estos autores denominaban “El modelo actual de la dirección de empresa” y que son:

*“El hombre, debido a sus limitaciones físicas, biológicas y psíquicas, ha comprendido que es necesario cooperar con los demás para la consecución de sus fines. Así, pues, la coordinación del esfuerzo humano es el problema esencial en toda acción de grupo, ya sean los objetivos perseguidos de orden comercial, militar, religioso, caritativo, educativo o social. Cuando la cooperación de los individuos para alcanzar un bien común llega a organizarse en una asociación formal, el elemento fundamental de esa asociación está constituido por la dirección, la función de conseguir algo por medio de la acción de las personas. Al llevar a cabo esa coordinación de la actividad del grupo, el dirigente, como tal dirigente, planea, organiza, forma los cuadros, dirige y controla las actividades de otros individuos. La dirección, además de ser esencial en toda empresa se realiza en todos los niveles de organización. La dirección no es función privativa del presidente ni del general del ejército, uno necesita del capataz y otro del capitán.” (p. 3).*

Este enfoque es una readaptación de los principios clásicos y surge como respuesta a la importancia cada vez mayor que van tomando los enfoques basados en las ciencias del comportamiento. Menguzzato, M. & Renau, J. J. (1992, p. 72).

Para Chiavenato, I. (2006) las principales características de esta teoría son:

1. *Énfasis en la práctica de la administración.*
2. *Reafirmación de los postulados clásicos.*
3. *Énfasis en los principios generales de administración.*
4. *Énfasis en los objetivos y en los resultados.*
5. *Eclecticismo conceptual.*

Chiavenato, I. (2006) menciona los siguientes principios básicos de organización formal según los autores neoclásicos:

- *División del trabajo: consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas.*
- *Especialización: cada órgano o cargo tiene funciones y tareas específicas y especializadas.*
- *Jerarquía: en toda organización formal existe una jerarquía por escalas, estratos o niveles de autoridad. En los puestos superiores de la escala jerárquica aumenta la autoridad.*
- *Amplitud administrativa: indica el número de subordinados que un administrador puede supervisar. Los autores neoclásicos analizan esta amplitud administrativa.” (pp.130-131).*

### **Teoría Estructuralista:**

En este enfoque recogemos la aportación de Chiavenato, I. (2006, p. 219), donde establece un desdoblamiento del enfoque haciendo referencia a la Teoría de la

Burocracia de Max Weber que pone el énfasis en la estructura y la Teoría Estructura-lista que pone el énfasis en la estructura, en las personas y en el ambiente.

Max Weber en Alemania, escribió acerca de las estructuras maquinales o burocráticas en las cuales las actividades quedaban formalizadas mediante reglas, descripciones del puesto y una preparación previa. (Mintzberg, 1991, p. 34).

El término burocracia fue utilizado por primera vez por el francés Gournay en 1745. El término, de origen francés, es la suma de dos palabras: *bureau* (significa tanto oficina como mesa para escribir) y *cratia* (tiene su origen en un vocablo griego cuyo significado es gobernar). Burocracia se aplicó en un principio a los funcionarios con el significado de *gobierno de los funcionarios*. Con el tiempo, el término se extendería para referirse a las organizaciones en general. (Giddens, A. 1999, p. 372).

El modelo burocrático consiste en una serie de funciones formales, regladas, racionales, escritas y exhaustivas, en entornos con división del trabajo, ordenados jerárquicamente y estrictamente delimitados para favorecer la supervisión y control. (Mateos, P., 2007, p. 472).

Weber llegó a la conclusión de que el protestantismo tuvo un papel fundamental en la aparición del capitalismo, argumentando una nueva ética que favorecía la aspiración a la riqueza y la acumulación de capital. (Valdaliso, J. M. & López, S, 2009, p. 107).

Weber basa su teoría de la burocracia en que las actividades deben coordinarse de forma coherente, y los trabajadores, para funcionar con eficacia, tienen que trabajar un número de horas constantes, todo ello teniendo en cuenta el tiempo y el espacio que ejercerá una necesidad de coordinación en la programación de los horarios. Giddens, A. (1999) define seis principales características del modelo:

- *Existencia de un sistema de reglas y procedimientos que regulan el trabajo. Tales reglas y procedimientos cumplen diversos fines:*
  - *Estandarizar operaciones y decisiones.*
  - *Servir como receptáculos de un aprendizaje pasado.*

- *Permiten una igualdad de tratamiento.*
- *La selección y promoción del personal es fundamental en la formación técnica y en el rendimiento.*
- *Sistemática especialización del trabajo y especificación de responsabilidades.*
- *Conductas formales e impersonales, es decir, que las relaciones entre los miembros de la organización deben ser impersonales para evitar una pérdida de racionalidad y eliminar el favoritismo.*
- *Separación completa entre propiedad y administradores.*
- *Existencia del principio de jerarquía, de acuerdo con el cual, cada puesto de trabajo es controlado por el superior. La jerarquía es además impersonal y basada en reglas.” (p. 378).*

Por su parte, Chiavenato, I. (2006), destaca 10 características principales de la teoría de Weber:

1. *Carácter legal de las normas y reglamentos.*
2. *Carácter formal de las comunicaciones.*
3. *Carácter racional y división del trabajo.*
4. *Impersonalidad en las relaciones.*
5. *Jerarquía de la autoridad.*
6. *Rutinas y procedimientos estandarizados.*
7. *Competencia técnica y meritocracia.*
8. *Especialización de la administración.*
9. *Profesionalización de los participantes.*
10. *1Completa previsión del funcionamiento. (pp. 225-226).*

Mintzberg, H. (1991), cuando hace referencia en su libro a la organización maquinal, cita:

*“Max Weber, que fue el primero que escribió sobre esta forma de organización, puso de relieve su racionalidad; de hecho, la palabra maquinal procede directamente de sus escritos. Una máquina es ciertamente precisa; también es fiable y fácil de controlar; y es eficiente. Cuando un conjunto de tareas simples y repetitivas se*

*tienen que ejecutar con precisión y coherencia por seres humanos esta es la estructura más eficaz.”* (p. 165).

Bueno, E. (2007, hace referencia a Max Weber citando:

*“Concibió la burocracia como un sistema basado en las relaciones de autoridad y en las reglas y procedimientos que regulan el trabajo que desempeñan las personas de forma predecible, racional, competente e impersonal, muy apoyadas en la división del trabajo y en la especialización como tendencias sociales amplias.”* (p. 57).

### **Teoría Sistemática:**

Para Chiavenato, I. (2006) afrontar el enfoque sistémico de la organización supone tratar tres apartados: tecnología y administración, teoría matemática de la administración y teoría de sistemas:

*“La teoría general de la administración pasó por una fuerte y creciente ampliación de su enfoque desde la época del enfoque clásico hasta el enfoque sistémico. En su época, el enfoque clásico había sido influenciado por tres principios intelectuales dominantes en casi todas las ciencias en el inicio del siglo pasado: el reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo. Con la aparición de la teoría general de los sistemas se sustituyen por los principios opuestos del expansionismo, del pensamiento sintético y de la teleología.”* (p. 354).

La teoría matemática de la administración o *management science*, Menguzzato, M. & Renau, J. J. (1992), dicen:

*“Dentro de este enfoque se agrupan un conjunto de trabajos, tanto teóricos como empíricos, que van desde los situados dentro de la teoría de la decisión hasta los que aplican la investigación operativa del management. Como característica de los métodos utilizados en este enfoque del management science, Simon (1979) señala que éstos han de permitir tomar decisiones empleando como inputs datos reales y realizando*

*operaciones que puedan ejecutarse mediante calculadoras u ordenadores.” (p. 68).*

Asimismo Bueno, E. (2007) hace referencia a la teoría matemática de la administración con las siguientes palabras:

*“El enfoque cuantitativo incorpora los modelos matemáticos que se desarrollaron, a partir de la segunda guerra mundial, para el análisis de operaciones y la preparación científica de las decisiones en los problemas de asignación de recursos y de programación de actividades. Aportación que es conocida con el nombre de Investigación Operativa. Concepción interdisciplinar y de amplio contenido que se ha denominado como “Ciencia de la Administración” (Management Science), ya que es una concepción que pretende estudiar los problemas y procesos de la organización aplicando modelos matemáticos y algoritmos operativos para poder lograr la optimización de la función objetivo planteada.” (pp. 62-63).*

Centrándonos ya en la teoría de sistemas, parece conveniente comenzar con la definición del concepto de sistemas de Chiavenato, I. (2006), quién afirma que *“la palabra sistema denota un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado”.* (p. 411).

Este mismo autor, mencionando a Bertalanffy, destaca de su definición que *“el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, del cual se derivan dos conceptos: el de propósito (u objetivo) y el de globalización (o totalidad)”.*

Para Bueno, E. (2007), el enfoque de sistemas ha contribuido de forma importante al desarrollo de la Teoría de la organización:

*“Esta corriente de pensamiento, en resumen, ha representado un sistema científico positivo por las razones siguientes:*

- *Su validez metodológica en su aplicación al estudio de las ciencias sociales y del comportamiento.*
- *Su lógica a la hora de la modelización y del diseño de sistemas de solución de los problemas empresariales.*
- *Su aportación como proceso de razonamiento científico para el estudio pragmático de los complejos o de las organizaciones actuales, con grandes posibilidades tanto en sus aspectos estructurales como dinámicos.*
- *Su capacidad para ser un método de enseñanza y explicación coherente de la realidad de la organización como sistema abierto, tanto en una visión total como en un análisis jerárquico y funcional de sus partes (subsistemas o aspectos)". (pp. 66-67).*

Menguzzato, M & Renau, J. J. (1992) hacen referencia al enfoque sociotécnico citando:

*"Un trabajo de Trist & Bamforth (1951) en el que se estudiaban las consecuencias sobre el comportamiento humano derivadas de un cambio de tecnología en las minas de carbón es el pionero de este enfoque. Este trabajo condujo a afirmar que existen unas interrelaciones entre el sistema técnico y el sistema social. Woodward (1965), mediante un estudio de un conjunto de empresas situadas en el sur de Essex, en Inglaterra, que formaban una muestra de empresas de distintos tamaños y pertenecientes a sectores diversos, llegó a conclusiones semejantes, es decir, a que las diferencias existentes entre empresas podría deberse a los diversos sistemas técnicos empleados." (p. 71).*

### **Teoría Situacional:**

Para Bueno, E. (2007):

*"Este enfoque se compone de dos corrientes de pensamiento: la primera definida por la Escuela de los Sistemas Socio-técnicos, con énfasis en la observación de las influencias del sistema técnico sobre el sistema social que definen las organizaciones, y la segunda, originalmente llamada de contingencias, que pone el*

*acento en el estudio general del conjunto de posibles influencias de las circunstancias (contingencias o situaciones) que rodean a las organizaciones (consideradas como sistemas abiertos y complejos) y cómo las mismas afectan a su estructura y a sus procesos administrativos (comportamiento).” (p. 67):*

Por su parte Domínguez et. al., (2003), haciendo referencia a los sistemas socio-técnicos, cita: “Se señala que la empresa debe ser vista como un sistema abierto a su entorno, y la interrelación entre estos dos elementos -sistema y entorno- es un factor clave para la consecución del equilibrio”. pp. 175-176).

Lawrence, y Lorsch mencionado por Mateos, P. (2007), se refieren a la teoría de las contingencias como: “*Se centra en el análisis del entorno y sus efectos en las organizaciones, llegando a afirmar que el diseño interno de las organizaciones está en función de determinadas circunstancias ambientales, mercado, información, etc.*” (p. 488). Por su parte Cascio, G. et al. (2010), haciendo referencia a Pfeffer & Pennings citan este enfoque como: “*centrado en el aspecto político del entorno, el modelo de contingencia estratégica plantea que las estructuras organizacionales son fruto del contexto político dentro de la organización.*” (p. 82). Y según Menguzzato, M. & Renau, J. J. (1992):

*“La importancia del entorno en relación con la empresa se manifiesta en el hecho de que es el entorno a través de sus componentes, el tipo de entorno concreto de que se trate, etc., el que va a condicionar qué tipo de estrategia, de estructura organizativa, estilo de liderazgo, sistema de planificación, va a elegir la empresa, contando por supuesto con sus propios recursos... El enfoque situacional provee de una forma de pensar y actuar en relación al diseño de la organización, haciéndolo depender del entorno y de las características personales de los miembros que forman la organización”. pp. 71-72).*

Cabe destacar la aportación de Chandler, citado por Dessler, G. (1979), en el sentido de que *“una manera útil de visualizar el impacto de la cuestión ambiental estratégica es la idea propuesta por Chandler, de que la estructura sigue a la estrategia.”* (p. 65). Chiavenato, I. (2006, pp. 437-443) hace referencia a varias investigaciones llevadas a cabo por varios autores, en primer lugar cita la investigación llevada a cabo por Chandler sobre la relación que se da entre estrategia y estructura organizacional, llegando a la conclusión de que el ambiente provoca cambios en las estrategias lo que conlleva cambios en las estructuras organizativas. Continúa Chiavenato haciendo referencia a la investigación de Burns y Stalker que clasificaron a las organizaciones en mecanicistas y orgánicas, las primeras caracterizadas por su rigidez y las segundas caracterizadas por su flexibilidad, concluyendo que en función de las condiciones ambientales puede ser más apropiado un tipo u otro de organización. También nos cita la investigación de Lawrence y Lorsch sobre el ambiente, de la cual se derivó el nombre de la Teoría Situacional y que concluyó en que la organización es un sistema abierto que debe adaptarse constantemente a las situaciones ambientales. Y por último cabe destacar la investigación de Joan Woodward sobre la tecnología que concluye que en función de la tecnología (distingue entre tecnología unitaria, masiva y de proceso automatizado) utilizada por la empresa, ésta necesitará una determinada estructura y afectará a su comportamiento organizacional además de que determinará el predominio de alguna función (distingue entre las funciones de ventas, producción e ingeniería) en la empresa. En otro orden de cosas Chiavenato, I. (2006), se refiere a la estrategia organizacional hablando de los diferentes enfoques situacionales y distinguiendo entre la escuela ambiental, la escuela del diseño y la escuela del posicionamiento. Destacamos el enfoque de la escuela del diseño, también denominada enfoque de adecuación, ya que compatibiliza los aspectos internos de la empresa con los aspectos externos del ambiente y para ello establece cuatro premisas:

1. *Mapeo ambiental, lo que supone llevar a cabo un diagnóstico externo de la organización.*

2. *Evaluación interna de la organización, que se lleva a cabo a través de un diagnóstico interno de la empresa.*
3. *Compatibilización, entre los aspectos externos e internos de la organización.*
4. *Definición de la estrategia organizacional, supone adaptar la estructura organizacional, la cultura, etc., a la estrategia que marcará el camino que deberá seguir la organización en el futuro.”* (pp. 470-471).

Galbraith, mencionado por Menguzzato, M. & Renau, J. J. (1992):  
“*Se manifiesta encuadrado en el enfoque contingente y sostiene que está basado en dos conclusiones que se obtienen de un amplio conjunto de estudios. Estas conclusiones son:*

- *No hay una mejor forma de organizar.*
- *Ninguna forma de organizar es igualmente efectiva.*
- *La mejor forma de organizar depende de la naturaleza del entorno con el que una organización interactúa.”* (p. 72).

### **Resumen de rasgos y tendencias del trabajo actual:**

Los rasgos y tendencias fundamentales en la organización del trabajo en función del diseño, análisis, descripción y valoración de cargos, pueden resumirse así:

- Los procesos del trabajo deben concebirse con un carácter técnico, científico y social.
- Bases tecnológicas y sociales caracterizadas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo y en los diseños de sistemas logísticos) y la motivación como paradigma humano.
- Enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de procesos polivalentes.
- Los sistemas caracterizados por la proyección estratégica.
- Estructuras organizativas aplanadas o integrales.
- Descentralización.
- Flexibilidad.

- Función integral y procesos integrales de la empresa con el entorno desde cualquier departamento, taller, sección o área de la organización.
- Enriquecimiento del trabajo (tanto horizontal como vertical).
- Competencias en su sentido recto.
- Consenso en el análisis.
- Calidad total en el servicio al cliente tanto interno como externo.
- Trabajos en equipos.
- Procesos conduciendo a los clientes de los valores añadidos.
- Valores compartidos.
- Nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, subsistema informático.
- Gestión de información, la gestión del conocimiento.
- Participación, implicación o involucramiento de los empleados en todas sus actividades.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada de las condiciones de trabajo.
- Comportamiento ético.
- Conservar el sistema ecológico.
- Lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

## **1.2 Marco Filosófico**

Las organizaciones empresariales han jugado un papel fundamental a lo largo de la historia, como estructuras sociales a través de las cuales se generan, transforman, producen y comercian los bienes de consumo que las personas necesitamos para subsistir o cubrir el sinfín de necesidades primarias y secundarias. También han sido el lugar en donde los seres humanos hemos tenido formas particulares de interacción, desde las básicas relaciones formales jefe-subordinado y las de compañeros de trabajo, hasta todas aquellas que suelen llamarse informales como las amistades y enemistades, los subgrupos y las subculturas, por ejemplo,

que no son menos importantes para la dinámica organizacional. En ellas se han estructurado complejas relaciones de poder y de sumisión, de solidaridad o bien de confrontación; lugar, también en donde los individuos han dado sentido a sus vidas o, por el contrario, lo han perdido. No es, extraño, entonces, que se haya dedicado tanto esfuerzo y energía, desde siempre, a tratar de mejorarlas, sea pensando en la vida de quienes las integran, como sería el caso de la psicología del trabajo, o sea tan sólo pensando en su eficiencia y productividad, como es el caso de los modelos del management; también ha habido un gran interés en tratar de entenderlas o explicarlas, bajo todo tipo de posturas filosóficas y sociológicas como serían las empiristas, las positivistas, las mecanicistas, las organicistas, las estructuralistas, las funcionalistas, las constructivistas, etc. (Telles, 2011,p.6).

Así mismo Telles (2011) refiere que las organizaciones, como la misma sociedad, se han venido transformando desde las condiciones de vida laboral más inhumanas hasta lograr formas más aceptables para equilibrar la calidad de vida con la tan deseada productividad. De entre una gran variedad de visiones o paradigmas, uno que en especial destaca por su interés y dedicación en este sentido, es el pensamiento humanista, que precisamente en su denominación asienta el centro de su interés: el ser humano. Al revisar la evolución de las formas organizacionales desde el surgimiento de la revolución industrial a nuestros días, puede observarse un creciente interés en la búsqueda del equilibrio humanismo-productividad. No obstante, parece que siempre acaba por inclinarse la balanza del lado de la productividad, con la tan “evidente” razón de que si no fuera así, quizás las organizaciones no habrían sobrevivido hasta ahora.

Según Telles (2011) Antes de relacionar el humanismo con las organizaciones y la productividad, es conveniente esclarecer el término, ya que como dice Ferrater Mora (1965), existen incontables “humanismos” a lo largo de la historia del pensamiento, que fácilmente podemos caer en contradicciones e imprecisiones. Al parecer, el término ya era utilizado desde el esplendor griego y romano (Heidegger, 1998;

Velásquez, 1996), en donde se hacía la diferencia entre el “homo humanus” y el “homo barbarus”, siendo el primero el romano que eleva y establece la civilización, que se dedica a actividades espirituales y culturales, mientras que el segundo es la persona común y vulgar, sin educación ni cultura, y que generalmente venía de otros pueblos. El término también será empleado en diferentes épocas de la evolución del pensamiento filosófico (Ferrater Mora, 1965), resurgiendo en la edad media, especialmente en la filosofía italiana, cuyo énfasis estuvo en dar continuidad al estudio de los autores latinos y al ciceronismo. Para el Renacimiento surgen tantas vertientes que ya es difícil hablar de una “posición filosófica” como tal; en todo caso se prefiere hablar de un movimiento amplio y diversificado, pero con ciertos elementos comunes como son: “la dignidad del hombre”, “la noción de persona” (en contraposición a la idea de “individuo”), “la sociedad abierta o libre”, “la concepción de totalidad”, entre otros aspectos. En una visión más contemporánea, el filósofo Ferdinand C. Schiller (Ferrater Mora, 1965), llamó con toda intención a su propia filosofía “humanismo”, caracterizándola por los siguientes aspectos: a) Afirmación de una cierta plasticidad de lo real, que nos permite adaptarla a nuestras necesidades; b) Un cierto pluralismo, y por lo tanto, un anti-absolutismo del conocimiento; c) El énfasis en el estudio del individuo (individualismo en contraposición del colectivismo). Para William James, el filósofo y psicólogo americano, el humanismo es ante todo una ruptura con el “absolutismo”, con la idea de un universo compacto e inmutable, e insistiendo en la importancia de la variedad y espontaneidad de la experiencia; sin pretender renunciar a la verdad y a la realidad, se pretende captarlas en toda su riqueza, negando que las leyes sean meras duplicaciones de la realidad, como en su momento lo pretendieron las tesis empiristas y positivistas. En el humanismo se pretende más la búsqueda de significados y símbolos que nos permiten interpretar la realidad, más que tratar con su mera reproducción, se busca más la aproximación que la exactitud.

Por otra parte Algunos autores como (Gallardo, 2007; De la Garza, 2007), suelen referirse a las formas organizacionales predominantes de los últimos cien años, como tres grandes modelos: taylorismo, fordismo y más recientemente el toyotismo (también denominado lean production – producción ligera-). Los dos primeros fuertemente relacionados en tiempo y perspectiva.

El management sistemático o “administración científica”, modelo productivo desarrollado por Frederick W. Taylor (Nelson, 1974), fue el esfuerzo de integrar la planta industrial fragmentada de finales del siglo XIX. El creciente tamaño de las fábricas, la variedad de las tareas, la adquisición y el movimiento de las materias primas, etc., fueron haciendo más complejas las relaciones jefe-subordinado y la administración en general. Se buscaron maneras de solucionar esto reduciendo el tamaño de las compañías o, más popularmente, implementando el management sistematizado. Sus mejores resultados se dieron en las áreas de costos, producción, control de inventarios y en la labor. Para operar con efectividad, las plantas requerían que los trabajadores fueran capaces de proporcionar información detallada acerca de sus actividades, asumir procedimientos estandarizados y abandonar sus prerrogativas y funciones tradicionales, lo que significó un fuerte impactó para la fuerza laboral.

El management sistemático puso especial énfasis en la paga como incentivo. Prácticamente no hubo gran interés en métodos de selección o promoción de los trabajadores, ni en maneras de mejorar la moral o motivación; el único interés estaba centrado en el dinero, con la idea clásica de que el hombre sólo trabajaba para obtenerlo. Esta fue la respuesta al desorden laboral.

Ante esto, académicos y columnistas sugirieron otros antídotos al desorden laboral, como negocios colectivos y uniones comerciales, por ejemplo. Los políticos comenzaron a discutir sobre las relaciones en la labor del management y las condiciones de trabajo. También algunos

empleadores, sobre todo los que tenían numerosas mujeres como trabajadoras, se preocuparon por estos temas.

Taylor estuvo en el corazón de estas discusiones, y fue cambiando su visión de un “ingeniero de taller” a un “ingeniero economista”. Su trabajo pionero en la compañía Midvale Steel en los 80’s fue la base de sus principales innovaciones de este periodo, que fueron principalmente técnicas, como sus experimentos para cortar eficientemente el metal. Como ingeniero en jefe, estandarizó maquinas, el uso de bandas y procedimiento de mantenimiento. Mientras el trabajo se hacía más fácil y sistemático, él luchaba porque sus métodos fueran aceptados y los trabajadores estaban más preocupados por las nuevas reglas y procedimiento impuestos, mostrando su claro resentimiento a todas las innovaciones de Taylor. Desde el punto de vista de éste, lo importante es que sus métodos eran exitosos y efectivos, lo que le permitió ganar prestigio rápidamente ante la comunidad empresarial de su tiempo.

Durante la siguiente década, Taylor se dedicó a perfeccionar sus métodos como superintendente de una fábrica, al mismo tiempo que actuaba como consultor de muchas firmas, lo que le trajo fama y fortuna, retirándose en 1901 de las actividades fabriles. A partir de entonces se dedicó a difundir su sistema de management.

Taylor difundió su trabajo con la idea de que además de mejorar la eficiencia y las ganancias de los empresarios, también mejorarían los hábitos y habilidades de los trabajadores. Esto último no necesariamente era así, pero es probable que Taylor no estuviera tratando de engañar a nadie, sino que era el supuesto general de la ciencia administrativa de su tiempo. De hecho, su sistema estaba diseñado exclusivamente con base en altos salarios o paga. La mejoría en calidad y eficiencia de la fuerza laboral que él notaba, se basaba más en la especialización de la función, que conllevaba, promociones, mayor armonía y cooperación en la labor del management, entre otros aspectos. Esto significa que no necesariamente era el sistema en sí el que producía los resultados, sino

la actividad colateral de las personas. Estos aspectos no fueron notados por Taylor.

Heydebrand (1989), considera que la organización postindustrial se caracterizaría por ser pequeña o estaría localizada en pequeñas subunidades de negocio más grandes; su objeto es generalmente los servicios o la información o la producción automatizada; su tecnología está automatizada; su división del trabajo es informal y flexible, su estructura administrativa está descentralizada funcionalmente; es ecléctica y participativa, traslapándose de muchas maneras con funciones no administrativas. En síntesis, las organizaciones postindustriales o aquellas que surgen de esta transición tienden a tener una estructura de control posburocrático a pesar de que los elementos preburocráticos como personalismo de clan, la informalidad y la cultura corporativa pueden utilizarse para integrar formas organizacionales débilmente enlazadas o flexibles.

Heydebrand considera dos nuevas formas organizacionales: las integradoras-innovadoras y la empresa adhocrática; además menciona tres desarrollos teóricos que en su opinión influyen o modifican las formas organizacionales en "híbridas" o mezclas de modernidad y postmodernidad: la teoría de los costos de transacción y sus variables esenciales de "mercados y jerarquías", la ecología poblacional y el nuevo institucionalismo. Las revisaremos brevemente, comentando en qué sentido se relacionan o no con la visión humanista. Para concluir la sección, describiremos también los "sistemas acoplados" de Weick (1976) que son una interesante modalidad organizacional que consideramos útil incluir en este estudio, pues también reflejan características de las formas postmodernistas y con clara tendencia humanista.

a) Integradas-innovadoras y organizaciones segmentadas (p.e. Chipco computadoras, General Electric - área médica -, Honeywell, Polaroid, entre otras). Se considera frecuente a partir de los noventa, y puede caracterizarse por tener empleados educados, con carreras sofisticadas,

tareas intelectuales complejas, puntos de vista orgánicos y superposición entre operativos y directivos. Además, dimensionalmente tiene estructura matricial y descentralizada, flujo de información libre, acento en la comunicación horizontal, cultura organizacional clara y consistente, favoreciendo la iniciativa y la participación, clima emocional con base en el orgullo, entre otros aspectos. La relación con la visión humanista que demanda tomar en cuenta a las personas, generar un ambiente positivo, entender que las emociones son parte fundamental de la vida organizacional, es evidente. Para la innovación se requiere no solamente las ideas de las personas, sino el deseo de compartir esa creatividad con los demás.

b) La empresa adhocrática. Se refiere a las organizaciones cuyo propósito está encaminado al cumplimiento de las misiones, es flexible más que jurisdiccional y fijo; su estructura de autoridad se basa en equipos de proyectos y fuerzas de tareas, comunicación abierta, difusión de autoridad y racionalidad permanente, más que una jerarquía que conlleva racionalidad formal y legal; sus reglas están subordinadas al propósito, evitando su limitación; su estilo de toma de decisiones es participativo y centrado en los problemas, con amplia delegación, y sus avances se caracterizan por afiliaciones temporales y múltiples, con confianza en la subcontratación y en expertos que tienen una base profesional autónoma. Entonces, esta forma organizacional necesita, para tener éxito, que las personas se perciban dueñas de su tiempo y trabajo, involucradas en la toma de decisiones, en donde más que hacer las cosas porque lo manda una autoridad, se hacen porque los proyectos acordados a realizar, así lo requieren. Sin duda, una estructura tipo taylorista o fordista no podría dar cauce a estos elementos adhocráticos.

c) Mercados y jerarquías (Teoría de los Costos de Transacción). Aún cuando esta distinción no alude directamente a formas organizacionales (pero sí las impacta), Heydebrand es congruente con la perspectiva de Williamson cuando afirma que los cambios en los costos de transacción (asignación de precios, programación, supervisión, comunicación,

transportación, etc.), independientes de los esfuerzos administrativos para minimizarlos, producirán cambios en las formas organizacionales. Entre otros aspectos, se esperaría un aumento en la informalidad, tanto en las relaciones horizontales como en las verticales, con lo que se suplantaría la racionalidad formal, la división formal del trabajo y la dirección reglamentada que gobierna las burocracias clásicas. El enfoque de mercados y jerarquías intenta identificar una serie de factores ambientales, como la incertidumbre y las relaciones de intercambio, que aunada a un conjunto relacionado de factores humanos como la racionalidad limitada y el oportunismo, explica las circunstancias bajo las cuales resultará costoso redactar, poner en ejecución y hacer respetar complejos contratos de condiciones contingentes. Esta teoría, de extracto esencialmente económico, es un ejemplo de la preocupación de unir cuerpos de conocimiento tradicionalmente ocupados de los grandes números y de procesos “racionalmente objetivos”, con aquellos afines a la psicología o a la sociología de las organizaciones. Según estos acercamientos, la irracionalidad (en el sentido de no racional, sino emocional y sentimental), la aprehensión de significados, los valores, las actitudes, etc., tienen un gran peso en las formas que toma la economía a gran escala (macroeconomía) y a menor escala (microeconomía). El mundo de la vida personal ya es tomado en cuenta en estos modelos, aun cuando entendemos que no necesariamente lo es en un sentido humanista, sino pragmático.

d) La Ecología Poblacional. Las tendencias que se desprenden de la ecología poblacional, asumen a las formas organizacionales en términos de los límites que separan las poblaciones de las organizaciones. De este modo, el número de formas organizacionales posibles se multiplica, ya que los procesos sociales están continuamente creándolos y erosionándolos. Los nichos refieren a la mezcla de rasgos estructurales y relaciones con el entorno para definir las poblaciones de las organizaciones. La propuesta de estos modelos, es que los rasgos estructurales y relaciones con el entorno permiten definir las poblaciones de las organizaciones en un nicho específico. Se propone que las

nuevas formas organizacionales son producto de la variación cultural, la competencia de mercados y la selección de estrategias ante las presiones o tensiones empresa-sociedad. Para estos modelos, entonces, habría tantas formas organizacionales como empresas mismas, ya que cada una responde de manera específica a sus problemas específicos.

d) El Nuevo Institucionalismo. Aquí se pone el acento en el mecanismo de reproducción de las formas organizacionales establecidas, la proliferación de formas similares y la relativa escasez de formas en general y de nuevas formas en particular. Bajo esta perspectiva, las formas organizacionales se adoptan por razones rituales y ceremoniales de legitimación, más que por razones técnicas-rationales; se concibe que las organizaciones tiendan a desaparecer como unidades definidas y delimitadas, quedando como representaciones dramáticas de mitos racionalizados que penetran las sociedades modernas. Según estos modelos, las organizaciones se vuelven aún más homogéneas y la burocracia sigue siendo la forma más común. El institucionalismo alude tanto a la innovación (tendencia postmodernista) como a la reproducción (tendencia modernista). Como se expresa en la siguiente cita: “En las sociedades modernas, las estructuras organizacionales formales surgen en contextos altamente institucionalizados. Las profesiones, políticas y programas se crean junto con los productos y servicios que se suponen deben producir racionalmente. Esto permite muchas organizaciones nuevas y que las ya existentes incorporen nuevas prácticas y procedimientos...Las estructuras formales de muchas organizaciones de la sociedad postindustrial...reflejan en forma dramática los mitos de sus entornos institucionales en liga de sus actividades laborales.”

Heydebrand concluye su exposición comentando lo siguiente: "...es difícil predecir si los elementos de la democracia en el espacio laboral sugeridos por algunos nuevos enfoques organizacionales son auténticos o bien representan una forma de humanización del trabajo que tiene algunos límites intrínsecos". Nosotros tenemos la misma inquietud, pues aun cuando podemos reconocer que las organizaciones, especialmente

las productivas o empresariales, podrían estar cambiando, como lo muestran los planteamientos anteriores, quizás sólo sea superficialmente, no de fondo, siendo sólo variantes de la vieja burocracia industrial, al menos muchas de ellas.

e) Los sistemas acoplados como NFO. En un análisis sobre estructuras organizacionales Weick (1976), comenta que en contraste con la imagen prevaleciente de que los elementos en las organizaciones están acoplados por un gran número de lazos muy estrechos, la realidad es que están generalmente enlazados de manera intermitente y dispersa. Utilizando a las organizaciones educativas como un caso de ello, discute que el concepto de acoplamiento disperso añade un número sorprendente de múltiples observaciones respecto de las organizaciones, sugiriendo funciones nuevas, creando problemas complicados a los metodólogos, y generando cuestionamientos intrigantes para los académicos. Con el término acoplamiento, Weick pretende brindar el imaginario de eventos que se corresponden, pero cada evento preserva su identidad propia, y al mismo tiempo, su separación como entidad. Así, en la relación Director-Subdirector-Supervisor de área, se encuentra un sistema, y en la relación Maestro-Alumno-Padre de familia-Curriculum, otro sistema, en donde, al interactuar un Director con un Maestro, se diría que Maestro y Director están acoplados de forma dispersa, pues se entiende que cada uno toma decisiones y se mueve en forma independiente del otro en sus respectivas áreas dentro de la organización educativa, sin embargo, uno y otro forman parte de una estructura organizacional en la que el director no tiene que estar presente para que las funciones del maestro se desarrollen, y mucho menos para que se dé un progreso en el proceso educativo. Glassman (1973) comenta sobre este aspecto que el acoplamiento suelto permite que persistan algunas porciones de la organización. Reduce la probabilidad de que la organización tenga que—o deba—responder a cada pequeño cambio que ocurra en el ambiente. Por ejemplo, el mecanismo de votación permite que los oficiales electos permanezcan en su plaza por un período completo, aunque los votantes

en algún momento, desapruében acciones particulares. Mientras ir con la regla hace que la relación oficial electo frente a los votantes se pueda viciar, en el acoplamiento suelto no es por selección sino que se contempla la perseverancia.

Una segunda ventaja del acoplamiento suelto, es que se provee de un mecanismo autoevaluador más sensible. También se argumenta que la percepción es más precisa cuando un medio percibe una cosa y el medio contiene varios elementos independientes que pueden ser modulados desde el exterior. se puede decir que los sistemas de acoplamientos sueltos preservan varios elementos sensoriales independientes por lo que entonces, conocen mejor su ambiente dado que cada elemento que lo conforma se conoce a su vez, mejor. Esto hace que se tenga un mejor sentido de conocimiento del ambiente que en el caso de los sistemas de acoplamiento firme. Una tercera función es que el sistema de acoplamiento suelto puede ser un buen sistema para adaptarse a cualquier situación. Si cada uno de los elementos dentro de un sistema grande están acoplados de forma suelta entre ellos, entonces un sólo elemento se puede ajustar y modificarse para una contingencia específica sin afectar a todo el sistema. Cuarto, en los sistemas de acoplamiento suelto donde la unicidad y separatividad de elementos se preserva, el sistema potencialmente puede retener un gran número de mutaciones y soluciones novedosas que en el caso de los sistemas de acoplamiento ajustado.

Quinto, si una porción del sistema de acoplamiento suelto se cae, la parte afectada se sella y no afecta a otras porciones de la organización. Sexto, Dado que algunos de los elementos más importantes en las organizaciones educativas son los maestros, aulas, directores y demás, es más probable que en un sistema de acoplamiento suelto se cuente con un mayor espacio para autodeterminación en los actores. Se prevé una mayor eficacia en un sistema en donde cada parte es autónoma y puede resolver sus problemas como tal, antes de filtrar los problemas a las demás partes del sistema de acoplamiento suelto es relativamente

menos caro dado que se requiere menos personal de supervisión para coordinar personal.

### 1.3 Marco Teórico

#### 1.3.1 Talento Humano

##### **Concepto:**

Del latín *talentum*, la noción de talento está vinculada a la aptitud o la inteligencia. Se trata de la capacidad para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad. El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento.

Chiavenato, I. (2003):

*“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”* (p. 6).

Gary, G. & Varela, R. (2004):

*“La administración del recurso humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigirlos aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.”* (p. 2).

Dessler, G. (2001):

*“El hecho de que en la actualidad los empleados constituyan el fundamento para alcanzar una ventaja competitiva ha llevado a la creación de la administración estratégica de los recursos humanos,*

*que se define como el enlace de la administración de RH con las metas y los objetivos estratégicos, para mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar culturas organizacionales que acepten la innovación y flexibilidad.” (p. 21),*

Bohlander, G. et al. (2001):

*“El proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personal hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera”. (p. 122).*

Dolan, S., et al. (1999):

*“El proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiadas, en el momento oportuno y en el lugar adecuado, para satisfacer las necesidades de la organización”. (p. 53).*

### **Competencias Personales Transferibles**

Las habilidades transferibles son habilidades adquiridas en algún aspecto de tu vida por las que un empleador pagaría, tales como la capacidad de motivar a otros, analizar datos o armar cosas. Las habilidades adaptables son los rasgos positivos que aportan al trabajo, tales como flexibilidad, fiabilidad o paciencia. Todo el mundo tiene habilidades. Identificar cuáles son las tuyas que sean más ampliamente valoradas por los empleadores es fundamental en todas las etapas de procesos de búsqueda de empleo, desde construir un currículum vitae hasta la preparación para una entrevista. Es especialmente útil si eres nuevo en el mercado de trabajo o estás cambiando de carrera.

En las dos últimas décadas se ha producido un creciente interés por conceptualizar el término competencia. Ello responde a un intento de afrontar el riesgo de desacuerdos favorecidos por la polisemia del concepto en el que se distingue seis distintas acepciones del concepto: autoridad, capacitación, competición, cualificación, incumbencia y suficiencia.

Recientemente, el concepto de competencia ha evolucionado situándose más allá de la óptica exclusivamente profesional y ha adquirido una visión más integral. En palabras de Alberici, A & Serreri, P. (2005):

*“(...) el debate sobre el concepto de competencia, en el ámbito de la educación y la formación (o mejor dicho desde el punto de vista pedagógico), ha puesto en seguida en evidencia la necesidad de una lectura del mismo que trascienda su dimensión puramente funcionalista, ampliando su horizonte de estudio y de investigación más allá de los límites de la formación profesional y del aprendizaje de un trabajo para considerar lo un aspecto constitutivo del aprender a pensar, de aprender no sólo un trabajo específico sino a trabajar, de aprender a vivir, a ser, en el sentido de confluencia entre saberes, comportamientos, habilidades, entre conocer y hacer, que se realiza en la vida de los individuos, en el sentido de saber actuar en los distintos contextos de forma reflexiva y con sentido.” (p. 26).*

Se pueden destacar las siguientes características de la noción de competencia:

- Es aplicable a las personas (individualmente o de forma grupal).
- Implica unos conocimientos “saberes”, unas habilidades “saber-hacer”, y unas actitudes y conductas “saber estar” y “saber ser” integrados entre sí.
- Incluye las capacidades informales y de procedimiento además de las formales.
- Es indisociable de la noción de desarrollo y de aprendizaje continuo unido a la experiencia.
- Constituye un capital o potencial de actuación vinculado a la capacidad de movilizarse o ponerse en acción.

- Se inscribe en un contexto determinado que posee unos referentes de eficacia y que cuestiona su transferibilidad.

El efecto de la globalización y los cambios en las tendencias administrativas ha generado transformaciones significativas en la visión de las personas en la organización. Así mismo, se da otra perspectiva al responsable del área y sus competencias, ya que su interacción con las políticas y objetivos organizacionales determinará el perfil de competencias que deberá desarrollar y potenciar para contribuir a agregar valor al capital humano que conforma la empresa. Estas competencias están determinadas por la misión o finalidad del área dentro de la organización y los objetivos y propósitos que tiene con respecto a la administración y gestión de personal.

### **Conocimiento de uno mismo**

#### *Definición de la competencia:*

La confianza en uno mismo alude a la percepción de ser eficaz (autoeficacia) para desempeñar una tarea, asumir responsabilidades o afrontar los retos vitales en diferentes áreas (trabajo, familia, salud, etc.).

En relación con la búsqueda de un empleo, la autoeficacia se define como la confianza en la propia capacidad para desarrollar actividades de búsqueda de empleo de un modo eficaz. La autoconciencia constituye una dimensión de conocimiento metacognitivo y comprende un conjunto de habilidades que los individuos poseen para desempeñar sus obligaciones profesionales.

Hay investigaciones que se centran tanto en las capacidades técnicas como comportamentales entendiéndolas como una percepción del individuo. Ello alude al concepto de autoeficacia, esto es, la creencia del individuo en sus posibilidades de tener éxito desempeñando ciertas tareas o mostrando cierta conducta. En el contexto de la empleabilidad, se han empleado los conceptos de autoeficacia profesional y autoeficacia laboral. Además de incluir la percepción del individuo,

incluyen también la percepción del supervisor inmediato y más concretamente, la percepción sobre sus capacidades técnicas.

*Características:*

La autoeficacia influye sobre el pensamiento y las conductas, los objetivos y las aspiraciones, la resiliencia a la adversidad, el compromiso con los objetivos, el esfuerzo, los resultados y la perseverancia. La percepción de la capacidad de obtener un empleo tiene una influencia directa sobre las emociones y conductas que se llevan a cabo. Mostrar autoeficacia en entrevistas de trabajo y actividades de búsqueda de empleo ha demostrado ser un buen predictor de éxito en la búsqueda de empleo. Es posible distinguir tres componentes de la empleabilidad: la cualificación, la voluntad de la persona para aprender y desarrollar nuevas competencias y afrontar los cambios en el entorno laboral con actitud positiva, y en tercer lugar, la conciencia de las oportunidades de empleo y las habilidades de autopresentación (Hernández, E. et al, 2011). Todo ello se encuentra estrechamente relacionado con la confianza en uno mismo.

*Perfil:*

Por tratarse de una competencia transversal, es de utilidad con independencia del perfil profesional para el que se prepare el estudio. La confianza en uno mismo alude a aspectos actitudinales o de personalidad en un sentido amplio, frente a otras características (por ejemplo titulación, recomendaciones de otras personas, experiencia laboral, manejo de ordenador, expediente académico, etc.) y es considerada por los graduados como una de las habilidades más importantes a la hora de obtener un empleo.

## **Habilidades de comunicación**

*Definición de la competencia:*

La comunicación es un acto inherente a las relaciones interpersonales. El hombre es un ser social y necesita de la comunicación para su desarrollo. Se entiende por comunicación el acto mediante el cual se

intercambian mensajes con la finalidad de transmitir una información. Para que este intercambio se produzca son necesarios unos elementos básicos: un emisor, un receptor, un mensaje, y un canal por el cual se transmita la información. La comunicación humana nos permite:

- Conocer el mundo que nos rodea.
- Organizar nuestro pensamiento.
- Expresar nuestros sentimientos e ideas.
- Comprender los sentimientos e ideas de los demás.

*Características:*

Para comprender la importancia de la comunicación debemos tener en cuenta algunos aspectos claves:

- La comunicación se realiza en un contexto. Entendiendo por contexto el conjunto de elementos, factores y circunstancias que hacen que un acto de comunicación se desarrolle de una determinada manera, podemos hablar de una comunicación formal (reuniones, cartas, entrevistas de selección...) y de una comunicación informal (charlas con amigos,...).
- Las características del lenguaje humano son:
  - Creatividad: capacidad para producir nuevos mensajes.
  - Desplazamiento: referirse a hechos que no están presentes.
  - Semántica: capacidad para utilizar símbolos para referirse a objetos o acciones.
- La competencia lingüística es el conocimiento que cada uno tiene de su lengua:

Niveles:

  - Nivel elemental: está familiarizado con tareas básicas.
  - Nivel medio: imita y comprende, aplica, adapta y escoge, resuelve problemas sencillos.
  - Nivel experto: Sintetiza y desarrolla, genera, planifica, revisa, resuelve problemas complejos.
- Comportamientos asociados:

- Dirigirse a otros, tanto de manera oral como escrita, y comprobar que el interlocutor ha comprendido lo que se le dice.
- Dirigirse verbalmente y/o por escrito a otros y contrastar y verificar las informaciones recogidas.
- Dar información clara y precisa.
- Hablar con compañeros y con cualquier persona de otro orden jerárquico, con quien haya que compartir información. Es decir, adecuar el mensaje al receptor.
- Recopilar información sobre temas determinados.
- Ser capaz de hacer exposiciones de los temas ante un auditorio (compañeros, profesores, superiores jerárquicos en el trabajo).

*Perfil:*

Las competencias personales son las que diferencian a un sujeto de otro.

Cuando se pone en marcha todos nuestros recursos. Procedimientos, actitudes, aptitudes, habilidades y otros recursos psicológicos (motivación, recuerdo de situaciones semejantes) para resolver situaciones con eficacia. La comunicación es una herramienta estratégica para las empresas que requieren, en un alto porcentaje junto con las siguientes competencias:

- Comunicación eficaz.
- Trabajo en equipo.
- Innovación y creatividad.
- Liderazgo.

Así lo perciben también los estudiantes en relación a su entrada en el mercado laboral y son necesarias para maximizar su empleabilidad. Por esta razón deben entrenar y mantener estas competencias para posicionarse en una buena situación en el entorno laboral. Cada puesto requiere unas capacidades diferentes. En relación a las habilidades de

comunicación, las organizaciones la consideran esta competencia básica, pues está presente en las relaciones entre personas y entre departamentos.

La comunicación puede ser oral, escrita y no verbal. Una persona puede ser competente en todas las formas de comunicación o sólo en alguna de ellas. Deben seguirse los siguientes pasos, para una comunicación eficaz:

- Elaborar la idea o pensamiento que se quiere comunicar.
- Traducir a palabras, imágenes o gestos.
- Transmitir el mensaje de forma clara.
- Escuchar de forma activa.
- Recibir feedback.

La comunicación interviene en la vida diaria de todo individuo. Interviene en las relaciones interpersonales, en la industria, en las artes, en el medio artístico, en la política, en la religión y en los medios de comunicación, en todas las ocupaciones y en su relación con las empresas.

En el nivel de experto podemos incluir ocupaciones que necesiten toma de decisiones y solución de problemas complejos, investigación para desarrollar conocimientos. Transmite cualquier información en cualquier entorno y consigue la atención de los interlocutores (sociedad, empresas, compañeros). Sabe argumentar.

En el nivel medio se incluirán el desempeño de funciones técnicas. En el nivel de comunicación lo adapta a los interlocutores y utiliza el lenguaje no verbal. La escucha es activa.

En el nivel elemental se incluyen ocupaciones que necesitan el desarrollo de tareas físicas. A nivel de comunicación, los utiliza en función de los objetivos perseguidos (emisión de opiniones) y escucha con atención y receptividad.

## **Competencias técnicas o profesionales**

La sociedad de hoy en día se caracteriza por estar inmersa en grandes y rápidas transformaciones tecnológicas, económicas y sociales. Éstas afectan directamente la oferta y la demanda del mercado del trabajo, y por eso se requieren profesionales que posean las competencias técnicas o profesionales necesarias para hacer frente a estas transformaciones. Según Echeverría, B. et al (1999) la formación de un técnico o profesional ha sufrido una serie de cambios o modificaciones a lo largo de la historia. Esta evolución en la formación es propiciada, sobretudo en esta última década, por las transformaciones tecnológicas, económicas y sociales que están generando cambios profundos en los contenidos, medios, métodos y formas sociales del trabajo.

Uno de los aspectos importantes en el nuevo planteamiento de formación continua es el desarrollo de las competencias técnicas o profesionales. Este concepto, relativamente reciente, está sometido a procesos de definición y redefinición constante, ya sea a nivel de matices terminológicos como a nivel del tratamiento diferenciado que se le da en función de cada país. Según Levy-Leboyer (1997):

*“Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras (...). Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo (...). Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”.* (p. 54).

Asociación para la Administración/Gestión de Operaciones. APICS (2012), proponen cuatro niveles de competencia fundamentales: Nivel 1. Competencias de Efectividad Personal, Nivel 2. Competencias Académicas, Nivel 3. Competencias Laborales y Nivel 4. Competencias Técnicas de Administración/Gestión de Operaciones. Por su importancia pasamos a presentar una síntesis:

## **Nivel 1. Competencias de Efectividad Personal:**

Las competencias de Efectividad Personal representan los motivos y características, como también estilos interpersonales y de auto-administración/autogestión y que generalmente son aplicables para cualquier tipo de industria.

### *Conocimiento de las Necesidades de Otros:*

- Entender las necesidades y objetivos de negocio de otras personas.
- Tener perspectiva de los puntos de vista de otras personas.
- Crear una buena relación y credibilidad con los colegas profesionales.
- Anticiparse a las necesidades de otras personas y responder a sus preocupaciones y problemas.

### *Integridad:*

- Demostrar confiabilidad y profesionalismo/profesionalidad al tratar con clientes, compañeros y miembros del equipo.
- Responder de manera coherente a situaciones que requieren honestidad y franqueza.
- Evitar conflictos entre el trabajo y los intereses o actividades personales.

### *Aprendizaje Continuo:*

- Demostrar interés en el aprendizaje y desarrollo personal; buscar la opinión de múltiples fuentes acerca de cómo mejorar y desarrollarse. Modificar el comportamiento basándose en los comentarios o el auto-análisis de equivocaciones del pasado.
- Tomar medidas para desarrollar y mantener el conocimiento, habilidades y la experiencia necesaria para lograr resultados positivos. Participar plena y activamente en programas de entrenamiento o formación relevantes y perseguir otras oportunidades para desarrollar conocimientos y habilidades.
- Anticiparse a los cambios en las necesidades y funciones del puesto de trabajo y participar en actividades, entrenamientos o

formaciones que estén dirigidas a adaptarse a éstos cambios. Considerar las circunstancias inesperadas como oportunidades para aprender.

- Participar en el desarrollo de la carrera personal mediante la identificación de intereses ocupacionales, opciones y oportunidades. Tomar decisiones sobre la carrera profesional, que tengan en consideración e integren los comentarios y feedback de otras personas. Buscar entrenamiento o formación complementaria que apoye los objetivos de la carrera profesional.

#### *Comunicación Efectiva:*

- Expresar información a individuos o grupos considerando la audiencia y la naturaleza de la información (por ejemplo, técnica o controversial); hablar con claridad y confianza; organizar la información de una manera lógica, hablar usando lenguaje convencional, incluyendo una gramática, tono y ritmo apropiados. Observar la respuesta de la audiencia y reaccionar adecuadamente a ésta, usar de manera efectiva el contacto visual y las expresiones no verbales.
- Recibir, atender, interpretar, entender y responder a los mensajes verbales y otras indicaciones; elegir información importante en los mensajes verbales, comprender instrucciones complejas, apreciar los sentimientos e inquietudes de los mensajes verbales.
- Practicar la comunicación significativa bidireccional, hablando con claridad; prestando especial atención y buscando entender a los demás, escuchar atentamente, aclarar la información y prestar atención a las señales no verbales y responder adecuadamente.
- Influir a los demás; presentar los pensamientos e ideas de forma persuasiva, lograr el compromiso y asegurar el apoyo a las ideas propuestas.

#### *Habilidades Interpersonales:*

- Relacionarse bien con los clientes, colegas profesionales y miembros del equipo.

- Mantener una actitud positiva, de apoyo y apreciación.
- Escuchar activamente a los demás y demostrar entendimiento de sus puntos de vista.
- Crear un entorno abierto que anime a las personas a trabajar conjuntamente para resolver problemas y mejorar prácticas y servicios.
- Analizar y resolver los conflictos a medida que estos surgen.
- Comunicarse de forma clara para evitar malentendidos.

*Creatividad:*

- Demostrar una curiosidad intelectual acerca de por qué las cosas son como son. Desafiar el *statu quo*.
- Cambiar, elaborar, adaptar y mejorar las ideas propias o aquellas de los demás.
- Demostrar una tendencia hacia la acción; materializar ideas en productos o servicios.

**Nivel 2. Competencias Académicas:**

Las competencias académicas son principalmente aprendidas o adquiridas en un entorno académico e incluyen las funciones cognitivas y los estilos de pensamiento.

*Matemáticas, Estadística, y Pensamiento Analítico:*

- Utilizar las matemáticas aplicadas en la recolección e interpretación de los datos cuantitativos.
- Demostrar la habilidad para analizar y escrutar hechos y pensamientos en sus fortalezas y debilidades.
- Desarrollar la capacidad para pensar de manera metódica para resolver problemas, analizar datos y para recordar y aplicar la información.

*Lectura y Escritura Comprensiva:*

- Comprender lo que se ha leído y reunir información de un texto.

- Demostrar la comprensión del material leído a través de la formación de opiniones y el intercambio de experiencias personales.
- Aplicar las estrategias de cuestionamiento propio, recontar, escribir, resumir, predecir, verificar, mapa conceptual, improvisación y capacidad de respuesta.

*Ciencias Aplicadas y Tecnología:*

- Demostrar la comprensión de los factores que se consideran importantes para las ramas de conocimiento o la tecnología.
- Entender el uso de la tecnología y su interrelación con la vida, la sociedad y el medio ambiente, basándose en temas como las artes industriales, la ingeniería, ciencias aplicadas y ciencias puras.
- Desarrollar el conocimiento de herramientas específicas y cómo afectan a la capacidad de una persona para adaptarse y controlar su entorno.
- Demostrar la habilidad para adquirir conocimientos o la comprensión para cumplir con una necesidad específica reconocida.
- Poseer conocimientos suficientemente generales, claramente conceptualizados, cuidadosamente razonados, organizados, crítica-mente examinados y empíricamente probados, con respecto a la ciencia o tecnología específica.

*Fundamentos de la Cadena de Suministro:*

- Entender que el suministro y la logística son un sistema en el que participan organizaciones, personas, tecnología, actividades, información y recursos involucrados en mover un producto o servicio del proveedor al consumidor.
- Poseer conocimientos básicos de las actividades de la cadena de suministro, incluyendo la transformación de recursos naturales, materias primas y componentes en un producto terminado que es entregado al consumidor final.

- Reconocer las formas en que la cadena de suministro enlaza valor.

#### *Fundamentos de la Administración/Gestión de Empresas*

- Comprender todas las actividades de administración/Gestión llevadas a cabo en el curso de dirigir una organización, incluyendo el controlar, liderar, monitorear/monitorizar, ajustar, organizar y planificar.
- Analizar los estados financieros y explicar las implicaciones de los ratios financieras estándar y todos los componentes del estado de pérdidas y ganancias y balance general.
- Crear modelos interactivos de apoyo para la toma de decisiones, que permitan el desarrollo de múltiples escenarios y demostrar la sensibilidad de los resultados para múltiples variables independientes.
- Hacer previsiones de los flujos de efectivo (Cash-Flow) de los proyectos y de la organización; presentar comparaciones de los valores de las inversiones y cálculos de rendimiento con ajuste de riesgo.
- Demostrar el conocimiento de las técnicas de presentación visual incluyendo gráficos, histogramas y diagramas de flujo, así como técnicas de presentaciones orales y escritas.
- Practicar comunicaciones empresariales básicas.
- Entender el comportamiento fundamental de la organización.

#### *Economía Operacional y Empresarial*

- Comprender la importancia de y demostrar la capacidad para tomar las materias primas o el conocimiento y convertirlo en un producto o servicio que tenga más valor para el cliente que el propio material o información original.
- Determinar el índice de éxito o fracaso de un negocio utilizando la contabilidad financiera, incorporando términos y técnicas incluyendo: ingresos, gastos, costo/coste de productos vendidos, margen bruto, balance general, estado de pérdidas y ganancias,

rendimiento de activos, rotación de inventario, administración de capital y administración del efectivo.

- Emplear la técnica de análisis del punto de equilibrio o punto muerto, para encontrar el punto a partir del cual los ingresos superan al costo/coste total.
- Encontrar el Óptimo de Explotación (OE), para el nivel de capacidad para el que el proceso fue diseñado. Este es también el volumen de producción en el cual se reduce al mínimo el costo/coste promedio por unidad.
- Utilizar sistemas de contabilidad de costos/costes para rastrear todos los costos/costes de fabricar un producto: mano de obra, materiales, gastos generales, indirectos y variaciones. Estos sistemas incluyen costeo/coste basado en las actividades (ABC) y análisis y control de costos/costes.

### **Nivel 3. Competencias Laborales y de Liderazgo:**

Las competencias laborales representan aquellas habilidades y capacidades que permiten que los individuos funcionen dentro del entorno de la organización.

#### *Resolución de Problemas y Toma de Decisiones:*

- Practicar un pensamiento orientado a objetivos dirigido y tomar acción en situaciones para las cuales no existen soluciones rutinarias.
- Entender situaciones problemáticas y su transformación paso a paso basada en planeación/planificación y el razonamiento.
- Demostrar la capacidad de elegir entre cursos o acciones alternativas, utilizando procesos cognitivos como memoria, pensamiento y evaluación.
- Demostrar la habilidad de ilustrar el proceso teniendo en cuenta las consecuencias probables de las decisiones, para identificar la importancia de los factores individuales y elegir el mejor curso o camino de acción.

### *Trabajo en Equipo:*

- Demostrar un compromiso con la misión y la motivación para combinar la energía del equipo y la experiencia para lograr un objetivo común.
- Entender la dinámica de un equipo de trabajo efectivo para conseguir los más altos niveles de desempeño
- Demostrar la habilidad para trabajar como parte de un grupo de personas unido y competente.

### *Obligaciones y Responsabilidad:*

- Demostrar disposición para aceptar la responsabilidad o la obligación de nuestras acciones.
- Exhibir una responsabilidad moral, legal o mental de las áreas que uno es responsable.
- Entender que estas dos competencias de trabajo están entrelazadas, y que ambas capacidades deben estar presentes para tener éxito.

### *Enfoque en el Cliente (Interno y Externo):*

- Entender que esta es una orientación de la organización dirigida hacia la satisfacción de las necesidades de clientes potenciales y actuales.
- Asegurar que toda la organización, y no sólo el personal de servicio de primera línea coloque a los clientes primero.
- Asegurar que todas las actividades desde la planeación/planificación de nuevos productos hasta su producción, comercialización y atención post-venta, se construyen en torno al cliente.
- Entender que cada departamento y empleado deben compartir la misma visión de enfoque al cliente.
- Poner en práctica y mantener un buen programa de administración/gestión de las relaciones con los clientes.
- Demostrar la capacidad de poder equilibrar las necesidades de la organización y las necesidades del cliente.

*Planeación/Planificar y Organización:*

- Planear/Planificar efectivamente lo que se debe lograr e involucrar a todos los miembros relevantes.
- Anticipar acontecimientos importantes o críticos; identificando los requisitos de los recursos y asignando responsabilidad para trabajos específicos, incluyendo los plazos límites y las expectativas de desempeño.
- Demostrar el uso de técnicas de recopilación de información, analizando situaciones e identificando implicaciones con el fin de tomar decisiones correctas.
- Demostrar habilidad para monitorear/monitorizar el progreso y para realizar cambios según sea requerido.
- Asegurar que el personal sea consciente de que será responsable de alcanzar los resultados deseados a través del programa de evaluación y la medición individual de su desempeño.
- Asegurar que el personal cuente con las herramientas necesarias para tener éxito.

*Administración/Gestión de Conflictos:*

- Demostrar habilidad para administrar conflictos al identificar y manejar estos de una forma sensible, justa y eficiente.
- Demostrar habilidades de comunicación efectiva, resolución de problemas y de negociación con enfoque en los intereses de las partes.

*Tecnología Aplicada:*

- Proporcionar los medios para generar grandes mejoras en el desempeño y capacidades de los usuarios, utilizando equipos y metodología.
- Poseer los conocimientos de los componentes hardware y software, los cuáles apropiadamente integrados, habilitan un proceso específico para ser realizado.
- Comprender que toda la tecnología tiene su aplicación.

#### **Nivel 4. Competencias Técnicas de Administración/Gestión Operante:**

Las competencias técnicas en la Administración/Gestión de operaciones representan el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias para todas las funciones dentro de la Administración/Gestión de operaciones, incluyendo a los Gerentes y Directivos de la Cadena de Suministro.

##### *Desarrollo y Aplicación de Estrategias:*

- Responde a las preguntas: "¿A dónde vamos?" y "¿Cómo vamos a llegar ahí?", y crea una ruta de específica y con propósito cuando existan respuestas claras a estas dos preguntas.
- Crear una estrategia basada en los valores esenciales de la empresa, en su misión y su visión profesional.
- Determinar competencias esenciales y desafíos estratégicos.
- Desarrollar metas, objetivos y estrategias específicas para lograr objetivos.
- Crear prioridades una vez que los objetivos han sido determinados.
- Desplegar planes de acción a través de toda la organización.
- Establecer un proceso para alinear las decisiones diarias al plan estratégico.

##### *Administración/Gestión de la Cadena de Suministro:*

- Demostrar la capacidad para administrar/gestionar la red de negocios interconectados que participan en el suministro final de los productos y paquetes de servicios requeridos por los clientes finales.
- Entender que la cadena de suministro abarca todo el movimiento y almacenamiento de materias primas, inventario de producto en proceso y productos terminados, desde el punto de origen hasta el punto de consumo.

*Mejora de Procesos / Six Sigma:*

- Entender el enfoque sistemático para eliminar las ineficiencias en los procesos o desempeños del sistema, a través de la optimización de flujos y reducción de tiempos de ciclo, e identificar y eliminar las causas de la calidad inferior a las especificaciones, la variación del proceso, y las actividades que no añaden valor.
- Mantener los procesos de la empresa que permitan una óptima operación y mejorar la calidad del sistema de administración/gestión de la empresa.
- Demostrar la capacidad para visualizar el proceso total y ayudar en la localización de las áreas problemáticas, utilizando mapeos de los procesos, mejoras de calidad y herramientas de visualización para localizar, cuantificar y corregir la causa raíz de los problemas.
- Realizar evaluaciones periódicas para mantener los procesos por medio de la recopilación de información pertinente, tal como los síntomas de problemas identificados desde las fuentes establecidas y deducir desde ésta información las causas potenciales y las causas raíces de los problemas.
- Mantener las ganancias obtenidas en las mejoras del proceso, estableciendo indicadores clave de desempeño, evaluaciones comparativas de estas métricas, e iniciativas de mejora continua de procesos para la mejora de la calidad de los procesos de manera continua.

*Planeación/Planificación de Ejecución, Programación y Control:*

- Determinar la necesidad de material y capacidad para afrontar la demanda esperada, ejecutar los planes que resulten de dicha determinación y actualizar la información de planeación/planificación y finanzas para que reflejen los resultados de la ejecución.
- Planear/Planificar la función administrativa al definir los objetivos para el futuro desempeño de la organización y decidir sobre las tareas y los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.

- Programar un calendario de eventos y decidir cuándo y dónde se llevaran a cabo dichos eventos.
- Controlar y verificar errores, tomando acciones correctivas para que las desviaciones de los estándares se reduzcan al mínimo y los objetivos establecidos de la organización se logren en la forma deseada.

*Administración/Gestión de Proyectos:*

- Entender la disciplina de planeamiento/Planificación, organización y el manejo de los recursos para alcanzar con éxito los objetivos y las metas específicas del proyecto.
- Lograr los objetivos del proyecto, respetando las restricciones del mismo, tal como tiempo, alcance, y presupuesto.
- Optimizar la asignación y la integración de los insumos necesarios para alcanzar los objetivos previamente definidos.
- Definir el conjunto de actividades que utilizan recursos; tal como dinero, personas, materiales, energía, espacio, provisiones, comunicación y motivación, para alcanzar las metas y objetivos del proyecto.

**Capacidad de aprendizaje y adaptación**

*Definición:*

Es la competencia relacionada con la capacidad de aprendizaje continuo o a lo largo de la vida, así como con la capacidad para adaptarse a nuevas situaciones. Se relaciona con la apertura a la experiencia, el optimismo (entendido como voluntad de adaptarse a los cambios), los deseos por conocer, desarrollar y mantener actualizadas las propias competencias, destrezas y conocimientos según las exigencias (técnicas, metodológicas, procedimentales) de la profesión y de un mundo en constante evolución.

En otras palabras, La adaptabilidad personal se refiere a la voluntad y realización de cambios en factores personales para adaptarlos a las demandas de una situación (Hernández, E. et ál., 2011). Igualmente, se

relaciona con la disponibilidad para afrontar nuevos retos en un mismo lugar de trabajo o en otros diferentes.

*Características:*

Es una competencia destacada a nivel europeo, dentro de las estrategias para fomentar el empleo. Ante el cada vez más frecuente proceso de globalización, tanto trabajadores como empresas deben mejorar su capacidad de adaptación y abrirse a los rápidos cambios que impone el mercado laboral.

La adaptabilidad requiere promover la capacidad de adaptación de los estudiantes, futura mano de obra, tanto en términos generales como en campos específicos (ejemplos relacionados con la adaptación a las TICs).

La adaptabilidad se relaciona también con la modernización de la organización, la flexibilidad de las formas de trabajo, en la contratación, el apoyo de la formación continua y con la creación de puestos de trabajo viables, entre otros aspectos.

Bajo el concepto de empleabilidad no sólo se entiende la posesión de una serie de competencias requeridas para satisfacer las cambiantes demandas de los empleadores (mantener el empleo), sino también las requeridas para obtenerlo.

Por tanto, la empleabilidad depende de los conocimientos, las competencias y las actitudes que posee la persona, la manera en que utiliza estos recursos y los presenta ante los empleadores y del contexto en el que busca empleo (circunstancias personales y características del mercado laboral (Rodríguez, S., et ál., 2010).

*Perfil:*

Por tratarse de una competencia transversal, es de utilidad con independencia del perfil profesional para el que se prepare el estudio. La adaptabilidad alude a aspectos actitudinales o de personalidad en un

sentido amplio, frente a otras características (ejemplo titulación, recomendaciones de otras personas, experiencia laboral, manejo de ordenador, expediente académico, etc.) es considerada por los graduados europeos como una de las habilidades más importantes a la hora de obtener un empleo. Sin embargo, los propios estudiantes reconocen que en el momento de su graduación han adquirido menos habilidades relacionadas con la adaptabilidad, tolerancia a los cambios, etc., frente a otras de tipo cognitivo como habilidades de aprendizaje o concentración.

### **Flexibilidad y orientación al cambio**

#### *Definición:*

Capacidad para entender y apreciar perspectivas diferentes de una situación, para adaptarse y para trabajar con eficacia, en distintos grupos o en momentos de cambio, sobre la organización del propio trabajo, el de su grupo o el de su empresa.

El ser humano desde el primer homo sapiens, tiene la adaptación al cambio dentro de su código genético, por eso hemos perdurado. Pero lo cierto es que en los últimos tiempos se hacen evidentes problemas debidos a la velocidad de los cambios, sobre todo tecnológicos, y a otro problema que es la reactividad al cambio, a abandonar estrategias que durante mucho tiempo nos han dado éxito.

Esto se evidencia en las situaciones empresariales que estamos viviendo en los últimos 10 años, con ascensos de compañías con pocos años de existencia como Google, y estrepitosos fracasos de compañías emblemáticas como General Motors, Kodak, o más recientemente, Nokia o Sony. Las competencias de inteligencia emocional son críticas y necesarias para poder desarrollar esta competencia compleja, ya que la observación, escucha activa, empatía, análisis y toma de decisiones forman parte del éxito en el desarrollo de esta competencia.

#### *Características:*

Los niveles de comportamiento asociados tienen diferentes grados de valoración, lo que se acentúa en algunos puestos. Para explicitar estos comportamientos lo haremos en tres niveles: básico, medio y alto.

Nivel básico:

- Ve la situación objetivamente.
- Reconoce la validez de otros puntos de vista.
- Aplica las normas de una forma no rígida.
- Adapta la actuación a los objetivos de la organización.
- Facilita la solución de problemas derivados de las nuevas situaciones o de los cambios en la planificación.
- Se adapta a los recursos existentes, sacando el máximo aprovechamiento de los mismos.

Nivel Medio:

- Se comporta adecuadamente a la situación o respuesta de otros.
- Cambia su comportamiento para acercarse a los requisitos del momento.
- Adapta sus propias estrategias, metas o proyectos a la situación.
- Hace cambios en la organización. Realiza pequeñas adaptaciones sobre sí mismo o sobre su entorno, para adecuarse a las nuevas necesidades.
- Procura incorporar nuevos métodos, procesos y tecnologías para mejorar su trabajo habitual.

Nivel Alto:

- Realiza grandes adaptaciones sobre sí mismo o sobre sus colaboradores para adecuarse a las nuevas necesidades empresariales.
- Comprende con facilidad nuevos puntos de vista.
- Trabaja eficazmente en distintas y variadas actividades y con personas grupos o situaciones diversas.
- Se adapta con facilidad a situaciones nuevas y de incertidumbre y a cambios de organización o ubicación.

- Ayuda a otros a reaccionar de forma rápida, positiva y eficiente ante situaciones confusas o de incertidumbre.
- Posee una visión proactiva de los cambios, buscando constantemente nuevos enfoques o formas de hacer las cosas.
- Predispone actitudes positivas ante el cambio en su equipo.
- Es eficaz en la resolución de situaciones diferentes a las habituales de su trabajo cotidiano.

Como ejemplo y para explicar lo que se puede encontrar en un puesto de trabajo en casi cualquier empresa en la actualidad, podemos utilizar una metáfora, entre el viaje organizado y el viaje realizado de forma independiente (“mochilero”). En el viaje organizado sabe dónde va a dormir, qué va a ver, dónde va a comer, con un guía y con constante supervisión.

La realidad en estos momentos en las empresas es que no hay más guía que unos procedimientos, la circunstancia es cambiante y los procesos tienen que adaptarse. Muchas veces no sabe qué es lo que hay que hacer, y las peticiones de los clientes pueden hacer variar tus planes.

*Perfil:*

Atendiendo al contexto actual, esta competencia tiene aplicación en casi todos los puestos de una organización. La flexibilidad, entendida como hemos detallado en esta competencia debe permitir a las empresas adaptarse al entorno competitivo en el que se encuentren. Además, permitirá un mayor desarrollo de las personas, en cuanto a que sean capaces de realizar diferentes funciones o actividades en función de la demanda interna o externa.

**Procesos de gestión del talento humano**

Jaramillo (2005, p.108) señala que el reclutamiento y selección de personas: es el proceso de atracción de candidatos calificados para un

cargo. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos.

Las Técnicas de Reclutamiento externo de personas son:

1. Avisos en periódicos y revistas especializadas
2. Agencias de reclutamiento
3. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
4. Carteles en sitios visibles
5. Presentación de candidatos por recomendación de empleados, bajo costo, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos
6. Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron teniéndose en cuenta en reclutamientos anteriores
7. Base de datos de candidatos, candidatos sobrantes en reclutamientos, son introducidos en la base de datos de la empresa para utilizarlos en nuevos reclutamientos.

La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por la organización. La selección busca los candidatos entre varios reclutados, el más adecuado para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Las Técnicas de Selección más utilizadas son:

1. *Entrevista de selección:* Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras.
2. *Pruebas de conocimiento y capacidades:* Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos.

3. *Pruebas sicométricas*: Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
4. *Pruebas de personalidad*: Estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra.
5. *Técnicas de simulación*: Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.

### **Descripción y análisis de cargos**

- *Descripción de cargos*  
Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo relaciona de manera breve las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, destacando su contenido.
- *Análisis de cargos*  
Busca determinar cuáles requisitos físicos e intelectuales debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

### **Métodos de recolección de datos sobre cargos**

- *Método de la entrevista*: Es el método más utilizado para recolectar datos sobre los cargos y determinar sus deberes y responsabilidades. Proporciona la oportunidad de mostrar posibles frustraciones causadas por el cargo y es un método sencillo y rápido. Como desventaja puede presentar distorsión en la información e ideas preconcebidas.
- *Método del cuestionario*: Es eficiente cuando se trata de recolectar información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista.

- *Método de observación:* Se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos. Para garantizar la cobertura de la información es probable que se implemente el uso de un cuestionario.

### **Proceso de inducción y entrenamiento de personal**

- El proceso de inducción provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la empresa, entendida ésta como el conjunto de creencias, valores, actitudes, sentimientos y formas de pensar compartidos por todos los miembros del grupo. También las normas que rigen la empresa a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización.
- En esta etapa, el nuevo empleado conocerá su puesto y funciones que debe desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará, se orienta al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición actual, a describir las funciones generales de la compañía, a explicar la estructura organizacional, a describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, a explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía, a describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados, a esbozar las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos. Es común que se lleve a cabo un seguimiento por un período de varias semanas o meses, y las empresas los revisan permanentemente, buscando nuevas y más formas efectivas de desempeñar las tareas.
- Luego de la inducción, las empresas se ocupan del entrenamiento, cuyos objetivos primordiales son abrir el camino al nuevo empleado en forma rápida económica, mejorar la cantidad y la calidad de trabajo, equipar al nuevo empleado con los

conocimientos necesarios y contribuir a obtener la mejor moral estimulando el interés por la empresa y su nuevo empleo.

- Entre sus ventajas se encuentran: incrementar la eficiencia, motivar al personal, elevar el compromiso del empleado con su tarea, mejor organización e incremento de las utilidades como consecuencia de la eficiencia, además de proporcionar al nuevo empleado los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus tareas.
- El entrenamiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

### **Proceso de capacitación**

- Mediante las jornadas de capacitación se pueden actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas. El desarrollo de habilidades para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las futuras demandas, propósitos de la capacitación.
- Las fases de capacitación incluyen la detección de necesidades, identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, el diseño del plan de trabajo, ejecución del programa de entrenamiento requerido para ocupar el cargo, su evaluación, control y el seguimiento al desempeño del cargo.

### **Proceso de compensación**

- Por “compensación” se entiende el pago total que hace la organización al trabajador por la labor contratada, que también incluye beneficios, prestaciones e incentivos. La compensación está conformada por elementos fijos –sueldo, prestaciones o beneficios y variables –incentivos o remuneraciones por rendimiento. Esta última es vista por algunas empresas como factor motivante, ya que maximiza los esfuerzos del personal y eleva el resultado productivo estimado.
- Los programas de compensación benefician la base económica del empleado y su familia, le da la posibilidad de ganancias más elevadas, lo que puede motivar al empleado, debido a que eleva su autoestima y su productividad

### **Proceso de evaluación del desempeño**

- El proceso de evaluación de desempeño permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.; también tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas.
- La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de recurso humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida.
- Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite, además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la

empresa. En síntesis, la evaluación del desempeño puede emplearse con dos fines: calificativos y de desarrollo.

### **Proceso salud y seguridad ocupacional**

- El desempeño del personal va de la mano con la creación de un ambiente sano y seguro; es por esto que la legislación de cada país se ocupa de crear normas mínimas que regulen las prácticas de servicio y producción del negocio en aspectos como implementos de seguridad, manejo de herramientas, brigadas, bomberos, servicios médicos, etc., orientados a evitar enfermedades y accidentes. Dichas normas tendrán que interiorizarse e incorporarse en pautas y conductas de gestión ambiental de los procesos de la empresa.

### **1.2.2 Gestión Empresarial Textil**

La gestión empresarial se ha convertido en un arma fundamental para la mejora de la competitividad en las que se encuentran inmersas la mayoría de las empresas, Díaz, A. (1993), plantea que es necesario disminuir el nivel de existencias, realizar una mejor planificación, para que la empresa logre una imagen de calidad. La división del trabajo en la empresa, da lugar a organizaciones internas o subsistemas de gestión, tales como producción, marketing y financiera, aparte de que existen otras como dirección de la tecnología o de los recursos humanos, política de salarios, formación del personal, normativa laboral e informática. Además, ve la gestión de la producción como un problema económico, al considerarlo como un problema de decisión, es decir, como un proceso de determinación de una acción concreta entre un conjunto de alternativas, de tal manera que se maximice o satisfaga cierto criterio. Además, analiza que son muchos los conceptos y problemas con los que está asociada la gestión de la producción por las relaciones e interrelaciones del sistema productivo. Por otra parte, la gestión de la producción es un conjunto de responsabilidades y de tareas que deben ser satisfechas para que las operaciones de la

producción sean realizadas respetando las condiciones de calidad, plazo y costo que se desprenden de los objetivos de la empresa, para obtener productos y servicios con eficiencia relevante, que le permitan el acceso al mundo de hoy.

### **La Gran Empresa:**

Los administradores de alta jerarquía no se dedican a las altas funciones típicamente administrativas o de coordinación, sino que no requieren un staff más o menos grande de personas que los ayuden a administrar y grupos muy completos que técnicos en ventas, compras, finanzas y en funciones más típicamente gerenciales, de planificación y organización. (Chiavenato, I., 2001).

Se requiere un grupo de especialistas porque es imposible que los altos ejecutivos conozcan con gran profundidad toda la inmensa cantidad de técnicas e instrumentos concretos, detallados y cambiantes que cada día surgen sobre producción, finanzas y ventas. Se imponen por lo mismo en forma ineludible un mayor grado de descentralización delegando muchas funciones a jefes y aun empleados que serán los únicos capacitados para decidir dentro de políticas y normas que suelen fijar una gran cantidad de problemas que serían mal resueltos en los altos niveles por el forzoso desconocimiento que tienen. Son indispensables una predicción en la planificación realizada a más largo plazo y más técnicas detalladas.

### Ventajas:

- Dominan el mercado debido al gran volumen de producción y ventas, enfrentan una competencia monopolista lo cual les permite en muchos casos fijar los precios.
- Cuentan con una administración eficiente, lo que les permite planificar presupuestar, controlar, organizar y dirigir adecuadamente todas las técnicas, procesos y actividades de las empresas.

- Toman decisiones adecuadas en relación con los movimientos del mercado y asumen relativa facilidad los riesgos. Tiene fácil acceso a las fuentes de financiamiento, lo cual les asegura contar con recursos financieros en el momento adecuado. Aunque sus costos de operación son altos pueden reducirlos haciendo economías de escala. Cuentan con personal muy capacitado y especializado porque pueden pagar altos salarios.

#### Desventajas:

- Requiere de una gran cantidad de personal especializado por lo cual los gerentes no mantienen una estrecha relación entre los cuadros de mando y los cuadros operativos.
- No existe una estrecha vinculación entre las diversas áreas de la empresa, por lo cual muchas veces chocan sus decisiones y se duplican funciones. Producen bienes suntuarios, de lujo, dirigidos a la población de altos ingresos y se descuida la producción de artículos de consumo popular.
- Generalmente están denominadas o controladas por capital extranjero por lo que los beneficios de su actividad no favorecen al desarrollo del país.

#### **La Mediana Empresa:**

Las medianas empresas cuentan con una buena organización lo cual nos permite ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado y de la creciente población. Por su dinamismo tienen posibilidades de crecimiento y llegar a convertirse en una empresa grande. (Chiavenato, I., 2001).

#### Ventajas:

- Asimilan y adoptan nuevas tecnologías con relativa facilidad. Se establecen en diversa regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio.

Desventajas:

Mantiene altos costos de operación. Sus ganancias no son muy elevadas por lo cual muchas veces se mantiene en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado. La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente por que los controles de calidad son mínimos o no existen.

Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas, algunos otros problemas que enfrentan son:

- Ventas insuficientes.
- Debilidad competitiva.
- Mal servicio.
- Deficiente atención al público.
- Indiferencia frente a las quejas.
- Precios altos o productos de mala calidad.
- Activos fijos excesivos.
- Mala ubicación de sus plantas.
- Descontrol de inventarios.
- 

### **La Pequeña Empresa:**

El administrador supremo dedica solo parte de su tiempo a cuestiones administrativas pues solo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción de finanzas de ventas de personal. Las de carácter como una consecuencia de lo anterior o no existe verdaderos especialistas en las funciones principales de la empresa menos aún para administrativo o sus decisiones en la marcha de la empresa son defecto casi nulo estando más bien encargados de vigilar la ejecución de las órdenes del administrador único. (Chiavenato, I., 2001).

Son más frecuentes para solucionar los problemas y los procedimientos de carácter informal y aún pueden decidirse que quizás sean más efectivos por el conocimiento de las características y capacidades. No se requieren grandes predicciones o planeaciones sino que por lo menos en la práctica suele trabajarse más bien sobre la base de ir resolviendo los problemas conforme se valla presentando. Es mucho más factible

una gran centralización y en cierto sentido puede ser más conveniente por la rapidez y unidad que imprime a todos los trámites sí que dañe la posibilidad efectiva de atender todos los negocios. No se requiere de trámites burocráticos como ni de gran papeleo que suele ser, más bien dañosos.

*Ventajas:*

- Tiene gran capacidad para generar empleos, absorben una parte importante de la población económicamente activa. Producen artículos que general-mente están destinados a surtir los mercados locales y son bienes de consumo básico.
- Se establecen en diversas regiones geográficas, lo cual les permite contribuir al desarrollo regional. El personal ocupado por empresa es bajo, por lo cual el gerente que generalmente es el dueño conoce a sus trabajadores y empleados lo que les permite resolver con gran facilidad los problema que se presenten. Mantiene una unidad de mando lo que les permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y las operativas.
- Producen y venden artículos a precios competitivos ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas.

*Desventajas:*

- Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- La falta de recursos financieros los limita ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Mantiene una tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos lados los medios de eliminar a estas empresas por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece. Por la propia inexperiencia administrativa del dueño éste dedica un número mayor de horas al trabajo.

### **La microempresa:**

Su organización es de tipo familiar. El dueño es quien proporciona el material. Es dirigida y organizada por el propio dueño. Generalmente su administración es empírica. El mercado que denomina y abastece es pequeño, ya sea local o cuando mucho regional. Su producción no es muy maquinizada. Su número de trabajadores es muy bajo y muchas veces está integrado por los propios familiares del dueño. Para el pago de impuestos son considerados como causantes.

#### Ventajas:

- Sus necesidades del capital son mínimas por lo que pueden iniciar y desarrollar un negocio.
- Se adaptan con facilidad a los cambios estructurales y tecnológicos; es decir asimilan con rapidez los cambios.
- Un empresario posee totalmente el capital de la empresa, lo cual permite una dirección y conducción centralizada de las mismas.
- La organización de la empresa puede cambiar con facilidad cuando se observan cambios en el mercado.
- Dan mejor atención al cliente lo cual muchas veces es personalizada al mismo tiempo, no se requiere de mucho papeleo y las funciones de servicios no están burocratizados.

#### Desventajas:

- Obtiene ganancias muy bajas por lo reducido de sus operaciones. Su funcionamiento se adapta a las condiciones del mercado faltándoles iniciativa y mayor audacia en todos los planos de sus actividades.
- Se encuentran rezagadas en términos comparativos con las demás empresas tanto en la esfera productiva como en la tecnología y la administrativa.
- No puede absorber otras empresas, lo que les ayudaría a ser competitivos por lo contrario son absorbidas por empresas mayores, investigación y desarrollo tecnológico, con lo cual se sigue rezagando.

- Por su propio tamaño enfrentan problemas de diversas índole tanto el financiamiento como de recursos humanos e incluso de la construcción de las plantas y de transporte.
- Su administración es empírica y generalmente la lleva a cabo el dueño de la empresa, lo que acarrea muchas fallas e ineficiencia en el proceso productivo.

### **Gestión Empresarial**

Según FUNDIBEQ (2012), La forma de gestionar las personas en las organizaciones, la situación laboral, las relaciones con los empleados y las exigencias del entorno han variado en los últimos años. La aceleración de los cambios y la falta de respuesta de muchas organizaciones para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a que cada vez más se reclamen nuevas herramientas de gestión de recursos humanos. Los factores principales que han ido favoreciendo la evolución de las teorías de gestión de los recursos humanos hasta el enfoque actual son:

- Los cambios que se han producido y que se siguen produciendo (globalización del mercado, desarrollo tecnológico y volumen de información).
- El aumento de las exigencias de calidad de servicio por parte de los clientes y usuarios.
- El aumento de la competencia, que ha obligado a las organizaciones a adoptar innovaciones tecnológicas.
- La necesidad de innovar para diferenciarse en el mercado y mantener ventajas competitivas.
- El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo proceso productivo.
- La validez de los objetivos económicos pero considerando los objetivos sociales.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan. Desarrollar la capacidad de adaptación de los RRHH a los cambios, debe considerarse de real

importancia por las repercusiones que tienen sus comportamientos, conocimientos y destrezas/habilidades en el logro de los objetivos empresariales. "la clave de una gestión acertada está en las personas que en ella participan"

Una herramienta indispensable para afrontar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e implicación de las personas (Capital Humano), ayudando a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la organización. Se trata de disponer de competencias adecuadas y en el momento deseado, para responder a los compromisos adquiridos por la organización. Además de todo lo expuesto, desarrollar un modelo de gestión por competencias contribuye a:

- Alineamiento de las personas con la cultura, valores y estrategia de la organización.
- La multifuncionalidad y polivalencia de las personas.
- Ofrecer una alternativa para dar respuesta a las inquietudes del personal, históricas en las empresas, en cuanto a planes de carrera, promoción y formación interna, incluso la evaluación del desempeño, fuentes de No satisfacción habitualmente.
- Dar respuesta al aprovechamiento de todo el potencial en recursos humanos:
  - Posibilita asignar trabajos en función de las competencias que requieren.
  - Hace efectiva la movilidad de las personas en función de los trabajos a realizar y los recursos disponibles a nivel general de la organización y no por departamentos, áreas funcionales o puestos de trabajo.
- Motivación de las personas:
  - Evita que se den situaciones simultáneas de recursos humanos saturados o sobrecargados y recursos ociosos.
  - Cada persona puede participar en la identificación de sus niveles de competencia y conocerá en todo momento su

plan de desarrollo de competencias en función de los trabajos a realizar a corto/medio plazo.

- Facilita la definición de perfiles profesionales para la selección e integración cultural y productiva de las nuevas incorporaciones (contratos o periodos de prácticas).

Este modelo, al optimizar todo el potencial de los RRHH, permite alcanzar conjuntamente altos niveles de competitividad y ofrecer mayor grado de bienestar a los trabajadores. Ofrece una solución innovadora para una rápida adaptación y respuesta a los retos planteados por los cambios del entorno con la consiguiente sostenibilidad de las ventajas competitivas.

### **Toma de decisiones**

#### *Definición:*

Capacidad para identificar y analizar los problemas para emprender acciones que aprovechen las oportunidades, o faciliten la resolución de problemas buscando lo más beneficioso para la organización, cumpliendo sus objetivos, mejorando los resultados y manteniendo la calidad de su trabajo. También puede verse como: inteligencia práctica, análisis de los problemas.

La acción es en estos momentos de gran importancia, una competencia fundamental en organizaciones dinámicas. Lo normal es que haya indicios de qué decisión puede ser la más acertada atendiendo a un análisis de las premisas. Lo cierto es que la resolución de problemas y la toma de decisiones están relacionadas. Aun así, habrá momentos en los que no tengamos capacidad para obtener la información relevante para un correcto análisis, y en cambio la situación requiera una decisión instantánea. El ejemplo es el de la bicicleta. Es más fácil cambiar de dirección, o elegir variaciones de rumbo desde el movimiento que hacerlo cuando estamos detenidos.

Al mismo tiempo, analizar correctamente los riesgos, puede hacer que tengamos un aprendizaje experiencial correcto, en cuestiones que por su bajo coste y riesgo no necesiten de una supervisión inmediata. Una de las cosas que hace que un recién incorporado tenga mala imagen dentro de la organización es un exceso de dependencia respecto de las personas de las que depende.

Por otra parte decidir no es hacer. Es hacer sabiendo por qué hacemos eso y no otra cosa, y siendo consciente. Un modelo de toma de decisión es no hacer nada.

*Características:*

Los niveles de comportamiento asociados tienen diferentes grados de valoración, lo que se acentúa en algunos puestos. Los niveles de esta capacidad son tres: nivel básico, nivel medio y nivel alto:

Nivel Básico:

- Evaluar e identificar los aspectos relevantes. Realizar un análisis correcto.
- Definir prioridades y objetivos de forma adecuada.
- Buscar alternativas. Reconocer las oportunidades presentes.
- Utilizar reglas básicas, como el sentido común o la experiencia, para identificar problemas o situaciones.
- Resolver con eficacia los problemas que se le plantean habitualmente en su trabajo diario, tomando las decisiones que sean necesarias.

Nivel Medio:

- Actúa antes de que se produzcan los problemas.
- Capacidad de evaluar riesgos y llevar a cabo una acción.
- Se responsabiliza de sus resultados, hace seguimiento de los que obtiene.
- Identifica sus tareas y objetivos clave, utiliza recursos para alcanzarlos y prioriza sus actividades.

#### Nivel Alto:

- Rentabiliza su tiempo de trabajo, siendo efectivo.
- Aplica conocimientos anteriores sobre discrepancias, tendencias y relaciones, para aplicarlos a situaciones diferentes.
- Analiza las relaciones entre algunas partes de un problema o situación, estableciendo cadenas causales y prioridades para poder decidir.
- Ve relaciones múltiples. Reconoce las consecuencias de tomar determinadas decisiones. Generalmente, se anticipa a los obstáculos y piensa sobre los siguientes pasos a dar.
- Realiza planes o análisis y complejos: utilizando técnicas específicas, aportando varias soluciones a un problema y valorando cada una.
- Simplifica lo complejo. Une ideas, situaciones y observaciones a fin de simplificar un concepto o hacer una presentación clara.
- Tiene en cuenta el ajuste coste - beneficio de sus actividades y actúa en consecuencia (lo valora de forma correcta).

#### *Perfil:*

Todos tenemos que tomar decisiones en nuestros puestos de trabajo, pero es evidente que no todos tienen la misma trascendencia. Es mucho más trascendente tomar decisiones que afectan a personas, y el grado de dificultad y de importancia asciende en función del nivel de responsabilidad del puesto. Aun así, la importancia de la toma de decisiones en todos los niveles cada vez es más necesaria, como demuestran casos de éxito como Toyota, que a través de su sistema de calidad incorpora la sabiduría de sus empleados, y en la mayor parte de industrias no manufactureras, el “*empowerment*” es uno de los principales objetivos.

## **Compromiso con la organización**

### *Definición:*

Por “compromiso con la organización” o compromiso organizacional se entiende la vinculación afectiva a la organización y al logro de sus objetivos, constructo constituido por tres factores:

- Aceptación de los objetivos y valores de la organización.
- Disposición a aportar esfuerzo a favor de la organización.
- Deseo de permanecer en la organización.
- 

También se lo consideran como la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma.

### *Características:*

El compromiso con la organización relaciona al individuo o equipos, sus objetivos, deseos, recorrido, emociones, con la visión, la estrategia, las metas, la cultura de la organización. Es una competencia por tanto multidimensional, con tres componentes diferenciados:

- Compromiso afectivo (deseo), en cuanto a la vinculación con los valores y la filosofía de la organización.
- Compromiso de continuidad (necesidad), en un apego de carácter material.
- Compromiso normativo (moral) en un sentimiento de lealtad, por presiones de tipo cultural o familiar.

Por tanto, trabajadores de una empresa o miembros de una organización con un alto grado de compromiso (tanto afectivo, de continuidad como normativo) poseen mayor intención de permanecer en la empresa que otros trabajadores con niveles inferiores de compromiso.

Ahora bien, ¿qué hace que las personas se sientan comprometidas con su equipo de trabajo, con su organización, que estén dispuestas no sólo

a dedicar su tiempo, sino a esforzarse por dar lo mejor de sí mismos y ser excelentes? ¿Quién decide ponerse la camiseta y defenderla, sudarla, entregarse con más intensidad que otros? Se consigue cuando se da la alineación personas/organización y el verdadero compromiso, cuando el esfuerzo y afán de superación brotan de manera espontánea, debido a la pasión de sentir el proyecto como si fuera propio.

Este alineamiento se consigue cuando los objetivos del equipo/organización en los que se trabaja son coherentes con sus valores y contribuyen al desarrollo de su visión personal (en aquello que me quiero convertir), de forma que las personas dan lo mejor de sí mismas a la organización de la que forman parte.

No obstante, la responsabilidad es doble: la de la persona en liderar su propia vida, del tipo de trabajo por el que se sentirá realizada, la compañía que represente esos valores con los que se siente comprometida. Y por otro lado, la empresa en cuanto a la visión que tiene de las personas, los criterios que aplica en la selección, el liderazgo que promueve... Este entorno condicionará el comportamiento de sus empleados: si los considera “medios de producción”, obtendrá empleados que “cumplen”. Si, por el contrario, es una empresa consciente, encontrará personas que pongan todo su talento a su disposición, ya que se sienten realizados con su trabajo, comprometidos con los resultados de la empresa y orgullosos de contribuir a su éxito.

La competencia compromiso con la organización no hace referencia a un tipo específico de empresa, o a un estereotipo de trabajador. Cualquier organización puede crear el entorno para conseguir el compromiso de sus colaboradores y, en el mismo sentido, cualquier trabajador puede promover actuaciones para buscar el alineamiento antes comentados: no caben excusas, no valen cómodas perspectivas e inmovilismo en uno u otro sentido.

Los esfuerzos discrecionales, la pasión, la actitud, la búsqueda de la excelencia hacia los objetivos organizacionales: es el programador que realiza un tiempo extra cuando se necesita, sin preguntarlo; es el vendedor de la tienda que recoge la basura del suelo del almacén incluso si su jefe no está mirando; es el policía de aduanas que identifica una bolsa sospechosa aunque cuando sea la última y más retirada de su alcance; es el empleado de una fábrica de automóviles que va por la calle arreglando el más mínimo desperfecto de un coche de esa marca; es la sonrisa, agradable, permanente de la persona que te atiende en una agencia de viajes y te busca soluciones a tu necesidad más allá de lo que le has solicitado; es la comprensión y el cariño de una enfermera en un hospital ante el temor de un niño ante la inyección o las Medicinas.

*Perfil:*

Encontrar personas fuertemente comprometidas con los objetivos de la organización es común a todos los sectores, todas las empresas, todos los puestos o funciones (al igual que encontrar empresas u organizaciones comprometidas con alinear los intereses de sus colaboradores con su propia visión y metas). La razón es sencilla: estudios demuestran que organizaciones con trabajadores más comprometidos incrementan en un porcentaje significativo sus beneficios netos ya que este mayor compromiso produce un servicio de más calidad y productividad, que incrementa el nivel de satisfacción del receptor del servicio (cliente) que se traduce en un incremento de las ventas -incluso en la referencia del producto y servicio adquirido a nuevos clientes-, que eleva los niveles de beneficio. Por tanto, de una manera más o menos explícita en cada función o nivel de responsabilidad se considera y valora muy positivamente el nivel de compromiso que una persona demuestre para con la organización.

### **Liderazgo Empresarial**

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma

entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización, pero también lo es en otros ámbitos, como los deportes (saber dirigir un equipo a la victoria), la educación (profesores que consiguen que sus alumnos se identifiquen con su forma de pensar) y hasta en la familia (padres o hermanos mayores que son tenidos como absoluto ejemplo por parte de sus hijos, por ejemplo).

### **Tipos de liderazgo:**

Existen distintas clasificaciones de los líderes, que se establecen a partir de diversos criterios. Cuando un líder es escogido por una organización, se habla de un líder formal. Los líderes informales, en cambio, emergen de manera natural o espontánea dentro un grupo. De todas formas, la clasificación más difundida es aquella que refiere al vínculo entre el líder y los sujetos a los cuales influencia (es decir, sus seguidores). En este caso, existen liderazgos democráticos, autoritarios y liberales.

### **Líder democrático:**

Es aquel que, en primer lugar, fomenta el debate y la discusión dentro del grupo. Después toma en cuenta las opiniones de sus seguidores y

recién entonces, a partir de criterios y normas de evaluación que resultan explícitas, toma una decisión.

**Líder autoritario:**

Es aquel que decide por su propia cuenta, sin consultar y sin justificarse ante sus seguidores. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional (no hay diálogo) con el subordinado.

**Líder liberal:**

Es aquel que suele adoptar un papel pasivo y entregar el poder a su grupo. Por eso no realiza un juicio sobre aquello que aportan los integrantes, a quienes concede la más amplia libertad para su accionar.

Si el liderazgo es ejercido a partir de cambios en los valores, los comportamientos y los pensamientos de los miembros del grupo, recibe la denominación de transformacional.

**Líder empresarial:**

Se dice que un líder, (no confundir con un gestor), es capaz de llegar a fin sus sueños y esa materialización es la esencia de toda empresa. Las definiciones de esta competencia radican en la capacidad personal para actuar como soporte, indicador o guía de los demás, influyendo en la conducta e inspirando comportamientos alrededor.

Analizando la descripción anterior se incluye una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, lo tienen pero siempre por debajo del considerado como líder. Liderazgo implica más de una persona, (si no hay a quien mandar, influir, representar o guiar, no hay liderazgo), trabajadores, seguidores, enfermos, simpatizantes, todos ellos con el nexo común de aceptar las decisiones del líder y permitir que funcione el proceso de liderazgo. Y como base, está la creación de valor y la sustentación en valores.

## **Motivación por el logro**

### *Definición:*

La motivación por logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer personal, social y profesionalmente. Es la necesidad de establecer metas realistas, persistir productivamente tras la conquista de esas metas, y exigirse excelencia en la evaluación de los resultados.

Este tipo de motivación conduce a metas e impulsos más elevados, ya que las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes. Una vez adquiridos los conocimientos universitarios debemos utilizarlos no solamente desde la perspectiva del conocimiento y práctica sino también como apoyo para objetivizar nuestras metas a lo largo de nuestra vida, y más en los primeros años de la vida laboral. Los titulados que orientan las metas hacia los logros personales busca el triunfo per se. No experimenta una "sed de dinero" particularmente fuerte, aunque puede adquirir riquezas en su esfuerzo por alcanzar el triunfo. Trabaja gracias a su deseo de vencer obstáculos, alcanzar metas y ser útiles a otros. Es clave tener esto en cuenta, ya que la pirámide de Maslow, A. H. (1943 / 1991) está empezando a ser variada en su importancia, y quizás los logros personales son los que van hacer conseguir los demás logros.

### *Características:*

- Las principales características de esta competencia son:
- Luchan por el logro personal más que los premios en sí mismos.
- Sienten deseos de lograr algo mejor o más eficientemente
- Buscan situaciones para asumir la responsabilidad personal de solucionar problemas.
- Necesitan recibir información inmediata sobre su rendimiento.
- Saben establecer metas de dificultad moderada.
- Son tomadores de grandes riesgos.
- Evitan tareas fáciles o demasiados difíciles.

- Las mismas probabilidades de éxito o fracaso les permiten experimentar sentimientos de logro y satisfacción por los mismos esfuerzos.
- El logro es más importante que la recompensa material o financiera.
- El logro pretende otorgar una satisfacción personal mayor que recibir alabanza o reconocimiento. La recompensa financiera se considera como una medida de éxito y no como un fin en sí mismo.
- La seguridad no es el primer agente motivador, no es estatus. La retroalimentación es esencial, porque ella permite medir el éxito y no por razones de reconocimiento, la implicación aquí es que la retroalimentación es segura, de fuente fidedigna, cuantificable y basada en hechos.
- La persona desea tener éxito y necesita recibir retroalimentación positiva a menudo.
- La persona intenta presionarse a sí misma para evitar ambas situaciones: a las poco arriesgadas y a las de riesgo elevado. Esta persona evita situaciones poco arriesgadas porque cree que el éxito fácilmente alcanzado no es un logro genuino. Y por otro lado, los proyectos de riesgo elevado, son resultado de una de las alternativas posibles en lugar de un resultado de su propio esfuerzo.
- Les gusta trabajar solos o con otros cumplidores de alto desempeño.

*Perfil:*

En la actualidad y en el entorno en el que nos movemos con una situación financiera inestable que acarrea puestos profesionales inestables debemos enfocar el perfil profesional basado en esta competencia fijándonos en tres puntos clave y que nos ayudarán a enfocar las metas en nuestro proceso laboral. Por lo tanto debemos tener en cuenta:

- El proceso de la actividad que estemos realizando para conseguir el logro. Acabada la carrera que marca nuestro perfil profesional y

de conocimiento, utilizándola como base para generar nuestras metas.

- Las metas profesionales que tengamos en el momento de terminar nuestros estudios universitarios.
- Y la visión personal de futuro, y por lo tanto lo que debemos hacer para llegar a conseguir esa meta.

Del mismo modo se debe tener en cuenta:

- La modalidad comportamental; aspectos instrumentales de la conducta, los sentimientos (elementos afectivos) y las preferencias (elementos cognitivos).
- El tipo de confrontación puede ser la confrontación personal con un reto y la búsqueda de soluciones.
- La perspectiva temporal se clasifica en los elementos anteriores, durante y posteriores a la ejecución o realización de las tareas.

De este modo, hoy en día, la motivación por el logro es un concepto multidimensional de competencias propias y estándares de excelencia, por ello genera un deseo de establecer y realizar objetivos propios. Lo que se llama "micrometas". Una vez acabada nuestra carrera debemos objetivizar nuestras micrometas para llegar a nuestras metas profesionales.

En el mercado laboral actual y de futuro se debe tener en cuenta estos aspectos desde una perspectiva más práctica y personal, ya que hemos pasado de un sistema en el que se evalúa la gestión por el desempeño, a una situación en la cual se valora más el emprendimiento y aportación profesional desde las perspectivas del trabajador. Para ello lo primero que debemos marcar son las metas, saber identificar las metas personales, profesionales y sociales; y enmarcarlas en nuestra situación actual, y en qué tiempo queremos conseguirlas, de forma coherente y estable. En este aspecto debemos evaluar cada una de los anteriores puntos clave y modalidades para saber desde donde partimos y a donde queremos llegar.

Actualmente y posicionándolo en un aspecto meramente profesional, una de las herramientas que podemos utilizar es evaluar nuestras fortalezas y debilidades y enmarcarlas en las oportunidades y amenazas laborales, de tal manera que plasme las necesidades que tenemos para conseguir convertir debilidades en fortalezas.

Es por ello que es importante tener presente la motivación por el logro en este sentido. Basarse en ir consiguiendo las micrometas marcadas para conseguir nuestra meta última. Estas micrometas deben ser marcadas de igual manera para no caer en la desmotivación provocada por el fracaso. Para ello es aconsejable evaluar varios aspectos, y confrontar la incertidumbre (buscar resultados seguros); las dificultades reales con las que nos vamos a encontrar en el mercado laboral; el compromiso con las responsabilidades personales; y el compromiso social.

Actualmente el mercado laboral genera una ansiedad contaminada por el estatus anterior del cual ya no podemos ser partícipes, y en este aspecto la motivación por el logro, basada en el contraste de quién soy yo y qué puedo aportar de manera profesional, ante la situación laboral actual, provocará una consecución de las micrometas y serán el cauce para llegar a las metas marcadas. Aspecto importante ante esta situación es ser capaz de apartar las barreras mentales que hacen no realizar tareas profesionales o personales porque nos provocan un miedo a sus consecuencias. Es por ello por lo que debemos evaluar las consecuencias si realizamos o no dichas tareas. Estas consecuencias las debemos evaluar en consecuencias futuras a corto, medio y largo plazo. Como punto a tener muy en cuenta, es la capacidad de emprendimiento que tenemos, ya sea desde la idea de formar parte de una empresa, o bien una vez acabada nuestra carrera desde la perspectiva del emprendimiento individual y autónomo.

En definitiva la motivación por el logro debe basarse en una continua evaluación de la situación personal frente a la situación laboral actual, e ir desarrollando los aspectos que deben ayudarnos a conseguir nuestras

metas, gracias a la consecución de las micrometas marcadas. El cómo llegar a ellas es una tarea personal y trabajada viendo qué posibilidades laborales ofrece el mercado y sin duda teniendo muy en cuenta qué tipo de experiencias y conocimientos debemos ir adquiriendo para llegar a ellas. Una máxima fundamental es que debemos empezar a formarnos una vez elegidas nuestras metas, y no formarnos para conseguir saber cuáles son nuestras aspiraciones profesionales.

Un líder que no se apoya en componentes morales no tendrá la solidez necesaria para influir a medio plazo.

Parafraseando a Chiavenato, I. (2006) a nivel de organización el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. A este nivel se hace indispensable para la consecución de objetivos, sobre la base de la obtención de la máxima eficiencia, el concepto de *team building*.

Cuando se habla de un *team building*, se refiere al conjunto de actividades que se preparan para diferentes tipos de organizaciones: empresas, sociedades y asociaciones que desean aumentar el espíritu de equipo y la cooperación entre sus trabajadores. El *team building* es una filosofía de trabajo diseñada para que los trabajadores se consideren parte de un equipo y no entidades individuales en una empresa. El concepto se refiere al conjunto de actividades dirigidas a alcanzar la máxima colaboración entre trabajadores. Las cualidades que proporciona el *team building* son múltiples y diversas. Ayuda a aumentar la confianza entre trabajadores, el compromiso con la empresa, se demuestra el rol de cada trabajador dentro del equipo.

Otros autores como Davis, K (2003) consideran el liderazgo como el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los

individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos.

Para Gibson, J. (2003) el liderazgo es un proceso en el que un miembro de una comunidad cambia la motivación, o competencias de los que le rodean. Es decir, es una interacción entre personas relacionadas donde algunas funcionan como agentes de cambio afectando al resto en mayor medida de como lo haría ese resto consigo mismo.

Según Maxwell, J. C. (2007), el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que se define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades

Cuando se hace referencia al liderazgo gerencial, éste se enfoca como un proceso a través del cual, se establece una guía destinada a influir sobre todas las actividades laborales, en las distintas áreas de la empresa involucradas en el logro de objetivos. De lo que podría desprenderse que; el liderazgo es tener la responsabilidad de tomar las decisiones acertadas, en el momento justo, hacerlas llegar al entorno y conseguir de éste el apoyo necesario para lograr los objetivos buscados. Y para demostrar liderazgo es preciso ser un líder. Se entiende por líder; la persona en permanente evolución personal, inspirando, motivando y guiando a individuos o grupos, constituyéndose en un modelo a seguir, a través del positivismo, el don de gentes, la sencillez, la veracidad, la trasmisión de ideas, los códigos o principios. Estas características y otras que se asocian como la generación de empatía, conducen irreversiblemente a conformar una persona con carisma.

Un buen líder debe mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo, observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario. Por otro lado, las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son:

conocimiento, confianza, integridad, y, por supuesto, carisma para inspirar a sus subordinados. También los mejor líderes son aquellos que son visionarios, que son capaces de comprender las situaciones productivas para la empresa antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio. Pero tener una buena idea no basta para convertirse en líder, es necesario saber llevarla a cabo y convencer a los que te rodean de que dicha idea es el mejor invento en el que se haya pensado jamás y que tiene como objetivo resolver nuestros problemas más importantes. Si conseguimos cautivar al público con nuestra idea, posiblemente nos convirtamos en un líder visionario y valorado por el entorno.

### **Búsqueda de excelencia:**

#### *Definición:*

Cuando se habla de búsqueda de excelencia a nivel empresarial ha de interpretarse, (en práctico y realista), como los saltos consecutivos por los cuales las organizaciones atraviesan, en una sucesión de estados cada vez más propicios para sus intereses.

Cuando se habla a nivel personal no consiste e intentar alcanzar la perfección, algo imposible, sino adquirir el hábito, la necesidad, el principio de hacer las cosas del mejor modo que podemos cada uno de nosotros. No es un proceso de competencia con nadie, no se busca el reconocimiento sino que radica en un modo de vida. Supone la adopción de horizontes, medios, procedimientos y técnicas profesionales para llegar a un estado de mayor calidad: más ingresos, menos costos, incremento en la satisfacción personal y general, aumento de inversión a futuro. Tuvo su origen en la Industria japonesa donde se consiguió el paradigma de aunar calidad de trabajador con calidad de producto y proyectarlo hacia el cliente y el mercado. En concreto, en la década de 1980 aparecieron tres nuevos modelos teóricos de la administración, estrechamente vinculados. El primero de ellos fue el "milagro japonés" y el énfasis en la calidad. El segundo, derivado en gran medida del anterior, fue el "best-seller" de Peters, T. J. & Waterman, (1982) sobre la

excelencia de las organizaciones. El tercero se centra en las propuestas de los estudiosos de la cultura organizacional.

Según Hassan, M. E. (2006), la excelencia no tiene límites de velocidad y para eso se requiere libertad, decisión, voluntad e inteligencia. La libertad se considera como el centro de la vida humana y al utilizarla adecuadamente equivale a perfeccionar tu calidad de vida. Se marca así la excelencia empresarial como un eje fundamental de la cultura empresarial.

Hay algo que distingue al ser excelente de todos los demás: su idea de seguir creciendo. Para el ser excelente el desarrollo no es una opción, es algo natural e inevitable que debe aprender a vivir a fin de sacarle el máximo provecho; es más, el ser excelente no sólo sabe que el crecimiento es algo que debe suceder, sino que desea verlo suceder en su propia vida. Son las diferentes dificultades asociadas las que hacen de crecer algo real.

#### *Características:*

Se distinguen dos aspectos en la búsqueda de la excelencia al igual que se ha hecho en la definición de la competencia:

#### A nivel personal:

Marcar la diferencia. El excelente desea ser mejor que los que le rodean, destacar de la media, no ser conformista con el entorno. La excelencia es crecimiento, es apuntar hacia nuevas cotas, nuevos propósitos, nuevos objetivos. Implica de forma indirecta felicidad aunque aporta inquietud. Es huida de la imperfección, de la medio-cridad. Es sinceridad y atrevimiento, se afirma cuando se quiere afirmar y se niega cuando se quiere negar. La persona excelente lleva en sí el éxito pues sin ser infalible, conlleva la aceptación de los errores, primer paso para el posterior triunfo.

A nivel empresarial:

Peters, T. J. & Waterman, (1982), publicaron el libro cuya edición en español tiene el título: *En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*, proponen una visión de la excelencia con características extraídas de su investigación sobre las empresas más exitosas por su calidad de gerenciamiento en Estados Unidos. Entre estos principios de la excelencia están:

- Estructura simple y poco personal: A pesar del crecimiento de las empresas con éxito hay que asegurar el mantenimiento de la sencillez en la estructura que tiende a tener una forma bastante estable, generalmente apoyada directamente en conceptos como el producto.
- Predisposición para la acción. La excelencia se consigue cuando en la actividad diaria de una empresa, un grupo o comunidad sustituye las actividades fijas y rutinarias por grupos de trabajo pequeños de alta versatilidad con muy escasa duración temporal pero gran capacidad de producir resultados o propuestas innovadores en los procesos de la empresa.
- Acercamiento al cliente: Las empresas, compañías o agrupaciones excelentes tienen una intensa vocación por sus clientes. Esta íntima relación se manifiesta como un compromiso incondicional con el cliente y una obsesión por ofrecerle servicios, calidad y por encima de todo confianza.
- Autonomía y espíritu empresarial: Se fomenta la innovación y el crecimiento por el camino de ofrecer al personal la suficiente autonomía como puedan admitir de forma que se mejore su trabajo y su producción.
- Productividad: Se premia el trabajo diario, el estar por encima de la media el crecer cada día más que el anterior.
- Establecimiento de unos valores clave: Todas las empresas y compañías definen un conjunto de valores core values (valores fundamentales) que definen a todos sus integrantes en su forma de ser y que se transmiten en el día a día. Su seguimiento es

sinónimo de crecimiento en la escala de la empresa. La creencia en los valores permite que la empresa y el individuo tengan la misma línea de acción de modo que puede concederse mayor libertad al individuo.

- Flexibilidad y rigor simultáneos: la compañía excelente compatibiliza la gerencia central firme con la autonomía individual. Se compagina el control estricto con la facilidad del empleado para que fomente su espíritu emprendedor o innovador.

*Perfil:*

Dado que la búsqueda de la excelencia persigue la integración eficaz de actividades en términos de costos dentro de todas las unidades de una organización, puede extenderse el perfil profesional relacionado a numerosos ámbitos y sectores muy heterogéneos. A nivel personal cualquier entorno laboral es propicio al desempeño de esta capacidad y si bien no es una cualidad destacada en los departamentos de Recursos Humanos en el momento de la contratación, sí es la base del crecimiento y ascenso del individuo dentro de las entidades.

A nivel institucional contar con un plan de mejora o de consecución de excelencia se ha convertido en un requisito indispensable para cualquier empresa que da sus primeros pasos, se quiere estabilizar en su nicho de mercado o pretende crecer y expandir su línea de negocio o área de actividad.

La habilidad para lograr y sostener la excelencia exige la mejora continua y deliberada de todas las actividades de una empresa (no solo de producción) incluyendo la investigación, diseño, el marketing, finanzas, producción, apoyo logístico y la distribución y venta. La excelencia general del grupo de trabajo se apoya en las excelencias particulares de los trabajadores. Perfiles diversos que implican que este concepto está requerido independientemente de la antigüedad en la permanencia en la entidad, el tipo de ésta o el cargo que se ocupe.

## **Modelos teóricos de la competitividad empresarial**

Fuente (2007,9.46) señala que los modelos más relevantes sobre competitividad empresarial, formulados desde ámbitos variados como el Marketing, la Dirección Estratégica, la Economía de la Empresa, etc. Entre los que destaca:

Los trabajos de Oral (1986 y 1993) y Oral, Cinar y Chabchoub (1999) se argumenta que el nivel de competitividad industrial es la performance global de una empresa frente a sus competidores en los mercados implicando una necesidad de considerar factores internos e internos de competitividad. La competitividad se define como función de dos grandes tipos de performance: a) Superioridad industrial: una medida que indica el éxito relativo y operativo de la empresa en comparación con sus competidores en relación a la generación del output, y b) Superioridad en costes: una medida que indica la eficacia de la empresa en comparación con sus competidores respecto a la procedencia y el uso de los inputs.

El nivel de competitividad también depende de los inputs. Para ello se definen dos tipos de índices de superioridad en costes: a) la superioridad actual en costes: que refleja el cociente entre la cantidad y el precio unitarios de los recursos actuales que emplea el competidor y la cantidad y precio unitarios de los recursos que emplea la empresa; b) la superioridad potencial en costes: expresa el cociente anterior pero en términos potenciales. Los índices de superioridad en costes normalmente incluyen el coste de los bienes vendidos (materias primas, trabajo, energía, gastos generales directos, embalaje, costes financieros, etc.) así como los costes de distribución, marketing y administración del producto (transportes, embalaje especial, promociones, publicidad, etc.). Típicamente, los componentes de la superioridad en coste consisten en varios tipos de materias primas, diferentes tipos de energías (electricidad, gas, fuel-oil), diferentes tipos de mano de obra (cualificada, no cualificada, técnicos, ingenieros, directivos), recursos financieros (capital propio, préstamos a largo y corto plazo) y actividades

relacionadas con el marketing y la distribución (ventas, canales de distribución, etc.).

Así mismo Buckley, Pass y Prescott (1988) señalan en su trabajo que las medidas individuales de competitividad no recogen todos los elementos la misma, por lo que es necesario adoptar una visión plural de la misma. En este sentido y centrándose en el nivel de la empresa, sugieren un modelo en el que adoptan una triple perspectiva de la competitividad: el desempeño competitivo, el potencial competitivo o capacidades competitivas y el proceso de gestión de dicho potencial y señalan que una valoración de los cambios de competitividad debe tener en cuenta necesariamente esta triple perspectiva.

Según los autores la consideración de una única perspectiva produce carencias informativas importantes. Por un lado, si se adopta únicamente la visión del desempeño queda por resolver si la posición competitiva alcanzada es sostenible en el tiempo, cuestión indispensable al hablar de competitividad.

Por otro lado, si se adopta sólo la perspectiva de la capacidad competitiva o potencial, queda por resolver la cuestión de si ese potencial que posee la empresa para alcanzar la posición competitiva se convierte efectivamente en una buena performance. La asunción de que poseer una ventaja competitiva necesariamente revierte en una performance exitosa no tiene en cuenta la posibilidad de que parte del potencial no se realice y por lo tanto, puede conducir a unos resultados distorsionados.

Del mismo modo adoptar únicamente la visión del proceso de gestión del potencial o de las capacidades puede suponer a nivel práctico una gran dificultad de comparabilidad con otras empresas, ya que se está midiendo en términos cualitativos las capacidades del proceso de dirección, pero no se hace referencia al fruto de esa actividad en términos de performance, lo que impide su comparación.

Así también Corbett y Wassenhove (1993) sugieren en su trabajo que las dimensiones de la competitividad deben ser aquellas relacionadas con el mercado o con los clientes, es decir que debe tener una perspectiva claramente relacionada con el marketing. En esta disciplina la competitividad de una empresa se dice que depende de su “marketing mix”, producto, precio, lugar y promoción. Esta última variable tiene que ver con la influencia que el resto de las variables realizan en las percepciones de los consumidores, por lo que no se la considera en el modelo. Por lo tanto los autores estiman que las dimensiones competitivas son tres: a) Precio, que se refiere a la suma de todos los costes financieros del cliente relacionados en el pedido, recepción y disposición del producto, b) Lugar, que se refiere a todo aquello relacionado con el reparto del producto, tal como lugar y momento del reparto, condiciones de cancelación y disponibilidad de productos novedosos, y c) Producto, que se refiere a todas las propiedades físicas del producto. Estas tres dimensiones están muy relacionadas entre sí y se solapan, existiendo relaciones de dependencia altas.

Los autores enfrentan en su trabajo las tres anteriores dimensiones de la competitividad, con las tres dimensiones consideradas por ellos de las competencias de la empresa, coste, calidad y tiempo, que dicen ser las correspondientes a la visión interna de la empresa, equivalentes a precio, producto y lugar, que corresponden a la visión externa de la misma. Ambas perspectivas son las dos caras de la moneda.

### **1.3 Investigaciones**

En las diferentes consultas realizadas en bibliotecas e instituciones relacionadas con el tema de investigación, encontramos lo siguientes trabajos que se vinculan directa e indirectamente con nuestra investigación:

Friss de Kereki, I. (2003) en su Tesis para optar el grado académico de Doctor en Ingeniería Informática: *Modelo para la Creación de Entornos*

*de Aprendizaje basados en técnicas de Gestión del Conocimiento.*

Madrid. Las conclusiones de la Tesis son:

- El valor del aprendizaje y su creciente necesidad en el mundo actual y futuro así como las dificultades actuales de la educación, hace que sea necesario dirigirse hacia otros esquemas. Uno de estos esquemas es el de entornos de aprendizaje usando la gestión del conocimiento, en vez de los entornos convencionales que están basados en técnicas de enseñanza que siguen los mismos criterios siempre.
- Como se considera que aprender es gestionar el conocimiento y, o, el desconocimiento, aquí se propone que los entornos deben tener esta característica. Además el centro es el estudiante, en la gestión de los conocimientos y la de sus aprendizajes. Este nuevo modelo de entorno utiliza las más avanzadas técnicas de ingeniería y de gestión del conocimiento, pues integra conceptos e ideas provenientes de la gestión del conocimiento, habitualmente aplicadas al área empresarial (como por ejemplo las memorias institucionales) y de la ingeniería (como modelado y ontologías). Esta combinación no aparece tradicionalmente relacionada a los entornos de aprendizaje.
- Del relevamiento bibliográfico presentado se constata que hay variada información sobre entornos pero ninguno con las características del propuesto. Una carencia detectada es la falta de resultados concretos: se encontraron muchas propuestas pero pocas con información detallada de beneficios reales cuantificados.
- La solución propuesta es original en tanto brinda un modelo de entornos diferente a todos los analizados, es aplicable pues se ha demostrado su viabilidad a través del sistema PLE-ASE y es eficiente (en el sentido que tiene la capacidad para lograr un efecto determinado. A partir del análisis de los datos obtenidos en la experimentación, el uso del entorno permite que el alumno amplíe o mejore sus formas de resolución de problemas así como sus capacidades para realizar la transferencia de conocimiento.

Se cumple con los pilares de la gestión de los conocimientos, pues se permite explorarlo, encontrarle el valor y manejarlo activamente.

- Las aportaciones de esta tesis son en definitiva:
- Teóricas:
  - Una definición (actualizada) de entorno de aprendizaje,
  - Estudio de caracterización y clasificación de los entornos de aprendizaje identificando sus elementos,
  - Una arquitectura de modelo de entornos de aprendizaje basados en la gestión del conocimiento.
- Metodológicas:
  - Estudio y clasificación de los tipos de conocimiento, que permitieron formular una conceptualización sobre dichos tipos de conocimiento fundamentada en ontologías, o sea un lenguaje común que brindará, por ejemplo, oportunidades para la colaboración, el uso de la experiencia y las búsquedas con filtros adecuados.
  - Una experimentación completa, con todos los datos y cuadernos de experimentación disponibles.
- Prácticas:
  - Un prototipo de entorno de aprendizaje, basado en la gestión del conocimiento. Dicho entorno está disponible para su uso local.

Bedoya, E. O. (2003) en su Tesis para optar el grado académico de Maestría en Administración. Gestión Empresarial: *La Nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Las Conclusiones a las que llegó son:

- Los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la Función de los recursos Humanos y del proceso de Gestión de evaluación

de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

- El nuevo enfoque radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de RRHH y del proceso de Gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente en tres dimensiones: Económica, social y tecnológica.
- La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.
- El enfoque tradicional de evaluación de los RRHH como una función aislada con estándares especiales está siendo reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la Gestión de las personas como creadores de ventajas competitivas para la empresa. Los métodos utilizados en nuestra investigación orientan a la obtención de mejores resultados.
- La globalización nos presenta un nuevo entorno que tiene relación directa con los cambios en las empresas y en la formación de los Recursos Humanos para hacerlas más competitivas. Sin embargo los Factores que pueden descarrilar los esfuerzos de cambio son:
  - La incapacidad de articular una visión clara de los que debiera ser la función de RRHH.
  - Poco o ningún soporte administrativo, tanto de la alta dirección como de los gerentes medios.
  - Imposibilidad de enfocarse en los procesos empresariales.
  - Descuidar las creencias y valores de la gente.
  - Falta de asignación de la mejor gente al equipo de cambio.
  - El intento por fijar meramente un proceso en lugar de cambiarlo.

- Ausencia de una verdadera planificación y de un sistema efectivo de evaluación de desempeño de los RRHH.
- 
- La función de RRHH están viviendo la angustia de una transformación radical. Dicho en pocas palabras, se está volviendo esencial para el logro de ventajas competitivas tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo con que cuentan las organizaciones.
- En esta nueva concepción, la función de RRHH tiene la oportunidad de participar como agente de cambio en la formulación de estrategias que permitan el mejor funcionamiento de la empresa competitiva en el desarrollo de la misma.
- La gestión de Personas (GP). En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser abordadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares.
- Un nuevo enfoque de recursos humanos, que se visualiza para el siglo XXI, y cuyos aspectos son los siguientes:
  - Alta calidad/productividad/satisfacción del cliente.
  - Relación de los recursos humanos con la estrategia de la organización.
  - Captar gente calificada.
  - Retener gente calificada.
  - Conformar una fuerza de trabajo flexible.
  - Estructurar una fuerte cultura organizacional.
  - Alcanzar índices de satisfacción altos, y Procesos de gestión de evaluación de desempeño en escenarios competitivos.
  - Desarrollo y entrenamiento gerencial.
  - Tener un buen lugar de trabajo.
- Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento por la calidad y

productividad, surge una elocuente constatación en la mayoría de las organizaciones: la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas deviene de las personas que en ellas trabajan. Son las personas que mantienen y conservan el statu quo y son ellas y solamente ellas quienes generan y fortalecen la innovación y el futuro que vendrá a ser.

- La moderna gestión de personas se basa en tres aspectos fundamentales:
  - Las personas como seres humanos: dotados de personalidad propia, profundamente diferentes entre sí, con una historia personal particular y diferenciada, poseedores de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables a la adecuada gestión de los recursos organizacionales. Personas como personas y no como meros recursos de la organización.
  - Las personas como activadores inteligentes de recursos organizacionales: como elementos impulsores de la organización y capaces de dotar de inteligencia, talento y aprendizaje indispensables a su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y retos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamizan la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.
  - Las personas como socios de la organización: capaces de conducir a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización -como esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc.- en la expectativa de obtener retornos de estas inversiones -como salarios, incentivos financieros, desarrollo profesional, carrera, etc.- Toda inversión solamente se justifica cuando trae un retorno razonable.

Cock, J. P., Guillén, M., Ortiz, J. & Trujillo, F. (2004) en su Tesis para optar el grado académico de Maestría en Administración Estratégica de Empresas: *Planeamiento estratégico del Sector Textil Exportador del Perú*, los investigadores llegan a las siguientes conclusiones:

- La industria algodonera peruana se ha visto afectada por diversos problemas a partir de la reforma agraria en los años 70. Entre estos podemos mencionar a la gran cantidad de micro propietarios, quienes cuentan con pocas posibilidades de acceso a capital y tienen un desarrollo limitado. Esto ha tenido como consecuencia que la industria haya visto reducida su productividad así como la hectárea cultivada, disminuyendo al mismo tiempo la calidad de la fibra. Actualmente, la producción de algodón no satisface la demanda de la industria textil, menos aún si se considera el potencial de crecimiento de las exportaciones.
- Además de esta tendencia negativa de largo plazo, la producción se vio afectada, tal como se ha mencionado por el fenómeno de El Niño. Sin embargo, en los últimos dos años la producción y el rendimiento se han recuperado parcialmente, lo que se evidencia en el aumento de las exportaciones y en la disminución de las importaciones. En otras palabras, el algodón ha aumentado su participación en la producción local de hilados. Es importante mencionar que, a pesar de que los resultados de 1999 y 2000 han mostrado balances favorables, la producción y rendimientos siguen siendo menores a los obtenidos en años anteriores. Adicionalmente, las proyecciones para la presente campaña reflejan que la recuperación continuará, esperándose un incremento en las cosechas y producción de algodón de 24% y 18%, respectivamente. Esto, sin embargo, no permitiría aún que se alcancen los niveles de años atrás. Asimismo, hacia el año 2006 el Instituto Peruano del Algodón (IPA) estima que los cultivos se incrementarán en un 50%, lo cual, aunque parezca optimista, supondría alcanzar tan sólo niveles similares a los de 1995. En tal sentido, no sólo en términos de volúmenes de

producción, sino de niveles de calidad, el algodón podría representar una restricción al crecimiento del sector en los próximos años.

- Los confeccionistas peruanos de exportación trabajan bajo el esquema de full package, esto gracias a la capacidad para abastecerse de insumos de calidad y de contar con todos los integrantes de la cadena textil, ya sea a través de integraciones verticales que incluyen todo el proceso textil o integraciones parciales.
- La industria textil peruana cuenta con empresas que hacen posible conseguir localmente los insumos, pero dentro de los integrantes de la cadena se ha identificado a las hilanderías de fibras extra largas imposibilitadas de abastecer la creciente demanda de este insumo, por tanto se convierte en una debilidad de la cadena, la cual para el esquema de full package se vuelve una limitación para el crecimiento del sector exportador.
- El trabajar bajo esquemas de full package se presenta como una ventaja frente a los confeccionistas maquileros, ya sea de México o Centroamérica, ya que permite ofrecer productos de mejor calidad y con posibilidades de obtener mayor valor agregado por prenda.
- Actualmente las empresas confeccionistas de México y Centroamérica, han iniciado un proceso de migración de esquemas de maquila hacia esquemas de full package, ya que bajo este último se obtienen mayores rentabilidades.
- El trabajar bajo esquemas de full package requiere contar con logística apropiada, capacidades para desarrollar muestras, pruebas de colores y una serie de servicios que son apreciados por los compradores mayoristas y que le confieren un mayor nivel de complejidad frente al esquema maquilero.
- Las prendas de vestir elaboradas por el Sector de Confecciones Textiles, son reconocidas por su calidad y alto valor agregado, en los mercados a los cuales se exporta. Esto es producto a la integración y centralización del sector textil, amplio conocimiento

de los empresarios de la industria, calidad de la materia prima y disponibilidad de la mano de obra.

- El mayor peligro que enfrenta el Sector de Confecciones, es la proximidad en la eliminación de las cuotas para el ingreso de confecciones chinas e hindúes al mercado norteamericano (principal mercado de exportación peruano) a partir del 2005, esto podría detener ó retroceder el ritmo de crecimiento (30% mensual) de las exportaciones peruanas durante el segundo semestre del 2004, debido a que los confeccionistas celebran contratos con un (01) año de adelanto con los compradores.

Alfaro, I. & Rivarola, M., I. (2005) en su Tesis para optar el grado académico de Maestría en Administración de Negocios: *Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas*. En su investigación llegan a las siguientes conclusiones:

- El enfoque humanístico de la administración promovió una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa desarrollada y conocida hasta principios del siglo XX. Esta teoría surge ante la necesidad de contrarrestar la fuerte deshumanización existente en el trabajo, con la aplicación de métodos científicos, rigurosos, rutinarios y extremadamente precisos, a los que los trabajadores debían someterse forzosamente. Producto del experimento desarrollado por Elton Mayo y sus seguidores en Hawthorne, se reconoce la relación existente entre las condiciones físicas y la eficiencia de los obreros y cómo estas pueden ser afectadas por condiciones psicológicas. Los investigadores se preocuparon en estudiar las relaciones humanas en el trabajo y constataron que el nivel de la producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas en relación

a la forma cómo se administra una organización. Las creencias que pueden ser reales o imaginarias influyen de manera considerable en las actitudes y comportamientos que el grupo considera aceptables. La teoría de las relaciones humanas constató la enorme influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas. Entendemos por liderazgo a la influencia que tiene una persona frente a otras, en una situación expresa, que se orienta a la consecución de diversos objetivos mediante el proceso de la comunicación humana. Debemos distinguir dos aspectos fundamentales en el concepto de liderazgo: el entendido como cualidad personal y un segundo aspecto, como función. El comportamiento del líder debe ayudar y contribuir a todo grupo humano a alcanzar los objetivos trazados por la organización, expresado en otras palabras, debe contribuir al logro de la satisfacción de sus necesidades.

- La cultura organizacional exige la participación de líderes que contribuyan a la construcción de los espacios que puedan privilegiar las distintas formas que competen a una sana relación y de las energías que el hombre orienta hacia todo proceso de mejora continua. Por otro lado, la competitividad es considerada como la estrategia y la capacidad organizacional enmarcada en valores, orientada al beneficio del personal que conforman a las organizaciones y de los clientes. La dinámica que existe entre la competitividad organizacional y el capital intelectual, están en la búsqueda de una mayor satisfacción de los clientes. Si consideramos al capital intelectual, al capital emocional y al compromiso ético-social-trascendente, podemos recalcar la importancia que engloba a toda la energía humana. Los tres conceptos dan como resultado lo que se denomina la sabiduría que los líderes de las organizaciones deben buscar, para propiciar el auténtico éxito, como fundamento en la sana contribución al beneficio de la sociedad. La calidad y la productividad se logran a través de una serie de instrumentos, sistemas, procesos y una cultura de la calidad, sustentada por la acción decidida de los

líderes. Si bien la productividad responde a conceptos económicos, econométricos e industriales, incuestionablemente antes que nada es un fenómeno humano. La verdadera causa de la productividad es la que está referida a la cultura organizacional, o sea, las actitudes, la motivación, el compromiso y la filosofía de vida, que cuando están respaldados en instrumentos adecuados, pueden lograr resultados importantes. Son diversas las experiencias que han demostrado que por muchos recursos tecnológicos y financieros que una organización posea, éstos no son suficientes para el logro de resultados productivos. De lo anterior podemos afirmar que es la voluntad del hombre y su decisión interna de hacer las cosas mejor la verdadera causa de la labor productiva y en esto el liderazgo es crucial. El líder actual tiene que adoptar el compromiso de ir construyendo una cultura organizacional donde se haga más equitativo, significativo y trascendente el trabajo, en otras palabras el compromiso de crear un ambiente más productivo.

- Los líderes organizacionales no pueden desarrollar una estructura organizativa de forma que todas las personas hallen la satisfacción total de sus necesidades personales. Esta tarea, la consideramos difícil, en vista de la dificultad existente para poder cumplir con las necesidades y expectativas de todos los integrantes de una organización mediante el planteamiento de una misma estructura organizacional. Es importante plantear entonces que los líderes deben orientar la estructura informal de manera que las personas puedan satisfacer sus necesidades y la organización pueda lograr así sus objetivos.
- El hacer referencia al término clima organizacional, nos estamos refiriendo a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional que conducen a provocar diversas reacciones y motivaciones. Los estilos de liderazgo pueden influenciar en la creación de diversos climas organizacionales, dentro de una misma organización. Son diversas las investigaciones desarrolladas para determinar el estilo de liderazgo más

apropiado. Los resultados son diversos, algunos señalan que el mejor estilo de liderazgo es el que está orientado hacia la tarea, en tanto que otros autores apuntan hacia el estilo orientado hacia las relaciones humanas. Podemos concluir que no existe un estilo ideal de liderazgo. Cada situación en particular requiere el desarrollar su propia estrategia, por lo tanto, si hablamos de eficacia, ésta no responde a una cualidad administrativa, sino, al resultado de aplicar la estrategia o el estilo gerencial más apropiado a la situación que el líder tiene que enfrentar.

Puig, F. L. (2007) en su Tesis para optar el grado académico de Doctoral: *La influencia del distrito industrial y del subsector en la actividad empresarial. Una aplicación al sector textil-confección*. Las conclusiones de la Tesis son:

- El presente trabajo ha permitido mostrar las diferencias existentes en las percepciones directivas y la estrategia de internacionalización entre las empresas del sector textil-confección.
- El examen más general sobre configuraciones ha puesto de manifiesto que las actividades que desarrollan las empresas tienden a insertarse cada vez más en redes o sistemas de relaciones complejas que están siendo favorecidas por los procesos de externalización de actividades y la búsqueda de una flexibilidad que les permita adaptarse lo más adecuadamente posible a los nuevos cambios.
- Ese proceso ha dado fruto a diferentes modelos de redes, de los cuales un tipo concreto de red son los distritos industriales.
- La revisión efectuada a la principal literatura que ha abordado el estudio de los distritos industriales nos ha permitido comprender que las aglomeraciones territoriales de empresas explican satisfactoriamente las economías externas y las ventajas competitivas que pueden proporcionar. Concreta-mente, el análisis de sus características sociales y organizativas, su orientación global y la forma en que esos tres aspectos se

interrelacionan nos ha ayudado a explicar cómo pueden influir en las percepciones directivas.

- En el campo de la internacionalización, hemos visto que la globalización supone una seria amenaza para los distritos industriales, a su vez que ésta, como estrategia, supone una acción clave a desarrollar por parte de las mismas.
- La amplia revisión efectuada nos ha mostrado cómo afecta la globalización a esos modelos de organización y, a su vez, la forma en que éstos influyen en la actividad internacional. Derivado de esto, era de esperar que los distritos industriales actúen en cierta forma como inhibidores de los procesos de deslocalización; y, a su vez, se ha encontrado suficiente evidencia empírica para afirmar que influirían significativamente en la actividad internacional.
- Nuestro marco teórico se ha cerrado con el análisis a una industria de las consideradas tradicionales, que afronta una importante crisis, caracterizada por el reducido tamaño medio de sus empresas, por el escaso desarrollo estratégico y por la concentración geográfica.
- Como ocurre en la mayoría de los sectores maduros, la industria textil-confección muestra negativas tasas de variación de la demanda y una intensidad tecnológica básica. Eso provoca, por un lado, bajos niveles de innovación y, por otro, una creciente competencia. Por ello, no es de extrañar la tendencia observada en la formulación de opciones estratégicas y políticas públicas generalistas que van en la línea de la diversificación de la actividad textil hacia nuevos sectores. Sin embargo, el análisis realizado a los territorios y subsectores que conforman esta industria nos confirma que no está tan clara la validez potencial de los planteamientos generalistas.
- De un lado, porque si bien la industria textil-confección valenciana comparte muchos trazos con el del territorio nacional, como el de su importancia en la economía o el estar formada principalmente por PYMES, se distingue clara-mente por dos características

distintivas, tales como su fuerte especialización productiva en la rama del textil y el subsector hogar, y por su alta concentración geográfica, siendo el principal foco la zona de Alcoi-Ontinyent. De otro, porque ambos elementos, perfilan dentro de cualquier territorio más amplio un singular conjunto de relaciones más intensas y frecuentes, previsiblemente vinculadas a la actividad principal. Este último aspecto permite abrir el abanico de opciones estratégicas y exige una focalización de las mismas hacia los dos aspectos esenciales que han guiado este trabajo: la localización distrital y la especialización productiva.

- En definitiva, el estudio del marco teórico ha constatado la idoneidad de la tesis planteada: la existencia de diferencias en aspectos como las percepciones directivas y la internacionalización, cuyo origen se encuentran en la localización de las empresas en un distrito industrial.

Calderón, M. C., Goldstein, V. & Vejarano, A. A. (2007) en su Tesis para optar el grado académico de Maestría en Administración Estratégica: *Gobierno corporativo en las empresas familiares peruanas: Caso de estudio en el sector textil*. En su Tesis llegan a las siguientes conclusiones:

- Los objetivos familiares y los objetivos empresariales se encuentran alineados de manera natural, con lo cual se comprueba lo encontrado en la teoría acerca de este hecho en las empresas familiares. Los objetivos se alinean debido a que los propietarios y la alta dirección de la empresa pertenecen a un mismo grupo. Un factor que influye en este fenómeno es el tipo de comunicación entre los miembros de la familia, el cual es directo, espontáneo e informal, lo que les proporciona una capacidad de toma de decisión ágil y flexible, que evidentemente influye en el gobierno de la empresa, y permite que esta se adapte más fácilmente a los cambios del entorno.
- Un componente adicional en el que se comprueba la teoría es la disminución de los costos de agencia presentes en el control de la

información y el monitoreo de la misma producto del componente de confianza que se encuentra en este tipo de empresas. Esto confirma lo investigado por Davis y Tagiuri (1992), donde se afirma que una de las ventajas de la empresa familiar es la fluidez de la comunicación entre los miembros de la familia, pero se debe utilizar de una forma clara y entendida para que no afecte y degeneren las relaciones de los miembros de la familia y de la empresa.

- No existe separación entre propiedad y control de la empresa. Por esta razón, los intereses de ambos grupos no se desenvuelven en estructuras formales de procedimientos, controles y códigos. Las relaciones estrechas, de confianza y de familiaridad en el sistema de control interno han permitido alcanzar en las empresas en cuestión desenvolverse de maneras óptimas. No obstante, están también conscientes que a medida que crezca el número de familiares participantes, este mecanismo debe ser más estructurado para no perder esta ventaja.
- La literatura considera que existe el peligro de perder la visión al concentrar distintos roles en las mismas personas y mantener relaciones no estructuradas. Con todo, la realidad muestra que el tipo de liderazgo compartido regula este peligro cuando están presentes más miembros de la familia, ya que provee un marco de discusión y consenso. El sistema de gobierno corporativo utilizado en la muestra corresponde al modelo latino, en el cual se considera que el objetivo principal se encuentra en el beneficio no sólo de los accionistas, sino también de los grupos de interés que se relacionan con ella.
- Existe concentración de la propiedad en las empresas entrevistadas y cuando la propiedad se ha tornado difusa, por condiciones de crecimiento de la familia, se ha tomado la decisión de realizar acciones de compra y venta con el propósito de retomar dicha concentración. La característica de concentración de la propiedad ha permitido que las empresas eliminen los problemas de divergencia de objetivos y mantengan el control

necesario al interior de una familia numerosa. Así, se asegura que la empresa perdure en el tiempo. Esto confirma la teoría que explica la relación directa que hay entre la concentración de la propiedad y la trascendencia en el tiempo de la visión y objetivos.

- No existen procedimientos formales para la contratación de la alta dirección en las empresas familiares, pues ellos son miembros de la familia que se integrarán paulatinamente a la empresa y, como tales, se espera que tomen esa posición. El contrato no formal que se establece con ellos es del tipo de relación de conducta, pues se considera que son contratos basados en que la empresa maneje objetivos de bienestar familiar. Por otro lado, los contratos basados en incentivos de compensación no se encuentran ausentes en las empresas familiares estudiadas; empero no son los determinantes.

Martín, C: (2011) en su Tesis para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Económicas y Administrativas: *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. En su Tesis llegan a las siguientes conclusiones:

- La revisión de la investigación en retención nos ha permitido constatar el amplio abanico de posibilidades que tienen las organizaciones para tratar de retener a sus empleados, en general, y cuáles son aplicables a los empleados estratégicos, en particular. En concreto, seleccionamos ocho prácticas que gozan de una elevada contrastación empírica en el ámbito de la retención y que clasificamos en dos categorías, según su naturaleza transaccional o relacional. Esta distinción responde a la nueva tendencia en la conceptualización de la relación de empleo. Esta nueva concepción de la relación de empleo a puesta por la incorporación expresa de la faceta relacional-social del empleado como complemento a la faceta puramente transaccional. De este modo, se completa la relación de empleo tradicional que, generalmente, ha incluido prácticas como la

retribución, el diseño del puesto, la formación u otras prácticas de corte transaccional.

- En primer lugar, y en lo que se refiere al diseño enriquecido del puesto de trabajo esto es, el diseño de puestos con un alto nivel de autonomía, alto nivel de reto y alta heterogeneidad de conocimientos requeridos-, nuestros resultados confirman su capacidad para influir positivamente en el capital social de los empleados estratégicos. La propia definición de este tipo de puestos, generalmente complejos y en los que se asumen retos importantes, induce pues a pensar que los empleados que los ocupan se planteen su trabajo en términos de cooperación y colaboración con otros miembros de la organización a fin de alcanzar los objetivos del puesto con eficacia, todo lo cual fortalece su capital social. Sin embargo, contrariamente a lo esperado, el diseño enriquecido del puesto de trabajo no obtiene efectos significativamente relevantes en la retención del capital intelectual ni en el capital afectivo de los empleados. Estos resultados ofrecen indicios del cambio que se está produciendo en la valoración que los empleados hacen de ciertas prácticas de recursos humanos llevadas a cabo por la su organización. En este sentido, los empleados estratégicos no hacen depender su permanencia en la empresa de las características de su puesto de trabajo, considerando el diseño de su puesto de trabajo como una condición básica de su relación de empleo que no supone un incentivo extra para su retención ni para su implicación afectiva con la organización. Igualmente, tampoco podemos pasar por alto la complejidad que encierra el diseño de este tipo de puestos. Las organizaciones corren el riesgo de definir puestos que conlleven actividades y tareas excesivamente retadoras, que en vez de suponer un estímulo motivador para el empleado, impliquen un incremento de su estrés y de su ansiedad laboral, lo cual afecta negativamente a la capacidad de retención de su capital intelectual y de su capital afectivo.

- En segundo lugar, hemos estudiado la retribución, concluyendo que, en efecto, las empresas deben cuidar la definición de su sistema de retribución si quieren retener a su capital humano estratégico. En este sentido, las empresas deben contemplar la aplicación de diversas herramientas retributivas. De entre el amplio abanico de atributos de la retribución, en este trabajo nos hemos centrado en el análisis de aquellos sistemas de retribución que, siempre basados en la equidad retributiva externa e interna, incluyan componentes variables en función del resultado del grupo y, también, incluyan beneficios sociales. Nuestros resultados son concluyentes al demostrar la influencia positiva de este tipo de retribución sobre la retención del capital intelectual y sobre el capital afectivo de los empleados estratégicos y sugieren una relación significativa, aunque negativa, con el capital social. Todo ello nos permite plantear las siguientes reflexiones. En primer lugar, que la retribución sigue siendo un factor muy útil para la retención del capital intelectual de los empleados estratégicos, principalmente si se plantea en términos de equidad externa (salarios competitivos) y equidad interna (diseño equitativo de salarios según puesto de trabajo), que son aspectos cuyos ítems tienen el mayor peso en el constructo de retribución analizado en este trabajo. Estos resultados han sido ampliamente validados en la literatura específica de retención y mantienen su validez en la actualidad. Del mismo modo, nuestros resultados también son concluyentes en la relación positiva entre la retribución y el capital afectivo de los empleados. Este resultado permite ratificar a la retribución como una de las vías por las que los empleados perciben la forma en que son valorados por su propia organización, lo que a su vez repercute en sus afectos hacia la misma.
- En tercer lugar, también hemos analizado el desarrollo profesional del empleado, a través de la formación y de la promoción. De forma general, las prácticas de desarrollo profesional del empleado suponen una inversión en los empleados y, por tanto,

tales prácticas deberían ser percibidas por los empleados como un reflejo del interés de la organización por su desarrollo y evolución profesional y/o personal. En consecuencia, cabe esperar que los empleados muestren una reciprocidad en su actitud y comportamientos, incrementando su nivel de compromiso, su nivel de rendimiento o su nivel de cooperación. Sin embargo, contrariamente a lo que cabría esperar conforme a las apreciaciones previas, nuestros resultados no constatan influencia alguna de las prácticas orientadas al desarrollo del empleado, formación y oportunidades de promoción- sobre los tres componentes del capital humano vinculado a los empleados estratégicos. Estos resultados, indudablemente sorprendentes nos inducen a pensar que si el colectivo de empleados estratégicos no hace depender su retención, cooperación y compromiso para con su empresa de las oportunidades de formación y promoción recibida de ésta es porque las organizaciones no ofrecen unas posibilidades de formación y/o promoción verdaderamente adaptadas a las necesidades y/o expectativas de estos empleados. Los empleados estratégicos pueden no percibir la formación como una muestra del interés de la organización hacia su capital humano en tanto que, en la última década, no son pocas las empresas que se han limitado a aprovechar subvenciones del Estado y de la Unión Europea para justificar cualquier tipo de acción formativa, no necesariamente adecuada a las necesidades reales de sus empleados. Por tanto, es posible que la formación ofrecida por la organización no se haya orientado al desarrollo de conocimientos y habilidades multidisciplinares, específicos o diferenciadores, que pueden resultar verdaderamente atractivos y enriquecedores para este colectivo de empleado. Por otro lado, en relación a la promoción, es importante tener presente que no todas las organizaciones pueden ofrecer las mismas posibilidades de promoción a sus empleados. Precisamente, las características propias de los empleados considerados en este trabajo (personal estratégico y/o

altamente cualificado) hace que sus expectativas profesionales no puedan ser fácilmente satisfechas por cualquier organización. En definitiva, los resultados obtenidos nos permiten concluir que la formación de acogida, la formación interdisciplinar y la promoción basada en el desempeño no son aspectos significativos en la retención de ninguno de los tres componentes del capital humano de la organización ni, por ende, en la retención de los empleados estratégicos.

- En cuarto lugar, la última práctica transaccional analizada comprende las medidas de conciliación entre la vida personal y laboral. Nuestros resultados confirman el efecto positivo y significativo de este tipo de medidas sobre el capital afectivo de los empleados estratégicos. Las medidas de conciliación persiguen el bienestar de los empleados de la organización y, al ser percibidas de esta forma por los empleados, inducen comportamientos y sentimientos positivos hacia la organización. Sin embargo, y contrariamente a lo esperado, nuestros resultados no confirman la influencia significativa de las medidas de conciliación ni sobre la retención del capital intelectual ni sobre el capital social. Aunque, a priori, estos resultados nos sorprenden, es necesario reflexionar acerca de sus motivos. Sin duda, la práctica empresarial demuestra que las mujeres son el colectivo de empleados más sensible a las medidas de conciliación, por lo que el análisis de los efectos de esta práctica podría verse condicionado por el género de los empleados estratégicos de las empresas encuestadas. Por otra parte, puede no ser suficiente con que las empresas ofrezcan medidas de conciliación a sus empleados, sino que, para asegurar su impacto, es necesario valorar en qué medida son conocidas y utilizadas por sus empleados o, lo que es más importante, en qué medida estas prácticas ofertadas se adaptan a las verdaderas necesidades de sus empleados. En resumen, nuestros resultados nos llevan a concluir que las medidas de conciliación influyen sobre el vínculo afectivo de los empleados estratégicos hacia su organización,

pero no aseguran su retención ni su implicación en procesos de interacción con otros empleados que potencien su capital social. Estos resultado nos induce a cuestionar cual es la eficacia real de oferta real de las medidas de conciliación, tales como la flexibilidad horaria, las facilidades para atender asuntos personales y las ayudas económicas a la familia.

#### **1.4 Marco conceptual**

**Absentismo:**

Ausencia del trabajo justificada o no.

**Assessment Center:**

Es una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión, en la que se utilizan varias técnicas de evaluación, basándose en la búsqueda del potencial de las personas.

**Benchmarking:**

Es una evaluación comparativa que establece un punto de referencia a partir del cual se comparan de manera sistemática, los productos, servicios y métodos de una empresa con sus competidores. También se puede definir como un proceso continuo y constante mediante el cual una organización analiza cómo otra organización realiza una función específica con el fin de mejorar su eficacia y eficiencia en una función igual o similar.

**Capital humano:**

Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral. En la actualidad el capital humano es el considerado el más valioso dentro de una organización y está representado por el conjunto de personas que laboran en ella y que están debidamente capacitadas y son innovadoras.

**Coaching corporativo:**

Sistema de conocimientos esenciales, que incluye conceptos, herramientas de entrenamiento, estructura, principios y procesos de medición y control, dirigidos al personal directivo y ejecutivo de una empresa para contribuir a desarrollar el intelecto y la capacidad de estos, en función de su trabajo. / Incide directamente en las políticas de RRHH en las que interviene el factor personal del capital humano.

**Convención:**

Reunión gremial o empresarial con el objetivo de tratar asuntos comerciales entre los participantes en torno a un mercado, producto o marca. La convocatoria es cerrada (limitada a un público personalizado y relacionado con el tema) y la participación suele ser por invitación.

**Departamento:**

Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo.

**Desarrollo Humano:**

Se entiende como la adquisición por parte de los individuos, comunidades e instituciones, de la capacidad de participar efectivamente en la construcción de una civilización mundial que es próspera tanto material como espiritualmente.

**Development Center:**

Proceso de mejora guiado, estructurado en el que se acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño para su función actual, mediante la reconstrucción de situaciones propias del puesto. / Se trata de una técnica de desarrollo y promoción personalizados, basado en datos objetivos, motivante y retador.

**Empatía:**

Cualidad de comprender los problemas de otros y ponerse en su lugar.

**Empowerment:**

Es un sistema que consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa, a través de la delegación y de la transmisión de poder.

**Entrevista de selección:**

Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.

**Entrevista en profundidad:**

Aquella en la que la persona que realiza la entrevista hace preguntas dirigidas a la persona entrevistada, dejándola hablar con libertad.

**Expediente de regulación de empleo:**

Proceso administrativo mediante el cual se modifican sustancialmente las condiciones de trabajo, o se finalizan las relaciones laborales de unos/as trabajadores.

**Facilitador:**

Del inglés facilitator, palabra muy empleada en América Latina que significa formador.

**Formación del personal:**

Formación específica dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma.

**Head Hunting:**

Es un proceso de reclutamiento y selección de directivos y ejecutivos, basado en los conocimientos, méritos y vivencias profesionales. También llamado *executive search* o cazatalentos.

**Incentivos:**

Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.

**Liderazgo:**

Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo para conseguir los objetivos de la organización.

**Motivación:**

Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.

**Networking:**

Es una forma flexible de actividad laboral, en la que el desempeño se realiza sin la presencia física del trabajador en la empresa, durante una parte importante de la jornada laboral y que va ligada a un uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de la información.

**Perfil de un puesto:**

Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.

**Personal:**

Conjunto de personas que se desempeñan y prestan sus servicios profesionales en alguna empresa, taller, fábrica u organización.

**Preguntas de evaluación:**

Son aquéllas que tratan de obtener de las personas entrevistadas una respuesta jerarquizada del tema que se les indica.

**Prueba de aptitud:**

Aquella que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo.

**Reclutamiento:**

Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

**Reingeniería:**

Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización.

**Stock options:**

Plan de incentivos ofrecido por las empresas a sus empleados, cuya concesión se hace efectiva de diversas formas: emisión de acciones a precio inferior al del mercado, acciones gratuitas, emisión especial de acciones a precio de mercado, apoyo financiero para la adquisición de acciones.

**Talento Humano:**

Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño. Capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.

## **CAPÍTULO II: El problema, Objetivos, Hipótesis y Variables**

### **2.1 Planteamiento del problema**

#### **2.1.1 Descripción de la realidad problemática**

A partir de las dos últimas décadas del siglo pasado han ocurrido cambios sustanciales en el campo empresarial, el cual ha pasado de estable con reglas de juego fijas, a turbulento y muy competitivo. Estos cambios de entorno han desencadenado en las empresas un gran número de cambios internos, en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos a través de la gestión del talento humano en la organización, la gestión de la información y otros.

El éxito empresarial por lo tanto, exige una continua adaptación de la empresa y su entorno y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa. (Carrato, M. del P., 2010). La necesidad de las empresas de obtener productos y servicios con una eficiencia relevante como vía de solución a la crisis económico - financiera y a la inserción en el mercado internacional, se requiere de un alto grado de competitividad.

Las empresas están obligadas a definir estrategias que le permitan el acceso al un mundo competitivo, y si estas estrategias no van acompañadas de las herramientas e instrumentos para una buena gestión del talento humano que garanticen su realización, los esfuerzos serán inútiles.

En tal sentido un adecuado conocimiento de las habilidades transferibles como la capacidad de motivar a otros, analizar datos empleando habilidades adaptables con rasgos positivos que aporten al trabajo flexibilidad, fiabilidad o paciencia, poco se estará contribuyendo a la empresa para posesionarla competitivamente en el mercado.

Las empresas textiles de Lima Metropolitana, requieren gerentes con adecuado dominio de conceptos sobre autoridad, capacitación, competición, cualificación, incumbencia y suficiencia. En la actualidad el sector textil ha crecido sosteniblemente, a pesar de la entrada del mercado chino, que se caracteriza por sus bajos precios, y el alza del algodón, insumo básico en el sector textil. Este crecimiento se debe básicamente al consumo externo, exportaciones estratégicas y el fortalecimiento del sector en las diversas regiones del país.

Si bien es cierto el crecimiento ha sido cuantitativo, ello no ha coincidido con la capacitación en aspectos administrativos, comerciales, técnicos en los pequeños y medianos empresarios del sector textil, lo que se convierte en un limitante para ser competitivos, sobre todo en un mercado tan exigente y cambiante como el rubro textil.

Ante ello, es preponderante fortalecer el talento humano en la gestión de las empresas textiles, así convertirlas en organizaciones competitivas orientadas a brindar productos de calidad, para lo cual es necesario contar con un grupo humano preparado y capacitado, acorde a las necesidades y exigencias del sector.

En el presente trabajo se abordará conceptos básicos que sirvan para gestionar el talento humano en las empresas textiles de Lima Metropolitana.

### **2.1.2 Antecedentes teóricos**

A principios del siglo XX, la forma de incorporar y administrar al personal se basaba solamente en la eficacia que tengan las personas en su puesto de trabajo. Por ejemplo: cuando un aprendiz se incorporaba a una organización ayudaba en las tareas más sencillas y, a medida que progresaba, iba abordando tareas más complejas hasta incluso obtener ascensos. Con los estudios relacionados con la organización científica del trabajo y el análisis de las tareas, se comprobaba la capacidad del trabajador para llevar a cabo una tarea asignada. La realización de determinados ejercicios que pusieran en evidencia los conocimientos del trabajador para garantizar el correcto desempeño, se convirtió en un

procedimiento habitual. Aquí se desarrolló el análisis de tiempos y movimientos utilizados por las personas en la ejecución de sus labores.

Los postulantes de las relaciones humanas pusieron en evidencia que una buena ejecución ante una prueba concreta, en un momento determinado, no garantizaba el éxito de la persona en el puesto, pues los factores sociales no eran tomados en cuenta. Así comenzaron a realizarse pruebas psicométricas que medían aspectos como la sociabilidad, la capacidad de trabajo, la extroversión o la inteligencia general. Se pretendía hacer una previsión, desde el momento de la selección, sobre los resultados que obtendría el trabajador en su puesto de responsabilidad. Muchas de estas pruebas recibieron la crítica de que eran discriminatorias. (Ortiz, J. E., et al. 2009). Con estos antecedentes, la administración de recursos humanos demuestra su evolución y la necesidad que ha tenido en cada etapa de mejorar sus modelos de gestión. Por esto, en los últimos años se ha ido generando una conciencia administrativa vinculada al respeto y apoyo al factor humano dentro del ámbito, es decir el Talento Humano. (Barreiros, R., 2001).

La evolución de los modelos de dirección en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La nueva incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. La evolución hacia una gestión estratégica del Recurso Humano juega un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias, el desarrollo de capacidades y el asumir con entusiasmo el compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor. Todo este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias que logra integrar en los procesos de recursos humanos los conocimientos, experiencia y

actitudes de los trabajadores como un valioso aporte al éxito empresarial. (Alles, M., 2006).

La Gestión del Talento Humano, se la define como la gestión del personal (activos intangibles) el cual, por sus características naturales, es una importante fuente que genera valor para la empresa. Esta generación de valor es posible mediante la aplicación de procesos relacionados con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento.

### **2.1.3 Definición del problema**

#### **Problema principal:**

¿De qué manera el Talento Humano se relaciona con la Gestión Empresarial Textil de Lima Metropolitana?

#### **Problemas específicos:**

1. ¿De qué forma el conocimiento de uno mismo se relacionan con la toma de decisiones en las empresas textiles de Lima Metropolitana?
2. ¿Cómo la habilidad de comunicación se relaciona con el compromiso con la organización en las empresas textiles de Lima Metropolitana?
3. ¿En qué sentido la capacidad de aprendizaje y adaptación se relaciona con la motivación por el logro en las empresas textiles de Lima Metropolitana?
4. ¿De qué manera la flexibilidad y orientación al cambio se relaciona con la búsqueda de excelencia en las empresas textiles de Lima Metropolitana?

## **2.2 Finalidad y objetivos de la investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

La finalidad de la presente investigación consiste en analizar el Talento Humano y su proceso de transformación en escenarios globalizados, así como el proceso de Gestión Empresarial Textil en un mercado altamente

competitivo. Por consiguiente, el análisis pone énfasis en la orientación de la función de Recursos Humanos en los diferentes aspectos que comprende, por un lado el Talento Humano, desde la perspectiva de la Competencias Personales Transferibles (conocimiento de uno mismo y habilidad de comunicación) y las Competencias Técnicas o Profesionales (capacidad de aprendizaje, adaptación, flexibilidad y orientación al cambio), y por otro la Gestión Empresarial Textil, a través de la Eficiencia Productiva (toma de decisiones y compromiso con la organización) y Liderazgo Empresarial (motivación por el logro y búsqueda de excelencia).

### **2.2.2 Objetivo general y específico**

#### **Objetivo general**

Determinar si el Talento Humano se relaciona con la Gestión Empresarial Textil de Lima Metropolitana.

#### **Objetivos específicos**

1. Describir sí el conocimiento de uno mismo se relacionan con la toma de decisiones en las empresas textiles de Lima Metropolitana.
2. Señalar sí la habilidad de comunicación se relaciona con el compromiso con la organización en las empresas textiles de Lima Metropolitana.
3. Determinar sí la capacidad de aprendizaje y adaptación se relaciona con la motivación por el logro en las empresas textiles de Lima Metropolitana.
4. Establecer sí la flexibilidad y orientación al cambio se relaciona con la búsqueda de excelencia en las empresas textiles de Lima Metropolitana.

### **2.2.3 Delimitación del Estudio**

#### **Espacial:**

Lima Metropolitana

**Temporal:**

Segundo Semestre del año 2013

**Social:**

Gerentes de Recursos Humanos de las empresas Industriales de Lima Metropolitana

**2.2.4 Justificación**

La justificación del estudio está en que el Talento Humano al no ser considerado adecuadamente por los profesionales de Recursos Humanos, disminuye su influencia en la tarea de toma de decisiones empresariales claves y en la política de negocios. Permaneciendo al margen de los tiempos actuales. Por otro lado, entender la función de Gestión Empresarial Textil que no siempre se ha mantenido el ritmo de su entorno empresarial rápidamente cambiante, ni a los retos que se le presentan. Dado que a menudo no pueden ofrecer soluciones viables y enfoques prácticos a los nuevos problemas humanos que enfrentan las compañías para influir en las decisiones sobre cuestiones relacionadas con su personal.

La importancia de la investigación se encuentra en determinar la relación que existe entre el Talento Humano y la Gestión Empresarial Textil de Lima Metropolitana, que al no proporcionar un valor agregado cuantificable y satisfactorio. Tienen dos elecciones: comprometerse profesionalmente con la transformación o confrontar su decadencia. Parte del reto que confronta la función de la Gestión Empresarial Textil de Lima Metropolitana es el de resolver el dilema entre dejar al margen el Talento Humano o enfrentarla con una postura más estratégica, al mismo tiempo que satisfacer las necesidades diarias del personal y las relaciones administrativas de los trabajadores. En consecuencia, observar, percibir, conocer y comprender el Talento Humano en relación con la Gestión Empresarial Textil es de vital importancia en este mundo globalizado de mercados que crea nuevas necesidades empresariales

estratégicas; además la investigación brinda referencias útiles para el estudio del tema empresarial textil para optimizar la gestión.

## **2.3 Hipótesis y variables**

### **2.3.1 Hipótesis principales y específicas**

#### **Hipótesis principal**

El Talento Humano se relaciona positivamente en la Gestión Empresarial Textil de Lima Metropolitana.

#### **Hipótesis específicas**

1. El conocimiento de uno mismo se relaciona positivamente en la toma de decisiones en las empresas textiles de Lima Metropolitana.
2. La habilidad de comunicación se relaciona positivamente con el compromiso con la organización en las empresas textiles de Lima Metropolitana.
3. La capacidad de aprendizaje y adaptación se relaciona positivamente con la motivación por el logro en las empresas textiles de Lima Metropolitana.
4. La flexibilidad y orientación al cambio se relaciona positivamente en la búsqueda de excelencia en las empresas textiles de Lima Metropolitana.

### **2.3.2 Variables e Indicadores**

#### **Variable Independiente:**

X Talento Humano

#### **Variable Dependiente:**

Y Gestión Empresarial Textil

## Operacionalización de variables:

Tabla 1: Definición operacional

Variable Independiente	Dimensión	Indicador	Ítems	
<b>Variable Independiente</b>  Talento Humano	Competencias Personales Transferibles	Conocimiento de uno mismo.	1, 2, 3	
		Habilidad de comunicación.	4, 5, 6	
	Competencias Técnicas o Profesionales	Capacidad de aprendizaje y adaptación.	7, 8, 9	
		Flexibilidad y orientación al cambio.	10, 11, 12	
	<b>Variable Dependiente</b>  Gestión Empresarial Textil	Eficiencia Productiva	Toma de decisiones.	13, 14, 15
			Compromiso con la organización	16, 17, 18
Liderazgo Empresarial		Motivación por el logro	19, 20, 21	
		Búsqueda de excelencia	22, 23, 24	

Fuente: Base de datos de la autora

## **CAPÍTULO III: Método, Técnica e Instrumentos**

### **3.1 Población y Muestra**

#### **Población**

La población de estudio de la presente investigación está integrada por 46 gerentes de Recursos Humanos y/o Jefes de Personal de las empresas industriales de confecciones textiles, asociadas al Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrial de Lima Metropolitana, 2013<sup>1</sup>.

#### **Muestra**

Por el tamaño de la población de estudio, en la presente investigación se trabajó con el 100% de la población, es decir 46 gerentes de Recursos Humanos y/o Jefes de Personal de las empresas industriales de confecciones textiles, asociadas al Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrial de Lima Metropolitana, 2013.

#### **Diseño de Muestra:**

Correspondió al Muestreo dirigido o intencional. El investigador selecciona de modo directo los elementos de la muestra que desea participen en su estudio. Se eligen los individuos o elementos que se estima que son representativos o típicos de la población. Se sigue un criterio establecido por el experto o investigador. Se suelen seleccionar los sujetos que se estima que pueden facilitar la información necesaria. Para la investigación se tomó en forma proporcional a los 46 gerentes de Recursos Humanos y/o Jefes de Personal de las empresas industriales de confecciones textiles, asociadas al Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrial de Lima Metropolitana.

### **3.2 Diseños utilizados en el estudio**

**Tipo:** Descriptivo

---

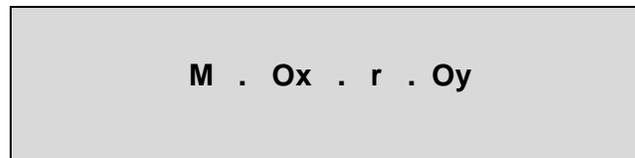
<sup>1</sup> Sociedad Nacional de Industrias Registro de Empresas Asociadas al Comité Textil. Lima. Rescatado de [http://www.sni.org.pe/comites/comite024/co-mites/comite024/comite\\_textil](http://www.sni.org.pe/comites/comite024/co-mites/comite024/comite_textil)

**Nivel:** Aplicada.

**Método:** Descriptivo.

**Diseño de la investigación:** Descriptivo- correlacional

Figura 1: Gráfico del diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia

**Dónde:**

**M** = Gerentes de Recursos Humanos y/o Jefes de Personal de las empresas industriales de confecciones textiles, asociadas al Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrial de Lima Metropolitana

**O** = Observación.

**x** = Talento Humano.

**y** = Gestión Empresarial Textil.

**r** = Correlación de variables.

### 3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

**Técnica:**

La técnica que se utilizó en la investigación para la recogida de datos fue la encuesta (con escala Likert), que es un estudio observacional en el cual el investigador buscó recaudar datos de información por medio de un cuestionario. Los datos se obtuvieron a partir de un conjunto de ítems normalizados dirigidos a la muestra, a fin de obtener datos de opinión de los gerentes de Recursos Humanos y/o Jefes de Personal de las empresas industriales de confecciones textiles, asociadas al Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrial de Lima Metropolitana.

### **Instrumento:**

El instrumento seleccionado es el cuestionario tipo Likert, para cuya elaboración se siguió los siguientes pasos:

- Se preparó inicialmente una serie de ítems afirmativos y negativos sobre el tema. El número de enunciados elaborados fueron mayores al número final del cuestionario.
- Se administró los ítems a una muestra representativa de la población, solicitando a los sujetos que expresen su acuerdo o desacuerdo sobre cada ítem mediante una escala. Luego se asignó puntajes a los ítems a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas. La puntuación de cada sujeto se obtuvo sumando las puntuaciones de los distintos ítems.
- El análisis y selección de los ítems se realizará mediante la aplicación de pruebas estadísticas se selección de datos ajustados al momento de efectuar la discriminación de la actitud en cuestión, y se rechazó los que no cumplieron este requisito.
- Los valores de la escala Likert que empleará serán:
  - Totalmente en desacuerdo 1
  - En desacuerdo 2
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3
  - De acuerdo 4
  - Totalmente de acuerdo 5

### **3.4 Procesamiento de datos**

El procesamiento de datos será después de aplicar el instrumento (cuestionario) a los informantes (muestra) de los que se obtendrán respuestas a los ítems formulados. Los resultados serán sometidas a un análisis estadístico con el propósito de ser interpretados, conceptualizados, categorizar y subcategorizar los resultados.

## CAPÍTULO IV: Presentación y análisis de los resultados

### 4.1 Análisis de la confiabilidad del instrumento de medición

Barreiro, J. (2006) señala que el coeficiente Alfa de Cronbach analiza concretamente la consistencia interna de la escala como una dimensión de su fiabilidad mediante el cálculo de la correlación entre los ítems de la escala. Por tanto, el estadístico Alfa de Cronbach puede considerarse como un coeficiente de correlación. *Se ha delimitado que un instrumento es confiable si supera el valor de 0.7 su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (p. 183).*

Tabla 2: Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	46	100,0
Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	46	100,0

Fuente: Base de datos de la autora

Tabla 3: Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,989	24

Fuente: Base de datos de la autora

**Interpretación:** Del resultado se evidencia que la confiabilidad obtenida es  $\alpha = 0.989$ , lo que indica que el instrumento de medición es altamente confiable.

## 4.2 Presentación de resultados

### Resultados de la variable X: Talento humano

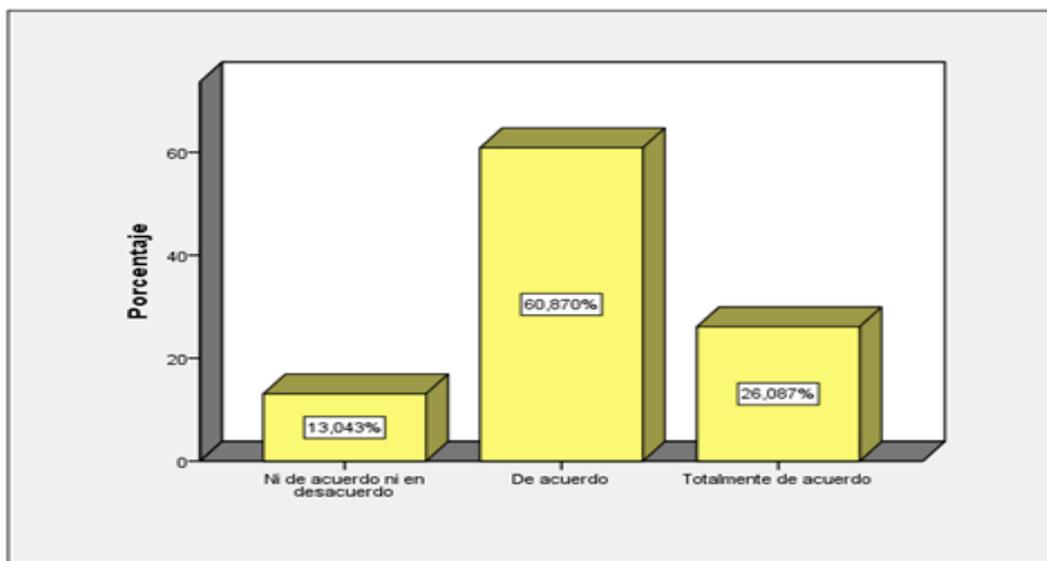
Tabla 4: Pregunta 1 del indicador conocimiento de uno mismo

*Considero importante la experiencia laboral en la solución de los problemas que puedan afectar la gestión empresarial*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	13,0	13,0	13,0
Válidos De acuerdo	28	60,9	60,9	73,9
Totalmente de acuerdo	12	26,1	26,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 2: Representación: indicador conocimiento de uno mismo 1



Fuente: Base de datos de la autora

### Análisis e interpretación

Respecto a la pregunta se puede observar que 6 encuestados que representan al 13.0% respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 28 encuestados que representan al 60.9% contestaron de acuerdo, 12 encuestados que representan al 26.1% indicaron totalmente de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 60.9% de encuestados que señalan estar de acuerdo en que es importante la experiencia laboral en la solución de los problemas que puedan afectar la gestión empresarial.

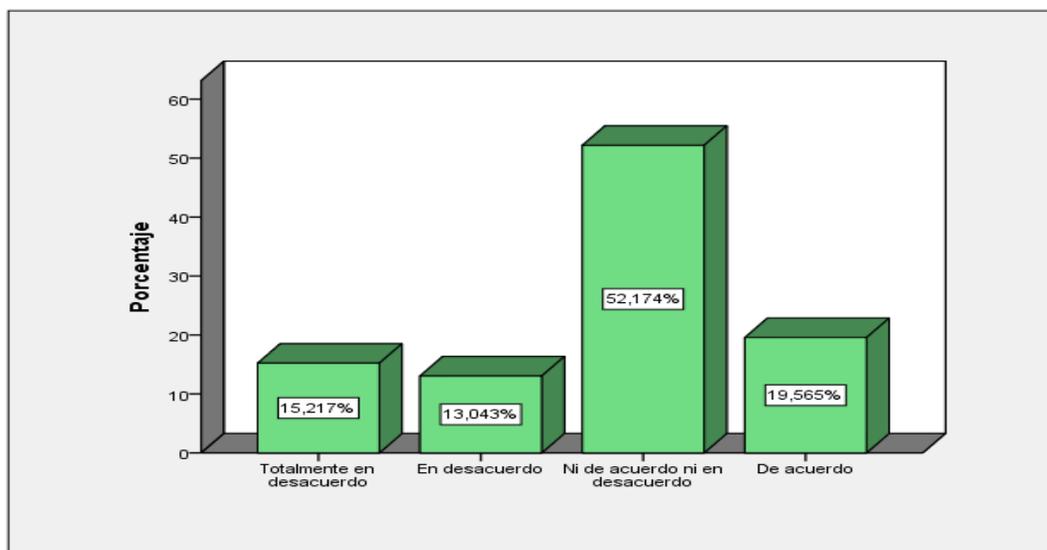
Tabla 5: Pregunta 2 del indicador conocimiento de uno mismo

*Creo que la autosuficiencia permite un mejor desempeño laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	15,2	15,2	15,2
En desacuerdo	6	13,0	13,0	28,3
Válidos Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	52,2	52,2	80,4
De acuerdo	9	19,6	19,6	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 3: Representación indicador conocimiento de uno mismo 2



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

Respecto a la pregunta se puede observar que 7 encuestados que representan al 15.2% respondieron totalmente en desacuerdo, 6 encuestados que representan al 13.0% contestaron en desacuerdo, 24 encuestados que representan al 52.2% indicaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 9 encuestados que representan al 19.6% contestaron de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 52.2% de encuestados que respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto en que la autosuficiencia permite un mejor desempeño laboral.

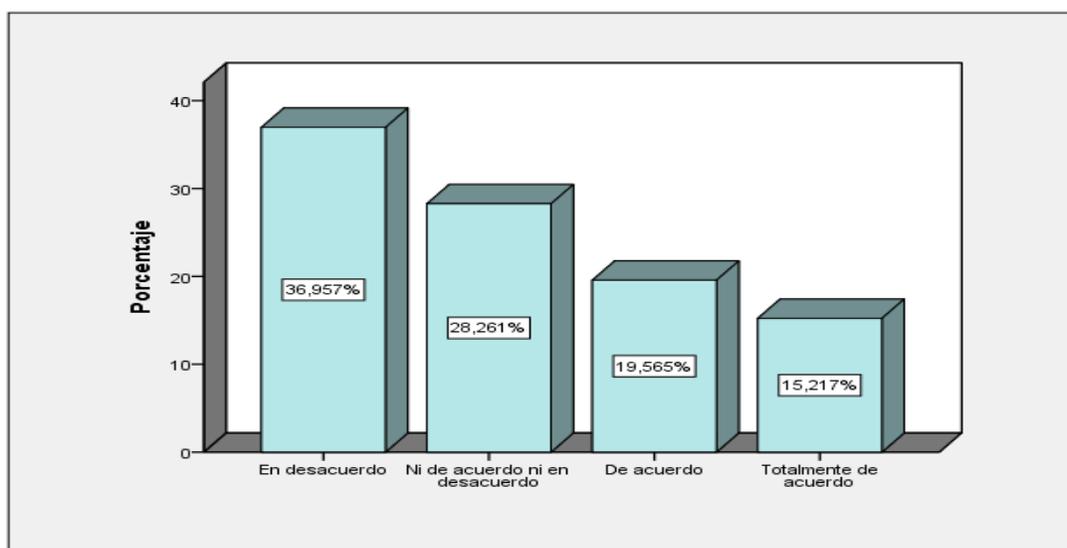
Tabla 6: Pregunta 3 del indicador conocimiento de uno mismo

*Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	17	37,0	37,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	28,3	65,2
	De acuerdo	9	19,6	84,8
	Totalmente de acuerdo	7	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 4: Representación indicador conocimiento de uno mismo 3



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

De la pregunta se puede observar que 17 encuestados que representan al 37.0% respondieron en desacuerdo, 13 encuestados que representan al 28.3% contestaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 9 encuestados que representan al 19.6% señalaron de acuerdo, 7 encuestados que representan al 15.2% indicaron totalmente de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 37.0% de encuestados que señalan estar en desacuerdo en que solicitan información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal.

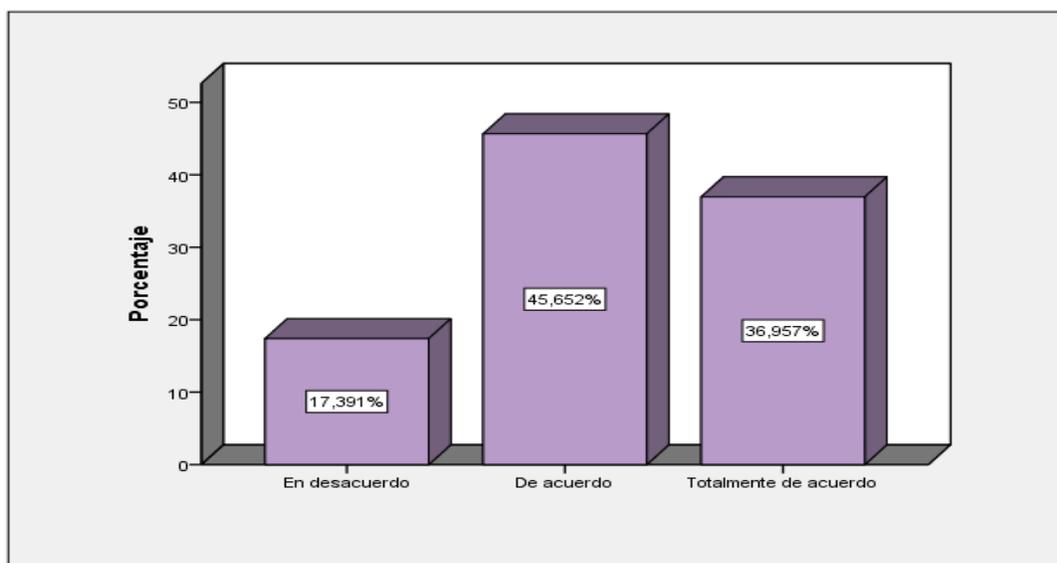
Tabla 7: Pregunta 1 del indicador habilidad de comunicación

*El personal jerárquico trasmite las estrategias a utilizar en el alcance de objetivos de la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	8	17,4	17,4
	De acuerdo	21	45,7	63,0
	Totalmente de acuerdo	17	37,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 5: Representación indicador habilidad de comunicación 1



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

Respecto a la pregunta se puede observar que 8 encuestados que representan al 17.4% señalaron en desacuerdo, 21 encuestados que representan al 45.7% contestaron de acuerdo, 17 encuestados que representan al 37.0 indicaron totalmente de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 45.7% de encuestados que señalan estar de acuerdo respecto en que el personal jerárquico trasmite las estrategias a utilizar en el alcance de objetivos de la empresa.

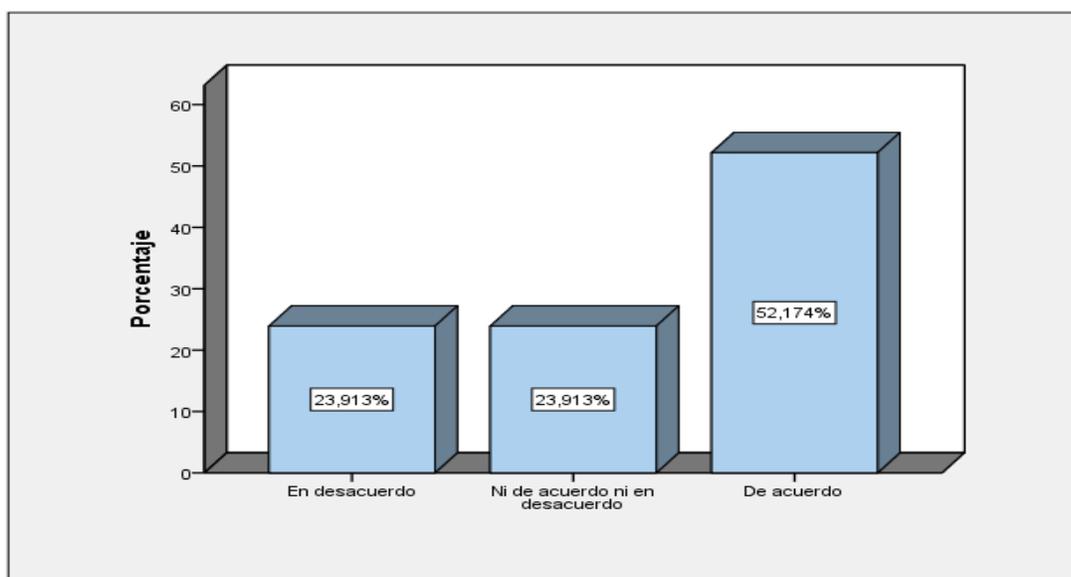
Tabla 8: Pregunta 2 del indicador habilidad de comunicación

*Las directivas y programación de tareas se trasmite con claridad y en los tiempos adecuados para ser ejecutados*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	11	23,9	23,9	23,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	23,9	23,9	47,8
De acuerdo	24	52,2	52,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 6: Representación indicador habilidad de comunicación 2



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

De la pregunta se puede observar que 11 encuestados que representan al 23.9% contestaron en desacuerdo, 11 encuestados que representan al 23.9% señalaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 24 encuestados que representan al 52.2% indicaron de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 52.2% de encuestados que afirman estar de acuerdo en que las directivas y programación de tareas se trasmite con claridad y en los tiempos adecuados para ser ejecutados.

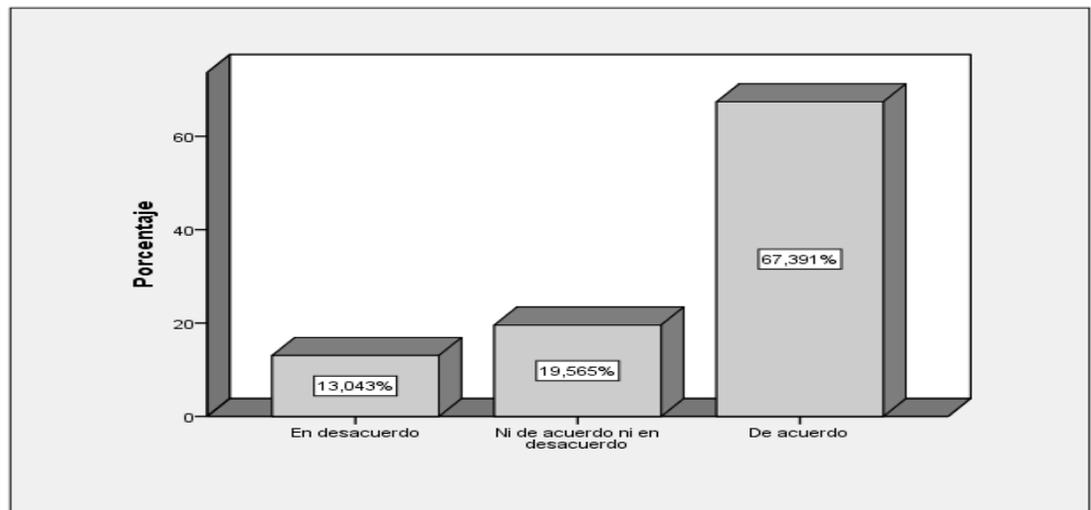
Tabla 9: Pregunta 3 del indicador habilidad de comunicación

*Me preocupa de comunicarme de manera abierta, sin prejuicios con el personal evitando imponer a toda costa mi punto de vista*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	6	13,0	13,0	13,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	19,6	19,6	32,6
De acuerdo	31	67,4	67,4	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 7: Representación indicador habilidad de comunicación 3



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

Respecto de la pregunta se puede observar que 6 encuestados que representan al 13.0% contestaron en desacuerdo, 9 encuestados que representan al 19.6% indicaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 31 encuestados que representan al 67.4% señalaron de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 67.4% de encuestados que señalan estar de acuerdo en que se preocupan de comunicarse de manera abierta, sin prejuicios con el personal evitando imponer a toda costa su punto de vista.

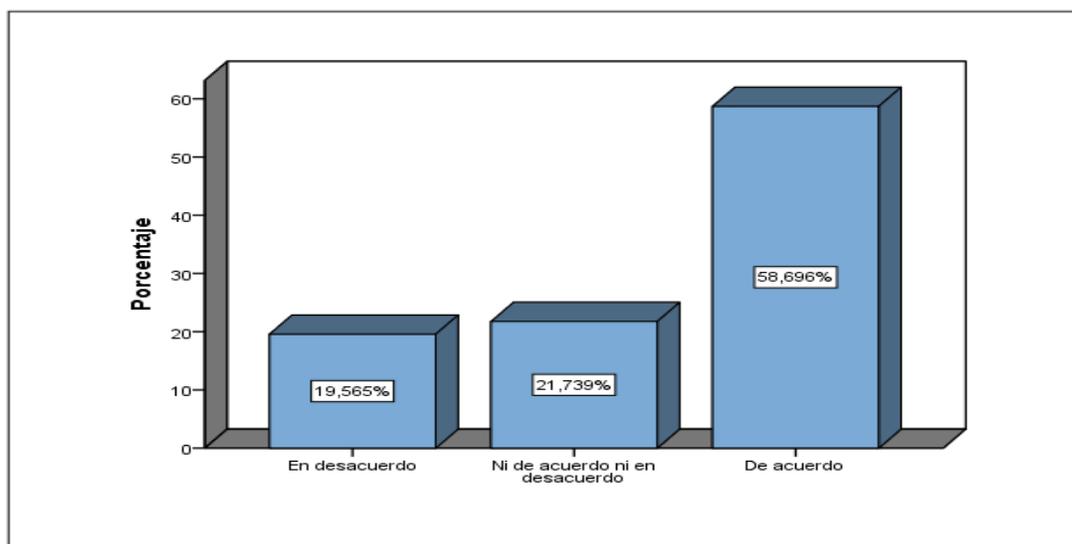
Tabla 10: Pregunta 1 del indicador capacidad de aprendizaje y adaptación

*Me capacito continuamente como medio de perfeccionar y actualizar mis conocimientos que beneficien a la organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	9	19,6	19,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	21,7	41,3
	De acuerdo	27	58,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 8: Representación indicador capacidad de aprendizaje y adaptación 1



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

Respecto de la pregunta se observa que 9 encuestados que representan al 19.6% respondieron en desacuerdo, 10 encuestados que representan al 21.7% indicaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 27 encuestados que representan al 58.7% indicaron de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 58.7% de encuestados que señalan estar de acuerdo en que se capacita continuamente como medio de perfeccionar y actualizar sus conocimientos que beneficien a la organización.

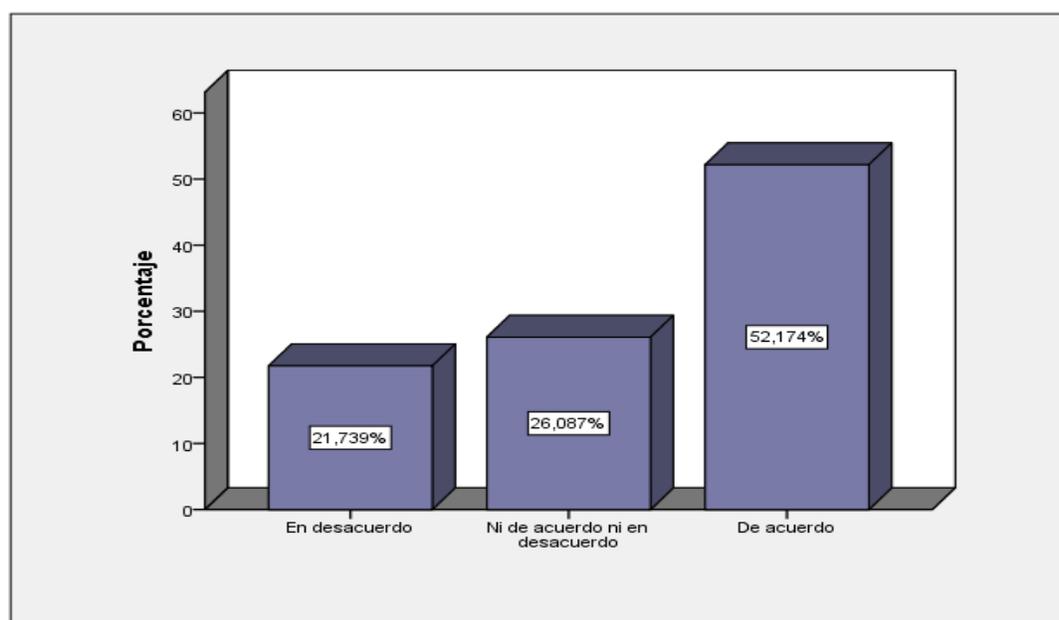
Tabla 11: Pregunta 2 del indicador capacidad de aprendizaje y adaptación

*Acepto y me adapto fácilmente a los cambios que requiera la organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	10	21,7	21,7	21,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	26,1	26,1	47,8
De acuerdo	24	52,2	52,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 9: Representación indicador capacidad de aprendizaje y adaptación 2



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

De la pregunta se puede observar que 10 encuestados que representan al 21.7% respondieron en desacuerdo, 12 encuestados que representan al 26.1% indicaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 24 encuestados que representan al 52.2% respondieron de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 52.2% de encuestados que señalan estar de acuerdo en que acepta y se adapta fácilmente a los cambios que requiera la organización.

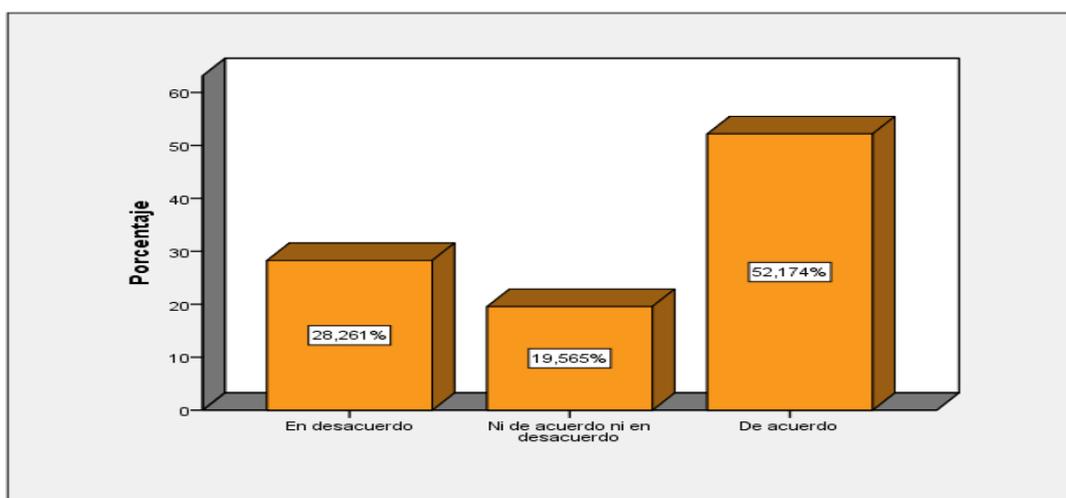
Tabla 12: Pregunta 3 del indicador capacidad de aprendizaje y adaptación

*Evalúo y reviso las acciones llevadas a cabo en la organización con el fin de realizar mejoras*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	13	28,3	28,3	28,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	19,6	19,6	47,8
De acuerdo	24	52,2	52,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 10: Representación de capacidad de aprendizaje y adaptación 3



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

Respecto de la pregunta se puede observar que 13 encuestados que representan al 28.3% respondieron en desacuerdo, 9 encuestados que representan al 19.6% contestaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 24 encuestados que representan al 52.2% indicaron de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 52.2% de encuestados que afirman estar de acuerdo en que evalúo y revisa las acciones llevadas a cabo en la organización con el fin de realizar mejoras.

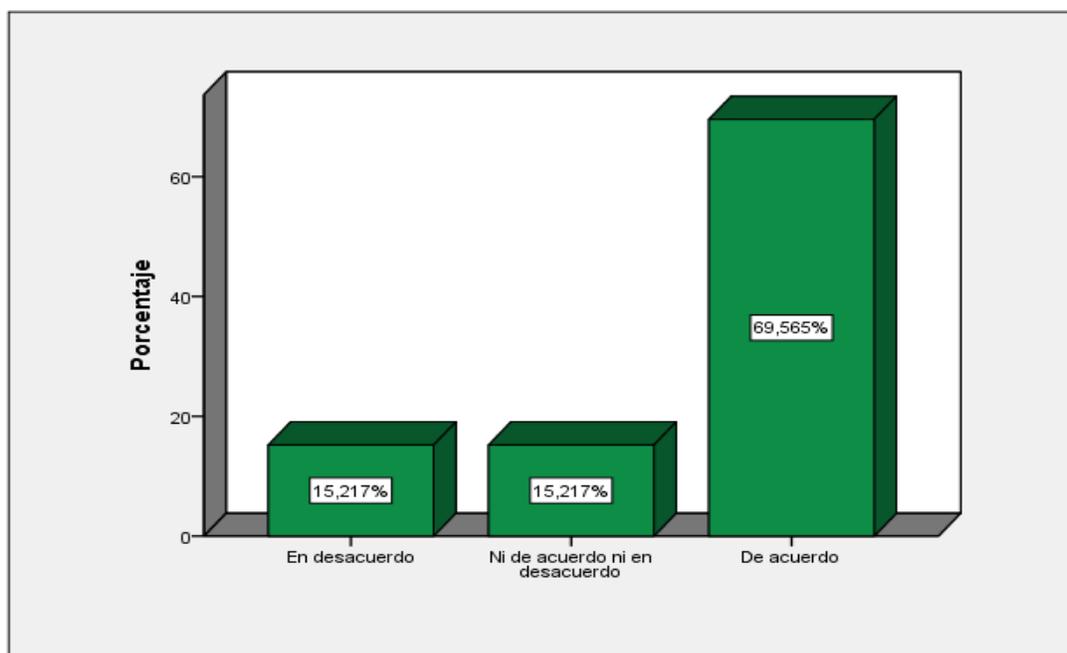
Tabla 13: Pregunta 1 del indicador flexibilidad y orientación al cambio

*Modifico mi conducta para adecuarme a las nuevas estrategias planteadas en la organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	7	15,2	15,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	15,2	30,4
	De acuerdo	32	69,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 11: Representación indicador flexibilidad y orientación al cambio  
1



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

De la pregunta se puede observar que 7 encuestados que representan al 15.2% respondieron en desacuerdo, 7 encuestados que representan al 15.2% indicaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 32 encuestados que representan al 69.6% contestaron de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 69.6% de encuestados que afirman estar de acuerdo en que modifica su conducta para adecuarse a las nuevas estrategias planteadas en la organización.

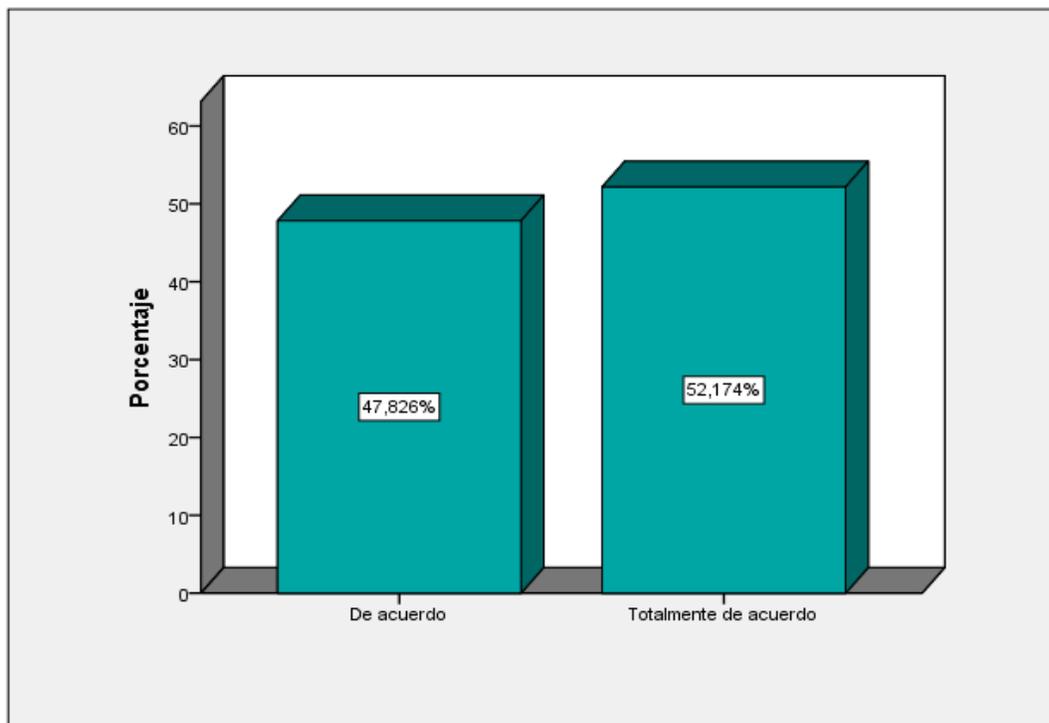
Tabla 14: Pregunta 2 del indicador flexibilidad y orientación al cambio

*Percibo los cambios como una posibilidad de nuevos aprendizajes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	22	47,8	47,8	47,8
Válidos Totalmente de acuerdo	24	52,2	52,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 12: Representación indicador flexibilidad y orientación al cambio  
2



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

Respecto de la pregunta se puede observar que 22 encuestados que representan al 47.8% contestaron de acuerdo, 24 encuestados que representan al 52.2% respondieron totalmente de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 52.2% de encuestados que señalan estar totalmente de acuerdo en que perciben los cambios como una posibilidad de nuevos aprendizajes.

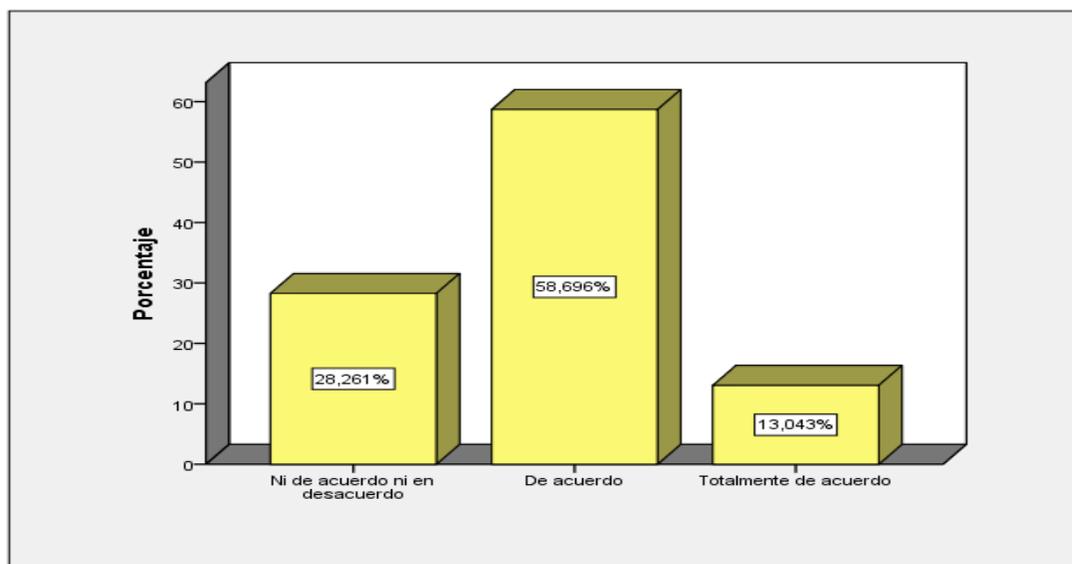
Tabla 15: Pregunta 3 del indicador flexibilidad y orientación al cambio

*Me adapto a los cambios de forma positiva y constructivamente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	28,3	28,3	28,3
Válidos De acuerdo	27	58,7	58,7	87,0
Totalmente de acuerdo	6	13,0	13,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 13: Representación indicador flexibilidad y orientación al cambio 3



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

Respecto a la pregunta se puede observar que 13 encuestados que representan al 28.3% respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 27 encuestados que representan al 58.7% contestaron de acuerdo, 6 encuestados que representan al 13.0% indicaron totalmente de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 58.7% de encuestados que afirman estar de acuerdo en que se adapta a los cambios de forma positiva y constructivamente.

## Resultados de la variable X: Gestión empresarial textil

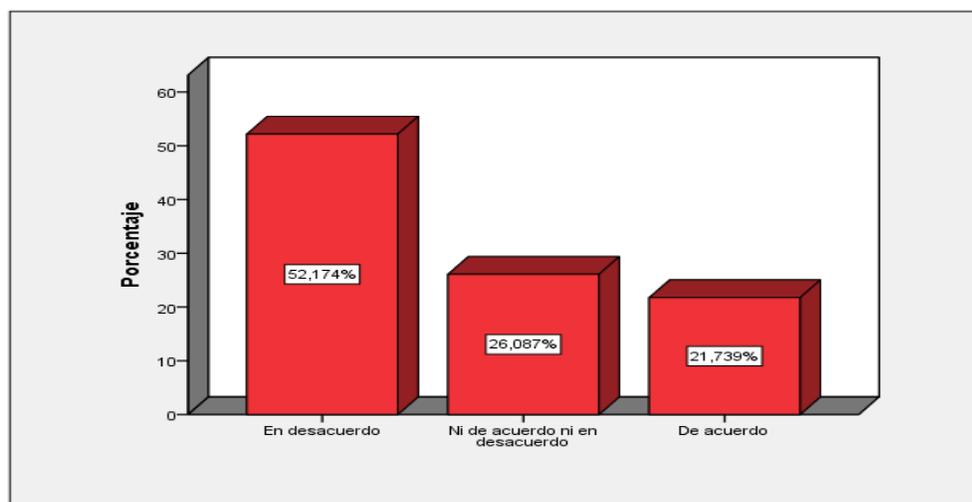
Tabla 16: Pregunta 1 del indicador toma de decisiones

*Tengo técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	24	52,2	52,2	52,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	26,1	26,1	78,3
De acuerdo	10	21,7	21,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 14: Representación indicador toma de decisiones 1



Fuente: Base de datos de la autora

### Análisis e interpretación

De la pregunta se puede observar que 24 encuestados que representan al 52.2% respondieron en desacuerdo, 12 encuestados que representan al 26.1% indicaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10 encuestados que representan al 21.7% respondieron de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 52.2% de encuestados que señalan estar en desacuerdo respecto en que tienen técnicas específicas que utilizan para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.

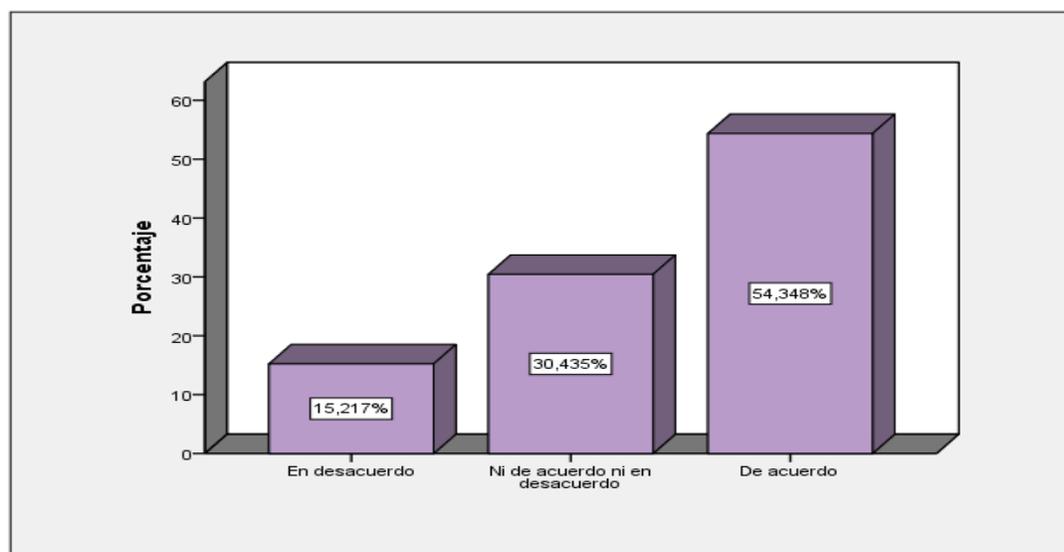
Tabla 17: Pregunta 2 del indicador toma de decisiones

*Ante un problema se coordina, planifica y se elige la alternativa de solución más conveniente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	7	15,2	15,2	15,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	30,4	30,4	45,7
De acuerdo	25	54,3	54,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 15: Representación indicador toma de decisiones 2



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

Respecto a la pregunta se puede observar que 7 encuestados que representan al 15.2% respondieron en desacuerdo, 14 encuestados que representan al 30.4% indicaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 25 encuestados que representan al 54.3% respondieron de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 54.3% de encuestados que señalan estar de acuerdo en que ante un problema se coordina, planifica y se elige la alternativa de solución más conveniente.

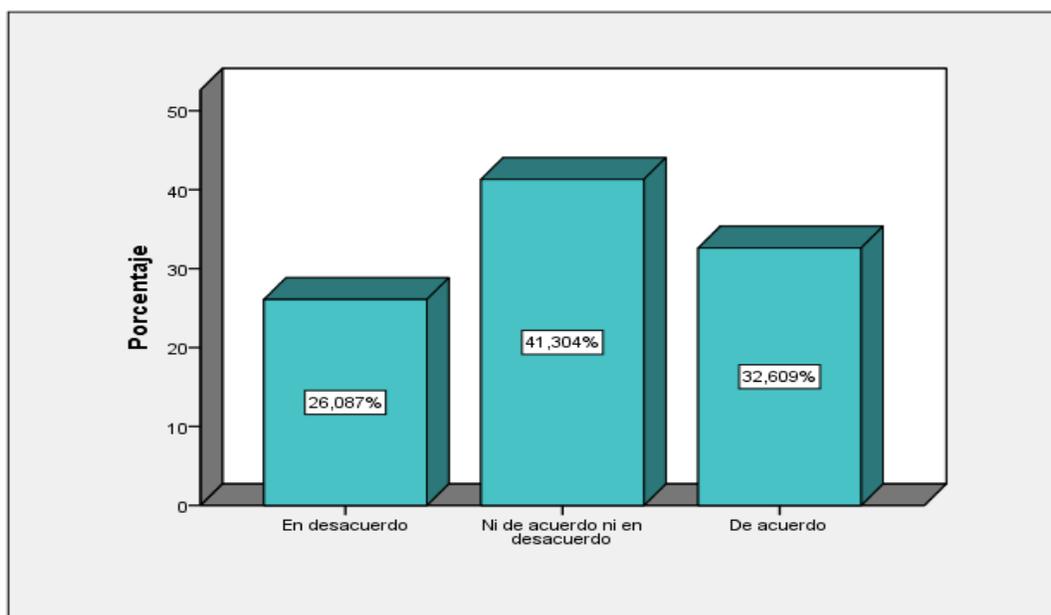
Tabla 18: Pregunta 3 del indicador toma de decisiones

*Manejo los conflictos internos eficientemente, dando solución a los mismos en los plazos adecuados*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	12	26,1	26,1	26,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	41,3	41,3	67,4
De acuerdo	15	32,6	32,6	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 16: Representación indicador toma de decisiones 3



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

Respecto a la pregunta se puede observar que 12 encuestados que representan al 26.1% respondieron en desacuerdo, 19 encuestados que representan al 41.3% indicaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 15 encuestados que representan al 32.6% contestaron de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 41.3% de encuestados que indican que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que maneja los conflictos internos eficientemente, dando solución a los mismos en los plazos adecuados.

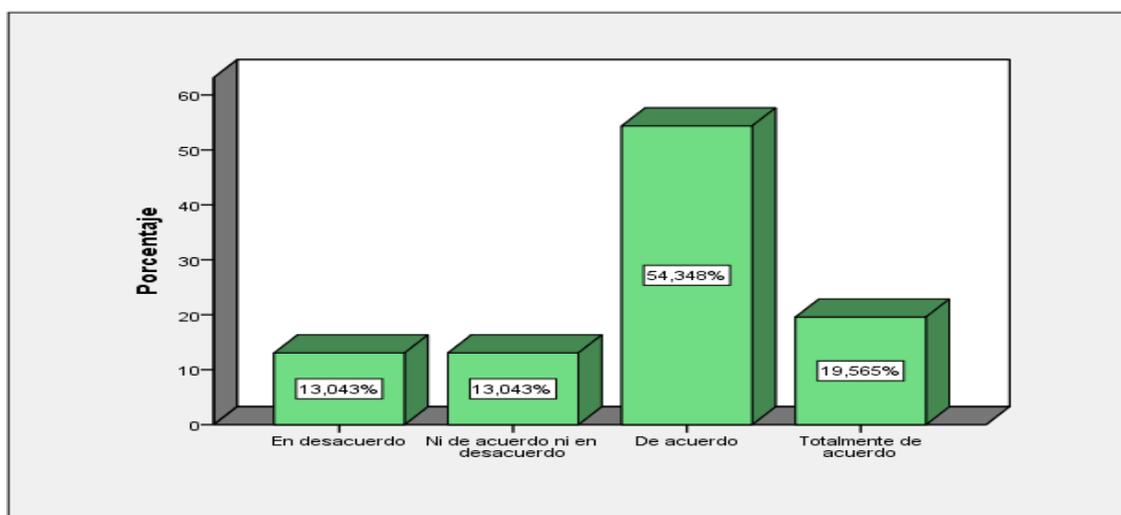
Tabla 19: Pregunta 1 del indicador compromiso con la organización

*Tomo las medidas necesarias para cumplir con los objetivos y metas trazadas por la organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	6	13,0	13,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	13,0	26,1
	De acuerdo	25	54,3	80,4
	Totalmente de acuerdo	9	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 17: Representación indicador compromiso con la organización 1



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

Respecto a la pregunta se puede observar que 6 encuestados que representan al 13.0% contestaron en desacuerdo, 6 encuestados que representan al 13.0% respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 25 encuestados que representan al 54.3% indicaron de acuerdo, 9 encuestados que representan al 19.6% respondieron totalmente de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 54.3% de encuestados que señalan estar de acuerdo en que toma las medidas necesarias para cumplir con los objetivos y metas trazadas por la organización.

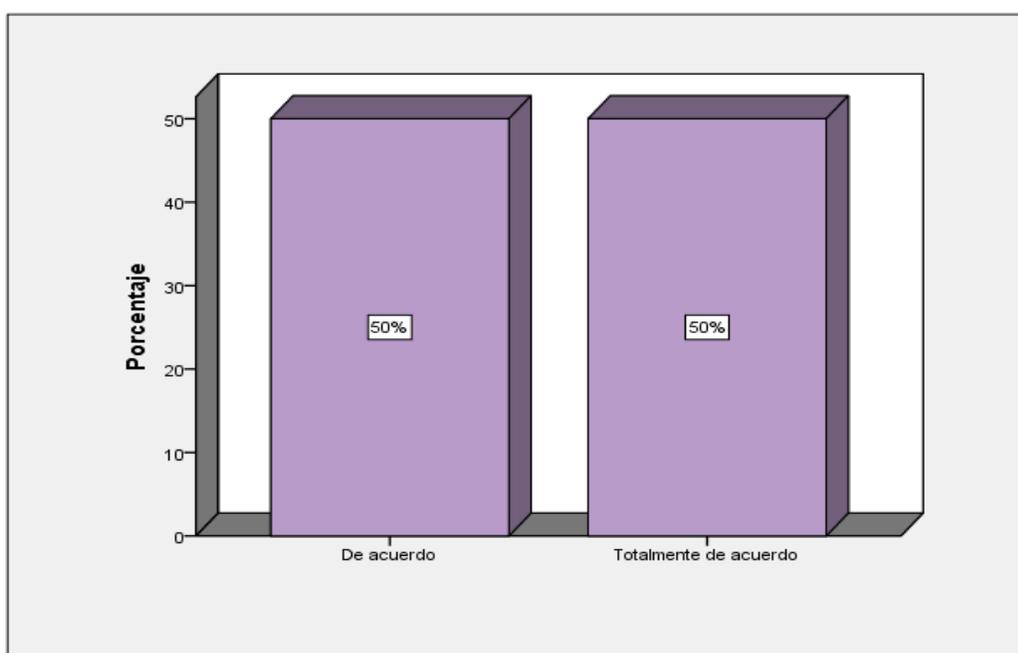
Tabla 20: Pregunta 2 del indicador compromiso con la organización

*Me impongo metas y retos personales con el fin de mejorar mi desempeño*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	23	50,0	50,0	50,0
Válidos Totalmente de acuerdo	23	50,0	50,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 18: Representación indicador compromiso con la organización 2



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

Respecto a la pregunta se puede observar que 23 encuestados que representan al 50.0% contestaron de acuerdo y 23 encuestados que representan al 50.0% respondieron totalmente de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una coincidencia porcentual del 50.0% de encuestados que afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que se impone metas y retos personales con el fin de mejorar su desempeño.

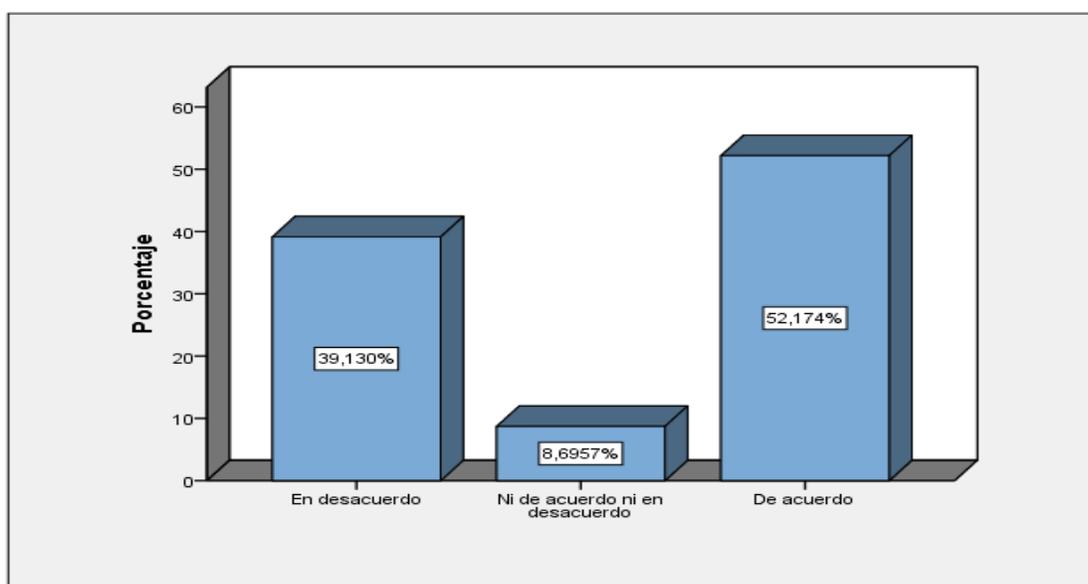
Tabla 21: Pregunta 3 del indicador compromiso con la organización

*Realizo esfuerzos extras para cumplir con las tareas y actividades que me han encomendado*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	18	39,1	39,1	39,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	8,7	8,7	47,8
De acuerdo	24	52,2	52,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 19: Representación indicador compromiso con la organización 3



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

Respecto a la pregunta se puede observar que 18 encuestados que representan al 39.1% respondieron en desacuerdo, 4 encuestados que representan al 8.7% indicaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 24 encuestados que representan al 52.2% indicaron de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 52.2% de encuestados que señalan estar de acuerdo en que realiza esfuerzos extras para cumplir con las tareas y actividades que me le han encomendado.

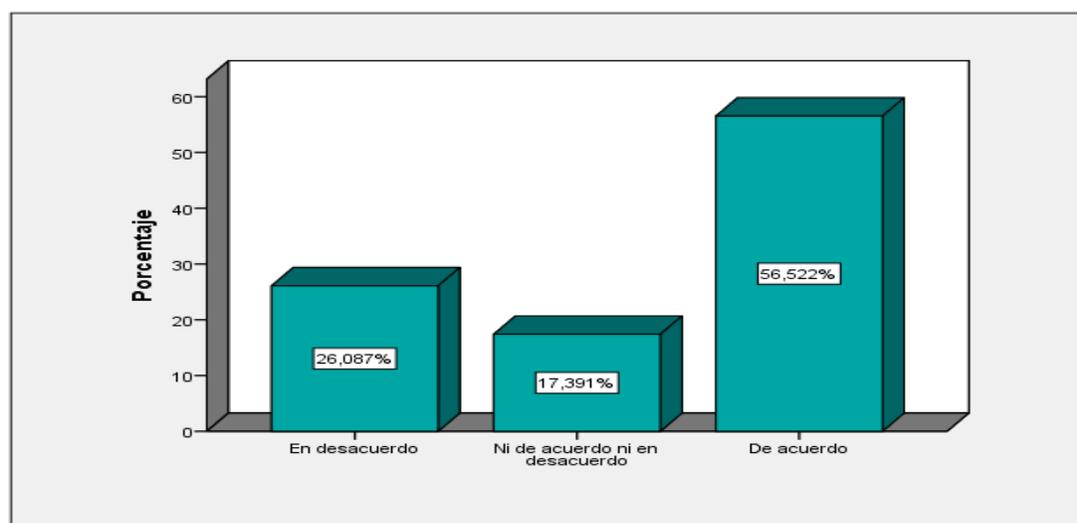
Tabla 22: Pregunta 1 del indicador motivación por el logro

*Brindo reconocimientos no sólo a aquellos a los que se les ocurren las ideas creativas, sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen los recursos para implementarlas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	12	26,1	26,1	26,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	17,4	17,4	43,5
De acuerdo	26	56,5	56,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 20: Representación indicador motivación por el logro 1



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

Respecto a la pregunta se observa que 12 encuestados que representan al 26.1% respondieron en desacuerdo, 8 encuestados que representan al 17.4% contestaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 26 encuestados que representan al 56.5% indicaron de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 56.5% de encuestados que señalan estar de acuerdo en que brinda reconocimientos no sólo a aquellos a los que se les ocurren las ideas creativas, sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen los recursos para implementarlas.

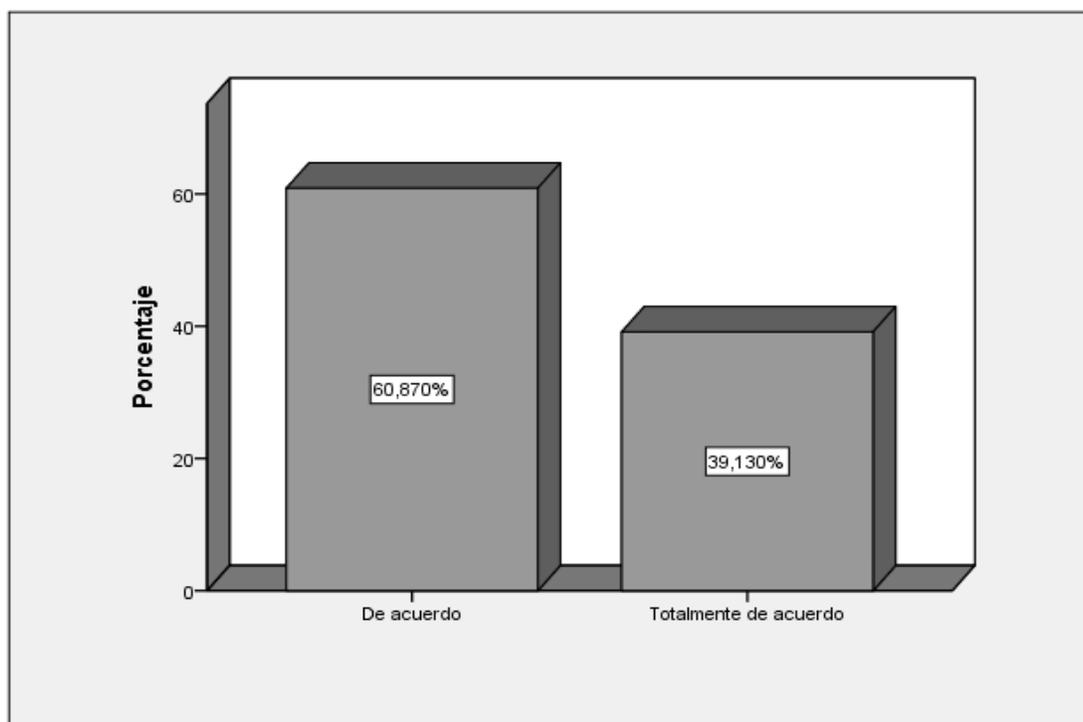
Tabla 23: Pregunta 2 del indicador motivación por el logro

*Considero que se debe dar incentivos por objetivos cumplidos entre el personal comprometido con la organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	28	60,9	60,9	60,9
Válidos Totalmente de acuerdo	18	39,1	39,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 21: Representación indicador motivación por el logro 2



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

Respecto a la pregunta se puede observar que 28 encuestados que representan al 60.9% contestaron de acuerdo, 18 encuestados que representan al 39.1% indicaron totalmente de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 60.9% de encuestados que señalan estar de acuerdo en que consideran que se debe dar incentivos por objetivos cumplidos entre el personal comprometido con la organización.

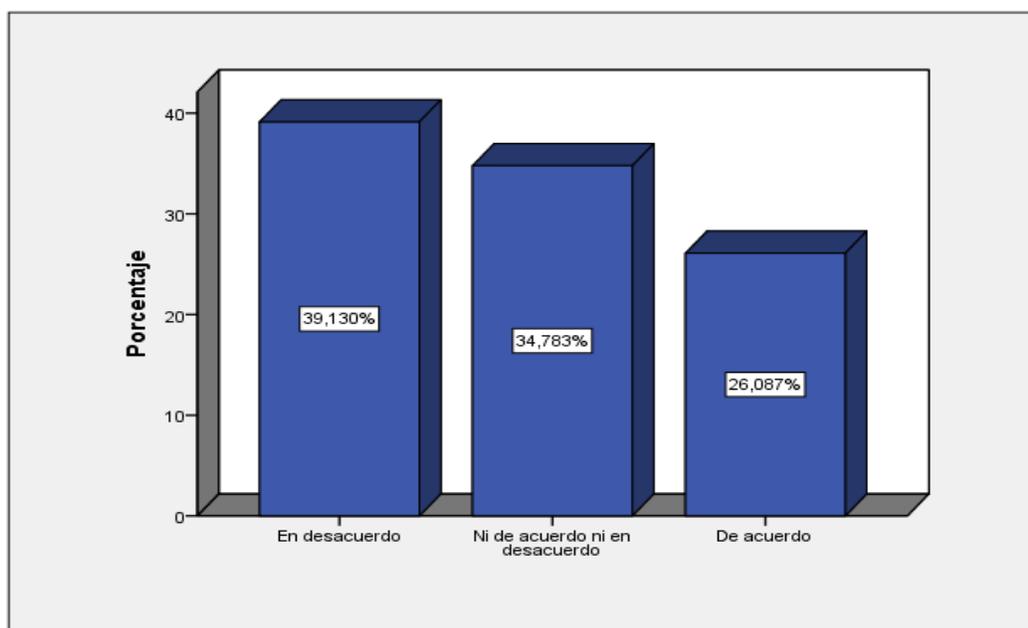
Tabla 24: Pregunta 3 del indicador motivación por el logro

*Percibo que la empresa toma en cuenta mis opiniones respecto a las tareas que se está realizando*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	18	39,1	39,1	39,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	34,8	34,8	73,9
De acuerdo	12	26,1	26,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 22: Representación indicador motivación por el logro 3



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

Respecto a la pregunta se puede observar que 18 encuestados que representan al 39.1% respondieron en desacuerdo, 16 encuestados que representan al 34.8% contestaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 12 encuestados que representan al 26.1% indicaron de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 39.1% de encuestados que indican estar en desacuerdo en que perciben que la empresa toma en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que se está realizando.

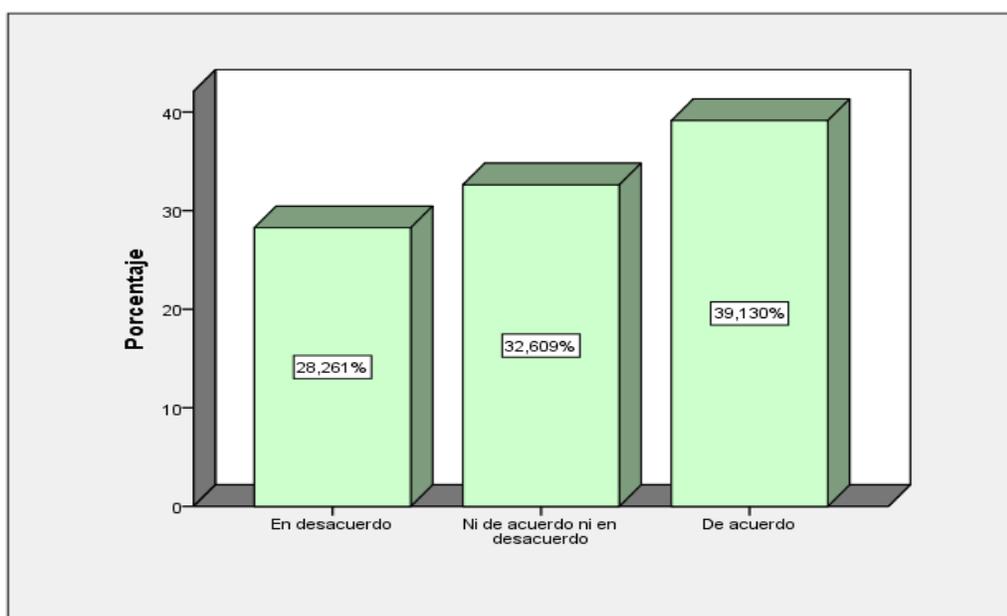
Tabla 25: Pregunta 1 del indicador búsqueda por excelencia

*Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	13	28,3	28,3	28,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	32,6	32,6	60,9
De acuerdo	18	39,1	39,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 23: Representación indicador búsqueda por excelencia 1



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

Respecto a la pregunta se puede observar que 13 encuestados que representan al 28.3% contestaron en desacuerdo, 15 encuestados que representan al 32.6% respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18 encuestados que representan al 39.1% indicaron de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 39.1% de encuestados que afirman estar de acuerdo en que continuamente está mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.

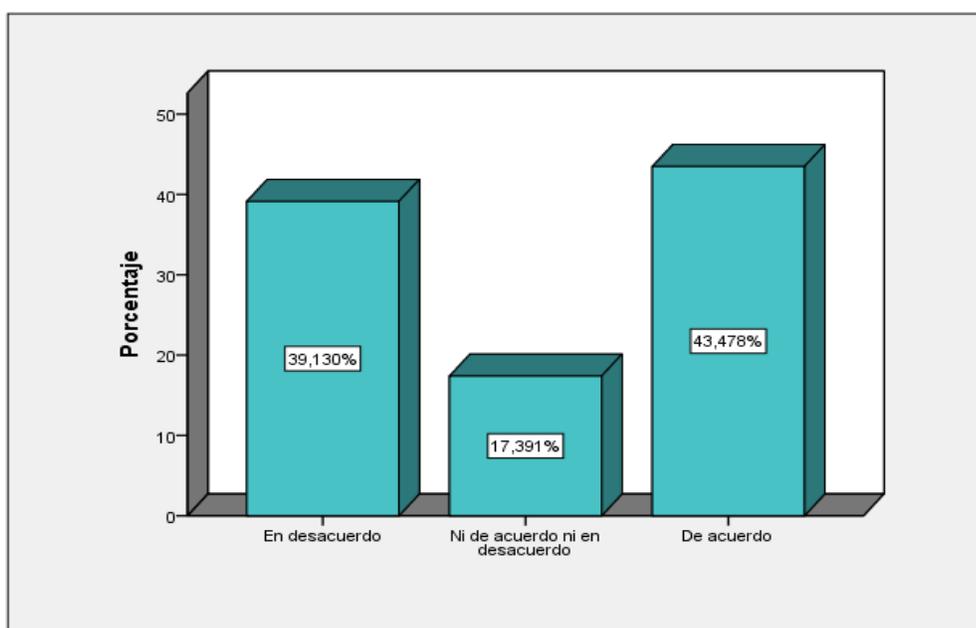
Tabla 26: Pregunta 2 del indicador búsqueda por excelencia

*Se ha implementado un plan de mejora continua como herramienta para anticiparse a los problemas que afecten la gestión*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	18	39,1	39,1	39,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	17,4	17,4	56,5
De acuerdo	20	43,5	43,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 24: Representación indicador búsqueda por excelencia 2



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

Respecto a la pregunta se puede observar que 18 encuestados que representan al 39.1% respondieron en desacuerdo, 8 encuestados que representan al 17.4% indicaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 20 encuestados que representan al 43.5% indicaron de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 43.5% de encuestados que señalan estar de acuerdo en que se ha implementado un plan de mejora continua como herramienta para anticiparse a los problemas que afecten la gestión.

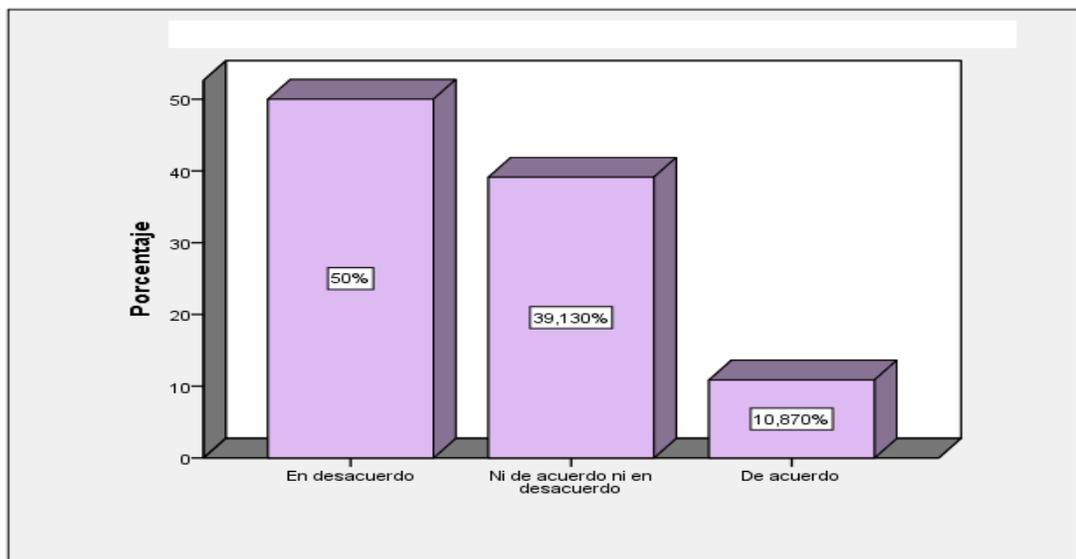
Tabla 27: Pregunta 3 del indicador búsqueda por excelencia

*La organización cuenta con normas y estándares de calidad que garantice la calidad de los productos que ofrece la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	23	50,0	50,0	50,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	39,1	39,1	89,1
De acuerdo	5	10,9	10,9	100,0
Válidos Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de la autora

Figura 25: Representación indicador búsqueda por excelencia 3



Fuente: Base de datos de la autora

### **Análisis e interpretación**

Respecto a la pregunta se puede observar que 23 encuestados que representan al 50.0% respondieron en desacuerdo, 18 encuestados que representan al 39.1% indicaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5 encuestados que representan al 10.9% indicaron de acuerdo. Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 50.0% de encuestados que señalan estar en desacuerdo en que la organización cuenta con normas y estándares de calidad que garantice la calidad de los productos que ofrece la empresa.

### 4.3 Contrastación de hipótesis

#### Contrastación de la hipótesis general

**H<sub>0</sub>:** El Talento Humano no influye significativamente en la Gestión Empresarial Textil de Lima Metropolitana.

**H<sub>1</sub>:** El Talento Humano influye significativamente en la Gestión Empresarial Textil de Lima Metropolitana.

El método estadístico para comprobar las hipótesis es chi – cuadrado ( $\chi^2$ ) por ser una prueba que permitió medir aspecto cualitativos de las respuestas que se obtuvieron del cuestionario, midiendo las variables de la hipótesis en estudio.

El valor de Chi cuadrada se calcula a través de la formula siguiente:

$$\chi^2 = \frac{\sum (O_i - E_i)^2}{E_i}$$

#### Dónde:

$\chi^2$  = Chi cuadrado

$O_i$  = Frecuencia observada (respuesta obtenidas del instrumento)

$E_i$  = Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

El criterio para la comprobación de la hipótesis se define así:

Si el  $\chi^2_c$  es mayor que el  $\chi^2_t$  se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario que  $\chi^2_t$  fuese mayor que  $\chi^2_c$  se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Tabla 28: Tabla de contingencia- talento humano- gestión empresarial textil

		GESTIÓN EMPRESARIAL TEXTIL			Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	
TALENTO HUMANO	En desacuerdo	6	0	0	6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	2	0	9
	De acuerdo	0	13	18	31
Total		13	15	18	46

Fuente: Base de datos de la autora

Tabla 29: Prueba del Chi cuadrado para la hipótesis general

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39,287 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitudes	48,552	4	,000
Asociación lineal por lineal	28,584	1	,000
N de casos válidos	46		

Fuente: Base de datos de la autora

Para la validación de la hipótesis requerimos contrastarla frente al valor del  $X^2_t$  (chi cuadrado teórico), considerando un nivel de confiabilidad del 95% y 4 grados de libertad; teniendo:

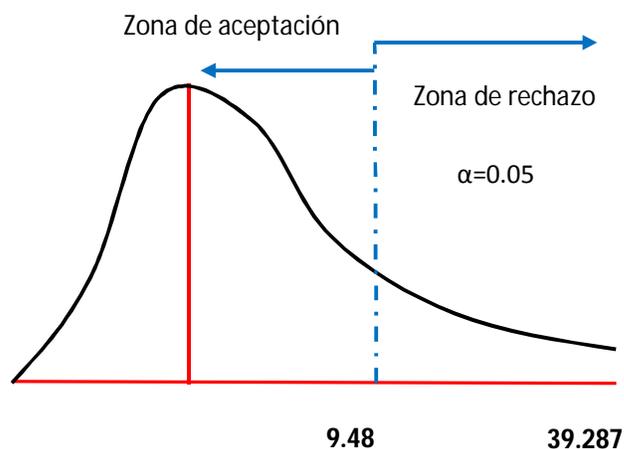
Que el valor del  $X^2_t$  con 4 grados de libertad y un nivel de confiabilidad del 95% es de 9.48

### Discusión:

Como el valor del  $X^2_c$  es mayor al  $X^{2t}$  ( $39.287 > 9.48$ ), entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; concluyendo:

Que efectivamente: El Talento Humano influye significativamente en la Gestión Empresarial Textil de Lima Metropolitana.

Figura 26: Gráfico del chi cuadrado para la hipótesis general



Fuente: Elaboración propia

Observamos que el valor calculado es mayor que el valor crítico por tanto, se rechaza la Hipótesis Nula, ya que se encuentra en la zona de rechazo, y se acepta la hipótesis de investigación.

## Contrastación de la hipótesis específica 1

**H<sub>0</sub>:** El conocimiento de uno mismo no influye significativamente en la toma de decisiones en las empresas textiles de Lima Metropolitana.

**H<sub>1</sub>:** El conocimiento de uno mismo influye significativamente en la toma de decisiones en las empresas textiles de Lima Metropolitana.

El método estadístico para comprobar las hipótesis es chi – cuadrado ( $\chi^2$ ) por ser una prueba que permitió medir aspecto cualitativos de las respuestas que se obtuvieron del cuestionario, midiendo las variables de la hipótesis en estudio.

El valor de Chi cuadrada se calcula a través de la formula siguiente:

$$\chi^2 = \frac{\sum (O_i - E_i)^2}{E_i}$$

**Dónde:**

$\chi^2$  = Chi cuadrado

$O_i$  = Frecuencia observada (respuesta obtenidas del instrumento)

$E_i$  = Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

El criterio para la comprobación de la hipótesis se define así:

Si el  $\chi^2_c$  es mayor que el  $\chi^2_t$  se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario que  $\chi^2_t$  fuese mayor que  $\chi^2_c$  se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Tabla 30: Tabla de contingencia- conocimiento de uno mismo- toma de decisiones

		TOMA DE DECISIONES			Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	
CONOCIMIENTO DE UNO MISMO	Totalmente en desacuerdo	7	0	0	7
	En desacuerdo	6	0	0	6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	12	1	24
	De acuerdo	0	0	9	9
Total		24	12	10	46

Fuente: Base de datos de la autora

Tabla 31: Prueba del Chi cuadrado para la hipótesis específica 1

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	53,172 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitudes	53,844	6	,000
Asociación lineal por lineal	24,665	1	,000
N de casos válidos	46		

Fuente: Base de datos de la autora

Para la validación de la hipótesis requerimos contrastarla frente al valor del  $X^2_t$  (chi cuadrado teórico), considerando un nivel de confiabilidad del 95% y 6 grados de libertad; teniendo:

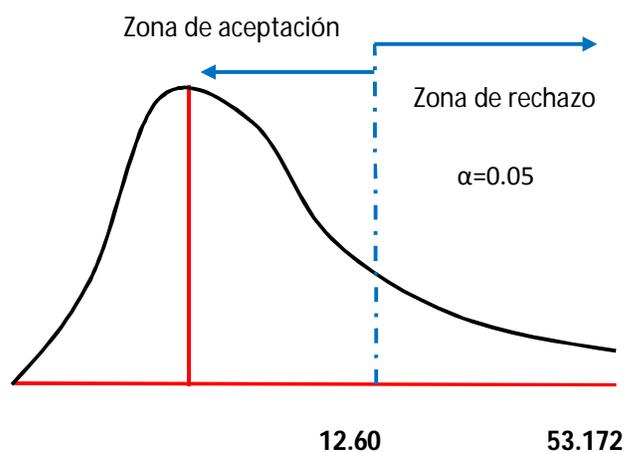
Que el valor del  $X^2_t$  con 6 grados de libertad y un nivel de confiabilidad del 95% es de 12.60

### Discusión:

Como el valor del  $X^2_c$  es mayor al  $X^2_t$  ( $53.172 > 12.60$ ), entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; concluyendo:

Que efectivamente: El conocimiento de uno mismo influye significativamente en la toma de decisiones en las empresas textiles de Lima Metropolitana.

Figura 27: Gráfico del chi cuadrado para la hipótesis específica 1



Fuente: Elaboración propia

Observamos que el valor calculado es mayor que el valor crítico por tanto, se rechaza la Hipótesis Nula, ya que se encuentra en la zona de rechazo, y se acepta la hipótesis de investigación.

## Contrastación de la hipótesis específica 2

**H<sub>0</sub>:** La habilidad de comunicación no influye significativamente en el compromiso con la organización en las empresas textiles de Lima Metropolitana.

**H<sub>1</sub>:** La habilidad de comunicación influye significativamente en el compromiso con la organización en las empresas textiles de Lima Metropolitana.

El método estadístico para comprobar las hipótesis es chi – cuadrado ( $\chi^2$ ) por ser una prueba que permitió medir aspecto cualitativos de las respuestas que se obtuvieron del cuestionario, midiendo las variables de la hipótesis en estudio.

El valor de Chi cuadrada se calcula a través de la formula siguiente:

$$\chi^2 = \frac{\sum (O_i - E_i)^2}{E_i}$$

**Dónde:**

$\chi^2$  = Chi cuadrado

$O_i$  = Frecuencia observada (respuesta obtenidas del instrumento)

$E_i$  = Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

El criterio para la comprobación de la hipótesis se define así:

Si el  $\chi^2_c$  es mayor que el  $\chi^2_t$  se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario que  $\chi^2_t$  fuese mayor que  $\chi^2_c$  se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Tabla 32: Tabla de contingencia- habilidad de comunicación- compromiso con la organización

		COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN		Total
		De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
HABILIDAD DE COMUNICACIÓN	En desacuerdo	8	0	8
	De acuerdo	15	6	21
	Totalmente de acuerdo	0	17	17
Total		23	23	46

Fuente: Base de datos de la autora

Tabla 33: Prueba del Chi cuadrado para la hipótesis específica 2

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28,857 <sup>a</sup>	2	,000
Razón de verosimilitudes	38,642	2	,000
Asociación lineal por lineal	21,751	1	,000
N de casos válidos	46		

Fuente: Base de datos de la autora

Para la validación de la hipótesis requerimos contrastarla frente al valor del  $X^2_t$  (chi cuadrado teórico), considerando un nivel de confiabilidad del 95% y 2 grados de libertad; teniendo:

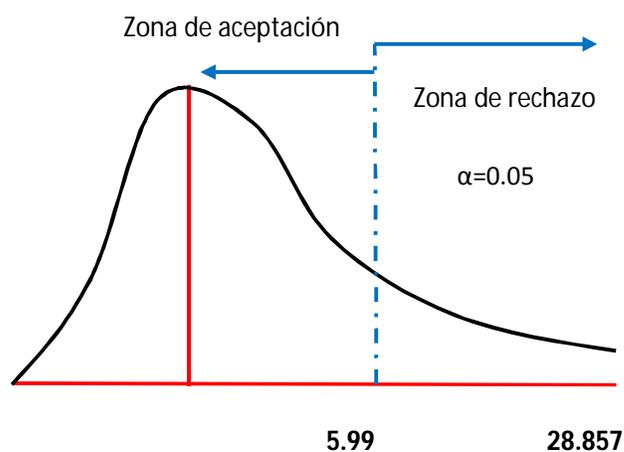
Que el valor del  $X^2_t$  con 2 grados de libertad y un nivel de confiabilidad del 95% es de 5.99

### Discusión:

Como el valor del  $X^2_c$  es mayor al  $X^{2t}$  ( $28.857 > 5.99$ ), entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; concluyendo:

Que efectivamente: La habilidad de comunicación influye significativamente en el compromiso con la organización en las empresas textiles de Lima Metropolitana.

Figura 28: Gráfico del chi cuadrado para la hipótesis específica 2



Fuente: Elaboración propia

Observamos que el valor calculado es mayor que el valor crítico por tanto, se rechaza la Hipótesis Nula, ya que se encuentra en la zona de rechazo, y se acepta la hipótesis de investigación.

### Contrastación de la hipótesis específica 3

**H<sub>0</sub>:** La capacidad de aprendizaje y adaptación no influye significativamente en la motivación por el logro en las empresas textiles de Lima Metropolitana.

**H<sub>1</sub>:** La capacidad de aprendizaje y adaptación influye significativamente en la motivación por el logro en las empresas textiles de Lima Metropolitana.

El método estadístico para comprobar las hipótesis es chi – cuadrado ( $\chi^2$ ) por ser una prueba que permitió medir aspecto cualitativos de las respuestas que se obtuvieron del cuestionario, midiendo las variables de la hipótesis en estudio.

El valor de Chi cuadrada se calcula a través de la formula siguiente:

$$\chi^2 = \frac{\sum (O_i - E_i)^2}{E_i}$$

**Dónde:**

$\chi^2$  = Chi cuadrado

$O_i$  = Frecuencia observada (respuesta obtenidas del instrumento)

$E_i$  = Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

El criterio para la comprobación de la hipótesis se define así:

Si el  $\chi^2_c$  es mayor que el  $\chi^2_t$  se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario que  $\chi^2_t$  fuese mayor que  $\chi^2_c$  se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Tabla 34: Tabla de contingencia- capacidad de aprendiza y adaptación- motivación

		MOTIVACIÓN POR EL LOGRO		Total
		De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Y ADAPTACIÓN	En desacuerdo	10	0	10
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	0	12
	De acuerdo	6	18	24
Total		28	18	46

Fuente: Base de datos de la autora

Tabla 35: Prueba del Chi cuadrado para la hipótesis específica 3

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27,107 <sup>a</sup>	2	,000
Razón de verosimilitudes	34,586	2	,000
Asociación lineal por lineal	21,654	1	,000
N de casos válidos	46		

Fuente: Base de datos de la autora

Para la validación de la hipótesis requerimos contrastarla frente al valor del  $X^2_t$  (chi cuadrado teórico), considerando un nivel de confiabilidad del 95% y 2 grados de libertad; teniendo:

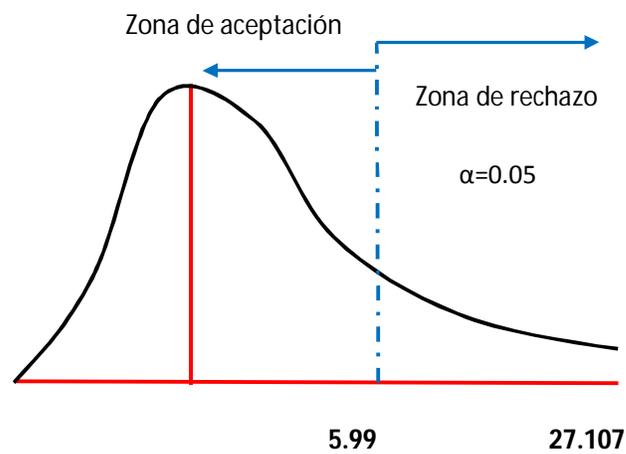
Que el valor del  $X^2_t$  con 2 grados de libertad y un nivel de confiabilidad del 95% es de 5.99

### Discusión:

Como el valor del  $X^2_c$  es mayor al  $X^{2t}$  ( $27.107 > 5.99$ ), entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; concluyendo:

Que efectivamente: La capacidad de aprendizaje y adaptación influye significativamente en la motivación por el logro en las empresas textiles de Lima Metropolitana.

Figura 29: Gráfico del chi cuadrado para la hipótesis específica 3



Fuente: Elaboración propia

#### **Contrastación de la hipótesis específica 4**

**H<sub>0</sub>:** La flexibilidad y orientación al cambio no influye significativamente en la búsqueda de excelencia en las empresas textiles de Lima Metropolitana.

**H<sub>1</sub>:** La flexibilidad y orientación al cambio influye significativamente en la búsqueda de excelencia en las empresas textiles de Lima Metropolitana.

El método estadístico para comprobar las hipótesis es chi – cuadrado ( $\chi^2$ ) por ser una prueba que permitió medir aspecto cualitativos de las respuestas que se obtuvieron del cuestionario, midiendo las variables de la hipótesis en estudio.

El valor de Chi cuadrada se calcula a través de la formula siguiente:

$$\chi^2 = \frac{\sum (O_i - E_i)^2}{E_i}$$

**Dónde:**

$\chi^2$  = Chi cuadrado

$O_i$  = Frecuencia observada (respuesta obtenidas del instrumento)

$E_i$  = Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

El criterio para la comprobación de la hipótesis se define así:

Si el  $\chi^2_c$  es mayor que el  $\chi^2_t$  se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario que  $\chi^2_t$  fuese mayor que  $\chi^2_c$  se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Tabla 36: Tabla de contingencia- flexibilidad y orientación al cambio- búsqueda de la excelencia

		BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA			Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	
FLEXIBILIDAD Y ORIENTACIÓN AL CAMBIO	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	0	0	13
	De acuerdo	5	8	14	27
	Totalmente de acuerdo	0	0	6	6
Total		18	8	20	46

Fuente: Base de datos de la autora

Tabla 37: Prueba del Chi cuadrado para la hipótesis específica 4

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	33,714 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitudes	40,365	4	,000
Asociación lineal por lineal	24,663	1	,000
N de casos válidos	46		

Fuente: Base de datos de la autora

Para la validación de la hipótesis requerimos contrastarla frente al valor del  $X^2_t$  (chi cuadrado teórico), considerando un nivel de confiabilidad del 95% y 2 grados de libertad; teniendo:

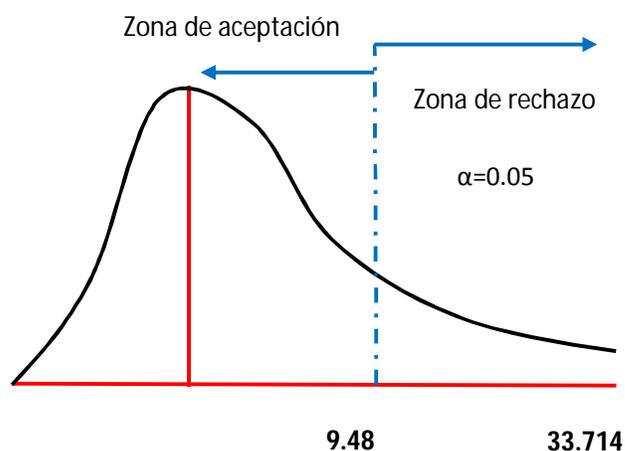
Que el valor del  $X^2_t$  con 4 grados de libertad y un nivel de confiabilidad del 95% es de 9.48

### Discusión:

Como el valor del  $X^2_c$  es mayor al  $X^{2t}$  ( $33.714 > 9.48$ ), entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; concluyendo:

Que efectivamente: La flexibilidad y orientación al cambio influye significativamente en la búsqueda de excelencia en las empresas textiles de Lima Metropolitana.

Figura 30: Gráfico del chi cuadrado para la hipótesis específica 4



Fuente: Elaboración propia

Tabla 38: Tabla de la distribución Chi-cuadrado

g	p										
	0.001	0.025	0.05	0.1	0.25	0.5	0.75	0.9	0.95	0.975	0.999
1	10.827	5.024	3.841	2.706	1.323	0.455	0.102	0.016	0.004	0.001	0
2	13.815	7.378	5.991	4.605	2.773	1.386	0.575	0.211	0.103	0.051	0.002
3	16.266	9.348	7.815	6.251	4.108	2.366	1.213	0.584	0.352	0.216	0.024
4	18.466	11.143	9.488	7.779	5.385	3.357	1.923	1.064	0.711	0.484	0.091
5	20.515	12.832	11.07	9.236	6.626	4.351	2.675	1.61	1.145	0.831	0.21
6	22.457	14.449	12.592	10.645	7.841	5.348	3.455	2.204	1.635	1.237	0.381
7	24.321	16.013	14.067	12.017	9.037	6.346	4.255	2.833	2.167	1.69	0.599
8	26.124	17.535	15.507	13.362	10.219	7.344	5.071	3.49	2.733	2.18	0.857
9	27.877	19.023	16.919	14.684	11.389	8.343	5.899	4.168	3.325	2.7	1.152
10	29.588	20.483	18.307	15.987	12.549	9.342	6.737	4.865	3.94	3.247	1.479
11	31.264	21.92	19.675	17.275	13.701	10.341	7.584	5.578	4.575	3.816	1.834
12	32.909	23.337	21.026	18.549	14.845	11.34	8.438	6.304	5.226	4.404	2.214
13	34.527	24.736	22.362	19.812	15.984	12.34	9.299	7.041	5.892	5.009	2.617
14	36.124	26.119	23.685	21.064	17.117	13.339	10.165	7.79	6.571	5.629	3.041
15	37.698	27.488	24.996	22.307	18.245	14.339	11.037	8.547	7.261	6.262	3.483
16	39.252	28.845	26.296	23.542	19.369	15.338	11.912	9.312	7.962	6.908	3.942
17	40.791	30.191	27.587	24.769	20.489	16.338	12.792	10.085	8.672	7.564	4.416
18	42.312	31.526	28.869	25.989	21.605	17.338	13.675	10.865	9.39	8.231	4.905
19	43.819	32.852	30.144	27.204	22.718	18.338	14.562	11.651	10.117	8.907	5.407
20	45.314	34.17	31.41	28.412	23.828	19.337	15.452	12.443	10.851	9.591	5.921
21	46.796	35.479	32.671	29.615	24.935	20.337	16.344	13.24	11.591	10.283	6.447
22	48.268	36.781	33.924	30.813	26.039	21.337	17.24	14.041	12.338	10.982	6.983
23	49.728	38.076	35.172	32.007	27.141	22.337	18.137	14.848	13.091	11.689	7.529
24	51.179	39.364	36.415	33.196	28.241	23.337	19.037	15.659	13.848	12.401	8.085
25	52.619	40.646	37.652	34.382	29.339	24.337	19.939	16.473	14.611	13.12	8.649
26	54.051	41.923	38.885	35.563	30.435	25.336	20.843	17.292	15.379	13.844	9.222
27	55.475	43.195	40.113	36.741	31.528	26.336	21.749	18.114	16.151	14.573	9.803
28	56.892	44.461	41.337	37.916	32.62	27.336	22.657	18.939	16.928	15.308	10.391
29	58.301	45.722	42.557	39.087	33.711	28.336	23.567	19.768	17.708	16.047	10.986
30	59.702	46.979	43.773	40.256	34.8	29.336	24.478	20.599	18.493	16.791	11.588
35	66.619	53.203	49.802	46.059	40.223	34.336	29.054	24.797	22.465	20.569	14.688
40	73.403	59.342	55.758	51.805	45.616	39.335	33.66	29.051	26.509	24.433	17.917
45	80.078	65.41	61.656	57.505	50.985	44.335	38.291	33.35	30.612	28.366	21.251
50	86.66	71.42	67.505	63.167	56.334	49.335	42.942	37.689	34.764	32.357	24.674
55	93.167	77.38	73.311	68.796	61.665	54.335	47.61	42.06	38.958	36.398	28.173
60	99.608	83.298	79.082	74.397	66.981	59.335	52.294	46.459	43.188	40.482	31.738
65	105.988	89.177	84.821	79.973	72.285	64.335	56.99	50.883	47.45	44.603	35.362
70	112.317	95.023	90.531	85.527	77.577	69.334	61.698	55.329	51.739	48.758	39.036
75	118.599	100.839	96.217	91.061	82.858	74.334	66.417	59.795	56.054	52.942	42.757
80	124.839	106.629	101.879	96.578	88.13	79.334	71.145	64.278	60.391	57.153	46.52
85	131.043	112.393	107.522	102.079	93.394	84.334	75.881	68.777	64.749	61.389	50.32
90	137.208	118.136	113.145	107.565	98.65	89.334	80.625	73.291	69.126	65.647	54.156
95	143.343	123.858	118.752	113.038	103.899	94.334	85.376	77.818	73.52	69.925	58.022
100	149.449	129.561	124.342	118.498	109.141	99.334	90.133	82.358	77.929	74.222	61.918

Fuente: Internet

#### **4.4 Discusión de resultados**

La hipótesis principal de la investigación demostrada mediante el estadístico Chi cuadrado de Pearson (valor del  $X^2_c$  es mayor al  $X^2_t$   $39.287 > 9.48$  y un nivel de significancia  $< .005$ ), indica que: El Talento Humano influye significativamente en la Gestión Empresarial Textil de Lima Metropolitana.

Chiavenato (2003, p.89) hace referencia que se están destacando y valorando los objetivos y las necesidades individuales de las personas, y las empresas están buscando medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena de los empleados. Las personas son realizadas como personas y no como recursos productivos. En consecuencia, empleados y gerentes realizan el censo de necesidades de entrenamiento con base en las carencias y necesidades de los negocios y los empleados, que toman conciencia de la importancia de su autodesarrollo. Como refuerzo, se utilizan prácticas de gerencia participativa por objetivos, en las cuales el gerente y el subordinado trazan en conjunto las metas y objetivos por alcanzar, mientras se utiliza remuneración variable que incluye bonos y participación en los resultados alcanzados.

A su vez Jaramillo (2005,p.107) nos indica que los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

La gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información.

La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

**De la primera hipótesis específica:**

La primera hipótesis específica de la investigación demostrada mediante el estadístico Chi cuadrado de Pearson (valor del  $X^2_c$  es mayor al  $X^2_t$  53.172 >12.60 y un nivel de significancia <.005), indica que: El conocimiento de uno mismo influye significativamente en la toma de decisiones en las empresas textiles de Lima Metropolitana.

Álvarez (2009,p.879) refiere que en el mundo laboral se ve sometido a la continua toma de decisiones; de ahí que la nueva realidad profesional haya de contemplar, como un componente fundamental, la ayuda en los procesos de toma de decisiones profesionales. Éste es un proceso complejo donde interactúan diferentes factores o dimensiones no sólo de tipo cognitivo, sino de tipo emocional y social.

Su desarrollo se ha concretado en diferentes apartados, que contemplan los aspectos más relevantes tales como:

- Efectuar un breve análisis de lo que significa la gestión del personal y su relación con los procesos de toma de decisiones. Este panorama reclama, entre otros aspectos, la necesidad de desarrollar en los colaboradores competencias para una adecuada toma de decisiones.
- Tener conocimiento de las fortalezas y habilidades con que se cuenta y que pueda favorecer la toma de decisiones, para ello la experiencia y capacitación son importantes al momento de evaluar una decisión o resolución.
- Se clarifica el concepto de la toma de decisiones; donde se señalan los aspectos a destacar en dicho proceso, los estilos y las

estrategias para tomar una decisión y los factores que influyen positivamente en la decisión, los que se asocian con la indecisión. Asimismo, se presentan aquellos componentes que se han de tener presentes en toda intervención de *coaching* en la toma de decisiones profesionales.

**De la segunda hipótesis específica:**

La segunda hipótesis específica de la investigación demostrada mediante el estadístico Chi cuadrado de Pearson (valor del  $X^2_c$  es mayor al  $X^2_t$  28.857 >5.99 y un nivel de significancia <.005), indica que: La habilidad de comunicación influye significativamente en el compromiso con la organización en las empresas textiles de Lima Metropolitana.

De Felice (2008, p.6) hace referencia que la comunicación empresarial propone trabajar sobre algunos objetivos básicos, a saber: modificar el comportamiento de los receptores, consolidar ese comportamiento, provocar una reacción positiva y trabajar con coordinación y coherencia, tanto en comunicación interna como externa.

Una buena política de comunicación es una herramienta de productividad a la que ninguna compañía debe renunciar. El simple hecho de elevar el nivel de comunicación externa e interna incide, por un lado, sobre los mensajes que se emiten a los distintos públicos y, por otro lado, influye en las opiniones, actitudes y conductas del empleado, sobre los resultados de los proyectos que se desarrollen y sobre la productividad general de la empresa. Desde esta perspectiva se rescata la función mediadora de la comunicación entre el entorno y los actores, reconociendo que su valor no reside en ser un canal de transmisión de información, sino que es un proceso de producción de significados sociales. Pensar en la comunicación como una herramienta de gestión implica identificar su potencial para construir relaciones entre la organización y los públicos meta, estableciendo interacciones e intercambios recíprocos, para conformar procesos participativos que promuevan un modelo de comunicación transversal y dinámica.

Así mismo De Felice (2008, p.7) señala que la comunicación interna juega un papel preponderante en la organización para facilitar y fortalecer el involucramiento, el sentido de pertenencia, la identificación con la empresa, la motivación y el comportamiento de los empleados. De esta forma, contribuye a que todos los miembros entiendan cómo pueden ser parte del logro de los objetivos de la empresa. Es decir que la comunicación sirve como un proceso constante de integración. La comunicación interna está constituida por todas las acciones de comunicación y abarca los distintos programas de comunicación y difusión de la información interna. La principal función de la comunicación es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, cualquiera sea la orientación de la organización.

**De la tercera hipótesis específica:**

La tercera hipótesis específica de la investigación demostrada mediante el estadístico Chi cuadrado de Pearson (valor del  $X^2_c$  es mayor al  $X^2_t$  27.107 >5.99 y un nivel de significancia <.005), indica que: La capacidad de aprendizaje y adaptación influye significativamente en la motivación por el logro en las empresas textiles de Lima Metropolitana.

Maggio (2001,p.4) señala que la capacidad de aprendizaje continuo, implica la predisposición permanente de intentar ser siempre competente, mantenerse actualizado, de contar tanto con conocimientos teóricos como habilidades prácticas, de saber “lo técnico” y también “lo humano”, las habilidades sociales son un factor sumamente necesario e importante.

Como aspectos de la personalidad que potencian esta habilidad y que por supuesto tienen que acompañar a la motivación personal tanto del sujeto si lo pensamos desde el perfil de un postulante, como de la Empresa si esta lo aplica también para sí, se destacan principalmente:

- Adaptabilidad a los cambios
- Flexibilidad conceptual, operativa e interpersonal.

- Autonomía
- Creatividad
- Responsabilidad
- Constancia
- Iniciativa.

Estos aspectos de la personalidad sería importante que en alguna medida estuvieran presentes en el postulante o personal evaluado por las razones citadas. Pensado ya más concretamente en términos de competencia cuando un empleado presenta capacidad de aprendizaje continuo se observaría que en su comportamiento laboral:

- Habilidad para compartir sus conocimientos y experiencias, actuar como agente de cambio, proponiendo mejoras etc. Puede ser referente en su sector ofrecer su conocimiento y experiencia para resolver problemas. Buscará analizar proactivamente cualquier información, adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
- Así mismo el factor motivacional (intrínseca y extrínseca) es primario ya que si este no está presente difícilmente se activen este tipo de conductas.

#### **De la cuarta hipótesis específica:**

La cuarta hipótesis específica de la investigación demostrada mediante el estadístico Chi cuadrado de Pearson (valor del  $X^2_c$  es mayor al  $X^2_t$  33.714 >9.48 y un nivel de significancia <.005), indica que: La flexibilidad y orientación al cambio influye significativamente en la búsqueda de excelencia en las empresas textiles de Lima Metropolitana.

Tripier (2002, p.8) hace referencia que el cambio organizacional como el proceso de transición, desde una situación actual a una futura, deseada por visualizarse como una mejora. De manera que se producirá una etapa de desequilibrio, mientras se concreta el cambio que permita

nuevamente el equilibrio. Las áreas involucradas en un proceso de cambio organizacional son: institucionales relativos a: valores, misión, visión; estructurales que implican alteraciones en la división de los puestos de trabajo y reajustes de roles; tecnológicos, que involucran aspectos como la tecnología de la información y máquinas en general; estratégicas que están asociadas a reposicionamiento del mercado y finalmente la cultural. Sin duda esta última es la de mayor complejidad, por cuanto los cambios sólo se producen a través de las personas que integran la organización, las cuales deberán entonces asumir una nueva visión, valores, rituales y maneras de hacer las cosas. En tal sentido se entiende por cultura organizacional el conjunto de: creencias, expectativas y valores adoptados por los integrantes de una organización, actuando como grupo. Dicha cultura constituye un paradigma o patrón de conducta que se evidencia como la principal fuente de resistencia al cambio.

## **CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

- El análisis de los datos permitió establecer que el Talento Humano influye significativamente en la Gestión Empresarial Textil de Lima Metropolitana.
- Se ha demostrado que el conocimiento de uno mismo influye significativamente en la toma de decisiones en las empresas textiles de Lima Metropolitana.
- Se ha demostrado que la habilidad de comunicación influye significativamente en el compromiso con la organización en las empresas textiles de Lima Metropolitana.
- También se ha establecido la capacidad de aprendizaje y adaptación influye significativamente en la motivación por el logro en las empresas textiles de Lima Metropolitana.
- Por último, se ha demostrado la flexibilidad y orientación al cambio influye significativamente en la búsqueda de excelencia en las empresas textiles de Lima Metropolitana.

## 5.2 Recomendaciones

- Es recomendable que los responsables de las empresas textiles de Lima Metropolitana promuevan y potencien el talento humano entre su personal, lograr ello implica implementar un plan de capacitación periódica de adiestramiento que permita al personal lograr un óptimo desempeño en sus funciones, de igual forma permitirá detectar las deficiencias que deben ser reforzadas con anticipación. Estas acciones deben estar orientadas a mejorar la calidad de productos que se ofrece, así ser competitivos, sobre todo en un rubro tan exigente como es el textil.
- Es necesario que el personal responsable de evaluar al personal por contratar y a los que ya laboran en la empresa tomen en cuenta la experiencia, habilidades, conocimiento en las funciones que va realizar, asimismo, determinar si están preparados para enfrentar retos y tomar decisiones asertivas en el alcance de ellos, todas estas competencias favorecerá la gestión empresarial de las empresas textiles de Lima Metropolitana. La evaluación debe incidir en aspectos técnicos, administrativos y de gerencia, dependiendo del área en que se evalué al personal. Asimismo es recomendable que las exigencias en la evaluación del personal debe ir acompañado con la remuneración adecuada, ello favorecerá en el desempeño del personal.
- Es importante que los responsables de las empresas textiles de Lima Metropolitana fomenten y practiquen la comunicación que enlace las diversas áreas, ello permitirá cumplir efectivamente con las tareas y actividades por efectuar que ayudará en un crecimiento integral en la empresa y sus trabajadores. De igual forma es necesario generar canales de comunicación entre el personal y la plana jerárquica, el trabajador debe ser visto como

una pieza de valor dentro de la organización. La comunicación debe ser integral y lineal, para ello se deben plantear objetivos y metas a alcanzar, así como contar con un plan de actividades, todas estas acciones deben ser comunicadas en forma pertinente, así cumplir con las metas trazadas.

- Se recomienda promover a los trabajadores eficientes, colocándolos en puestos estratégicos, con ello se valoraría el esfuerzo y la dedicación de sus colaboradores, la falta de esta oportunidad generaría desgano, apatía y desmotivación en los trabajadores de la empresa. Se debe tomar en cuenta que un trabajador motivado puede elevar su desempeño laboral, siendo ello relevante en un mercado tan exigente y competitivo como el textil.
- Es necesario contar con personal preparado para enfrentar retos y cambios dentro de la empresa ello garantizaría cumplir con las tareas y actividades encomendadas, lograr ello implica seleccionar en tareas y áreas claves al personal idóneo y comprometido para enfrentar retos que se le presenta.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, I. & Rivarola, M., (2005): *Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas*. Lima. Tesis para optar el grado académico de Maestría en Administración de Negocios. CENTRUM. Centro de Negocios. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado en [www.micop.org/apadilla-/upeu/liderazgo/Influencia\\_del\\_-Liderazgo.pdf](http://www.micop.org/apadilla-/upeu/liderazgo/Influencia_del_-Liderazgo.pdf).
- Alles, M. (2006): *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Álvarez, M. (2009): *El proceso de toma de decisiones profesionales a través del coaching*. España: Editorial EOS.
- Asociación para la Administración/Gestión de Operaciones. APICS (2012): *Modelo de Competencias del Administrador/Gestor De Cadena de Suministro de APICS. Organización que provee educación, certificación, y oportunidades de desarrollo de carrera a los profesionales en la cadena de suministro a nivel mundial*. [en línea]. Recuperado en [http://www.apics.org/docs/careers-development/10273\\_-scmcompetencymodelspanishtranslationnodots.pdf?Status=Master](http://www.apics.org/docs/careers-development/10273_-scmcompetencymodelspanishtranslationnodots.pdf?Status=Master)
- Barreiros, R. (2001): *Salarios. Teoría y Práctica*. Ecuador. Edit Universitaria.
- Barreiro, J. (2006): *Gestión científica empresarial: temas de investigación actuales*. España: Netbiblo.
- Bedoya, E. O. (2003): *La Nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Lima. Tesis para optar el grado académico de Maestría en Administración. Gestión Empresarial. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Bohlander, G., Scott, S. & Sherman, A. (2001): *Administración de recursos humanos*. México: Soluciones Empresariales.
- Bueno, E. (2007): *Organización de empresas, estructura, procesos y modelos*. 2ª Ed. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Calderón, G., Naranjo, J. C. & Álvarez, C. M. (2010): *Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones*. Bogotá. Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y Personal (ACRIP) y Universidad Nacional de Colombia.
- Calderón, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina*. Colombia: Universidad Nacional de Manizales.
- Calderón, M. C., Goldstein, V. & Vejarano, A. A. (2007): *Gobierno corporativo en las empresas familiares peruanas: Caso de estudio en el sector textil*. Lima. Tesis de Maestría en Administración Estratégica. Escuela de Graduados. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1598/CALDERON\\_GOLDSTEIN\\_VEJARANO\\_SECTOR\\_TEXTIL.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1598/CALDERON_GOLDSTEIN_VEJARANO_SECTOR_TEXTIL.pdf?sequence=1)
- Carrato, M. del P. (2010). *El Control de gestión*. En Innovation Leadership Online School. Recuperado en <http://blog.isead.es/2010/05/19/el-control-de-gestion-1%C2%AA-parte/>
- Cascio, A.; Guillén, C.; Braza, P.; Guil, R.; Mestre, J. M.; Fernández-Ríos, M. (2010): *Psicología del trabajo, gestión de los recursos humanos, skill management*. Barcelona. Editorial Planeta.
- Chiavenato, I. (2001): *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Nomos S.A.

- Chiavenato, I. (2003): *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Editorial Nomos S. A.
- Chiavenato, I. (2006): *Teoría General de la Administración*. 7ª Ed. México. Mc Graw Hill.
- Cock, J. P., Guillén, M., Ortiz, J. & Trujillo, F. (2004): *Planeamiento estratégico del Sector Textil Exportador del Perú*. Lima. Tesis para optar el grado académico de Maestría en Administración Estratégica de Empresas. Escuela de Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de [www.pearson-educacion.net/.../...](http://www.pearson-educacion.net/.../)
- Davis, K. (2003): *Liderazgo y empresa*. México. Tercera edición: Editorial Trillas.
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración, enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2001). *Administración de recursos humanos*. Enfoque Latinoamericano. México: Pearson.
- De la Garza Toledo, Enrique. (2007). *Organización y flexibilidad del trabajo, debate teórico y estado de la investigación en México*. En "Convenios y Bonos de Productividad en Empresas Mexicanas". México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Díaz A. (1993): *Producción: Gestión y Control*. España. Editorial Ariel, Economía.
- De Felice (2008): *Comunicación como herramienta de gestión*. Extraído de: [http://diegolevis.com.ar/secciones/Articulos/defelice\\_01.pdf](http://diegolevis.com.ar/secciones/Articulos/defelice_01.pdf)
- Echeverría, B., Isus, S. & Sarasola, L. (coord.) (1996): *Formación para el desarrollo de la profesionalidad*. Centro Europeo para el desarrollo de la formación profesional (CEDEFOP)

- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. & Schuler, R. (1999): *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Mc GrawHill.
- Domínguez, M., Carrasco, S., Andrés, C. Daza, L., Giménez, J. L., Resbier, E. (2003): *Sociología de la empresa*. Barcelona: Edicions Universitat de Barcelona.
- Fuentes, L. (2007). *Aproximación a los factores determinantes de la competitividad de la empresa de distribución comercial*. Extraído de:  
<ftp://tesis.bbtk.ull.es/ccssyhum/cs233.pdf>
- Friss de Kereki, I. (2003): *Modelo para la Creación de Entornos de Aprendizaje basados en técnicas de Gestión del Conocimiento*. Madrid. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Ingeniería Informática. Doctorado Conjunto Universidad Politécnica de Madrid y Universidad ORT Uruguay. Recuperado en <http://www.ort.edu.uy/fi/pdf/Tesis.pdf>
- Fundibeq. (2012): *La Gestión de Competencias. En Fundación no lucrativa que tiene por objeto mejorar la competitividad de las empresas y organizaciones de Iberoamérica a través de la Calidad y de la Excelencia*. Recuperado en [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion\\_de\\_competencias.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion_de_competencias.pdf)
- Gary, G. & Varela, R. (2004): *Administración de Recursos Humanos*. México. Pearson.
- Gallardo Velázquez, Anahí. (2007). *Nuevas Formas de Organización frente a la reestructuración productiva*. Gestión y Estrategia, Departamento de Administración, Edición Internet
- Gibson, J. (2003): *Liderazgo empresarial*. Barcelona. Primera Edición: Editorial Edim.

- Giddens, A. (1999): *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gordillo, D. (2012): *Administración de Operaciones*. Recuperado de [http://ope1306.-blogspot.com/2012\\_11\\_01\\_archive.html](http://ope1306.-blogspot.com/2012_11_01_archive.html).
- Hassan, M. E. (2006): *La excelencia personal*. Un estilo de vida. Gestipolis.com. Recuperado <http://www.gestipolis.com/canales7/rrhh/la-excelencia-personal-y-superación-personal.htm>
- Hernández, E., Ramos, Y., Negrín, F., Ruiz de la Rosa, C. I., & Hernández, B. (2011). *Empleabilidad percibida y autoeficacia para la búsqueda de empleo en universitarios*. En Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol. 27, N° 2. Recuperado en [http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-596220110-00200005&script=sci\\_arttext](http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-596220110-00200005&script=sci_arttext)
- Heydebrand, Wolf. (1989). *New Organizational Forms*. En *Work and Occupations*, vol. 16, no. 3, Sage Publications, 323-357.
- Jaramillo, O. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Colombia: Universidad del norte.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1961): *Principios de dirección de empresa, un análisis de las funciones directivas*. Madrid: Ediciones del Castillo S.A.
- Leyy-Leboyer, C. (1997): *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martín, C: (2011): *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. Valladolid. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Económicas y Administrativas. Facultad de Ciencias

- Económicas y Administrativas. Universidad de Valladolid. Recuperado en <http://uvadoc.uva.es/-/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf>
- Maslow, A. H. (1943 / 1991): *Motivación y Personalidad*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Maggio, E. (2001): *La capacidad de aprendizaje en los procesos de evaluación laboral*. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/tecnicasproyectivasorg/cal>
- Mateos, P. (2007): *Dirección y objetivos de la empresa actual*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Maxwell, J. C. (2001): *Los 21 minutos más poderosos en el día a día de un líder*. Madrid. Madrid. Editorial Betania.
- Menguzzato, M. & Renau, J. J. (1992): *La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management*. Barcelona. Ariel economía.
- Mintzberg, H. (1991): *Mintzberg y la Dirección*. Barcelona: Ed. Díaz de Santos.
- Nueva Biblia Latinoamericana de Hoy*. (2005): Éxodo. Recuperado en <http://www.biblegateway.com/passage/?search=%C3%89xodo+13&version=NBLH>
- Ortiz, J. E., Rendón, M. C. & Atehortúa, J. H. (2009): *Sobre la necesidad de un nuevo enfoque para la identificación, medición y desarrollo de competencias*. Revista Ciencias Estratégicas. Vol 17, No 22, p. 243-250. Medellín. Colombia. Recuperado en: [revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/.../-553/497](http://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/.../-553/497)
- Peters, T. J & Waterman, R. H. Jr. (1982): *En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Buenos Aires. Editorial Atlántida.

Puig, F. (2007): *La influencia del distrito industrial y del subsector en la actividad empresarial. Una aplicación al sector textil-confección*. Valencia. Tesis para optar el grado académico de Doctor. Departamento de Dirección de Empresas Juan J. Renau Piqueras. Universidad de Valencia. Recuperado de:  
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9666/puig.pdf;jsessionid=52F23D6EB12319FD1ED7D4C9FB625460.tdx2?sequence=1>

Rodríguez, S., Prades, A., Bernáldez, L., & Sánchez, S. (2010): *Sobre la empleabilidad de los graduados universitarios en Catalunya: del diagnóstico a la acción*. Revista de Educación Nº 351. Recuperado en [http://www.revistaeducacion.-mec.es/re351\\_05.html](http://www.revistaeducacion.-mec.es/re351_05.html)

Sociedad Nacional de Industrias (2013): *Registro de Empresas Asociadas al Comité Textil*. Lima. Recuperado en [http://www.sni.org.pe/comites/comite024/comites/-comite024/comite\\_textil](http://www.sni.org.pe/comites/comite024/comites/-comite024/comite_textil)

Taylor, W. F. (1911 / 1975): *Principios de la Administración Científica*. México. Herrero.

Telles, J. (2011). *La evolución del humanismo en las formas organizacionales*. Recuperado en: <http://www.eumed.net/ce/2011b/javt.htm>

Tripier, B. (2002): *Resistencia al cambio un peligro manejable*. Argentina: El Nacional.

Valdaliso, J. M. & López, S. (2009): *Historia económica de la empresa*. 3ª Ed. Barcelona: Crítica.

# **ANEXOS**

## ANEXO 01

Tabla 39: Matriz de coherencia interna

Tema:		
<b>TALENTO HUMANO EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS TEXTILES DE LIMA METROPOLITANA</b>		
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	
¿De qué manera el Talento Humano se relaciona con la Gestión Empresarial Textil de Lima Metropolitana?	Determinar si el Talento Humano se relaciona con la Gestión Empresarial Textil de Lima Metropolitana.	
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>TÍTULO DE TESIS</b>	
Determinar si el Talento Humano se relaciona con la Gestión Empresarial Textil de Lima Metropolitana.	Talento Humano en la Gestión de las Empresas Textiles de Lima Metropolitana.	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
1. Describir el conocimiento de uno mismo se relacionan con la toma de decisiones en las empresas textiles de Lima Metropolitana.	Competencias Personales Transferibles.	<b>X1</b> Conocimiento de uno mismo.
		<b>X2</b> Habilidad de comunicación.
2. Señalar si la habilidad de comunicación se relaciona con el compromiso con la organización en las empresas textiles de Lima Metropolitana.	Competencias Técnicas o Profesionales.	<b>X3</b> Capacidad de aprendizaje y adaptación.
		<b>X4</b> Flexibilidad y orientación al cambio.
3. Determinar si la capacidad de aprendizaje y adaptación se relaciona con la motivación por el logro en las empresas textiles de Lima Metropolitana.	Eficiencia Productiva.	<b>Y1</b> Toma de decisiones.
		<b>Y2</b> Compromiso con la organización.
4. Establecer si la flexibilidad y orientación al cambio se relaciona con la búsqueda de excelencia en las empresas textiles de Lima Metropolitana.	Liderazgo empresarial.	<b>Y3</b> Motivación por el logro.
		<b>Y4</b> Búsqueda de excelencia.

Fuente: Base de datos de la investigadora

Anexo 2  
Tabla 40: Matriz de consistencia

**TALENTO HUMANO EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS TEXTILES DE LIMA METROPOLITANA**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	SISTEMA DE VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:</b></p> <p>¿De qué manera el Talento Humano se relaciona con la Gestión Empresarial Textil de Lima Metropolitana?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>¿De qué forma el conocimiento de uno mismo se relacionan con la toma de decisiones en las empresas textiles de Lima Metropolitana?</li> <li>¿Cómo la habilidad de comunicación se relaciona con el compromiso con la organización en las empresas textiles de Lima Metropolitana?</li> <li>¿En qué sentido la capacidad de aprendizaje y adaptación se relaciona con la motivación por el logro en las empresas textiles de Lima Metropolitana?</li> <li>¿De qué manera la flexibilidad y orientación al cambio se relaciona con la búsqueda de excelencia en las empresas textiles de Lima Metropolitana?</li> </ol>	<p><b>OBJETIVO PRINCIPAL:</b></p> <p>Determinar si el Talento Humano se relaciona con la Gestión Empresarial Textil de Lima Metropolitana.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Describir si el conocimiento de uno mismo se relacionan con la toma de decisiones en las empresas textiles de Lima Metropolitana.</li> <li>Señalar si la habilidad de comunicación se relaciona con el compromiso con la organización en las empresas textiles de Lima Metropolitana.</li> <li>Determinar si la capacidad de aprendizaje y adaptación se relaciona con la motivación por el logro en las empresas textiles de Lima Metropolitana.</li> <li>Establecer si la flexibilidad y orientación al cambio se relaciona con la búsqueda de excelencia en las empresas textiles de Lima Metropolitana.</li> </ol>	<p><b>HIPÓTESIS PRINCIPAL:</b></p> <p>El Talento Humano influye positivamente en la Gestión Empresarial Textil de Lima Metropolitana.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>El conocimiento de uno mismo influye significativamente en la toma de decisiones en las empresas textiles de Lima Metropolitana.</li> <li>La habilidad de comunicación influye significativamente en el compromiso con la organización en las empresas textiles de Lima Metropolitana.</li> <li>La capacidad de aprendizaje y adaptación influye significativamente en la motivación por el logro en las empresas textiles de Lima Metropolitana.</li> <li>La flexibilidad y orientación al cambio influye significativamente en la búsqueda de excelencia en las empresas textiles de Lima Metropolitana.</li> </ol>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p> <p>Talento Humano.</p> <p><b>Dimensión:</b> Competencias Personales Transferibles.</p> <p><b>Indicadores:</b> X1 Conocimiento de uno mismo. X2 Habilidad de comunicación.</p> <p><b>Dimensión:</b> Competencias Técnicas o Profesionales.</p> <p><b>Indicadores:</b> X3 Capacidad de aprendizaje y adaptación. X4 Flexibilidad y orientación al cambio.</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b></p> <p>Gestión Empresarial Textil.</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficiencia Productiva.</p> <p><b>Indicadores:</b> Y1 Toma de decisiones. Y2 Compromiso con la organización.</p> <p><b>Dimensión:</b> Liderazgo Empresarial.</p> <p><b>Indicadores:</b> Y3 Motivación por el logro. Y4 Búsqueda de excelencia.</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b></p> <p><b>Tipo:</b> Descriptiva.</p> <p><b>Nivel:</b> Aplicada.</p> <p><b>Método:</b> Descriptivo.</p> <p><b>Diseño:</b>  <b>M . O x . r . O y</b></p> <p><b>Dónde:</b> M = Muestra. O = Observación. x = Talento Humano. y = Gestión Empresarial Textil.</p> <p><b>Población:</b> La población de estudio de la presente investigación estará integrada por 46 gerentes de Recursos Humanos y/o Jefes de Personal de las empresas industriales de confecciones textiles, asociadas al Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrial de Lima Metropolitana, 2013.</p> <p><b>Muestra:</b> Por el tamaño de la población de estudio, en el presente estudio se trabajará con el 100% de la población, es decir 46 gerentes de Recursos Humanos y/o Jefes de Personal de las empresas industriales de confecciones textiles, asociadas al Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrial de Lima Metropolitana., 2013.</p>

Fuente: Base de datos de la investigadora

### Anexo 03

La presente encuesta tiene como finalidad determinar si el Talento Humano se relaciona con la Gestión Empresarial Textil de Lima Metropolitana., esta encuesta es completamente confidencial.

**Gracias por su colaboración**

Marcar con un aspa (x) la alternativa que Ud. Crea conveniente. Se le recomienda responder con la mayor sinceridad posible. Totalmente en desacuerdo (1) – En desacuerdo (2) – Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) – De acuerdo (4) – Totalmente de acuerdo(5)

VARIABLE INDEPENDIENTE: TALENTO HUMANO						
1. Conocimiento de uno mismo		Escala				
		1	2	3	4	5
01.	Considero importante la experiencia laboral en la solución de los problemas que puedan afectar la gestión empresarial					
02.	Creo que la autosuficiencia permite un mejor desempeño laboral					
03.	Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal					
2. Habilidad de comunicación		Escala				
04.	El personal jerárquico trasmite las estrategias a utilizar en el alcance de objetivos de la empresa					
05.	Las directivas y programación de tareas se trasmite con claridad y en los tiempos adecuados para ser ejecutados					
06.	Me preocupo de comunicarme de manera abierta, sin prejuicios con el personal evitando imponer a toda costa mi punto de vista					
3. Capacidad de aprendizaje y adaptación		Escala				
07.	Me capacito continuamente como medio de perfeccionar y actualizar mis conocimientos que benefician a la organización					
08.	Acepto y me adapto fácilmente a los cambios que requiera la organización					
09.	Evalúo y reviso las acciones llevadas a cabo en la organización con el fin de realizar mejoras					
4. Flexibilidad y orientación al cambio		Escala				
10.	Modifico mi conducta para adecuarme a las nuevas estrategias planteadas en la organización					
11.	Percibo los cambios como una posibilidad de nuevos aprendizajes					
12.	Me adapto a los cambios de forma positiva y constructivamente					

VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN EMPRESARIAL TEXTIL									
1. Toma de decisiones					Escala				
					1	2	3	4	5
01.	Tengo técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas								
02.	Ante un problema se coordina, planifica y se elige la alternativa de solución más conveniente								
03.	Manejo los conflictos internos eficientemente, dando solución a los mismos en los plazos adecuados								
2. Compromiso con la organización					Escala				
04.	Tomo las medidas necesarias para cumplir con los objetivos y metas trazadas por la organización								
05.	Me impongo metas y retos personales con el fin de mejorar mi desempeño								
06.	Realizo esfuerzos extras para cumplir con las tareas y actividades que me han encomendado								
3. Motivación por el logro					Escala				
07.	Brindo reconocimientos no sólo a aquellos a los que se les ocurren las ideas creativas, sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen los recursos para implementarlas								
08.	Considero que se debe dar incentivos por objetivos cumplidos entre el personal comprometido con la organización								
09.	Percibo que la empresa toma en cuenta mis opiniones respecto a las tareas que se está realizando								
4. Búsqueda de la excelencia					Escala				
10.	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos								
11.	Se ha implementado un plan de mejora continua como herramienta para anticiparse a los problemas que afecten la gestión								
12.	La organización cuenta con normas y estándares de calidad que garantice la calidad de los productos que ofrece la empresa								