

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL - PROCOMIN



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
FUNCIONAL DE EMPRESAS**

TEMA DE INVESTIGACIÓN

**RECURSOS HUMANOS Y SU PAPEL EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE
FENICOOTAXI, R.L EN LA CIUDAD DE MANAGUA, EN EL AÑO 2021**

MAESTRANTE:

LIC. DARLING MASSIELL CERNA SOTELO

TUTOR: MSC. SILVIA LEONOR MEJIA RIVERA

MANAGUA, ABRIL DEL 2022.

i. Dedicatoria

Primeramente, dedico este trabajo de tesis a Dios, ya que, gracias a él, que me brindo oportunidades, inteligencia, bendiciones y espíritu de perseverancia para lograr mis objetivos y superación profesional.

A mi esposo que me brindo apoyo económico, comprensión y paciencia en todo el proceso de estudio de la maestría, a mi hijo que es mi motivación constante, siendo mi fuerza para seguir adelante y ser mejor persona y profesional cada día.

A mi madre que cada día me lleva en sus oraciones para que todo lo que emprenda tenga éxito.

ii. Agradecimiento

Agradezco a Dios, porque es el en su infinita misericordia me ha regalado la fuerza, la capacidad y me ha provisto de bendiciones que se hacen posible que pueda llegar al final de esta etapa.

Agradezco a mi esposo, que me brindó su apoyo incondicional, sino fuera por él no sería posible cumplir con este sueño, fue su comprensión, sus consejos, su sacrificio de tiempo, su apoyo monetario que me permitió terminar con esta meta.

Agradezco a mi hijo, por su comprensión y su apoyo, que fue de gran impulso para mí.

A FENICOOTAXI, R.L, por brindarme la información necesaria para realizar mi investigación de tesis en base a su organización.

A mis maestros, quienes me dieron parte de su sabiduría y experiencia de los conocimientos que ahora poseo y son parte fundamental de mi crecimiento personal y profesional.

A mis compañeros de curso que compartieron sus experiencias laborales y que me han servido para mi crecimiento profesional.

iii. Carta Aval tutor

MSc. Ramfis Muñoz Tinoco
Director del Departamento de Procomin
Su despacho
Estimado maestro:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: **“recursos humanos y su papel en la transformación digital de FENICOOTAXI,R.L. en la ciudad de Managua, en el año 2021 ”**. Realizado por la Licenciada: **Darling Massiell Cerna Sotelo**, como requisito para optar el título de Maestría en Administración Funcional de empresas, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de tesis de la Licenciada: Darling Massiell Cerna Sotelo, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo del Licenciado: **Darling Massiell Cerna Sotelo**, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de **“recursos humanos y su incidencia en la transformación digital”**.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 29 días de abril del año dos mil veintidós.

MSc/. Silvia Leonor Mejía Rivera
Tutor.

iv. Resumen

La presente tesis aborda el tema: recursos humanos y su papel en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L, en la ciudad de Managua en el año 2021, este tema es de suma importancia para FENICOOTAXI, R.L. porque permite afrontar los cambios actuales del mercado, logrando mantenerse activa en el futuro, el papel de los trabajadores en este proceso es de mucho peso, porque todos los planes y cambios se logran a través de ellos, con el presente estudio se elaboró un diagnóstico de las competencias digitales de los trabajadores de todos los puestos dentro de la estructura organizacional de FENICOOTAXI, R.L.

Se analizó la funcionalidad del área de recursos humanos, realizando un análisis FODA y describiendo sus funciones y actividades que desempeña el área, se evaluaron las competencias digitales de cada puesto de trabajo, y se realizó un plan de acción que el área de recursos humanos deberá emprender para apoyar el proceso de transformación digital.

El método es de tipo descriptivo, no experimental, debido a que las variables que se presentan están en su ambiente natural y simplemente se observarán y se describirán sin realizarles ningún cambio.

Se utilizaron las herramientas de entrevista y encuesta para obtener la información de FENICOOTAXI, R.L, con el fin de verificar el problema y posibles soluciones para que el área de recursos humanos apoye en el proceso de transformación digital, la investigación es de tipo cualitativa y cuantitativa, por se presentarán análisis y también datos numéricos dentro de la investigación.

Palabras Claves: Recursos Humanos, Transformación digital, Competencias digitales.

Contenido

i.	Dedicatoria	1
ii.	Agradecimiento	2
iii.	Carta Aval tutor	3
iv.	Resumen.....	4
I.	Introducción.....	9
1.1	Antecedentes	11
1.1.1	Antecedentes Teóricos transformación digital y su evolución en el tiempo. 11	
1.1.2	Antecedentes de campo	13
1.2	Justificación	18
1.3	Planteamiento del Problema.....	19
1.4	Formulación del problema.....	20
II.	Objetivos de investigación.....	21
2.1	Objetivo general	21
2.2	Objetivos específicos	21
III.	Marco teórico.....	22
3.1	Transformación digital.....	22
3.1.1	Transformación digital en las PYMES.....	26
3.1.2	Definición cultura digital.	27
3.1.3	Definiciones de motivación	29
3.1.4	Una de las Técnicas Motivacionales es la capacitación	29
3.2.1	Gestión de Recursos Humanos	31

3.2.2	Importancia de los Recursos Humanos en las organizaciones	32
3.2.3	Como parte de la gestión fundamental de recursos humanos tenemos los siguientes conceptos:	35
3.2.3.1	Selección de personal.	35
3.2.3.2	Plan de carrera	36
3.2.3.3	Cultura organizacional.....	36
3.2.4	Análisis FODA.....	37
1.2.4.1	Fortalezas.....	38
3.2.4.2.	Oportunidades	38
3.2.4.3.	Debilidades	38
3.2.4.4	Amenazas.....	39
3.3.1	Competencia digital.....	39
3.3.2	Diferencia entre digitalización y transformación digital.	46
3.3.3	Instrumentos de evaluación de la competencia digital.....	47
IV.	Preguntas directrices	50
V.	Operacionalización de variables.	51
VI.	Diseño Metodológico	56
6.1	Tipo de estudio.....	56
6.2	Metodología.	58
6.3	Universo y Muestra.....	59
6.4	Recopilación de la información (fuentes):.....	60
6.5	Procesamiento de datos	61

6.6 Instrumento de la Investigación.....	61
6.6.1 Cuestionario de Encuesta.....	61
6.6.2 Entrevistas.....	62
6.6.4 Observación de documentos y datos:.....	63
VII. Análisis de los resultados.....	64
7.1.1 Generalidades de FENICOOTAXI, R.L.	64
7.1.2 Historia de FENICOOTAXI, R.L.....	64
7.1.3 Misión	65
7.1.4 Visión.....	65
7.1.5 Modelos de Negocio de FENICOOTAXI, R.L.	65
7.1.6 Organigrama de FENICOOTAXI, R,L	66
7.1.7 Organigrama de recursos humanos en FENICOOTAXI, R.L.....	67
7.1.8 Funciones del área de Recursos Humanos	67
7.1.9 Modelos de reclutamiento, selección y contratación.....	68
7.1.10 Pagos de salarios y prestaciones.....	70
7.1.11 Desarrollo estratégico del área de recursos humanos.....	70
7.1.12 Capacitaciones	70
7.1.13 Higiene y Seguridad.	71
7.1.14 Rotación de personal.....	71
7.1.15 Diagnóstico del área de recursos humanos de FENICOOTAXI, R.L.	72

7.2. Diagnosticar las competencias digitales de los trabajadores, la cultura digital existente y la motivación de los mismos y la gestión del área de recursos humanos en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L.	76
7.2.1 Competencias Digitales.....	77
7.2.2 Cultura digital de FENICOOTAXI, R.L.	83
7.2.3 Motivación de los trabajadores.....	90
7.2.4 Gestión de recursos humanos	92
7.3 Analizar la funcionalidad y capacidad de gestión del área de recursos humanos en la transformación digital en FENICOOTAXI, RL.	94
7.4 Evaluar las competencias digitales necesarias con las que deben contar los trabajadores de FENICOOTAXI R.L, según sus cargos y las capacidades de gestión del área de recursos humanos.	100
7.5 Plan de acción para el área de recursos humanos y su gestión en el proceso de transformación digital en FENICOOTAXI, R.L.....	131
7.5.1 Plan de capacitación.....	132
7.5.2 Medición de las capacitaciones.	135
7.5.3 Solicitud de autorización de contratación de nuevos puestos de trabajo en FENICOOTAXI, R.L.....	137
7.5.4 Nuevas normativas de contrataciones.....	139
VIII. Conclusiones.....	141
IX. Recomendaciones.....	147
X. Bibliografía.....	148
XI. Anexos	128

I. Introducción

El presente estudio es el de recursos humanos y el papel en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L en la ciudad de Managua en el año 2021, es de gran relevancia para la empresa de FENICOOTAXI, R.L, quien se encuentra en el proceso de transformación y cambios digitales, el área de recursos humanos juega un papel fundamental para el cumplimiento de esta meta, por lo que el objetivo de este estudio es el de Investigar la incidencia que tiene el área de recursos humanos en la transformación digital en FENICOOTAXI, R.L en la ciudad de Managua en el año 2021.

La transformación digital, es muy importante porque ofrece la posibilidad de aumentar las ventajas competitivas de las organizaciones por lo tanto aumenta las posibilidades de venta, que se traducen en un aumento de los ingresos, también les brinda a las organizaciones agilidad para ofrecer nuevos productos y servicios, administrar datos, mejorar la experiencia del cliente, la administración de procesos empresariales y mitigar riesgos.

En el trabajo de investigación se utilizan herramientas como la entrevista al gerente y directores así mismo encuestas aplicados a los trabajadores, y análisis documental de archivos de internet, libros, información suministrada por la empresa como lo son las generalidades, historia, misión, visión, manual de organización y funciones, el método utilizado para llevar a cabo el trabajo de tipo descriptivo, aplicado a la empresa FENICOOTAXI, R.L. es no experimental.

El informe del estudio está conformado por once acápites los cuales se indican a continuación:

Acápite I. Presenta la introducción, que describe de manera general el estudio, los antecedentes históricos y de campo, donde se exponen los orígenes del tema en estudio, así mismo se detallan estudios anteriores relacionadas con el tema, se exponen las generalidades de FENICOOTAXI, R.L, justificación, que explica la importancia del tema a

investigar, planteamiento del problema y formulación del problema. Donde se detalla el problema del estudio.

Acápito II. Exhibe los objetivos de la investigación, Objetivo general y específicos de la tesis. Acápito III. Marco teórico donde se detalla toda la teoría relacionada con la investigación.

Acápito IV. Preguntas directrices, nos presentan series de preguntas conforme a la problemática planteada.

Acápito V. Operacionalización de variables, donde muestra las variables de la investigación.

Acápito VI. Diseño metodológico. Puntualiza la metodología utilizada en el tema de investigación.

Acápito VII. Análisis de resultados según el planteamiento del problema y los objetivos específicos planteados.

Acápito VIII. Conclusiones. Puntualiza a los objetivos específicos.

Acápito IX. Recomendaciones. Posterior al análisis y conclusiones de la investigación se realiza un proceso de recomendaciones.

Acápito X. Bibliografía. Donde se muestra las diferentes fuentes, tanto de libros e internet.

Acápito XI. Anexos. Donde se detalla de forma gráfica los formatos de las herramientas de encuestas y entrevistas utilizadas en el estudio y fotos relacionadas con FENICOOTAXI, R.L.

1.1 Antecedentes

Con el fin de tener una visión más amplia, acerca del papel del área de recursos y su papel en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L. en la ciudad de Managua en el año 2021, así como también información suficiente que sustente y brinde pautas importantes para la elaboración de la presente investigación, se procedió a la búsqueda de estudios realizados con anterioridad que estén relacionados con el tema, el cual se desarrollará en los aspectos siguientes:

Antecedentes teóricos

Antecedentes de campo a nivel nacional

Antecedentes de campo a nivel internacional

1.1.1 Antecedentes Teóricos transformación digital y su evolución en el tiempo.

Industria 1.0: (economía, tecnología y clases sociales).

Conforme el pasar de los años, la humanidad ha ido creando y descubriendo procesos, mecanismos que han afectado el desarrollo de su vida; pero no es hasta hace 3 siglos (entre 1820 y 1840), que estos se desarrollaron de manera exponencial. La creación de la máquina a vapor, la energía hidráulica, el uso del petróleo y la mecanización 17 ayudaron para este boom. Se podría decir que estos fueron el primer escalón para la transformación digital (Martinez, 2019).

Como consecuencia de esta revolución se produjeron las crisis de empleos debido a la optimización de los procesos con el uso de esta tecnología. Este impacto de crisis de empleo produjo la aparición de las denominadas clases sociales (Martinez, 2019).

Industria 2.0: (cambios organizativos en las empresas y los mercados e innovaciones tecnológicas,).

La llamada segunda revolución industrial (entre 1870 hasta 1914), se creó la producción en masa, las líneas de montaje y el uso de la electricidad, además que se utilizaron metales como el acero, cobre, aluminio, entre otros. Uno de los procesos más reconocidos fue el de Henry Ford, que logró aumentar su producción de automóviles con un menor número de trabajadores, se crearon puestos de trabajo de especializaciones (Martinez, 2019).

Industria 3.0: (energía renovable, baterías, vehículos eléctricos, científico – tecnológico).

La energía renovable, el uso de baterías, la creación de compañías informáticas creadoras de software, ayudaron a la automatización de procesos. En los años 70 se estimada la aparición de esta tercera revolución (siglo pasado), asimismo la creación de las grandes compañías informáticas que hicieron sus primeras apariciones en el mercado de la transformación digital (Martinez, 2019).

Industria 4.0 (industrial, ciber industria, industria inteligente).

La digitalización de los procesos, el uso de internet inalámbrica, el uso de la nube y los avances en robótica son parte de la cuarta revolución industrial que inicio siglo XXI (Martinez, 2019).

La transformación digital forma parte de la economía mundial y es una mezcla de diferentes factores que convergen de forma simultánea, la cual ha llegado a ser globalizado y ser utilizado en diferentes países antes de los tiempos indicados por los expertos en el rubro de era digital.

Historia de la Administración de Recursos Humanos.

La ARH es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007).

Posterior, El concepto de relaciones industriales cambió radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación. Alrededor de la década de 1950, se le llamó administración de personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007) pag2.

A partir de la década de 1970, surgió el concepto de administración de recursos humanos (ARH), aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007) pag2.

Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece que es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas, como recursos. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007) pag2.

1.1.2 Antecedentes de campo

El presente estudio corresponde al Papel que desempeña recursos humanos en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L.

En FENICOOTAXI, R.L, no se han hechos investigación sobre el tema, la gerencia de esta empresa cooperativa desea alcanzar la transformación digital, por eso el interés en este estudio.

En la búsqueda de investigaciones que sirvan como base para esta investigación a nivel nacional, se encontraron los siguientes:

Rios. R. C. (2018), su tema de investigación es la Propuesta de modelo de gestión de personal basado en competencias para la División de recursos humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua en el periodo del 01 de junio 2017 y el 30 de julio 2017. Identificando principalmente los modelos de gestión por competencias, se analizó y relacionó con los modelos estudiados que más se asimila con la calidad y efectividad del trabajo en la Universidad para ello fue necesario recolección y análisis de información, se implementaron diferentes técnicas como:

El análisis FODA identificando las fortalezas y debilidades de la gestión actual, el tipo de estudio que se utilizo fue descriptivo y con un enfoque mixto, otra de las herramientas aplicadas fue la encuesta a trabajadores administrativos, entrevista al personal de dirección de la división y finalmente la revisión de documentos históricos existentes.

Basándose en los hallazgos se encontró que la propuesta de un modelo de gestión basado en competencias para la Universidad Nacional Autónoma UNAN-Managua, incidirá de forma directa e indirecta en el logro de los objetivos y metas institucionales, así mismo reforzar el desempeño a los colaboradores en el cargo de analista de recursos humanos.

.Slinger, R, R (2015), en su tema de investigación Modelo de gestión de talento humano basado en la provisión para la contratación de personal ejecutivo y profesional en la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional FCNMPT Estelí 2014-

2015. Esta investigación se realizó en el año 2015 en la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional, es de investigación cuali-cuantitativa y se aplicaron técnicas de recolección como: entrevistas semi-estructuradas, observación y encuestas.

Como resultado, en esta investigación se propone una Normativa de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional para la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional, con la finalidad de mejorar algunos aspectos deficientes detectados en dichos procesos y obtener mayores beneficios de los futuros colaboradores que ingresen a la organización.

En la búsqueda de investigaciones que sirvan como base para esta investigación a nivel internacional, se encontraron los siguientes:

Roldán, E. (2019), en su trabajo de investigación abordó la transformación digital como una herramienta para la creación de valor de las empresas de menor tamaño de la región del Biobío. El objetivo principal de su investigación fue dar a conocer una metodología que pueda implementarse en las micros, pequeñas y medianas empresas de la región dadas las condiciones y características de su entorno. Esta investigación de carácter exploratoria realizó una recopilación bibliográfica de las metodologías de transformación digital como proceso de innovación y un breve análisis de las empresas MIPYME de la región del Biobío.

Además, se realizó un análisis de la evolución y la importancia de la transformación digital como proceso de innovación en las empresas. Para el desarrollo de este trabajo, como metodología se utilizó la guía sugerida por el autor David L. Roger, en su libro *The Digital transformation* donde propone 5 dominios de negocio que se puede realizar transformación, en cada dominio él autor define una guía para desarrollar estrategias, para el trabajo de tesis se toman dos dominios donde se profundiza dado los contenidos declarado en la estrategia de Retail Financiero.

Como resultado final se discuten las dos hipótesis planteadas constatando que Retail Financiero incluye las definiciones estratégicas para una transformación digital y sus decisiones la enmarcan en el camino correcto, no obstante, desde la definición a la ejecución surgen varios puntos para reflexionar sobre los desafíos para ejecutar la estrategia.

Domínguez, S. M, & Fernández,G, R, (2010), escribieron un artículo sobre la importancia que ha adquirido la gestión de los recursos humanos para sostener la productividad y la competitividad empresarial, fundamentadas principalmente en la integración de la estrategia corporativa, de recursos humanos, tecnológica, etc.

Esta comunicación pretende resaltar el protagonismo que juega la gestión de la dirección de recursos humanos en la organización de cara al proceso de mejora tecnológica e innovación, estableciendo para ello una vinculación de la estrategia empresarial con la estrategia de recursos humanos. Se realizó para tal fin un estudio cualitativo y cuantitativo en la comunidad valenciana, permitiendo destacar los componentes clave que evidencian el desempeño efectivo. Palabras clave: nuevas tecnologías, conocimiento, recursos humanos y estrategias.

Morris, A. E (2020), Desarrolla una investigación sobre las organizaciones que asumen las inversiones en tecnologías de información, en el marco de la transformación digital, generan el éxito en el desempeño organizacional y una ventaja competitiva. En esta investigación se evidencia que no es suficiente el éxito en la implantación tecnológica, son necesarias innovación en TI y rediseño de procesos cambiando estructuras organizativas.

Para el desarrollo del trabajo de investigación cualitativo se emplea un estudio comparativo y cruzado de múltiples casos aplicado a cuatro empresas peruanas de diversas industrias las cuales implementaron un ERP buscando mejorar su productividad.

Los modelos de implantación de ERP deben incorporar, en definitiva, una visión de proceso que incluye aquellos procesos organizativos y de aprendizaje, más allá de la implantación del software, que se ven afectados por la implantación del ERP. También, los resultados de este trabajo permiten a los ejecutivos de las áreas usuarias y de sistemas de información que tengan en cuenta, de manera integrada, acciones adicionales a las de implantación del software al analizar un proyecto de transformación digital.

González, V. J (2021), Retos para la Transformación Digital de las PYMES, el desarrollo de esta tesis doctoral se inscribe dentro del interés actual de las PYMES por adaptarse a los cambios que se están produciendo en la economía y la sociedad en general, debido a la integración de las nuevas tecnologías digitales.

La transformación digital se está convirtiendo en una necesidad y los directivos buscan formas para transformar sus empresas exitosamente, para cubrir esta brecha de conocimiento se planteó el objetivo general de esta tesis doctoral: estudiar cómo las PYMES pueden avanzar en la transformación digital a través del desarrollo de capacidades organizacionales.

Como resultado se obtuvo un modelo de competencia organizacional para la transformación digital validado por expertos que permitirá a las PYMES afrontar los cambios necesarios para avanzar en su madurez digital, así como una definición conceptual y única de competencia organizacional para la transformación digital.

A través de un estudio de caso se pudo comprobar cómo las nuevas tecnologías digitales habían fomentado el cambio del modelo de negocio de las PYMES, y que las capacidades organizacionales de transformación digital identificadas habían actuado como potenciadoras digitales del cambio, constituyeron el “motor” necesario para la transformación.

1.2 Justificación

Al momento de realizar esta investigación no se cuenta con documentos científicos o técnicos que aporten información teórica acerca de este estudio dentro de la empresa FENICOOTAXI, R.L, esta investigación servirá para el apoyo y la adaptación de todo lo que implica la transformación digital, por lo tanto, esta Investigación permitirá conocer el ambiente laboral, cultura digital, motivación y competencias digitales, de los trabajadores de FENICOOTAXI, R.L, a través de encuestas y entrevistas, se recopilará la información necesaria para proponer las acciones que debe emprender el área de recursos humanos para apoyar el proceso de transformación digital.

Esta investigación también tiene como propósito proporcionar herramientas y conocimientos a los trabajadores del área de recursos humanos, para que estos puedan apoyar el proceso de transformación digital en FENICOOTAXI, R.L, así mismo servirá de apoyo a la gerencia general de FENICOOTAXI, R.L en la toma de decisiones logrando alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia que den como resultados mayores utilidades a sus socios.

Igualmente, este estudio es un importante antecedente para investigaciones posteriores, en el fortalecimiento de estudios de recursos humanos, para todos estudiantes de las carreras administrativas que lo puedan consultar en el repositorio de la Universidad, y también servirá como herramienta para el apoyo y la adaptación de todo lo que implica la transformación digital a FENICOOTAXI, R.L y a otras organizaciones que también deseen iniciar con este proceso.

1.3 Planteamiento del Problema

El mundo que vivimos se mueve a través de la tecnología y el internet, es por eso que toda organización que desea mejorar su desempeño, ampliar su alcance y mejorar los resultados, debe considerar de suma importancia la transformación digital, el cual debe estar clara de la capacidad de sus trabajadores y su disposición a cambio.

FENICOOTAXI, R.L, a pesar de tener una larga trayectoria de 27 años desde su creación, aun no existen dentro FENICOOTAXI, R.L, un sistema informático integral que permita que los trabajadores desarrollen sus funciones de forma más práctica y sencilla, por otra parte los trabajadores que se encuentran como responsables de áreas tiene limitaciones de herramientas digitales, por falta de experiencia, práctica y falta de agilidad de búsqueda como parte del profesionalismo que deben tener, lo que impide un avance ágil y dinámico de sus actividades y funciones, al carecer de estos conocimientos digitales.

Si los trabajadores responsables de área tienen limitaciones en conocimientos digitales los trabajadores operativos aún están con mayor carencia de estas competencias.

Por lo cual de seguir FENICOOTAXI, R.L, en esta misma situación, la empresa no desarrollará su máximo potencial esperado, por lo que el éxito de toda organización depende de los conocimientos y competencias de sus trabajadores, y en esta época tan exigente los conocimientos digitales son fundamental en cualquier organización.

Por lo tanto, en esta investigación se determinó las acciones que debe emprender el área de recursos humanos para apoyar el proceso de transformación digital a través de los trabajadores.

1.4 Formulación del problema

¿Cuál es la incidencia o papel que juega Recursos humanos en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L, en la ciudad de Managua, en el año 2021?

II. Objetivos de investigación

2.1 Objetivo general:

Investigar la incidencia que tiene el área de recursos humanos en la transformación digital en FENICOOTAXI, R.L en la ciudad de Managua en el año 2021.

2.2 Objetivos específicos.

2.2.1 Diagnosticar las competencias digitales de los trabajadores, la cultura digital existente y la motivación de los mismos y la gestión del área de recursos humanos en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L.

2.2.2 Analizar la funcionalidad y capacidad de gestión del área de recursos humanos en la transformación digital en FENICOOTAXI, RL.

2.2.3 Evaluar las competencias digitales necesarias con las que deben contar los trabajadores de FENICOOTAXI R.L, según sus cargos y las capacidades de gestión del área de recursos humanos.

2.2.4 Elaborar un plan de acción para el área de Recursos Humanos y su gestión en el proceso de transformación digital en FENICOOTAXI, R.L

III. Marco teórico

El desarrollo de este acápite de marco teórico se refiere a los elementos teóricos como lo que es el concepto de transformación digital, cultura digital, competencia digital, motivación, gestión de recursos humanos y otros conceptos teóricos que sustentan las bases de esta investigación y su importancia.

3.1 Transformación digital

Transformación digital: es el proceso de cambio que una empresa ha de emprender para adaptarse al mundo digital, combinando la tecnología digital con sus conocimientos y algunos procesos tradicionales, para lograr diferenciarse y ser más eficiente, competitivo y rentable. (Cabezas, 2015).

La transformación digital debe estar acompañada de una evolución mental para abrirse a este nuevo concepto. Para ello, debe estar fundamentada en la nueva tecnología digital y los individuos transformados por la tecnología o los comportamientos de los empleados sobre la nueva tecnología.

Como la fundación CTIC (Centro Tecnológico de la Información y la Comunicación) afirma, “La “transformación digital” no es el paso de la industria de los “átomos a la industria de los Bits” (de lo físico a lo virtual), siguen siendo átomos (cosas físicas) o servicios lo que las empresas tradicionales producen, pero mejorados con el uso de los Bits”, es decir, los objetos cotidianos de la empresa, así como sus productos y el servicio post-venta pueden ser mejorados con tecnología. Mejorar la productividad, pero también la satisfacción del cliente. (Priesca, 2016).

Desde el punto de vista empresarial, la transformación digital afecta a todos los ámbitos de la empresa. Una transformación tecnológica y social causará la reorganización de la empresa, desde el producto o la fabricación hasta el marketing y la distribución, pasando por el diseño y desarrollo del negocio.

La transformación digital de la empresa es una revolución que tiene que surgir desde arriba hacia abajo, es decir, del ápice estratégico de la empresa al núcleo de operaciones. Además, debe suponer un cambio de mentalidad ya que de nada sirve introducir la tecnología en la empresa si se siguen utilizando las mismas pautas de siempre.

El internet de las cosas es algo fundamental en la transformación digital de las empresas. Los hechos de tener conectados entre sí los diferentes elementos esenciales hacen que, si se sabe aprovechar, se pueda ser más eficiente a la hora de detectar posibles fallos o incluso sea posible adelantarse a esos fallos. (Rouse, 2015)

El término “transformación digital” se ha convertido en un término comúnmente utilizado y objeto de estudio en múltiples trabajos de investigación; aunque aún no se ha encontrado una definición que sea universalmente aceptada (Schallmo et al., 2017). Muchos autores han desarrollado su propia definición de transformación digital, y en lo que suelen coincidir casi todos es que el término “transformación” expresa un cambio sustancial en la empresa, impactando directamente en la estrategia y la estructura organizacional (Matt et al., 2015), y que, generalmente también supondrá una reorganización de poder dentro de la empresa (Wischnevsky y Damanpour, 2006).

Normalmente alude a un cambio disruptivo del modelo de negocio, de la organización empresarial y de las capacidades generadas por la aplicación de las tecnologías digitales (Westerman y McAfee, 2012).

El término “digital” hace referencia a la utilización de las nuevas tecnologías digitales SMACiT en tres áreas fundamentales de las empresas: a nivel externo, mejorando la experiencia del cliente y alterando todo su ciclo de vida; internamente, afectando las operaciones comerciales, la toma de decisiones y las estructuras organizativas; y en conjunto, afectando al funcionamiento de la empresa, generando a

menudo nuevos modelos de negocio (Hess et al., 2016; Schuchmann y Seufert, 2015; Westerman et al., 2011).

Después de una revisión de la investigación científica en transformación digital existente hasta el momento, Morakanyane, Grace, y O'Reilly (2017) hacen una comparación en profundidad de un conjunto de definiciones de transformación digital en base a su relevancia, y considerando únicamente las más importantes (Bharadwaj et al., 2013; Chanas y Hess, 2016; Fitzgerald et al., 2013; Henriette et al., 2015; Hess et al., 2016; Liu et al., 2011; Lucas Jr. et al., 2013; Mithas et al., 2013; Piccinini et al., 2015; Schuchmann y Seufert, 2015; Westerman et al., 2014).

Para realizar la comparación tuvieron en cuenta las dos características fundamentales para establecer la estructura de las definiciones de transformación digital:

Cuáles son las palabras clave y variables utilizadas para describir el concepto de transformación digital. Cómo los autores han utilizado esas palabras clave y variables para establecer las definiciones. Llegan a la conclusión de que, aunque existen diferencias significativas en la conceptualización de la transformación digital, se puede establecer un patrón común en la estructura de las definiciones en cuanto a la forma de utilización de las palabras clave y variables para definir el concepto. El patrón común planteado es el siguiente: "... algo con ciertas características; que es impulsado por algo; para crear ciertos impactos; sobre ciertos aspectos de la organización ..."

Basándose en el patrón común observado y después de analizar las definiciones de transformación digital, Morakanyane et al. (2017) proponen una definición de transformación digital como "un proceso evolutivo que aprovecha las capacidades digitales y tecnologías para permitir que los modelos de negocio, los procesos operativos y las experiencias del cliente creen valor".

En general, se trata de una buena definición que incide en el carácter progresivo de la transformación digital, en el efecto habilitador de las tecnologías digitales para actuar sobre las tres áreas clave indicadas por Westerman et al. (2011) y Berman (2012) y con el fin último de crear valor.

Uno de los análisis más completo y reciente para estudiar las definiciones de transformación digital lo realizó Vial (2019). Hizo una revisión de la investigación científica en transformación digital existente hasta el momento y seleccionó 23 definiciones únicas, de las cuales obtuvo tres observaciones clave:

1. La transformación digital está relacionada principalmente con las organizaciones.

2. Existen diferencias importantes en cuanto a los tipos de tecnologías implicadas y la naturaleza de la transformación.

3. Existen similitudes, como el uso de términos comunes tales como “tecnologías digitales”

Como conclusión, Vial (2019) indica que los principales desafíos que impiden una claridad en el concepto de transformación digital son la circularidad de muchas de las definiciones, la utilización de una terminología poco clara en las definiciones y la confusión del concepto y los impactos producidos.

Basándose en las definiciones seleccionadas y los resultados de su investigación, Vial (2019), desarrolló una definición de transformación digital como “un proceso que tiene como objetivo mejorar una entidad mediante la activación de cambios significativos en sus propiedades a través de combinaciones de tecnologías de información, computación, comunicación y conectividad”.

3.1.1 Transformación digital en las PYMES

Según Wahlin y Karlsson (2017) y Gruber (2019), por lo general, las PYMES están rezagadas en su transformación digital, alcanzando una menor madurez digital respecto a las grandes empresas. La alta dirección de la organización precisa adoptar estrategias de transformación digital centradas en el alcance y los objetivos transformadores del negocio, interiorizar la toma de riesgos como norma cultural, desarrollar habilidades para realizar la estrategia y liderar la agenda digital desde arriba (Kane et al., 2015a).

Tal y como indican Avolio et al., (2014) y Avolio et al., (2000) será fundamental un liderazgo digital en las PYMES que facilite el necesario alineamiento entre la estrategia empresarial y digital, que permita compatibilizar las necesidades comerciales y la innovación tecnológica para alcanzar una mayor competitividad. Un liderazgo digital eficaz ha de facilitar la implementación exitosa de los proyectos de transformación digital.

Los facilitadores del cambio están forzando un nuevo comportamiento organizacional basado en determinantes colectivos de desempeño. Según Zangiski et al., (2013), si el cambio es la característica fundamental del contexto y el desempeño se define colectivamente, el aprendizaje organizacional se perfila como un elemento especialmente importante para la transformación digital.

Peter et al., (2020) conceptualizan la transformación digital como un esfuerzo colectivo para integrar las nuevas tecnologías digitales y transformar el modelo de negocio de las empresas. Esto requiere que todos los interesados colaboren directa e indirectamente para desarrollar conocimientos compartidos interna y externamente a sus organizaciones empresariales, haciendo de la gestión del conocimiento organizacional una tarea clave para los líderes de las PYMES en la economía digital.

Como indican Kane et al. (2017), la estrategia es el diferenciador más fuerte de las empresas que maduran digitalmente.

La probabilidad de tener una estrategia digital clara, consistente y a largo plazo es cuatro veces mayor en las organizaciones que maduran digitalmente que en aquellas organizaciones en el estadio inicial de la transformación digital.

. La madurez digital es fruto de la estrategia, la cultura y el liderazgo. Además, las organizaciones que están madurando proporcionan a sus empleados las habilidades digitales que precisan y tienen la capacidad de conceptualizar el efecto sobre la organización de la asimilación de las tecnologías digitales (Kane et al., 2015a)

Es necesario alinear la estrategia de transformación digital con el resto de estrategias de la organización; por ejemplo, Bharadwaj et al. (2013) indican que se deberían integrar las estrategias comerciales y de transformación digital en una estrategia comercial digital integral.

3.1.2 Definición cultura digital.

Antes de entrar a definir lo que se entiende por cultura digital, es necesario acercarse a la definición de cultura que, acudiendo al concepto construido por Clifford Geertz, se entiende como las “estructuras de significación socialmente establecidas (...) un sistema en interacción de signos interpretables” (Geertz, 2003, p. 26-27). En esa línea, la cultura digital puede ser comprendida “como la imbricación de las tecnologías de la comunicación y de la información en los procesos culturales contemporáneos” (Lago, 2012, p. 9).

Según Fernández (2014) la cultura digital es “el conjunto de las prácticas sociales en donde se crea sentido y se re-significan las formas de interacción social por la medición de tecnologías digitales interconectadas” (Fernández, 2014, p. 1).

Otra autora que se aproxima a una conceptualización sobre la cultura digital es Gladys Daza (2011, p. 7-8) describe la cultura digital como “un híbrido inseparable de entornos materiales electrónicos y entornos simbólicos digitales(...) es un fenómeno de

cambio informacional, comunicacional, cognitivo, emocional, sensorial, interactivo y de comportamiento humano social provocado, dinamizado y promovido por el desarrollo tecnocientífico y otros múltiples factores(...) supone una apropiación técnica, como dominio de la información y el control sobre técnicas y objetos, así como una apropiación simbólica, o sea, dominio de la expresividad y la comprensión, como formación de la intersubjetividad.

Por otra parte Kerckhove (2005) haciendo un recorrido sobre las etapas cognitivas que ha vivido la humanidad a lo largo de la historia, en las que se ha modificado el lenguaje, muestra tres etapas: la etapa de la tradición oral, la etapa de la lengua escrita y en la que nos encontramos actualmente, la etapa de la electricidad; esta última, a su vez, dice el autor, está conformada por tres fases: una primera fase analógica, una segunda fase digital, y la actual fase caracterizada por la aparición de la tecnología inalámbrica.

En esa medida, al acercarnos al concepto de Cultura digital, los planteamientos de Kerckhove son importantes en la medida en que, al referirse a la cultura, plantea que, cuando ésta se digitaliza, “pasa de una relación muscular y fisiológica de base corporal con la electricidad a una relación psicológica basada en la mente.” (Kerckhove, 2005, p. 3)

Ahora bien, uno de los conceptos más concretos sobre la cultura digital, que trasciende el uso de las tecnologías, es el planteado por Medina en Levy (2007), quien considera a la cultura digital como “la totalidad de las redes de sistemas socio-técnicos-culturales (SSTC) que han surgido y han sido configurados decisivamente por los impactos de las nuevas TIC digitales, la cultura digital abarca más allá de los sistemas, prácticas, entornos y medios culturales simbólicos (como los directamente relacionados con la información, la comunicación, el conocimiento o la educación).

Y se extiende prácticamente por todos los ámbitos en la sociedad digital” (Medina en Levy, 2007, p. XVII). Al mismo tiempo el autor plantea que el concepto de cultura digital resulta ser muy aproximado al de cibercultura o cultura de la sociedad digital, pues

según el mismo Medina, la cibercultura es el “conjunto de los sistemas culturales surgidos en conjunción con dichas tecnologías digitales. En este sentido se pueden utilizar asimismo los términos cultura.

3.1.3 Definiciones de motivación

Chiavenato, (2007), describe el concepto de motivación a que: “motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento” (p.47)

De igual modo, Amorós, E. (2007), define la motivación laboral como “las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.” (p. 81)

En el ámbito laboral: una definición propuesta por Robbins, (2005), es que la “motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. (p.392).

Las organizaciones deben motivar a su personal para la lograr un ambiente que favorezca el aprendizaje a las nuevas tecnologías, promoviendo una cultura digital en sus colaboradores, para lograr la transformación digital, ya que es fundamental contar con trabajadores que posean talentos digitales en las empresas.

3.1.4 Una de las Técnicas Motivacionales es la capacitación

Chiavenato, I, (2000), dice que la capacitación es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos.

Con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales, con el objetivo de aumentar la productividad del personal e implementar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento. (p.306)

El trabajador adquiere más habilidades, más conocimientos y más técnicas que puede realizar dentro de la empresa, que es la que le permitió conocerlos. Por consiguiente, son herramientas que permiten a los trabajadores una adquisición o actualización de conocimientos, mejora de las habilidades para un mejor desempeño. Esto supone un enriquecimiento laboral y personal del trabajador. Facilita algunas ventajas como, autoestima, satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, integración y promoción. Ramírez Rodríguez, M.A (2015).

La capacitación es un medio para desarrollar competencia entre las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas.

Objetivos de la capacitación.

Werther, W, (1991) dice que los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación de la capacitación es identificar las necesidades y definir los logros que se desean y los medios de que se dispondrá. Y a través de los 8 objetivos específicos poder evaluar el éxito obtenido, logrando ser más competitivos y productivos. (p. 152).

Proceso de Capacitación.

Chiavenato, I (2009), define que la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas. (p. 375)

El diagnóstico que consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas.

1. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implementación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación que consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Chiavenato, I (2009), habla que cuando la **capacitación** se enfoca en las competencias, se basa en la laguna que existe entre las competencias disponibles y existentes y entre las que necesita la organización, la unidad organizacional o el trabajo de la persona. En este caso, la capacitación representa la manera con que se pretende llenar las lagunas y equiparar las competencias existentes con las que necesita la organización. (p. 379)

3.2.1 Gestión de Recursos Humanos

Definiciones.

Según Alles, M.A (2011), Define al área de recursos Humanos como: la “Dirección, gerencia, o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas”.

También Alles, M.A (2011). Define a Recursos Humanos, como la “Disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización”

Uno de los principales roles que juega el área de recursos humanos es lograr que los trabajadores entiendan y se comprometan con las metas organizacionales para eso

deben utilizar herramientas como la motivación laboral para asegurarse que los trabajadores estén satisfechos y su rendimiento laboral sea el esperado.

3.2.2 Importancia de los Recursos Humanos en las organizaciones

Los Recursos Humanos cumplen funciones vitales dentro de las organizaciones, al punto tal que pueden considerarse su activo crítico y el principal determinante del éxito o fracaso de cualquier organización o entidad. Según entiende Becker, G. (1964), en su obra Human Capital el concepto de Recursos Humanos alude a las capacidades productivas y competitivas que los sujetos incorporan por acumulación de conocimientos generales o específicos y además asocia el concepto al “capital” en estos términos:

Desde esta mirada, las organizaciones deben enfocarse en sus Recursos Humanos, activos intangibles, a la hora de hacer un análisis de gestión.

[...] El concepto de Capital expresa la idea de un stock intangible imputado a una persona que puede ser acumulado, usarse o no usarse [...] Se toma en cuenta también, su mantenimiento (salud, motivación, autoestima, capacidad de asumir responsabilidades, alimentación, etc.) [...] (Becker 1964, p.122).

Por su parte, Harvard. B (2001), en su obra Métodos de evaluación de rendimiento sostiene que las instituciones cuando contratan, conservan o incentivan a su personal, deben considerar algunos aspectos importantes tales como: la retención y la gestión del día a día; el uso de la política organizacional como un recurso mediante la cual el personal sepa cómo enfrentarse a situaciones problemáticas y las maneras que se espera que sean resueltas.

También refiere a la gestión del rendimiento de los empleados en armonía con el de la organización. Lo dicho no supone que deban perderse de vista las exigencias y expectativas de los empleados sino más bien atender a crear y mantener un clima en el que las personas estén preparadas para rendir al máximo.

En los últimos años la administración de personal ha cobrado mayor relevancia. Sin embargo, las organizaciones e instituciones públicas y privadas han tenido la necesidad constante de capacitar al personal, dirigirlo, motivarlo y remunerarlo. Allí, fuerzas políticas, económicas, legales y culturales han ejercido influencia en dichos cambios significativos en la gestión de Recursos Humanos.

Entre los modelos de gestión de Recursos Humanos más divulgados señalamos, entre otros, los que se indican seguidamente. Uno de ellos es el modelo de Beer, M. (1998), que se desarrolla a partir de una concepción estructurada en cuatro políticas que abarcan la gestión de Recursos Humanos, concebida como un sistema que integra todo lo relacionado con las personas, la organización y su entorno laboral.

Por su parte, el modelo de Chiavenato, I. (2004), considera la GRH como un sistema que consta de cinco subsistemas interdependientes, los cuales pueden desarrollarse en medidas distintas y modificarse de acuerdo con la situación imperante en cuanto a factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos.

Los subsistemas forman un proceso, los Recursos Humanos son captados, aplicados, mantenidos y desarrollados y controlados por la organización. Sin dudas, la posibilidad de variar el alcance de los subsistemas de acuerdo con la necesidad es el aporte fundamental de este modelo; la flexibilidad se vincula con la necesidad de establecer para cada uno de ellos, acciones definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de sus funciones.

Sin embargo, la cualidad de gestionar los cambios organizacionales en la dinámica de los subsistemas no queda explícita.

Lo que se advierte como tónica general es que las tendencias contemporáneas de la gestión de los Recursos Humanos (GRH) se dirigen hacia enfoques sistémicos, proactivos, multidisciplinarios y participativos. En efecto, los modelos de gestión de los

Recursos Humanos ponen énfasis e insisten en el carácter sistémico de dicha y en la definición de estrategias y políticas y actividades claves con vistas a lograr bienestar individual, bienestar social y eficacia en la organización.

Según el criterio de autores como Beer, M (1998) y Chiavenato (2004), la gestión de los Recursos Humanos implica romper la parcelación de actividades, y consolidar la conexión estratégica y sistémica. En efecto, el papel de las personas en las organizaciones está siendo reevaluado tal como puede advertirse en la afirmación de Rifkin, S. (2000), tal como sigue: “los conceptos, las ideas, las imágenes –no las cosas– son los auténticos artículos con valor en la nueva economía. La riqueza ya no reside en el capital físico sino en la imaginación y la creatividad humana”.

Actualmente, la gestión del personal es un factor distintivo de toda organización, la cual marca el éxito o fracaso. En efecto, la ventaja competitiva de las organizaciones no radica en sus recursos materiales ni en sus recursos energéticos, ni en sus recursos financieros y ni siquiera en la tecnología; la ventaja competitiva básica definitivamente radica en el nivel de formación y gestión de sus Recursos Humanos.

En esta perspectiva se arguye que: “en la actualidad, los criterios que contribuyen a promover la excelencia en las organizaciones son: el liderazgo; la estrategia y la planificación, la gestión del personal y la identificación de los procesos organizativos claves y prestarles atención” (Harvard, B. 2001, p.307) .

Entendemos que son fundamentales la claridad en los objetivos propuestos y coincidencias entre los objetivos estratégicos e individuales, la realización de un esfuerzo global de cambio, que involucre y comprometa a todos los empleados, la participación activa de la Dirección y prioridad en la satisfacción de las expectativas del personal.

Así como implementar un sistema de GRH tiene sus ventajas, como lo son el de permitir mejorar la organización, planificación y control de los Recursos Humanos; brindar a los trabajadores claridad sobre los objetivos y funciones que deben

implementarse; mejorar el clima y el ambiente laboral e implementar sistemas salariales justos y equitativos correspondientes a las tareas que se llevan a cabo. Y, también favorecer la integración del personal y pone énfasis en la motivación del trabajador.

El sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH): persigue como objetivos crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos, con habilidades y motivación para llevar a cabo las estrategias previamente establecidas, en búsqueda de objetivos organizacionales. A su vez, crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales. También es necesario alcanzar eficiencia y eficacia de los Recursos Humanos disponibles. En efecto, se necesitan, ciertas condiciones básicas para poder implantar un sistema de Gestión de Recursos Humanos. Harper & Lynch (1992).

3.2.3 Como parte de la gestión fundamental de recursos humanos tenemos los siguientes conceptos:

3.2.3.1 Selección de personal.

La selección del personal corresponde al procedimiento por el cual se define cuáles son los parámetros necesarios para cubrir una vacante, teniendo en cuenta los objetivos de la organización, y la elección del candidato que cumpla con esos requisitos. Chiavetano, I (1993)

Tales objetivos que plantea la selección del personal tienen que ver con la definición de políticas y programas para garantizar la incorporación del personal idóneo y seleccionar candidatos adecuados para las actividades de formación y desarrollo. Chiavetano, I (1993).

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una

actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva (Mathis y Jackson, 2003).

3.2.3.2 Plan de carrera

Según Alles, la planeación de carrera es “el diseño de un esquema teóricos obre el cual sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen requisitos para ir pasando de un nivel a otras instancias que conformarían los pasos a seguir por todos los participantes del programa” (Alles 2009, p. 206).

En otras palabras, el plan de carrera no es más que un proceso continuo de hallazgo, en el que una persona desarrolla paulatinamente un auto-concepto ocupacional más claro y definido.

3.2.3.3 Cultura organizacional

Ed Young, define a la cultura organizacional como “el conjunto de significados construidos por diferentes grupos e intereses y atribuidos por éstos a los eventos de una organización para ir en busca de sus objetivos; donde cualquier cambio en la cultura generará ganadores y perdedores”. Young, Ed. (1989).

Schein, E. (1988), El tema de cultura organizacional es tan amplio y complejo que resulta difícil confeccionar una representación completa de las relaciones entre los componentes, pero podemos distinguir algunos rasgos destacables, a saber:

Factores externos: no forman parte de la organización, sino de su entorno, entre ellos destacamos clientes, proveedores, competidores, asociaciones, ciudadanos, gobierno, sociedad en general y accionistas.

Factores Internos: forman de la organización; elementos tales como fundadores, valores, creencias, tabúes, elementos cognitivos, normas, leyendas e historias y elementos.

3.2.4 Análisis FODA

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de situación de una organización, generando un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas establecidos. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta difícil poder modificarlas. Koenes, A. y Soriano, C. (1994).

El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas. (Thompson, et al.,2012, p. 106).

Según Fred, D. R. (2013) “La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortaleza oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas- amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas)” (p.192).

1.2.4.1 Fortalezas

Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúen la calidad con objetividad. (Thompson, et al., 2012, p.102)

3.2.4.2. Oportunidades

La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una. (Thompson, et al.,2012, p. 103)

3.2.4.3. Debilidades

Las debilidades organizacionales son habilidades y capacidades que no permiten a una organización elegir e implementar estrategias que respalden su misión. Una organización tiene esencialmente dos formas de abordar debilidades. Primero, necesita hacer inversiones para obtener las fortalezas requeridas para implementar estrategias que respalden su misión. Segundo, puede necesitar modificar su misión para que pueda ser alcanzada con las habilidades y capacidades que la organización ya posee. (Griffin, R.W., 2011, p. 241).

3.2.4.4 Amenazas

Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad. (Monferrer, T. D. 2013, p. 35).

Según Griffin, R.W. (2011) “Las amenazas organizacionales son áreas que aumentan la dificultad de que una organización se desempeñe a un nivel superior” (p.241).

3.3.1 Competencia digital

Resulta complejo encontrar una definición que incluya y sintetice todos los elementos y dimensiones que componen la competencia digital, ya que existen múltiples y variadas definiciones (Gisbert y Esteve, 2011).

Según Lankshear y Knobel (2008) lo que ahora entendemos por alfabetización o competencia digital, ha evolucionado a lo largo de estas últimas décadas, desde aspectos más centrados con el acceso a la tecnología, a informaciones visuales o multimedia.

Según Martin (2008) la alfabetización digital es la conciencia, la actitud y la capacidad de las personas para utilizar adecuadamente las herramientas digitales para identificar, acceder, administrar, integrar, evaluar, analizar y sintetizar los recursos digitales, construir nuevos conocimientos, expresarse a través de los recursos multimedia y comunicarse con los demás en cualquier contexto específico de la vida.

Según la OCDE (2003) la alfabetización digital supera el simple hecho de saber manejar un ordenador y se refiere a un sofisticado repertorio de competencias que impregna el lugar de trabajo, la comunidad y la vida social, entre las que se incluyen las

habilidades necesarias para manejar la información y la capacidad de evaluar la relevancia y la fiabilidad de lo que se busca en Internet.

La competencia digital es, por tanto, la suma de todas estas habilidades, conocimientos y actitudes en aspectos tecnológicos, informacionales, multimedia y comunicativos, dando lugar a una compleja alfabetización múltiple (Gisbert y Esteve, 2011).

No sólo supone la posesión de estas habilidades, conocimientos y actitudes, sino la capacidad de ponerlos en acción, movilizarlos, combinarlos y transferirlos, para actuar de manera consciente y eficaz con vistas a una finalidad (Le Boterf, 2001).

La Rae (2017) define la palabra competencia como una “pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”, junto a entender que ésta apunta hacia el lograr un fin, es relevante entonces generar un consenso hacia qué es ser competente LeBoterf (citado en Badilla-Quintana, 2013) describe que para él una persona que es competente es:

... quien sabe actuar de manera pertinente en un contexto particular, eligiendo y movilizando un equipamiento doble de recursos: recursos personales como conocimientos, saber hacer, cualidades, cultura y recursos emocionales, entre otros, y recursos de redes, como bancos de datos, redes documentales y redes de experiencia especializada. (p90)

La competencia es un saber – entrar en acción, lo cual implica saber integrar, movilizar y transferir un conjunto de recursos (conocimientos, saberes, aptitudes, razonamientos, etc.) en un contexto dado, a fin de realizar una tarea o de hacer frente a diferentes problemas que se presenta en (Roegiers, 2001, p.66)

La competencia digital según Gutiérrez y Tyner (2012) es entendida además como “habilidades para buscar, obtener, procesar y comunicar información, y para

transformarla en conocimiento” (p. 37), entonces, las competencias digitales las adquiere el docente y estudiante, no solo cuando demuestra experticia en la utilización de medios tecnológicos, sino que además se apropia dichos recursos con objetivos y propósitos claros, determinando cuándo, cómo, dónde, con quiénes y para qué emplearlos.

Oliva et al. (citado en Pinto et al.,2017) plantea que “... el saber-hacer con las tecnologías digitales fortalecerá en los individuos las habilidades para profundizar el conocimiento mediante la búsqueda de información, análisis, colaboración y comunicación” (p.40)

Competencia puede definirse también como un conjunto de conocimientos y de habilidades socio afectivo, psicológico y motriz que permiten a la persona llevar adecuadamente a cabo una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee. García-Valcárcel (2013) agrega que:

La teoría relacionada con el aprendizaje basado en competencias (competency based training) dota a la formación de un carácter integrador, aunando tres formas del saber: saber teórico (conocimientos), saber práctico (habilidades y destrezas) y saber ser (actitudes). (p.2)

Con lo anterior podríamos agregar lo que propone la Unesco (2017): Las competencias son esenciales para la reducción de la pobreza, la recuperación económica y el desarrollo sostenible. Su desarrollo se ha constituido en la meta n°3 de la agenda Educación 2030: Asegurar el acceso igualitario a la formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria. (parr.1)

Dentro de estas competencias, sin lugar a duda se encuentran las competencias digitales, que la Comisión Europea (citado en ITE, 2011) define como: ... el uso seguro y crítico de las tecnologías de la sociedad de la información (TSI) para el trabajo, el ocio y la comunicación. Se sustenta en las competencias básicas en materia de TIC: el uso de ordenadores para obtener, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar

información, y comunicarse y participar en redes de colaboración a través de Internet”
(p.2)

El Instituto de Tecnologías Educativas (2011) complementa lo anterior agregando que:

Son habilidades para buscar, obtener, procesar y comunicar información, y para transformarla en conocimiento. Incorpora diferentes habilidades, que van desde el acceso a la información hasta su transmisión en distintos soportes una vez tratada, incluyendo la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación como elemento esencial para informarse, aprender y comunicarse.

El tratamiento de la información y la competencia digital implican ser una persona autónoma, eficaz, responsable, crítica y reflexiva al seleccionar, tratar y utilizar la información disponible, contrastándola cuando es necesario, y respetar las normas de conducta acordadas socialmente para regular el uso de la información y sus fuentes en los distintos soportes. (p.2)

Competencia Digital:

Las competencias digitales son un conjunto de conocimientos, capacidades, destrezas y habilidades, en conjunción con valores y actitudes, para la utilización estratégica de la información, y para alcanzar objetivos de conocimiento tácito y explícito, en contextos y con herramientas propias de las tecnologías digitales.

Computador:

Albornoz y otros (2011), nos dice que: “Una computadora o computador, también denominada computador, es una máquina electrónica que recibe y procesa datos para convertirlos en información útil. Una computadora es una colección de circuitos integrados y otros componentes relacionados que puede ejecutar con exactitud, rapidez

y de acuerdo a lo indicado por un usuario o automáticamente por otro programa, una gran variedad de secuencias o rutinas de instrucciones que son ordenadas, organizadas.

Correo electrónico:

El correo electrónico es una muy útil herramienta digital que se puede utilizar con frecuencia en el aprendizaje. Permite por ejemplo compartir información con todos, realizar trabajos y remitirla en un tiempo determinado. También favorece el trabajo en equipo. (Valzacchi, 2003).

Foros de discusión:

El foro de discusión virtual es un espacio de comunicación formado por cuadros de diálogo en los que se van incluyendo mensajes que pueden ir clasificados temáticamente. En estos espacios los usuarios, y en el caso que nos ocupa, foros educativos, los estudiantes pueden realizar nuevas aportaciones, aclarar otras, refutar las de los demás participantes, etc. de una forma asincrónica, haciendo posible que las aportaciones y mensajes de los usuarios permanezcan en el tiempo a disposición de los demás participantes. (Pérez, 2006, p.47)

Chat:

Es uno de los servicios más demandados por la población especialmente por los más jóvenes incluso se diría que es uno de los medios que tiene mayor atención por los usuarios. Brinda la posibilidad de comunicarnos casi en forma simultánea con varios internautas a la vez. (Valzacchi, 2003)

Identidad digital:

Es el conjunto de métodos para generar una presencia en la web de una persona o empresa en Internet. Esa presencia podría reflejarse en cualquier tipo de contenido

que se refiere a la persona o negocio. Esto incluye noticias, la participación en blogs y foros, sitios web personales, presencia en Social Media, imágenes, vídeo, etc.

Información:

Es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

Programa Informático:

Es un conjunto de instrucciones que una vez ejecutadas realizarán una o varias tareas en una computadora.

Redes Sociales:

Una red social es una forma de representar una estructura social, asignándole un símbolo, si dos elementos del conjunto de actores (tales como individuos u organizaciones) están relacionados de acuerdo a algún criterio (relación profesional, amistad, parentesco, etc.) entonces se construye una línea que conecta los computadores que representan a dichos elementos. El tipo de conexión representable en una red social es una relación lazo interpersonal, que se pueden interpretar como relaciones de amistad, parentesco, laborales, entre otros.

Sistema Operativo (SO):

Es un software que proporciona un acceso sencillo y seguro al soporte físico del computador (hardware), ocultando al usuario detalles de la implementación particular y creando la ilusión de existencia de recursos ilimitados (o abundantes). Máquina Virtual.

Otra definición, es el de un programa que actúa como intermediario entre el usuario de la computadora y el hardware de la computadora.

Tecnología:

Es la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas, esta incluye técnicas e invenciones, con un amplio conocimiento organizado sobre todas las cosas. Algunos de los beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una variedad de productos. (Weihrich y Koontz, 1994).

TIC: tecnologías de la información y comunicación

Las tecnologías de la información y la comunicación son utilizadas para referirse a una serie de nuevos medios como los hipertextos, los multimedia, Internet, la realidad virtual o la televisión por satélite. El mismo cabero, señala que dichas tecnologías tienen un carácter de interactividad en tornos a las telecomunicaciones, la informática y los audiovisuales, y su hibridación como son los multimedia. (Cabero ,2000).

Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC):

Son el conjunto de medios (radio, televisión y telefonía convencional) de comunicación y las aplicaciones de información que permiten la captura, producción, almacenamiento, tratamiento, y presentación de informaciones en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica óptica o electromagnética. (EcuRed, 2011). Un poco más extensa es la definición de (Benvenuto, 2003) que denomina tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC):

Conjunto convergente de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro, acceso y presentación de datos, información y contenidos (en forma alfanumérica, imágenes, videos, sonidos, aromas, otros,).

Ciberseguridad

Es el conjunto de tecnologías, procesos y prácticas, diseñadas para proteger las redes informáticas, los ordenadores, los programas y los datos, de los ataques, daños o accesos no autorizados. Garrell, A., & Guilera, L. (2019).

Big data

Se denomina big data al gran volumen de datos, tanto estructurados como no estructurados, que están disponibles en el internet y que pueden dar información útil a los intereses de las diferentes organizaciones. Garrell, A., & Guilera, L. (2019).

Digitación

Es un proceso técnico de conversión de señales analógicas en una forma digital y, en última instancia, en dígitos binarios, y es la idea central de la ciencia informática desde la aparición de los primeros ordenadores (Hess et al., 2016; Tilson et al., 2010). Por tanto, el término digitación pone énfasis en la tecnología.

A nivel empresarial, un ejemplo de digitación podría ser la transformación de la información de los procesos “basados en papel”, es decir de la información analógica a su equivalente digital y su utilización. Aunque hay que tener en cuenta que lo que digitalizan las empresas es la información, pero no los procesos, que se abordará en la siguiente etapa de digitalización (Bloomberg, 2018).

3.3.2 Diferencia entre digitalización y transformación digital.

Es necesario diferenciar entre digitalización y transformación digital (Brenner et al., 2014; Kane et al., 2015b; Legner et al., 2017). El término digitalización hace referencia a la adopción de las nuevas tecnologías, pero haciendo un uso similar y con los mismos objetivos.

Legner et al. (2017) señalan que la transformación digital es diferente de la digitalización, puesto que requerirá que las organizaciones experimenten una transformación social y técnica generalizada que afecta a sus estructuras organizacionales, estrategias, arquitecturas de TI, métodos de trabajo y modelos comerciales. Hess et al. (2016) se refieren a la transformación digital como los cambios en los modelos de negocio (productos, procesos, estructuras organizativas) que conllevan las nuevas tecnologías para las empresas.

Para Bloomberg (2018), una empresa puede iniciar una serie de proyectos de digitalización, que van desde la automatización de procesos, capacitación de empleados en la nueva tecnología hasta el desarrollo de cuadros de mando basados en Big Data; pero no podrá implementar la transformación digital a través de un proyecto, normalmente se va construyendo a través de diferentes iniciativas de transformación digital articuladas a través de proyectos de digitalización.

3.3.3 Instrumentos de evaluación de la competencia digital

En los últimos años se han desarrollado distintos instrumentos para la evaluación de la competencia digital. Algunos con una tipología más formativa, integrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje, y otros de tipo profesional que simplemente ofrecen la certificación de unas habilidades determinadas (Esteve y Gisbert, 2013).

Algunos de los instrumentos, son simplemente cuestionarios online, mientras que otros incluyen, además simulaciones de aplicaciones web o de escritorio en las que los evaluados realizan alguna actividad.

“La Competencia digital implica el uso crítico y seguro de las Tecnologías de la Sociedad de la Información (TSI) para el trabajo, el tiempo libre y la comunicación (TIC)”. Apoyándose en habilidades TIC básicas: uso de ordenadores para recuperar, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información, y para comunicar y participar

en redes de colaboración a través de Internet” (European Parliament and the Council, 2006).

Según Pech, Silvia & Prieto, Manuel. (2016), en la siguiente tabla, se presentan los resultados del proyecto DIGCOMP para la competencia digital de todos los ciudadanos, ya que la competencia digital es una de las ocho competencias clave para el aprendizaje a lo largo de la vida y es esencial para participar activamente en una sociedad digital.

En la tabla a continuación, se presentan las 21 competencias identificadas. El informe analiza los conocimientos, destrezas y actitudes relacionados con la competencia, una descripción breve de los tres niveles de desempeño en dicha competencia y ejemplos de cómo la competencia puede ser aplicada en propósitos específicos, por ejemplo, en el aprendizaje y el empleo.

Tabla 3.3.3. Proyecto DIGCOMP. Áreas de competencia y competencias específicas.

Área de competencia	Competencia
1. Información	1.1 Navegación, búsqueda y filtrado de información 1.2 Evaluación de información 1.3 Almacenaje y recuperación de información
2. Comunicación	2.1 Interacción a través de las tecnologías 2.2 Intercambio de información y contenidos 2.3 Participación activa en la ciudadanía digital 2.4 Colaboración a través de canales digitales 2.5 Netiqueta 2.6 Gestión de la Identidad digital
3. Creación de contenido	3.1 Desarrollo de contenidos 3.2 Integración y reelaboración 3.3 Copyright y licencias 3.4 Programación

4. Seguridad

4.1 Protección de dispositivos

4.2 Protección de datos personales

4.3 Protección de la salud

4.4 Protección del medio ambiente

5. Resolución de problemas

5.1 Resolución de problemas técnicos

5.2 Identificación de necesidades y soluciones tecnológicas

5.3 Uso de la tecnología de forma creativa e innovadora

5.4 Identificación de lagunas en la competencia digital

Fuente: Pech, Silvia & Prieto, Manuel. (2016).

IV. Preguntas directrices

¿Cuál es el papel que juega Recursos humanos en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L, en la ciudad de Managua, en el año 2021?

¿Cuáles son las competencias digitales de los trabajadores, en FENICOOTAXI, R.L?

¿Cuál es la cultura digital existente en FENICOOTAXI, R.L?

¿Cuál es la motivación de los trabajadores, en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L?

¿Cuál es la capacidad de gestión de recurso humanos en FENICOOTAXI, R.L.?

¿Cuál es la funcionalidad y capacidad de gestión del área de recursos humanos en la transformación digital en FENICOOTAXI, RL?

¿Cuáles serían las competencias digitales necesarias con las que deben contar los trabajadores de FENICOOTAXI RL, según sus cargos y las capacidades de gestión del área de recursos humanos?

¿Cuál sería el plan de acción que debe emprender el área de Recursos y su gestión en el proceso de transformación digital en FENICOOTAXI, R.L?

V. Operacionalización de variables.

Objetivo específico	Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Indicadores	Instrumento
Diagnosticar las competencias digitales de los trabajadores, la cultura digital existente y la motivación de los mismos y la gestión del área de recursos humanos en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L.	Transformación Digital	Transformación digital: es el proceso de cambio que una empresa ha de emprender para adaptarse al mundo digital, combinando la tecnología digital con sus conocimientos y algunos procesos tradicionales, para lograr diferenciarse y ser más eficiente, competitivo y rentable. (Cabezas, 2015).	Es el proceso de cambio que las empresas deben realizar a nivel tecnológico, para adaptarse a los nuevos desafíos del mercado, siendo sus trabajadores base fundamental para lograr este cambio.	Capacitaciones en competencias digitales Ambiente Laboral	Entrevistas, anexo 1, pregunta 1,2,3, encuesta, anexo 2, pregunta 8, 11, 12

	Cultura Digital	según Fernández (2014) la cultura digital es “el conjunto de las prácticas sociales en donde se crea sentido y se re-significan las formas de interacción social por la medición de tecnologías digitales interconectadas” (Fernández, 2014, p. 1).	La cultura digital son los hábitos que tienen los trabajadores para realizar su trabajo utilizando la tecnología o las herramientas tecnológicas.	Expedientes laborales, inventario de equipos y recursos tecnológicos	Entrevista anexo 1, pregunta 4, Encuestas Anexo 2, preguntas 9
	Motivación	Chiavenato, (2007), describe el concepto de	La motivación es lo que impulsa a un trabajador a	Revisión de nóminas salariales	Encuesta Anexo 2, preguntas, 5, 6

		<p>motivación a que: “motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento” (p.47)</p>	<p>realizar un trabajo con alegría y entusiasmo, es el deseo de aprender constantemente de cosas nuevas, y ponerlas en prácticas para el logro eficiente de sus funciones.</p>	<p>Revisión de análisis de rotación de personal estabilidad laboral relaciones interpersonales, clima organizacional, ambiente laboral, satisfacción con el puesto de trabajo, condiciones laborales</p>	
--	--	--	--	--	--

<p>Analizar la funcionalidad y capacidad de gestión del área de recursos humanos en la transformación digital en FENICOOTAXI, RL.</p>	<p>Capacidad de gestión</p>	<p>Según el criterio de autores como Beer, M (1998) y Chiavenato (2004), la gestión de los Recursos Humanos implica romper la parcelación de actividades, y consolidar la conexión estratégica y sistémica. En efecto, el papel de las personas en las organizaciones está siendo reevaluado tal como puede advertirse en la afirmación de Rifkin, S. (2000), tal como sigue: “los conceptos, las ideas, las imágenes –no las</p>	<p>La gestión de recursos humanos es la capacidad de administrar, guiar y motivar a trabajadores de una empresa, para el logro de las estrategias y metas organizacionales</p>	<p>Capacitaciones en competencias digitales, Cultura digital de los trabajadores, Motivación de los trabajadores para aprender sobre competencias digitales</p> <p>Informes de RRHH, Cumplimiento de la actividades planificadas</p>	<p>Entrevistas anexo 1, preguntas 8, 9,10, Encuesta anexo 2, preguntas 13,14</p>
---	-----------------------------	---	--	--	--

		cosas- son los auténticos artículos con valor en la nueva economía. La riqueza ya no reside en el capital físico sino en la imaginación y la creatividad humana”.			
--	--	---	--	--	--

VI. Diseño Metodológico

Este acápite constituye el diseño metodológico en el que se describe todo el proceso de la investigación, es decir, técnicas de recopilación, instrumentos y criterios de análisis que permitieron cumplir los objetivos previstos.

6.1 Tipo de estudio.

Según Bernal (2010), La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivo. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera. (P. 113).

La naturaleza del estudio de esta Investigación es descriptiva porque se requiere describir al área de recursos humanos y su papel en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L en la ciudad de Managua, en el año 2021.

Bernal (2010), define La investigación experimental se caracteriza porque en ella el investigador actúa conscientemente sobre el objeto de estudio, en tanto que los objetivos de estos estudios son precisamente conocer los efectos de los actos producidos por el propio investigador como mecanismo o técnica para probar sus hipótesis. (p.117).

La presente investigación será no experimental debido a que las variables que se presentan están en su ambiente natural y simplemente se observarán y se describirán sin realizarles ningún cambio.

Tipo de Enfoque:

Según Bernal, C. A (2010), Los Métodos de investigación cualitativa y cuantitativa son: Otra forma reciente de caracterizar métodos de investigación es la concepción de métodos cimentada en las distintas concepciones en la realidad social, en el modo de conocerla científicamente y en el uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizarla. Según esta concepción, el método de investigación suele dividirse en los métodos cuantitativo, o investigación cuantitativa, y cualitativo o investigación cualitativa. (P.60)

La investigación posee un enfoque mixto, porque se adapta a teorías como con datos que serán recolectados en la entidad objeto de estudio. Es decir, que será enfocada de manera cualitativa – cuantitativa. Además, por ser un proceso de análisis de la realidad de la institución a la que se va a realizar el estudio que se inicia con el análisis directo de hechos particulares.

Es cuantitativa:

De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. Bernal, T, C. (2010), (p 59-61).

El enfoque cuantitativo se basa en la objetividad del investigador frente al hecho que investiga. El investigador es un observador externo a los problemas que analiza, no se “involucra” con el problema lo analiza” desde fuera” orientando el resultado y asumiendo una realidad estable” (Galeano, 2004, p.13).

Esta investigación es cuantitativa por que mide a través de encuestas como se encuentra el personal de FENICOOTAXI,R.L. en relación a competencias digitales,

motivación y cultura digital, lo que permitirá obtener estadísticas generales de la situación a investigar.

Es cualitativa:

El método cualitativo o método no tradicional: De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada, Bernal, C. A (2010), (p. 60).

Esta investigación es cualitativa por que se realizan entrevistas a personas específicas dentro del personal de FENICOOTAXI,R.L para poder analizar el papel que juega Recursos Humanos en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L, lo que permitira obtener la información necesaria para dar respuesta a los objetivos de investigación.

6.2 Metodología.

El objeto de estudio de la investigación es determinar el papel del área de recursos humanos en la Transformación digital de FENICOOTAXI, R.L, realizando el análisis FODA, y utilizando entrevistas y encuestas al personal de FENICOOTAXI, R.L. para obtener la información necesaria para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

6.3 Universo y Muestra

De acuerdo con Fracica (1988), población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p. 36).

Según Jany (1994), población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 48);

La población de esta investigación está representada por todos los colaboradores de FENICOOTAXI, R.L, existe un total de trabajadores 122, repartidos en las diferentes áreas que componen la estructura de FENICOOTAXI, R.L.

Muestra

Según Bernal, C. A (2010), la muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (P. 161).

Para obtener la muestra de la investigación se utilizará la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n	tamaño de muestra buscado
N	tamaño de la población o universo
Z	parametro estadistico que depende el nivel de confianza (NC)
e	error de estimación máximo aceptado
p	probabilidad que ocurra el evento estudiado (éxito)
q	(1-p)= Probabilidad que no ocurra el evento estudiado

La totalidad de la muestra es de 52 trabajadores.

6.4 Recopilación de la información (fuentes):

El trabajo investigativo inicia su proceso de investigación desde el origen de la problemática es decir en el planteamiento de problema, dónde se ve su comportamiento y antecedentes dando lugar a establecer cada uno de los objetivos tanto generales como específicos, que se pretenden cumplir con el tema objeto de estudio, que es mediante recursos humanos y su papel en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L. en la ciudad de Managua, en el año 2021

Toda la información se recopilará a través de encuestas, entrevistas, revisión documental, que se obtendrán de los trabajadores, Gerente y Directores de la Empresa cooperativa FENICOOTAXI, R.L.

Las encuestas y entrevistas se llenarán a través de un formulario de google Forms, una aplicación que se trabaja a través del internet, esta aplicación es útil sencilla y práctica porque reúne todos los datos con de manera general y también de forma individual, lo que permite realizar análisis de toda la información recolectada.

6.5 Procesamiento de datos

Estadísticamente la investigación es en base a una *Muestra Probabilística*, tomándose una muestra de 52 trabajadores.

El uso de los instrumentos es con el propósito de lograr medir las variables objeto de estudio, de tal manera que permita la recolección de datos necesarios para realizar la investigación y comprobar la veracidad de la información proporcionada por las diferentes fuentes.

Para procesar los datos obtenidos a través de la aplicación de las encuestas se utilizó los programas tales como:

Formulario de google forms

Microsoft Excel.

La observación de documentos y datos es la técnica de recolección de información que consiste básicamente, en observar, acumular e interpretar los datos que fueron registrados y archivados con el objeto de evidenciar una acción o transacción. En este proceso se busca contemplar en forma cuidadosa y sistemática cómo se desarrolla dichas características en un contexto determinado, sin intervenir sobre ellas. Martínez, L.M (2019).

6.6 Instrumento de la Investigación

A continuación, se especifica la aplicación de los instrumentos a aplicarse en la investigación:

6.6.1 Cuestionario de Encuesta

Bernal (2010), define, el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de

investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. (p.250).

El cuestionario será aplicado a todos los trabajadores de las diferentes áreas y puestos que componen la estructura de FENICOOTAXI, R.L, para poder determinar las competencias, cultura y motivación de los trabajadores en cuando a la transformación digital en FENICOOTAXI, R.L.

Se seleccionó este método, porque permite obtener información y recolectar la información directamente de la población de estudio. Es dirigida a trabajadores de FENICOOTAXI, R,L

6.6.2 Entrevistas

Según Buendía, Colás y Hernández (2001) la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador. Bernal (2010), (p.256)

Las entrevistas están dirigidas al Gerente General y a los directores de las áreas administrativas y financieras de la empresa FENICOOTAXI, R.L, las cuales servirán para comprender cuál es la situación y planes en cuanto a la transformación digital y el recurso humano en FENICOOTAXI, R.L

Se consideró este método, ya que permite obtener una información más completa debido a que permite alcanzar información cualitativa y escuchar las opiniones del entrevistado en cuanto al proceso de transformación digital y el recurso humano de FENICOOTAXI, R.L.

6.6.3 Revisión documental

Se realizará revisión de bases de datos de escolaridad, capacitaciones recibidas, expedientes del personal, evaluaciones al desempeño. Con el fin de encontrar y dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación.

6.6.4 Observación de documentos y datos:

La observación de documentos y datos es la técnica de recolección de información que consiste básicamente, en observar, acumular e interpretar los datos que fueron registrados y archivados con el objeto de evidenciar una acción o transacción. En este proceso se busca contemplar en forma cuidadosa y sistemática cómo se desarrolla dichas características en un contexto determinado, sin intervenir sobre ellas. Martínez, L.M (2019).

VII. Análisis de los resultados

7.1.1 Generalidades de FENICOOTAXI, R.L.

7.1.2 Historia de FENICOOTAXI, R.L.

La Federación Nicaragüense de Cooperativas de Taxi R.L conocida con su nombre comercial de **“FENICOOTAXI, R.L.”** fue constituida del 21 de Mayo de 1994 en el municipio de Diramba, Departamento de Carazo, a las 11:00 de la mañana integrada por 3 Uniones de cooperativas, siendo estas : Unión de Cooperativas de Taxis de Managua, R.L “UNICOOTAXMA, R.L” , Unión de Cooperativas de Taxis de Oriente, R.L “UNICOOTAXOR, R.L” y Unión de Cooperativas de Taxis de Occidente R.L “UNICOOTAXOC, R.L” conformada por una Junta Directiva los cuales fueron:

Luis Molina Vega – Presidente

Santiago Suazo Solís – Vicepresidente

Freddy Cárcamo Díaz – Secretario

Marvin Lara Díaz – Tesorero

Thomas Quezada Gutiérrez – Vocal

El día 26 de septiembre de 1994 se presenta la solicitud de Inscripción ante la Dirección General de Cooperativas del Ministerio del Trabajo, otorgándose su personería jurídica el día 18 de octubre del mismo año quedando legalmente constituida.

FENICOOTAXI, R.L nace en los momentos más complejos en la historia del Movimiento Cooperativo de Transporte Nicaragüense ya que las políticas de gobierno pretendía eliminar a este sector tan importante en la economía del país, lo cual obligo a la Federación a orientar todos sus esfuerzos en garantizar la sobrevivencia de sus afiliados; dejando en segundo plano el desarrollo empresarial, sin embargo junto a la lucha diaria por sobrevivir fueron impulsando tareas empresariales que hoy a sus

veintisiete años se ha convertido en la organización más importante del Sector Selectivo del país.

Actualmente FENICOOTAXI, R.L. está conformada por cinco Uniones y una Central de Cooperativas de Taxis más importantes del país las cuales son: Unión de Cooperativas de Taxis de Managua, R.L “UNICOOTAXMA, R.L”, Unión de Cooperativas de Taxis de Masaya, R.L “UNICOOTAXMAS, R.L”, Unión de Cooperativas de Taxis de León, R.L “UNICOOTAL, R.L” , Unión de Cooperativas de Taxis de Occidente, R.L “UNICOOTAXOC, R.L”, Unión de Cooperativas de Taxis del Sur, R.L “UNICOOTAXSUR, R.L”, Central de Cooperativas de Transporte Solidaridad y Desarrollo “CECOOTRASOLD, R.L”, dirigida por un Consejo de Administración.

7.1.3 Misión

Representar y defender los intereses de nuestros integrantes y del movimiento cooperativo en general en los aspectos político-gremial, sociales y económicos, procurándoles mejorar sus ingresos y ajustados a los principios y valores universales del modelo cooperativo.

7.1.4 Visión

Elevar nuestro nivel de liderazgo dentro del movimiento cooperativo, creciendo en eficiencia, participación, competitividad y solidez financiera a través del fortalecimiento de alianzas con organismos y empresas nacionales o extranjeras, garantizando un equilibrio entre la estrategia gremial y desarrollo empresarial.

7.1.5 Modelos de Negocio de FENICOOTAXI, R.L.

Combustibles, Repuestos y Conveniencia:

Venta de Combustible

Tienda de Conveniencia

Tienda de Repuestos:

Cambio de Aceites y Llantas

Venta de Seguros

Financiamiento de Vehículos, repuestos y reparaciones de unidades

Enfoque de mercadeo

2. Fomentar, negocios que beneficien a las empresas asociadas y sus grados de integración.
3. Desarrollar ideas de negocios que permita interactuar a través de cadenas de productos y servicios.
4. Impulsar alianzas empresariales.

7.1.6 Organigrama de FENICOOTAXI, R,L

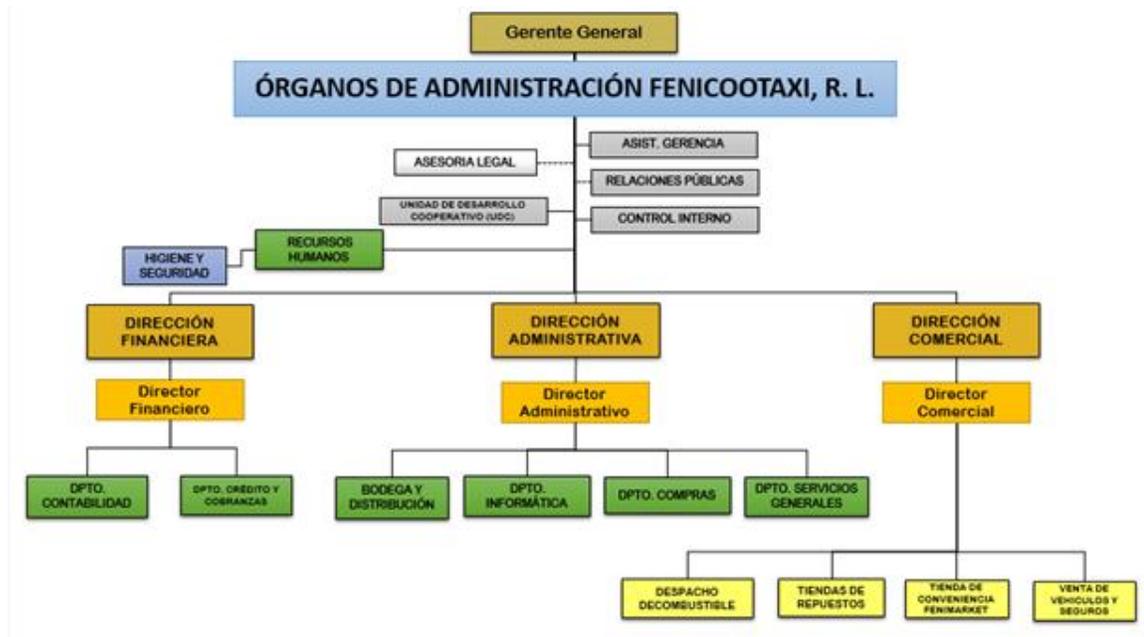


Figura 7.1.6. Organigrama de FENICOOTAXI, R.L.

Fuente: FENICOOTAXI, R.L.

7.1.7 Organigrama de recursos humanos en FENICOOTAXI, R.L

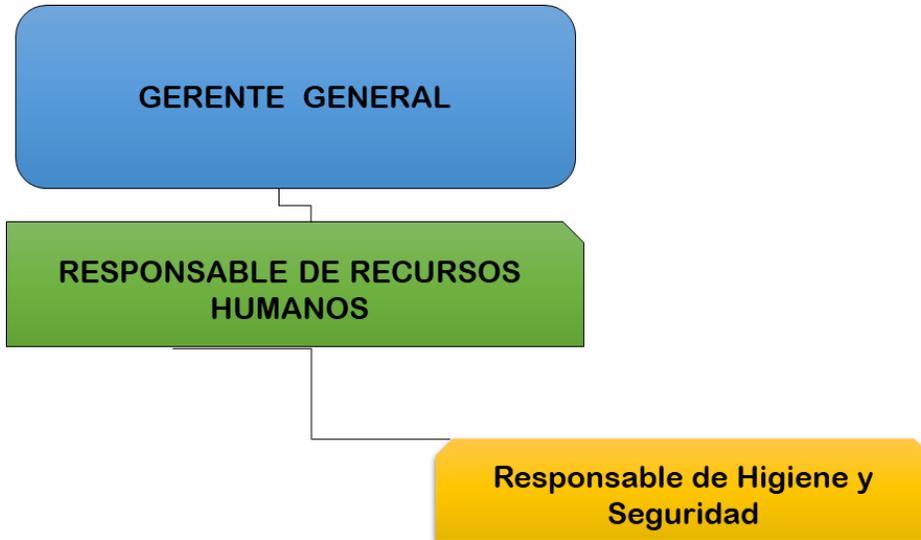


Figura 1.1.3.2 Organigrama de FENICOOTAXI, R.L.

Fuente: Elaboración Propia

7.1.8 Funciones del área de Recursos Humanos

Cargo: Responsable de Recursos Humanos.

1. Elaborar POA y darle seguimiento mediante el PAM.
2. Contratar al personal requerido cumpliendo con los procedimientos establecidos.
3. Elaborar la nómina salarial con sus detalles.
4. Llevar el control y registro del personal.
5. Diseñar y dar seguimiento al cumplimiento del plan de capacitaciones.
6. Garantizar el cumplimiento del reglamento interno de FENICOOTAXI R.L.
7. Elaborar y Ejecutar evaluaciones al desempeño de los colaboradores.
8. Diseñar y ejecutar instrumentos que garanticen la evaluación del clima laboral.
9. Coordinar con el responsable de Higiene y seguridad todas las actividades en materia de higiene y seguridad.
10. Otras actividades orientadas por el jefe inmediato.

Cargo: Responsable de Higiene y Seguridad.

1. Elaborar POA y darle seguimiento mediante el PAM.
2. Proponer, Elaborar y actualizar los manuales requeridos para garantizar la seguridad de los colaboradores y la Federación.
3. Supervisar que los colaboradores y personal externo que utilizan equipos de protección personal por su desempeño, cumplan con las medidas de seguridad establecidas en la Ley de Higiene y Seguridad.
4. Supervisar que las instalaciones de la Federación estén dotadas con las medidas de seguridad requerida.
5. Capacitar al personal en temas de Higiene y Seguridad.
6. Garantizar el cumplimiento de las actividades relacionadas con los Colaboradores de acuerdo a la Legislación en temas de Higiene y Seguridad.
7. Otras actividades orientadas por la responsable de Recursos Humanos.

7.1.9 Modelos de reclutamiento, selección y contratación.

En el área de recursos humanos es donde se reclutan expedientes de personal nuevo, se seleccionan los expedientes para entrevistas según las necesidades de los puestos vacante, se hacen los análisis y verificaciones de datos, se evalúan los resultados de entrevistas, pruebas psicométricas y técnicas según los requerimientos de los puestos de trabajo disponibles, se realiza inducción general de FENICOOTAXI, R.L y sus funciones como trabajadores.

Reclutamiento

FENICOOTAXI, R.L obtiene los curriculum de varias fuentes:

Personal que por su propia cuenta deja su curriculum físicamente en las instalaciones y se recepcionan, página Web de FENICOOTAXI, R.L, donde se ofertan las plazas y los aspirantes pueden aplicar y dejar sus curriculum, automáticamente caen en el correo de recursos humanos.

FENICOOTAXI, R.L cuenta con un programa llamado la “VOZ DEL TAXISTA”, donde se anuncian los puestos disponibles y les indica cómo aplicar desde la página web, cuando son cargos con más requisitos y no se logran encontrar suficientes aspirantes, se publican en la página de encuentra 24, grupos de whatsapp o telegram para obtener más opciones, se lleva un banco de datos de los expedientes recepcionados para futuras plazas.

Contratación:

Al candidato seleccionado se le solicita cumpla con la entrega de todos los documentos requeridos para su expediente, los cuales debe entregar para su debida contratación, se crea el expediente del nuevo trabajador con todos los documentos completos, Se firma el contrato y se les explica al nuevo trabajador todas las condiciones del contrato.

Se presenta a los demás compañeros del área donde ingresará, y se envía por correo electrónico, su nombre con su foto, cargo, código a todos los correos de los trabajadores de FENICOOTAXI, R.L, para que tengan el conocimiento del nuevo ingreso, se le entrega uniforme, carnet y se le incluye en el reloj de marcas, para su debido control.

Inducción:

Al personal nuevo el responsable del área de recursos humanos, les enseña acerca de la historia, cultura, visión, misión, giro comercial, organigrama y otros, apoyado de medios audiovisuales, se entrega de forma escrita o digital políticas generales de la empresa, reglamento interno y otros documentos específicos de sus áreas.

Posterior el nuevo trabajador se reincorpora a sus áreas, donde pasa al menos 3 días en inducción por otro trabajador, el nuevo trabajador tendrá 30 días para adaptación en su puesto de trabajo.

7.1.10 Pagos de salarios y prestaciones.

Se elabora pago de planilla quincenal con todos sus ingresos y deducciones pertinentes, se elabora provisiones acumuladas al cierre de cada mes. (aguinaldo, indemnización, vacaciones), se realizan las planillas de reporte mensual a la DGI e INSS.

7.1.11 Desarrollo estratégico del área de recursos humanos

Se realizan análisis y seguimiento de evaluaciones al desempeño, (Mensual, trimestral y anual), se realizan encuestas de clima laboral 2 veces al año, con su debido análisis, se realiza inventario de habilidades técnicas y emocionales del personal, para el análisis de plan de carrera del personal.

Se da seguimiento al comportamiento, desempeño y liderazgo de los trabajadores a través de visitas y observación in situ, se organizan reuniones o celebraciones tanto de índole laboral como social con los trabajadores, se llevan actualizada las bases de datos de los trabajadores, en cuanto sus estudios, ascensos, memorándums, permisos especiales, salarios y otros.

7.1.12 Capacitaciones

Una vez al año el responsable del área de recursos humanos realiza diagnóstico de detección de necesidades de capacitación, con el diagnóstico realizado se crea el plan anual de capacitación, el cual es aprobado por el gerente general.

En el transcurso del año se le da seguimiento al plan de capacitación, se gestionan y organizan las capacitaciones planificadas, se gestionan algunas capacitaciones con fondos INATEC, se lleva registro de todas las capacitaciones impartidas en el año.

7.1.13 Higiene y Seguridad.

Se garantiza el cumplimiento de la ley 618. Mantener actualizada la licencia de higiene y seguridad de todas las sucursales, se debe implementar estrategias para mantener motivado a los trabajadores a cumplir con las normas de higiene y seguridad y trabajar de manera seguro.

7.1.14 Rotación de personal

Para realizar análisis de rotación de personal se utilizará los datos desde el mes de enero a diciembre 2021 de FENICOOTAXI, R.L, de entradas y salidas de trabajadores.

Tabla 7.1.14 Análisis de Rotación de personal de FENICOOTAXI, R.L.

ENTRADAS DE PERSONAL		SALIDAS DE PERSONAL	
Enero	6	Enero	2
Febrero	3	Febrero	6
Marzo	6	Marzo	3
Abril	2	Abril	1
Mayo	3	Mayo	1
Junio	3	Junio	4
Julio	4	Julio	4
Agosto	3	Agosto	4
Septiembre	6	Septiembre	4
Octubre	1	Octubre	11
Noviembre	7	Noviembre	2
Diciembre	8	Diciembre	4
Total	52	Total	46

Fuente: FENICOOTAXI,R.L.

Total, de trabajadores al 31 de diciembre 2021= 126

$$RP = (E - S)/TRABAJADORES * 100$$

$$RP = (52 - 46)/126 * 100$$

$$RP = 0.047 * 100$$

$$RP = 4.76\%$$

Con un crecimiento del 13% en trabajadores en el año 2021.

7.1.15 Diagnóstico del área de recursos humanos de FENICOOTAXI, R.L.

Tabla 7.1.15 Análisis FODA

FORTALEZAS	Debilidades.
Personal de confianza y con estabilidad laboral en el área de recursos humanos.	En el área de recursos humanos no hay suficiente personal para invertir tiempo en el desarrollo del talento Humano, solo existe 1 trabajador para el área de RRHH y otro para la parte de Higiene y seguridad.
Planificación estratégica del área de recursos humanos, y seguimiento a través del POA, y PAM (planificación de actividades mensuales)	No se cuenta con un sistema de gestión integral en cada una de las áreas de FENICOOTAXI, R.L, que facilite los procesos y ahorre tiempo, y que se conecten entre sí, para mejorar los procesos incluyendo el de nómina y recursos humanos.

<p>Ambiente organizacional agradable propicio para participar de un proceso de cambio o transformación digital</p>	<p>Hay poco personal profesionalizado y especializado en su materia dentro de FENICOOTAXI, R.L.</p>
<p>Excelente comunicación y relación entre las áreas y la Gerencia General</p>	<p>Poco conocimiento en herramientas tecnológicas y sistemas informáticos en el personal de FENICOOTAXI, R.L.</p>
<p>Existen políticas y normas establecidas para los procesos del área de recursos humanos.</p>	<p>Saturación de personal en las oficinas debido al crecimiento numerario de trabajadores y no inversión en infraestructura acorde al crecimiento de FENICOOTAXI, R.L.</p>
<p>Personal con experiencia y dominio de los procesos de recursos humanos.</p>	<p>Cambios constantes en los procedimientos, no existe un Manual de procedimientos aprobado y autorizado.</p>
<p>Se encuentra en funcionamiento Manual de funciones, Reglamento Interno.</p>	
<p>FENICOOTAXI, R.L cuenta con amplia trayectoria en el gremio y es líder en su sector, lo que permite proyectar una buena imagen y se puede reclutar excelentes candidatos.</p>	
<p>Solidez Financiera, lo que permite cumplir con todas las obligaciones laborales en tiempo y forma para con sus trabajadores.</p>	
<p>Cadena de valor muy sólida en su sucursal central, lo que permite realizar planes de carrera con el personal.</p>	

Personal Administrativos, jefaturas y puestos claves, muy comprometidos con el desarrollo, comercial, Financiero y tecnológico de FENICOOTAXI, R.L, lo que permite mayor acercamiento a los objetivos de transformación digital.	
Disponibilidad y disposición de FENICOOTAXI, R.L. para la compra de equipos de cómputos y tecnológicos para el proceso de transformación digital.	
Disponibilidad y disposición de FENICOOTAXI, R.L. para la gestión para organizar y capacitar al personal en el proceso de transformación digital.	
Externo	
Oportunidades.	Amenazas
Desarrollar nuevos modelos de negocios que permitan el acercamiento a los clientes a través de plataformas digitales.	Aumento en los impuestos empresariales que afecten las utilidades de FENICOOTAXI, R.L, y detenga el crecimiento o aumento de salarios.
Aprovechar la imagen y solidez financiera de FENICOOTAXI, R.L, para seguir ampliando el número de sucursales y abarcar y satisfacer a más clientes de las diferentes partes del país.	Mayores restricciones en las exoneraciones de los productos que se comercializan en FENICOOTAXI, R.L, y debido a esto se pierdan clientes y bajen las ventas.
Adquirir financiamiento a través de bancos para la creación de un nuevo edificio administrativo y tienda de repuestos que permita mayor comodidad a los trabajadores y a sus clientes.	Conflictos entre el gobierno y los países de donde importa sus productos FENICOOTAXI, R.L, escases de productos, pocas ventas lo que perjudique y se cancelen contratos laborales.

Precios más competitivos por exoneraciones por ser una empresa de origen cooperativo, lo que permite aumentar las ventas.	Restricciones de entrada a productos tecnológicos al país y que FENICOOTAXI, R.L. no pueda comprar sus equipos para la transformación digital.
	Ingreso de empresas con grandes plataformas digitales como Uber a Nicaragua, y FENICOOTAXI, pierda su sentido de ser y con eso se perjudiquen los modelos de negocios existentes.
	La competencia trate de llevarse nuestra mano de obra calificada.

Fuente: Elaboración propia.

El presente acápite aborda el análisis de los resultados de los hallazgos del estudio acerca de recursos humanos y su papel en la transformación digital de FENICOOTAXI, RL, en la ciudad de Managua, en el año 2021, estos se presentarán en el orden de los objetivos previamente definidos para el estudio:

1. Diagnosticar las competencias digitales de los trabajadores, la cultura digital existente y la motivación de los mismos y la gestión del área de recursos humanos en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L.
2. Analizar la funcionalidad y capacidad de gestión del área de recursos humanos en la transformación digital en FENICOOTAXI, R.L.
3. Evaluar las competencias digitales necesarias con las que deben contar los trabajadores de FENICOOTAXI R.L, según sus cargos y las capacidades de gestión del área de recursos humanos.
4. Elaborar un plan de acción para el área de Recursos Humanos y su gestión en el proceso de transformación digital en FENICOOTAXI, R.L

Asimismo, el desarrollo de cada objetivo se realizará con base a las herramientas de recopilación de información aplicadas, siendo estas: análisis FODA, entrevista y encuesta, así como también la investigación documental.

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados al inicio de esta investigación, se examinó la información recopilada por medio de los instrumentos de análisis como, análisis FODA, entrevista, encuesta, y revisión documental.

Los resultados y el análisis de los mismos se presentan en el orden jerárquico, partiendo de los objetivos específicos según los ítems de cada indicador.

7.2. Diagnosticar las competencias digitales de los trabajadores, la cultura digital existente y la motivación de los mismos y la gestión del área de recursos humanos en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L.

7.2.1 Competencias Digitales

A fin de dar respuesta a este objetivo las herramientas aplicadas para la recopilación de información que permitan realizar el diagnóstico de las competencias digitales de los trabajadores, se aplicó el modelo FODA, y la encuesta a los trabajadores. No se aplicó la herramienta entrevista a mandos intermedios ni directivos con relación a este objetivo debido a que los sujetos interés de estudio son únicamente los colaboradores u operarios.

- a. A continuación, se presentan los resultados del modelo de diagnóstico FODA en base a los indicadores internos que representan fortalezas y debilidades en cuanto al objetivo en estudio:

Fortalezas

Ambiente organizacional adecuado para participar en el proceso de cambio o transformación digital

Cadena de valor muy sólida en su sucursal central, lo que permite realizar planes de carrera con el personal.

Disponibilidad y disposición de FENICOOTAXI, R.L. para la compra de equipos de cómputos y tecnológicos para el proceso de transformación digital

Disponibilidad y disposición de FENICOOTAXI, R.L para organizar y capacitar al personal en el proceso de transformación digital.

Debilidades

Poco conocimiento en herramientas tecnológicas y sistemas informáticos en el personal de FENICOOTAXI, R.L.

Hay poco personal profesionalizado y especializado en su materia dentro de FENICOOTAXI, R.L.

- b. Dando continuidad al desarrollo de este objetivo, en lo que respecta a competencias digitales, se presentan los resultados obtenidos a través del instrumento de la encuesta aplicada a los trabajadores, en referencia a las

subvariables correspondiente al uso de los equipos tecnológicos, los cuales se visualizan en la figura 7.2.1.1

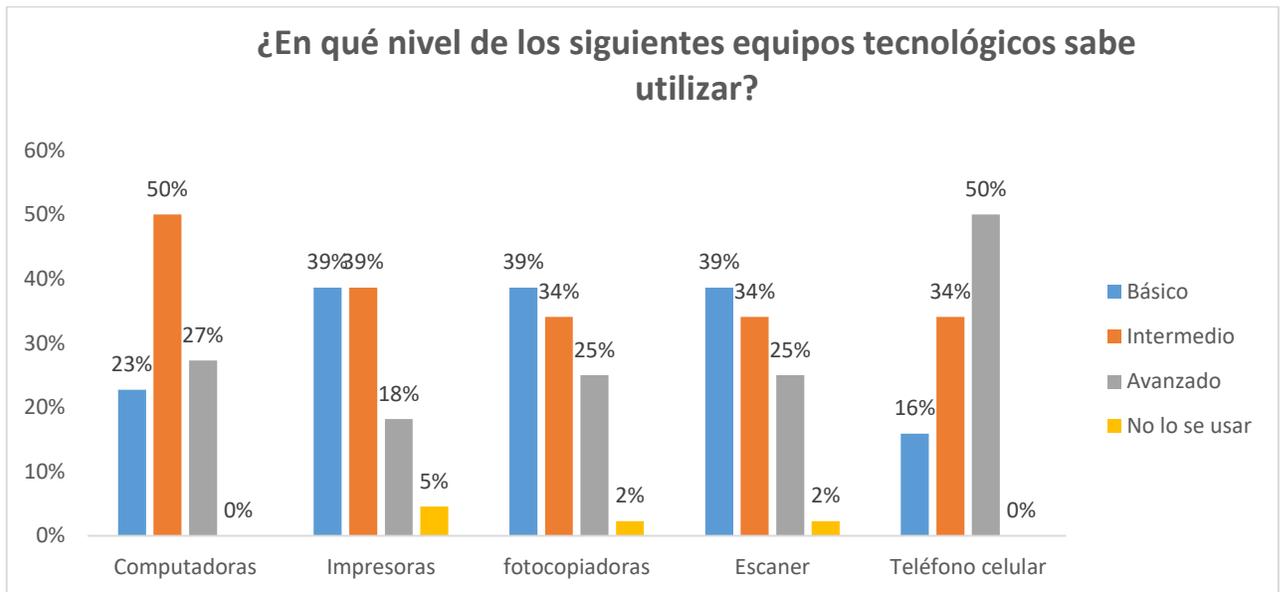


Figura 7.2.1.1 Nivel de conocimientos en equipos tecnológicos

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la variable sobre el nivel de conocimientos en el uso de los equipos tecnológicos por los trabajadores, los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada se pueden observar en la figura 7.2.1.1 donde se muestran las subvariables que tuvieron mayor porcentaje que a continuación se detalla:

En cuanto al uso de computadoras el 50% de los encuestados respondieron que su nivel de conocimiento es intermedio, el 27% tienen conocimiento avanzado y el 23% conocimientos básicos.

Referente al uso de impresoras el conocimiento básico e intermedio, se puede observar que cada uno de ellos obtuvieron un mismo porcentaje del 39% de los trabajadores abordados, el 18% respondieron que tiene conocimientos avanzados, y el 5% respondieron que no saben usar.

En otro orden, el empleo de fotocopiadoras el 39% de los trabajadores encuestados respondieron que tienen conocimientos básicos, el 34% conocimiento intermedio, el 25% avanzado y solo un 2% no la sabe usar.

En lo concerniente al manejo de escáner el 39% de los encuestados dijeron tener conocimientos básicos, el 34% intermedio, el 25% avanzado y solo el 2% dijo no saber usarlo.

En lo particular al uso de celular, un 50% de los trabajadores encuestados dijeron tener nivel de uso avanzado, un 34% intermedio y un 16% básico.

Con base a los resultados antes descritos y lo observado en la figura 7.2.1.1, se destaca que los conocimientos sobre los equipos tecnológicos de los trabajadores encuestados, se encuentra entre los niveles básico e intermedio, en los siguientes equipos: computadoras, impresoras, fotocopiadoras y escáner; sin embargo, son nivel avanzado en el uso de dispositivos celulares.

- c. En consiguiente se describe los resultados obtenidos de la encuesta a los trabajadores en lo que refiere a los programas de Windows y su nivel de aplicación. Estos se pueden visualizar en la figura 7.2.1.2

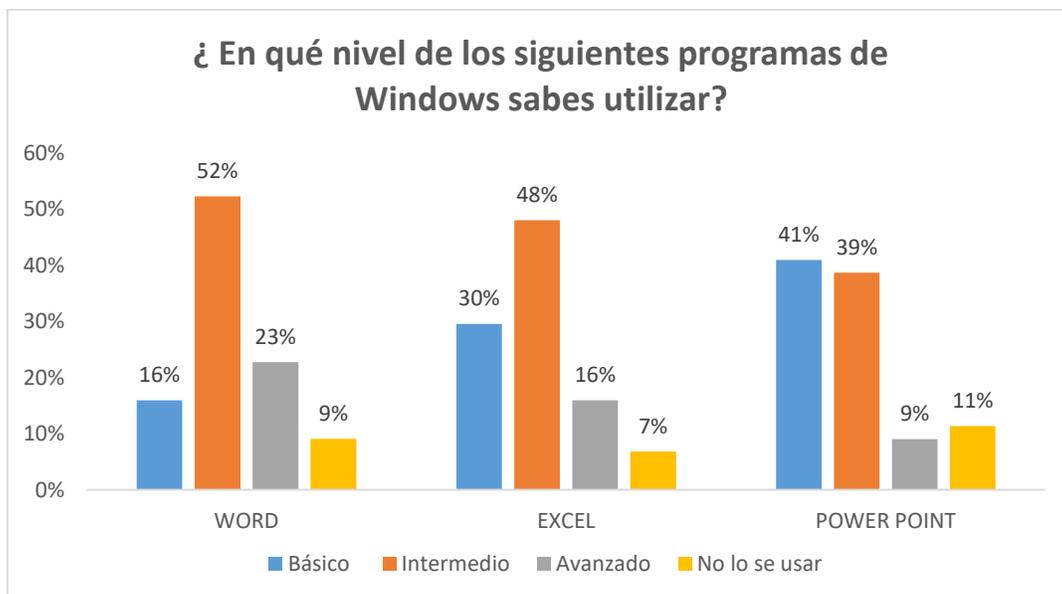


Figura 7.2.1.2. Nivel de conocimientos en el uso del Microsoft Office

Fuente: Elaboración Propia

Con base a los resultados obtenidos de las encuestas aplicada a los trabajadores, en lo referente a los programas de Windows, específicamente al uso de Word, un 52% de los trabajadores tienen conocimiento a nivel intermedio, un 23% nivel avanzado, 16% nivel básico y 9% de trabajadores no lo saben usar.

En lo respecta al manejo del programa Excel, un 48% de los trabajadores respondió que saben usarlo a un nivel intermedio, un 30% nivel básico, 16%, nivel Avanzado y solo un 7% no lo saben usar.

En cuanto al programa de Power Point, los resultados indican que un 41% de los trabajadores encuestados, saben usarlo en un nivel básico, el 39% intermedio, 9% avanzado y 11% de los trabajadores no lo saben usar.

De acuerdo con los resultados anteriormente descritos, se puede interpretar que existe un nivel de conocimiento de manera general de los programas de Microsoft Office, por parte de los trabajadores, donde los mayores porcentajes obtenidos representan entre el nivel intermedio para los programas Word, Excel y Power Point con 52, 48% y 39%, respectivamente, siendo estos programas de gran importancia su conocimiento y uso puesto que permiten la realización eficiente de las tareas.

- d. A continuación, se describe los resultados obtenidos de la encuesta a los trabajadores en lo que refiere a las herramientas tecnológicas como medio de comunicación en el ámbito laboral. Estos se pueden visualizar en la figura 7.2.1.3

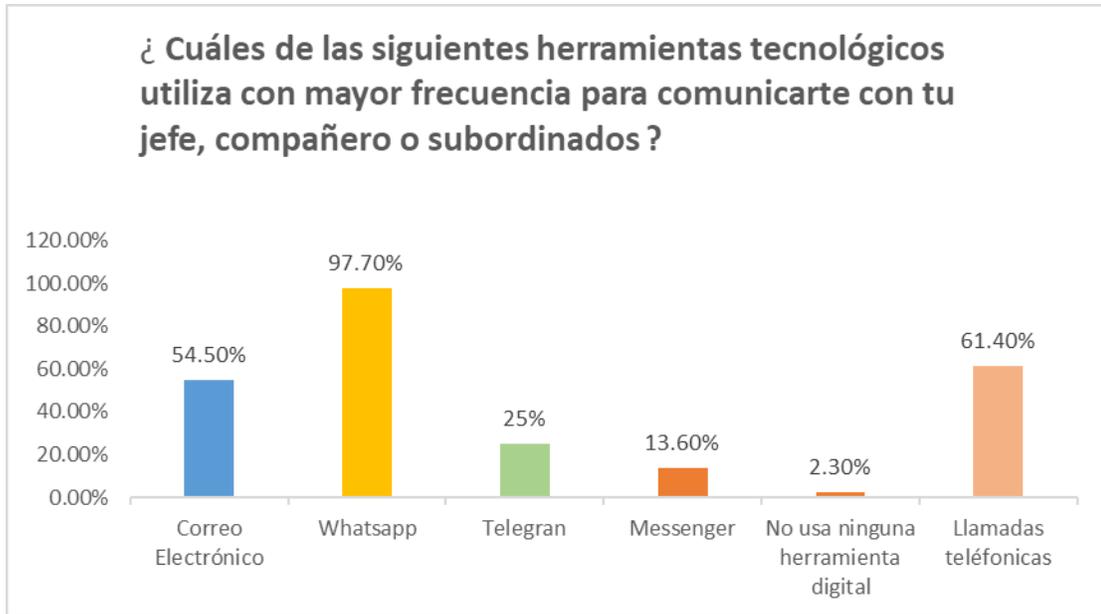


Figura 7.2.1.3. Herramientas digitales de comunicación.

Fuente: Elaboración Propia.

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores, en lo referente a herramientas de comunicación, empezando con herramientas como el Whatsapp donde el 97.7% de trabajadores de FENICOOTAXI, R.L, se comunican a través de este, correo electrónico un 54.5%, por medio de llamadas telefónicas el 61.4%, en cambio un 25% se comunican a través de telegram, y por último un 13.6% se comunican por la aplicación de Messenger,

De acuerdo con los resultados anteriormente descritos, las herramientas que en su mayoría son más usadas como canales de comunicación son: WhatsApp, llamadas telefónicas y los correos electrónicos que representan un 97.7%, 61.4%, 54.5% respectivamente.

Es decir que muy poco se comunican por otro tipo de plataformas, ya que estas son las más habituales y fáciles de utilizar.

e. En otro orden, se describen los resultados obtenidos de la encuesta a los trabajadores en lo que refiere a los conocimientos en herramientas digitales para redacción de informes. Estos se pueden visualizar en la figura 7.2.1.4



Figura 7.2.1.4. Nivel de conocimientos en herramientas digitales para redacción de informes.

Fuente: Elaboración Propia.

Con base a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores, en lo referente al conocimiento de herramientas digitales para redacción de informes, se puede observar en la figura 7.2.1.4 que un 68% de los encuestados respondieron que pueden crear imágenes sin problemas, un 27% trabajadores manifestaron no tener el conocimiento en creación de imágenes, pero podrían aprender si quisieran, 5% trabajadores no tienen idea de cómo hacerlo.

Con relación a la creación y edición de videos digitales, un 59% de los trabajadores encuestados indicaron, que sí podrían realizarlo sin inconvenientes, un 36% de los encuestados no lo saben, pero podrían aprender sin quisieran y 9% trabajadores respondieron que no podrían y no tiene idea de cómo hacerlo.

Así mismo, referente a la creación de audios un 55% de los trabajadores encuestados, respondieron que sí podrían crear audios sin inconvenientes, un 36% no lo saben, pero podrían aprender sin quisieran y por último un 9% de los trabajadores respondieron que no podrían y no tiene idea de cómo hacerlo.

respecto al conocimiento para realizar gráficas un 66% trabajadores encuestados respondieron que podrían realizar gráficas en sus informes sin inconvenientes, un 32% de los encuestados no lo saben, pero podrían aprender sin quisieran y un 2% trabajador respondió que no podrían y no tiene idea de cómo hacerlo.

De acuerdo con los resultados descritos anteriormente se puede apreciar que las competencias digitales por parte de los trabajadores para el desarrollo del trabajo dentro de FENICOOTAXI, R.L, son las siguientes, manejo de computadora, manejo del microsoft Office, manejo de herramientas de comunicación digital, como el Whatsapp y el correo electrónico, herramientas digitales para crear y editar imágenes, videos y audios, en base a los mismos resultados de la encuesta a los trabajadores indican que el nivel del uso y manejo de estas competencias es nivel intermedio dentro de los trabajadores actuales de FENICOOTAXI, R.L..

7.2.2 Cultura digital de FENICOOTAXI, R.L.

Continuando con el objetivo número uno del estudio, en este acápite se analizará lo referente a la cultura digital de FENICOOTAXI, R.L, las herramientas aplicadas para la recopilación de información que permitan realizar el diagnóstico de la cultura digital, se utilizó el análisis FODA, la encuesta aplicada a los trabajadores, no se aplicó la herramienta entrevista a mandos intermedios ni directivos con relación a este objetivo debido a que los sujetos interés de estudio son únicamente los colaboradores u operarios.

- a. A continuación, se presentan los resultados del modelo de diagnóstico FODA en base a los indicadores internos que representan fortalezas y debilidades en cuanto al objetivo en estudio:

Fortalezas:

Ambiente organizacional agradable propicio para participar de un proceso de cambio o transformación digital.

Excelente comunicación y relación entre las áreas y la Gerencia General.

Personal Administrativos, jefaturas y puestos claves, muy comprometidos con el desarrollo, comercial, Financiero y tecnológico de FENICOOTAXI, R.L, lo que permite mayor acercamiento a los objetivos de transformación digital.

Disponibilidad y disposición de FENICOOTAXI, R.L. para la gestión de organizar y capacitar al personal en el proceso de transformación digital.

Debilidades:

Poco conocimiento en herramientas tecnológicas y sistemas informáticos en el personal de FENICOOTAXI, R.L.

En tal sentido, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores en relación al análisis de la cultura digital en FENICOOTAXI, R.L, de acuerdo a las subvariables:

- b. Conocimiento respecto a lo que es transformación digital, el resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores se puede observar en la figura 7.2.2.1, donde un 75% de los trabajadores encuestados, manifestaron que tienen conocimiento sobre que es la transformación digital en una organización, mientras que un 25% dijo no saber que es la transformación digital en una organización.



Figura 7.2.2.1. Transformación Digital

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados descritos anteriormente se pueden interpretar como muy significativo contar con un 75% de los trabajadores con conocimiento sobre lo que es transformación digital. Esto se podría interpretar que se ha estado informando y concientizando al personal sobre la transformación digital, siendo un proceso fundamental para ir fomentando una cultura digital, siendo un aspecto positivo para llevar a cabo un proceso de transformación digital.

- c. En otro orden, se aborda la importancia del papel del trabajador para alcanzar la transformación digital, se muestra en la figura 7.2.2.2.

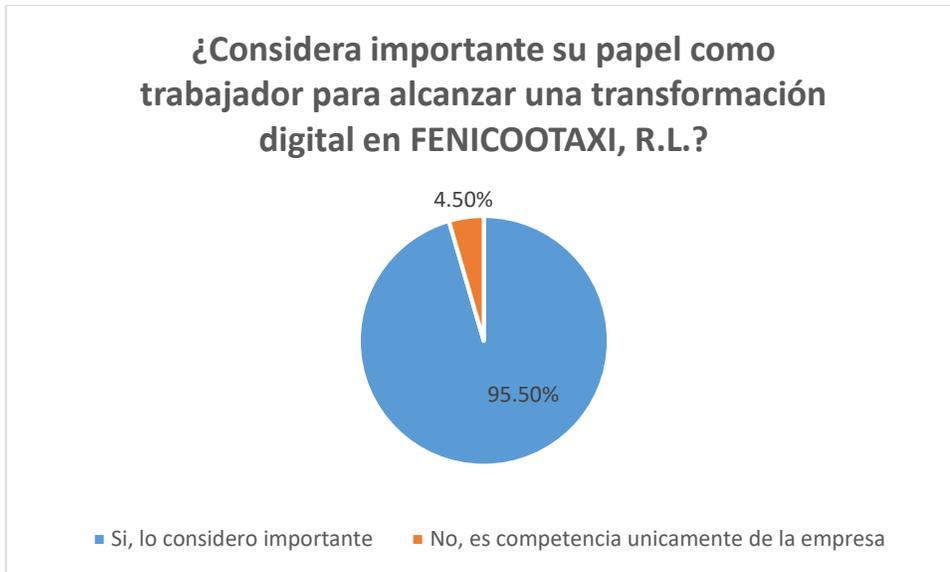


Figura 7.2.2.2. Importancia del trabajador en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de la encuesta aplicada fue que 95.5% de los trabajadores encuestados consideran que como trabajadores juegan un papel muy importante en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L., mientras que el 4.5% del personal considera que es competencia únicamente de la empresa.

Estos resultados son de gran relevancia para el presente estudio porque esto facilitará el proceso de cambio que conlleva la transformación digital.

- d. Siguiendo con la aplicación de la encuesta realizada a los trabajadores, se les pregunto a los encuestados la importancia en el uso del internet y los cambios tecnológicos para la transformación digital, los resultados se muestran en la figura 7.2.2.3

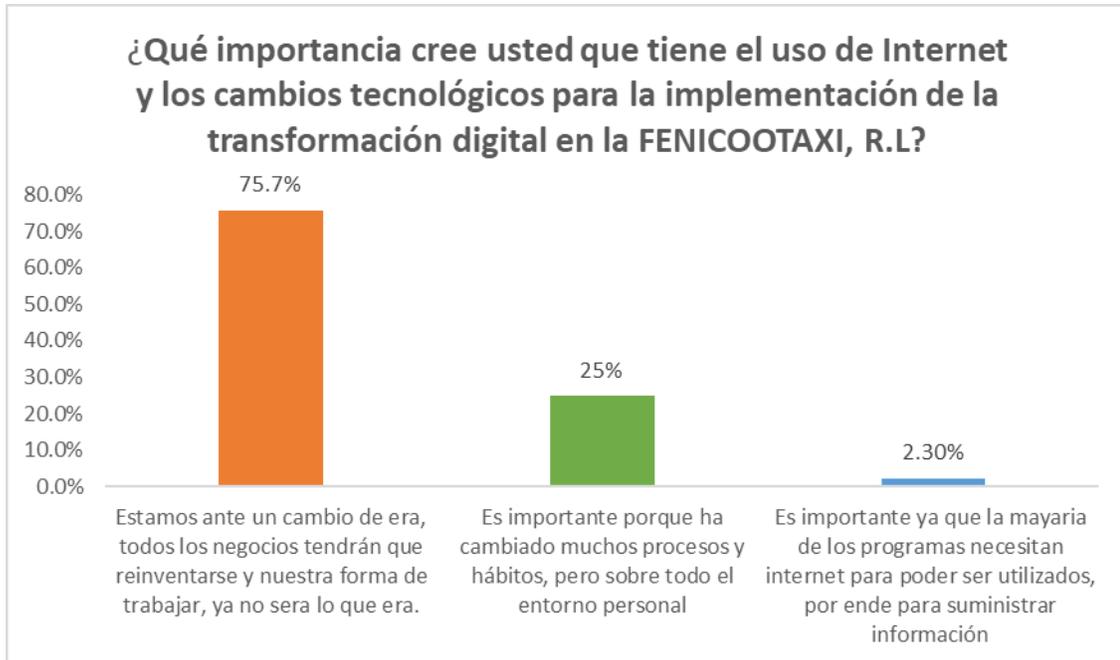


Figura 7.2.2.3. Importancia del uso del internet y los cambios tecnológicos.

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores un 72,7% respondieron que “Estamos ante un cambio de era, todos los negocios tendrán que reinventarse y nuestra forma de trabajar ya no será la que era”, el 25% de los trabajadores respondieron que: “Es importante porque ha cambiado muchos procesos y hábitos, pero sobre todo del entorno personal”, el 2.3% de los trabajadores respondieron “Es importante ya que la mayoría de los programas necesitan el internet para poder ser utilizados, por ende para suministrar información”

Como se puede observar estos resultados, los trabajadores están conscientes de la importancia del internet y los cambios tecnológicos, en la nueva era en que se desarrollan los negocios, para lograr una transformación digital en FENICOOTAXI, R.L.

- e. Mediante la encuesta aplicada a los trabajadores, se les pregunto a los encuestados si el internet ha influido en el ejercicio de sus funciones para ser más eficiente, los resultados se pueden observar en la figura 7.2.2.4, esta interrogante

cabe dentro del análisis de la cultura digital puesto que el uso del internet es directamente proporcional a lo que conlleva a una cultura digital.

¿Ha influido el uso de internet en el ejercicio de sus funciones para ser más eficiente?

Respuestas



Figura 7.2.2.4. Influencia en el uso del internet en las funciones de los trabajadores de FENICOOTAXI, R.L.

Fuente: Elaboración Propia

Con base a los resultados obtenidos de las encuestas aplicada a los trabajadores un el 50% respondieron que el internet ha influido considerablemente en sus funciones para ser más eficiente, el 22.7% respondió que siempre ha trabajado con internet, el otro 22.7% respondió que ha cambiado algo, pero la base de su trabajo sigue siendo la misma, y el 4.5% dijeron que, para nada, siguen haciendo lo mismo.

De los resultados obtenidos, entre los trabajadores en quienes el internet ha influido considerablemente y los que siempre han trabajado con internet, se tiene un porcentaje acumulado del 72.7% de trabajadores encuestados, considerado un alto uso y conocimiento de internet lo que se deduce que existe gran influencia el uso de internet en el ejercicio eficiente de sus funciones.

- f. Por otra parte, se les pregunto a los encuestados si FENICOOTAXI, R.L, propicia una cultura digital en sus trabajadores, los resultados se muestran en la figura 7.2.2.5

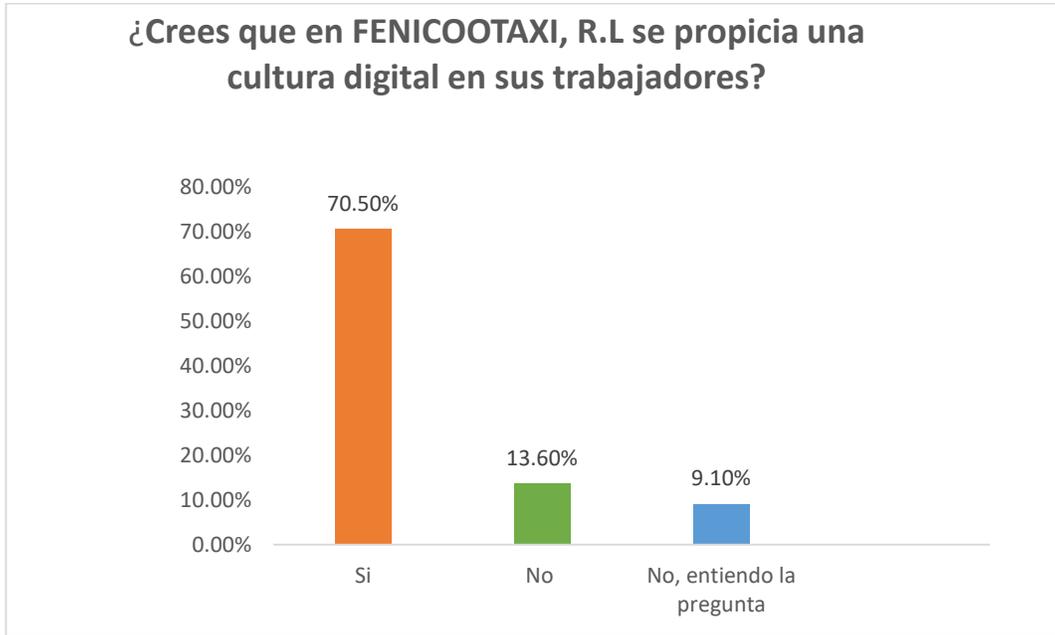


Figura 7.2.2.5. Cultura Digital en los trabajadores de FENICOOTAXI, R.L

Fuente: Elaboración Propia

En este sentido un 70.5% de los trabajadores encuestados respondieron que FENICOOTAXI, R.L, si propicia una cultura digital en sus trabajadores, 13.6% que no propicia una cultura digital en sus trabajadores, 9.10% dijo no entender la pregunta, es decir que no están familiarizado con el tema.

De acuerdo con los resultados descritos anteriormente se puede apreciar que la cultura digital dentro de FENICOOTAXI, R.L por parte de los trabajadores para el desarrollo del trabajo dentro de FENICOOTAXI, R.L, son altos puesto que los trabajadores tienen un alto uso y conocimiento del internet, de la transformación digital, también los resultados indican con un porcentaje del 70.5% de trabajadores encuestados

que FENICOOTAXI, R.L, fomenta una cultura digital, siendo esto muy positivo para el éxito del proceso de transformación digital de FENICOOTAXI,R.L.

7.2.3 Motivación de los trabajadores

Prosiguiendo con el objetivo número uno del estudio, en este acápite se analizará lo referente a la motivación de los trabajadores en FENICOOTAXI, R.L, las herramientas aplicadas para la recopilación de información que permitan realizar el diagnóstico de la motivación en los trabajadores, se utilizó la encuesta aplicada a los trabajadores, no se aplicó la herramienta entrevista a mandos intermedios ni directivos con relación a este objetivo debido a que los sujetos interés de estudio son únicamente los colaboradores u operarios.

- a. Para dar respuesta a esta interrogante se formularon preguntas a través de la encuesta aplicada a los trabajadores, que permitieran conocer el estado de motivación de los trabajadores, los resultados se muestran en la figura 7.2.3.1

¿Te sientes motivado por aprender más sobre competencias digitales?
respuestas



Figura 7.2.3.1. Motivación por aprender más sobre competencias digitales

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados indicaron que de los encuestados un 97.7%, respondieron que se sienten motivados a aprender más sobre competencias digitales, y un 2.3% de los trabajadores encuestados respondieron que no se sienten motivados a aprender sobre competencias digitales.

Estos resultados encontrados son muy positivos, porque si los trabajadores se encuentran motivados al aprendizaje de nuevas competencias digitales, será más fácil el proceso de cambio y se podrá realizar con éxito la transformación digital.

- b. Utilizando la misma herramienta de la encuesta aplicada a los trabajadores, para determinar dónde proviene la motivación de los trabajadores se formuló la siguiente interrogante, ¿de qué depende su motivación por aprender más sobre competencias digitales? los resultados se muestran en la figura 7.2.3.2

Si respondió sí, en la pregunta anterior, ¿de qué depende su motivación?

respuestas

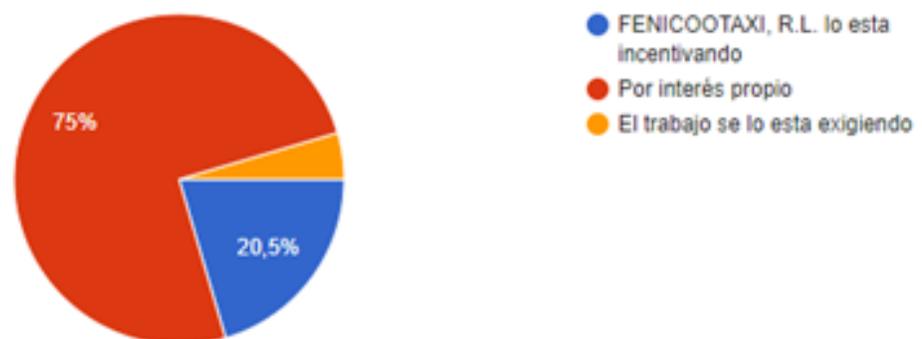


Figura 7.2.3.2. ¿De qué depende su motivación por aprender más sobre competencias digitales?

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos es que el 75% de los trabajadores encuestados, respondieron que su motivación proviene por interés propio, el 20.5% respondió que FENICOOTAXI, R.L lo está incentivando, el 4.5% respondió que el trabajo se lo está exigiendo.

Estos resultados demuestran que un alto porcentaje de los trabajadores están motivados, que es un porcentaje del 75%, pero esta motivación proviene por interés propio, que es algo positivo, que deseen superarse como profesionales, sin embargo, solo un 20.5% considera que FENICOOTAXI, R.L lo está motivando como organización.

7.2.4 Gestión de recursos humanos

Siguiendo con el objetivo número uno del estudio, en este acápite se analizará lo referente a la gestión de recursos humanos de FENICOOTAXI, R.L, las herramientas aplicadas para la recopilación de información que permitan realizar el diagnóstico de la gestión de recursos humanos, se utilizó el análisis FODA, la encuesta aplicada a los trabajadores.

- a. A continuación, se presentan los resultados del modelo de diagnóstico FODA en base a los indicadores internos que representan fortalezas y debilidades en cuanto al objetivo en estudio

Fortalezas

Personal con experiencia y dominio de los procesos de recursos humanos.

Excelente capacidad económica y de gestión para organizar y capacitar al personal en el proceso de transformación digital.

Personal de confianza y con estabilidad laboral en el área de recursos humanos.

Debilidades

En el área de recursos humanos no hay suficiente personal para invertir tiempo en el desarrollo del talento Humano, solo existe 1 trabajador para el área de RRHH y otro para la parte de Higiene y seguridad.

No se cuenta con un sistema de gestión integral en cada una de las áreas de FENICOOTAXI, R.L, que facilite los procesos y ahorre tiempo, y que se conecten entre sí, para mejorar los procesos incluyendo el de nómina y recursos humanos.

Cambios constantes en los procedimientos, no existe un Manual de procedimientos aprobado y autorizado.

- b. Mediante la encuesta aplicada a los trabajadores, donde se les pregunto a los encuestados, ¿cómo evalúa la gestión de recursos humanos en el proceso de transformación de FENICOOTAXI, R.L? los resultados se muestran en la figura 7.2.4.1

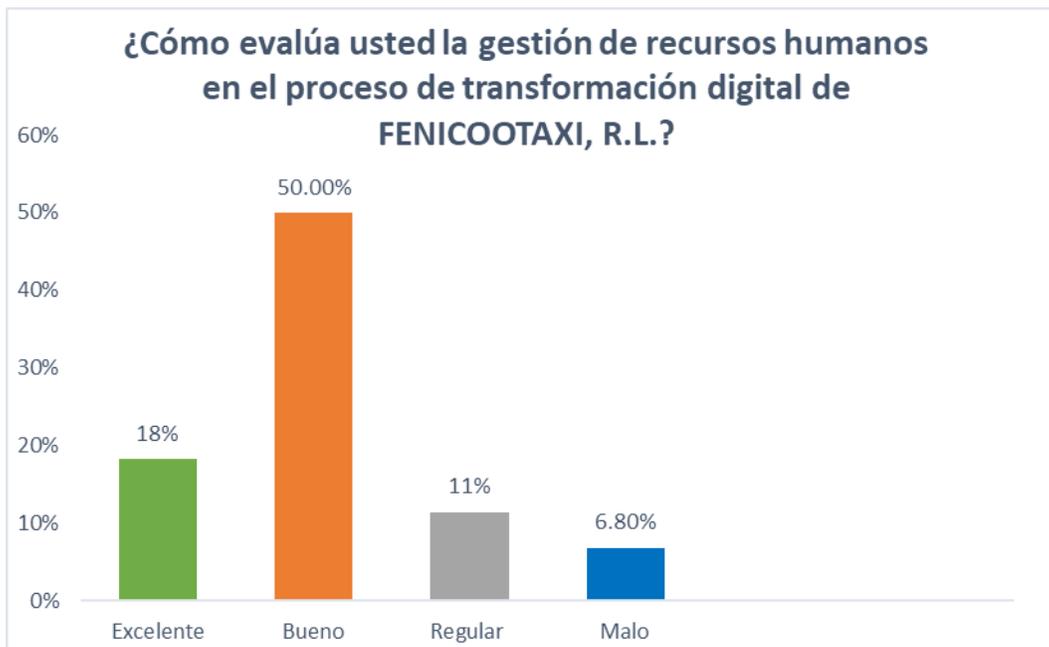


Figura 7.2.4.1. Gestión de recursos humanos en el proceso de Transformación Digital.

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados encontrados fueron que del 100% de los trabajadores encuestados el 50% catalogaron la gestión de recursos humanos en la transformación de FENICOOTAXI, R.L. como Bueno, 18.20% como Excelente el 11.4% como regular y un 14% respondieron fuera de lo que se preguntó en el instrumento.

Para resumir los resultados de las cuatro variables estudiadas en este primer objetivo, los resultados son los siguientes: Las competencias digitales de los trabajadores se encuentra en un nivel básico- intermedio esto según la encuesta realizada, también se pudo determinar que en FENICOOTAXI, R.L existe una cultura que propicia el ámbito digital, por otro lado los resultados también mostraron que los trabajadores se encuentran motivados por iniciativa propia, más que por la motivación que brinda FENICOOTAXI, R.L, y para finalizar en cuanto a la gestión de recursos humanos los resultados de la encuesta dijeron que la gestión de recursos humanos era bueno.

7.3 Analizar la funcionalidad y capacidad de gestión del área de recursos humanos en la transformación digital en FENICOOTAXI, RL.

A fin de dar respuesta a este objetivo las herramientas aplicadas para la recopilación de información que permitan realizar análisis de la funcionalidad y capacidad de gestión del área de recursos humanos en la transformación digital, se aplicó el modelo de análisis FODA, se realizó revisión de manual de funciones, políticas y normas de recursos humanos, se revisó avances del manual de procedimientos específicamente del área de recursos humanos, revisión de rotación de personal, y por último se aplicó la herramienta de recopilación entrevista a directivos de FENICOOTAXI, R.L.

- a. A través de la herramienta de análisis FODA, se realiza análisis de las variables del FODA del área de recursos humanos, tomando fortalezas y debilidades más relevantes en el funcionamiento del área de recursos humanos de FENICOOTAXI, R.L.

Fortalezas

1. Personal de confianza y con estabilidad laboral en el área de recursos humanos.
2. Planificación estratégica del área de recursos humanos, y seguimiento a través del POA, y PAM (planificación de actividades mensuales).
3. Personal con experiencia y dominio de los procesos de recursos humanos.
4. Se encuentra en funcionamiento Manual de funciones, Reglamento Interno.
5. Solidez Financiera, lo que permite cumplir con todas las obligaciones laborales en tiempo y forma para con sus trabajadores.
6. Disponibilidad y disposición de FENICOOTAXI, R.L. para la gestión de organizar y capacitar al personal.
7. Existen políticas y normas establecidas para los procesos del área de recursos humanos.

Debilidades

1. En el área de recursos humanos no hay suficiente personal para invertir tiempo en el desarrollo del talento Humano, solo existe 1 trabajador para el área de RRHH y otro para la parte de Higiene y seguridad.
2. Cambios constantes en los procedimientos, no existe un Manual de procedimientos aprobado y autorizado.

3. Poco conocimiento en herramientas tecnológicas y sistemas informáticos en el personal de FENICOOTAXI, R.L.
4. No se cuenta con un sistema de gestión integral en cada una de las áreas de FENICOOTAXI, R.L, que facilite los procesos y ahorre tiempo, y que se conecten entre sí, para mejorar los procesos incluyendo el de nómina y gestión de recursos humanos.

b. Análisis del área de recursos humanos en la estructura organizativa de FENICOOTAXI, R.L.

Como se puede observar en la Figura 7.1.7, el organigrama del área de recursos humanos está compuesto por dos cargos: Responsable de Recursos Humanos y Responsable de Higiene y Seguridad.

La posición de Recursos Humanos en el organigrama de la organización es de línea staff, la función principal es el de asesorar a la gerencia y todas las áreas de la organización en temas relacionados a la administración del personal y temas laborales.

Por lo cual recursos humanos no toma decisiones, sino que asesora a la gerencia para que este puede tomar las mejores decisiones con respecto al manejo del personal.

c. Análisis de las funciones del área de recursos humanos, según manual de funciones de FENICOOTAXI, R.L.

Según las funciones descritas en el manual de funciones, los dos puestos de trabajo que existen en el área de recursos humanos deben realizar todas las tareas y actividades de cada uno de los subsistemas del área de recursos humanos los cuales son:

1. Planilla, liquidaciones y prestaciones sociales

2. Reclutamiento y selección
3. Inducción de personal
4. Capacitaciones
5. Evaluaciones al desempeño
6. Clima laboral
7. Orden y disciplina
8. Planificación estratégica del área de recursos humanos
9. Higiene y Seguridad

En otro orden tomando de referencia las funciones que comprende el área de recursos humanos, para el ejercicio eficiente de estas, demanda una serie de requisitos como amplio conocimiento técnicos del área, manejo de personal, liderazgo, conocimientos en leyes laborales, elaboración de propuestas de normas, políticas y procedimientos, trabajar con base a una planificación estratégica del área de recursos humanos, para apoyar al crecimiento de FENICOOTAXI, R.L, a través del rendimiento laboral de los trabajadores.

- d. Aplicación de políticas, normas y procedimientos para el funcionamiento del área de recursos humanos.

El área de recursos humanos de FENICOOTAXI, R.L, realiza sus funciones con base al cumplimiento de las leyes laborales vigente en Nicaragua, como lo son el ministerio del trabajo (MITRAB) y el instituto de seguridad social (INSS).

En cuanto al orden y disciplina se cuenta con un reglamento interno aprobado por el ministerio del trabajo, el cual permite mantener un estilo de conducta en cada uno de los trabajadores de FENICOOTAXI, R.L, el responsable de recursos humanos debe dar seguimiento al cumplimiento eficiente por parte de los trabajadores.

Existen políticas y normas establecidas para los procesos de reclutamiento y selección, ajustes salariales, pagos de incentivos monetarios, ascensos y promociones de trabajadores y despidos, estas son administradas por el área de recursos humanos, y realiza ajustes a esas políticas según se amerite dadas las contingencias de FENICOOTAXI, RL.

El manual de procedimientos está elaborado en proceso de aprobación por parte de la gerencia, mismo que en la práctica ya se está aplicando.

- e. Nivel de rotación de personal que existe en FENICOOTAXI, R.L.

Según la tabla 7.14, rotación de personal, da como resultado una rotación del 4.73%. Se detalla formula

$$RP = (E - S)/TRABAJADORES * 100$$

$$RP = (52 - 46)/126 * 100$$

$$RP = 0.047 * 100$$

$$RP = 4.76\%$$

Este porcentaje es considerado positivo, ya que el porcentaje de rotación anual es bajo y menor al 5%.

FENICOOTAXI, R.L. tuvo un crecimiento de trabajadores en el año 2021 del 13%, con respecto al año anterior.

- f. Con base a los resultados de las entrevistas dirigida a los directivos donde se preguntó desde sus propias perspectivas ¿cuál consideran ellos sea la capacidad de recursos humanos para apoyar la transformación digital en FENICOOTAXI, R.L.? las respuestas se pueden observar en la figura 7.3.1.1, Donde un 66.67% respondió positivamente que si tiene capacidad y un 33.33% que no.

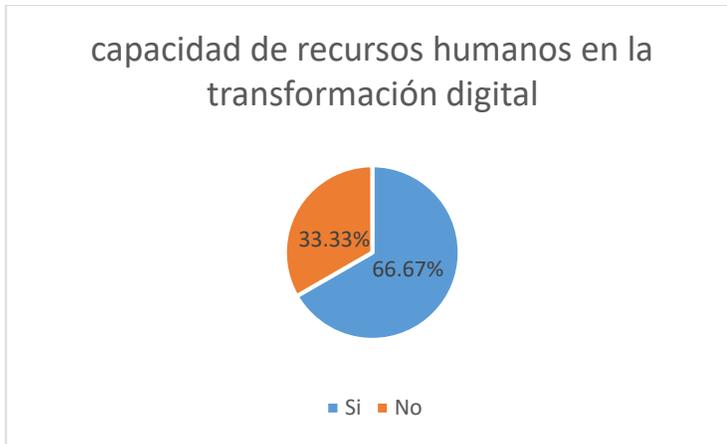


Figura 7.3.1.1 Capacidad de recursos humanos para apoyar la transformación digital en FENICOOTAXI, R.L.

Fuente: Elaboración Propia.

- g. En cuanto al papel que juega el área de recursos humanos en la transformación digital, los resultados de la entrevista aplicada a los directivos se pueden observar en la figura 7.3.1.2

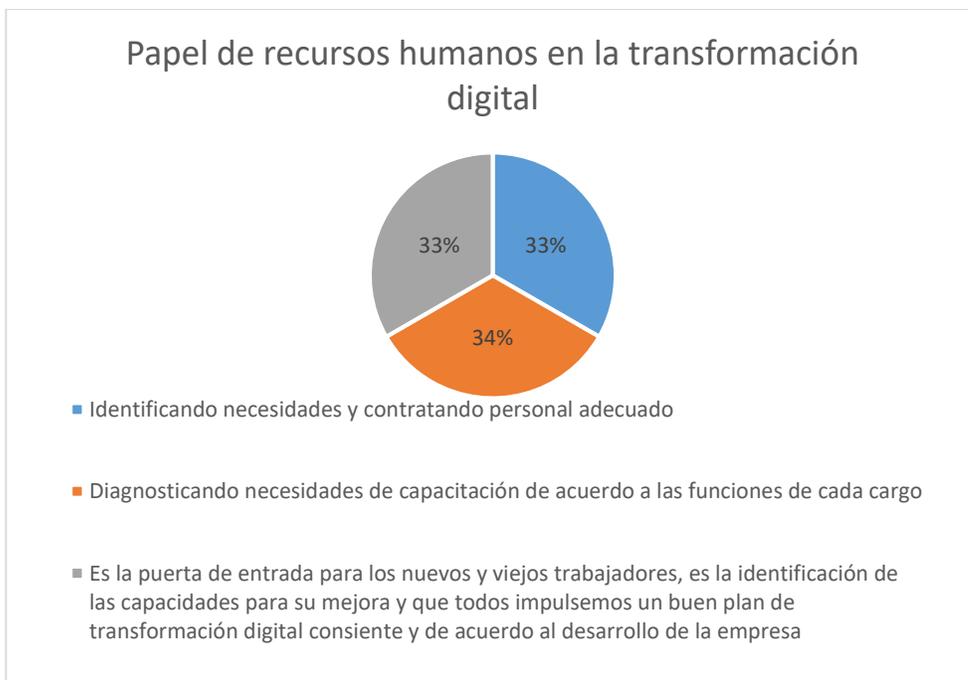


Figura 7.3.1.2 Papel que juega el área de recursos humanos en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L.

Fuente: Elaboración Propia.

Según la entrevista realizada a los tres directivos de FENICOOTAXI, R.L, los resultados obtenidos, se describen a continuación:

En relación a la primera variable se logra apreciar con un 33.33% indica que uno de los fundamentos del área de recursos humanos, a través del cual juega un papel importante en la transformación digital es la identificación y planificación de los requerimientos de personal, que coadyuve a la eficiencia y eficacia del ejercicio del área para el buen funcionamiento institucional.

En otro orden, basado en la segunda variable, de esta misma interrogante, se logra captar, que otra de las funciones principales del área de recursos humanos en función de papel en la transformación digital es el diagnóstico de las capacidades de requerimiento de personal y competencias técnicas requeridas en cada cargo, según ficha ocupacional que den respuestas a la problemática existente.

En relación con la tercera variable a la misma interrogante, es la equivalencia al planteamiento de las dos respuestas anteriormente analizadas.

Para dar culminación a este objetivo se pudo analizar la funcionalidad y capacidad de Gestión del área de recursos humanos en la transformación digital, a través de la aplicación de la herramienta de entrevista, a través de la revisión de las políticas, normas y procedimientos, así mismo con la herramienta de análisis FODA.

7.4 Evaluar las competencias digitales necesarias con las que deben contar los trabajadores de FENICOOTAXI R.L, según sus cargos y las capacidades de gestión del área de recursos humanos.

A fin de dar respuesta a este objetivo y utilizando herramientas para la recopilación de información que permitan evaluar competencias digitales de los trabajadores, tales como: la encuesta a los trabajadores, entrevista a la gerencia y directores y revisión documental del manual de funciones y expedientes laborales. A continuación, se presentan los resultados:

- a. Basándose en los resultados obtenidos en el instrumento de encuesta aplicada a los trabajadores, ¿qué herramientas tecnológicas y digitales consideran necesarias para ejercer en cada uno de sus puestos de trabajo? sus respuestas se detallan en la tabla 7.4.1.1

Tabla 7.4.1.1. Herramientas tecnológicas y digitales por puesto de trabajo.

Cargo	¿Cuál considera usted que son las herramientas tecnológicas y digitales mínimas y necesarias para ejercer su puesto de trabajo?? Explique
Responsable de Crédito y Cobranza	cuento con las herramientas mínimas necesarias para mi trabajo, exceptuando el celular que al ser modelo viejo he observado la lentitud que está presentando últimamente, el cual es una herramienta básica para comunicarme con clientes externos .
Responsable de Pista	Computadora con buenas características. buen acceso a internet
Responsable tienda de repuesto	Una impresora digital de ubicaciones y códigos de barra , una pistola lectora de barras, una computadora desk para bodega
responsable de tienda	No tengo conocimiento
responsable de tienda	Tener mayor manejo en los programa de Windows

Asesor de Ventas	Computador, Scanear, Impresoras, Tablets, Smarthphone
Supervisor	Un equipo computador programas y aplicaciones adecuados al área
Analista	Sistema de información digital, en dónde se pueda obtener la información me una manera rápida y precisa, además de los equipos de cómputo necesarios para poder ejercer las funciones en tiempo y forma
Digitador de compras	Sistema de información digital, máquinas acordé a dichos sistemas para no afectar el flujo de trabajo
Cocinero	La balanza, microondas, computadora, impresoras, celular
Asesor de ventas	Acceso a catálogos en línea , WhatsApp y correos
Técnico de pista	POS para los pagos digitales y la selección de los marcadores para el servicio de combustible
Técnico de pista	Uso de POS, WhatsApp, correos, paquete Office y programas de inventario y facturación
Contador general	Sistema eficiente
Cajero de tienda de conveniencia	Computadora, celular

Engrasador y armador	Equipos de mediciones
Responsable de Tienda	Computadora, impresora, escáner, fotocopidora y teléfono inteligentes con catálogos y programas o aplicaciones con acceso a Internet para estar actualizado y encontrar respuestas rápidas y con información real para dar soluciones inmediatas.
Analista de compras	Acceso a internet, una laptop, un buen paquete de office con los programas actuales y herramientas web para complementar las necesidades de acuerdo a cada área
Auxiliar contable	Un sistema integral que consolide información por ejemplo sistema SAP, excel financiero, google meet, etc.
Asesor de ventas	Catálogos en líneas de repuestos automotrices
Responsable	Considero que en nuestra área de trabajo día a día estamos en constante aprendizaje de cada una de las herramientas necesarias y vamos por buen camino.
Técnico de pista	Creo que si ya que en esta nueva era donde todos el mundo está metido en este cambio

Técnico de pista	Tener nueva tecnología en el caso de pista con nuevos POS que actualmente se usan en otros establecimientos
Técnico de pista	El word, el excel , power point la empresa cuenta con bastante herramientas tecnológicas que facilitan el trabajo de cada uno de nosotros ,
Técnico de pista	Terminales POS inteligentes donde no se necesite firma de un voucher con valor menor a una cifra estipulada.
Técnico de pista	Una computadora donde podamos mandar correos e igual buscar información cuando se necesita
Técnico de pista	Mi área no requiere de mucha tecnología
Servicios generales	Digitales: uso de laptop, teléfono para poder utilizar las redes sociales, YouTube, acceso al Google. Tecnológicas: herramientas básicas de trabajo, programas informáticos, uso de los blogs, siempre todo basados en el internet.
Supervisor de pista	Programas como excel principalmente, escáner, el facilitar una impresora que no de tantos problemas seria excelente, la de repuestos siempre se pega y cuesta mucho a veces imprimir, e igual forma capacitarnos para el uso de la misma y saber utilizar bien cada función de esta según se requiera.

Técnico de pista	Redes sociales, POS, control de inventario
Técnico de pista	Redes sociales, correos electrónico, sistemas de facturación, POS , herramientas de control de inventario y mas
Auxiliar de bodega	Herramientas, word, excel, Access, power point
Auxiliar	Una computadora exclusiva con el programa para realizar consultar de existencias..
Director	Computadora, Celular, Internet
Soporte técnico	la computadora y un escáner y comunicaciones de redes sociales
Conserje	Considero que la el radio comunicador porque a través de nos llaman para darnos orientaciones y la aplicación de WhatsApp porque a través de la aplicación podemos enviar audios llamadas y lo importante fotos y vídeos del que está pasando en el momento y en el área de trabajo que estemos teniendo problemas
Programador	Mínimo una PC con acceso a Internet
Guarda de seguridad	Cómo mi puesto es guarda no se necesita por el momento

Guarda de seguridad	Cómo mi puesto es guarda no se necesita por el momento
Guarda de seguridad	Internet y celular. Computadora
Responsable de recursos humanos	Uso de computadora, impresoras, fotocopiadoras, manejo de office, uso de móviles, herramientas digitales para publicar plazas disponibles.
Gerente general	Correos, sistemas como el SAP, Instrumentos digitales de gestión y control
Conductor	La herramienta más usada es el celular, ya que se usa bastante el WhatsApp prácticamente es necesario
Resp. De Higiene y Seguridad	Internet, correos y un buen sistema para la transformación física a digital

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 7.4.1.1 se describió lo que cada uno de los encuestados respondió sobre las herramientas tecnológicas y digitales mínimas y necesarias para ejercer su puesto de trabajo, de esta información se retomó para evaluar y formular las competencias digitales de los puestos de trabajo en FENICOOTAXI, R.L.

b. Con respecto a las competencias digitales básicas que deben tener los responsables de cada área, a través de la entrevista dirigida a los directivos, se obtuvieron los resultados que se muestran en la figura 7.4.1.2



Figura 7.4.1.2 Competencias básicas en un responsable de área.

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados de la entrevista aplicada el 33.33% considera que las competencias básicas que debe tener un responsable de área es el de manejo de computación, correo electrónico y plataforma digitales, el 33.33% considera el manejo de equipos de computación y comunicaciones, y por último el otro 33.33% considera el manejo de instrumentos digitales, como correos, WhatsApp, formatos digitales, uso del office y sobre todo investigador de los procesos de cambios y competencias digitales que le permitan desarrollar su área y la empresa.

- c. A continuación, se detallarán un inventario de los cargos existentes según el Manual de organización y Funciones de FENICOOTAXI, R.L y las competencias digitales que deberían tener los trabajadores según su puesto de trabajo, con base a la información recopilada de las encuestas aplicadas a los trabajadores, entrevistas aplicado a los directores y la revisión del manual de funciones de FENICOOTAXI, R.L.

Tabla 7.4.1.3 Competencias digitales por puestos de trabajo en FENICOOTAXI, R.L.

N° de puestos	Cargos	Competencias digitales por puesto de trabajo
1	Gerente General	Manejo Avanzado del Microsoft office Word, Excel, Power Point, Manejo y búsqueda avanzado en el internet, uso avanzado de correos electrónicos, y redes sociales, calendario y agenda digital, Manejo básico de edición de videos e imágenes, conocimiento y comunicación digital, visión estratégica, gestión de la información, Alta capacidad de análisis de datos, big data, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
2	Asistente del Gerente General	Manejo Avanzado del Microsoft office Word, Excel, Power Point, Manejo avanzado de correos electrónicos, y redes sociales, calendario y agenda digital, Manejo Avanzado de edición de videos e imágenes, conocimiento y

		comunicación digital, gestión de la información, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
3	Asesor Legal	Manejo Intermedio de Microsoft Office Word, Excel, Power Point, Manejo básico de correos electrónicos, conocimiento intermedio de Impresoras y escáner, calendario y agenda digital, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
4	Responsable de Control Interno	Manejo Intermedio de Microsoft Office Word, Excel, Power Point, Manejo intermedio de correos electrónicos, conocimiento intermedio de Impresoras y escáner, Manejo básico de herramientas digitales para diseño y edición de videos, imágenes y audio, calendario y agenda digital, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp, y otras aplicaciones.
Oficina de Relaciones Públicas		

5	Responsable de Relaciones Publicas	Manejo Intermedio de Microsoft Office Word, Excel, Power Point, Manejo intermedio de correos electrónicos, conocimiento intermedio de Impresoras y escáner, Manejo avanzado de herramientas digitales para diseño y edición de videos, imágenes y audio, Manejo avanzado de redes sociales para crear marketing digital, orientación al cliente de manera virtual, gestión de la información, amplio conocimiento digital, calendario y agenda digital, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
6	Comunicador Social	Manejo Intermedio de Microsoft Office Word, Excel, Power Point, Manejo intermedio de correos electrónicos, conocimiento intermedio de Impresoras y escáner, Manejo avanzado de herramientas digitales para diseño y edición de videos, imágenes y audio, Manejo avanzado de redes sociales para crear marketing digital, orientación al cliente de manera virtual, gestión de la información, amplio conocimiento digital y comunicación digital, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp, y otras aplicaciones.

Unidad de Desarrollo Cooperativo (UDCOOP):

7	Responsable de la Unidad Desarrollo Cooperativo (UDCOOP)	Manejo Intermedio de Microsoft Office Word, Excel, Power Point, Manejo básico de herramientas digitales para diseño y edición de videos, imágenes y audio, Manejo intermedio de impresoras y escáner, calendario y agenda digital, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
---	--	--

8	Asesor de la Unidad de Desarrollo Cooperativo (UDCOOP)	Manejo Intermedio de Microsoft Office Word, Excel, Power Point, Manejo básico de herramientas digitales para diseño y edición de videos, imágenes y audio, Manejo intermedio de impresoras y escáner calendario y agenda digital, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
---	--	---

Departamento Recursos Humanos

9	Responsable de Recursos Humanos	Manejo Intermedio de Microsoft Office Word, Excel, Power Point, Manejo básico de herramientas digitales para diseño y edición de videos, imágenes y audio, Manejo intermedio de impresoras y escáner, calendario y agenda digital, Manejo intermedio de correos
---	---------------------------------	---

		<p>electrónicos, manejo avanzado de plataformas digitales como google forms para gestionar información, uso intermedio de redes sociales y plataformas de empleos, Manejo de sistemas informáticos de recursos humanos, Manejo de sistemas de pruebas psicométricas digitales. Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.</p>
10	Higiene y Seguridad	<p>Manejo Intermedio de Microsoft Office Word, Excel, Power Point, Manejo básico de herramientas digitales para diseño y edición de videos, imágenes y audio, Manejo intermedio de impresoras y escáner, calendario y agenda digital, Manejo intermedio de correos electrónicos, manejo avanzado de plataformas digitales como google forms para gestionar información, uso intermedio de redes sociales y plataformas de empleos, Manejo de sistemas informáticos de recursos humanos, Manejo de sistemas de pruebas psicométricas digitales. Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.</p>

Dirección Comercial		
11	Director Comercial	Manejo Avanzado del Microsoft office Word, Excel, Power Point, Manejo y búsqueda avanzado en el internet, Manejo avanzado de correos electrónicos, y redes sociales, Manejo intermedio de impresoras y escáner, calendario y agenda digital, Manejo básico de edición de videos e imágenes, conocimiento y comunicación digital, visión estratégica, gestión de la información, Alta capacidad de análisis de datos, big data, Marketing Digital, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp, y otras aplicaciones.
Área de Pista		
12	Responsable de Pista	Manejo intermedio del Microsoft office Word, Excel, Power Point, Manejo intermedio de correos electrónicos, Manejo intermedio de impresoras y escáner, capacidad básica de análisis de datos, big data, calendario y agenda digital, Manejo de Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales

		de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
13	Supervisor de Pistas	Manejo básico del Microsoft office Word, Excel, Power Point, Manejo básicos de correos electrónicos, Uso básico de impresoras y escáner, Manejo de POS (terminal de ventas) para pago digitales, uso de marcadores para el despacho de combustible, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
14	Técnico de Pista	Manejo básico del Microsoft office Word, Excel, Power Point, Manejo básicos de correos electrónicos, Manejo de POS (terminal de ventas) para pago digitales, uso de marcadores para el despacho de combustible, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
Tienda de Repuestos		

15	Responsable de Tienda de Repuestos	<p>Manejo intermedio del Microsoft office Word, Excel, Power Point, Manejo intermedio de correos electrónicos, Uso intermedio de impresoras y escáner, calendario y agenda digital, Manejo básico de edición de videos e imágenes, manejo de catálogos de repuestos en línea, Manejo de POS (terminal de ventas) para pago digitales, Capacidad básica de análisis de datos, big data. Manejo de dispositivos celulares inteligentes, Alta capacidad de manejo del sistema de ventas y caja. Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.</p>
16	Asesor de ventas	<p>Manejo intermedio del Microsoft office Word, Excel, Power Point, Manejo básico de correos electrónicos, Uso básico de impresoras y escáner, manejo de catálogos de repuestos en línea, Manejo de POS (terminal de ventas) para pago digitales, Alta capacidad de manejo del sistema de ventas y caja. Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.</p>

17	Bodeguero Tienda de Repuestos Automotriz	Manejo intermedio del Microsoft office Word, Excel, Power Point, Manejo básico de correos electrónicos, Manejo básico de impresoras y escáner, manejo de catálogos de repuestos en línea, Manejo de sistemas informáticos de inventario, ventas y caja, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
18	Supervisor de engrase y armado	Manejo básico del Microsoft office Word, Excel, Power Point, Manejo intermedio de correos electrónicos, Manejo de catálogos de repuestos en línea, alto manejo de sistema de alineación computarizada, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
19	Engrasador y armador	Manejo básico del Microsoft office Word, Excel, Power Point, Manejo intermedio de correos electrónicos, Manejo de catálogos de repuestos en línea, alto manejo de sistema de alineación computarizada, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
Tienda de Conveniencia FENIMARKET		

20	Responsable Tienda de Conveniencia FENIMARKET	Manejo Intermedio de Microsoft Office Word, Excel, Power Point, Manejo básico de herramientas digitales para diseño y edición de videos, imágenes y audio, uso intermedio de impresoras y escáner, Manejo de POS (terminal de ventas) para pago digitales, Manejo de sistema de ventas, caja e inventario, Manejo intermedio de correos electrónicos, y Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
21	Bodeguero Tienda de Conveniencia FENIMARKET	Manejo Intermedio de Microsoft Office Word, Excel, Power Point, Manejo básico de herramientas digitales para diseño y edición de videos, imágenes y audio, uso intermedio de impresoras y escáner, Manejo de POS (terminal de ventas) para pago digitales, Manejo de sistema de ventas, caja e inventario, Manejo intermedio de correos electrónicos, y Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
22	Cajero Tienda de Conveniencia FENIMARKET	Manejo básico de Microsoft Office Word, Excel, Power Point, uso básico de impresoras y escáner, Manejo básico de correos electrónicos, Manejo de POS

		(terminal de ventas) para pago digitales, Manejo de sistema de ventas y caja, Manejo de dispositivos celulares inteligentes y uso de canales de comunicación digital como WhatsApp y otras aplicaciones.,
23	Cocinero Tienda de Conveniencia FENIMARKET	Manejo básico de Microsoft Office Word, Excel, Power Point, uso básico de impresoras, Manejo de sistema de Inventario, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, Manejo básico de correos electrónicos, y uso de canales de comunicación digital como WhatsApp y otras aplicaciones.,
24	Auxiliar de Tienda de Conveniencia FENIMARKET.	Manejo básico de Microsoft Office Word, Excel, Power Point, uso básico de impresoras y escáner, Manejo de POS (terminal de ventas) para pago digitales, Manejo de sistema de ventas, caja e inventario, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, Manejo básico de correos electrónicos, y uso de canales de comunicación digital como WhatsApp y otras aplicaciones.,
Área de Venta de Vehículos y Seguros		
25	Responsable de venta de Vehículos y Promoción de Seguros	Manejo Intermedio de Microsoft Office, Manejo básico de herramientas digitales para diseño y edición de videos, imágenes y audio, uso intermedio de

		impresoras y escáner, Manejo de sistema de ventas, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, Manejo intermedio de correos electrónicos, y uso de canales de comunicación digital como WhatsApp y otras aplicaciones.
26	Promotor de Pólizas de Seguros	Manejo Intermedio de Microsoft Office Word, Excel, Power Point, Manejo básico de herramientas digitales para diseño y edición de videos, imágenes y audio, uso intermedio de impresoras y escáner, Manejo de sistema de ventas, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, Manejo básico de correos electrónicos, y uso de canales de comunicación digital como WhatsApp y otras aplicaciones.,
DIRECCIÓN FINANCIERA		

27	Director de Financiero	Manejo Avanzado del Microsoft office Word, Excel, Power Point, Manejo y búsqueda avanzado en el internet, uso avanzado de correos electrónicos, y redes sociales, Manejo intermedio de impresoras y escáner, calendario y agenda digital, Manejo básico de edición de videos e imágenes, conocimiento y comunicación digital, visión estratégica, gestión de la información, Alta capacidad de análisis de datos, big data, Manejo de sistema informático contable, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación digital como WhatsApp y otras aplicaciones.
Departamento de Contabilidad		
28	Contador General	Manejo intermedio de Microsoft Office Word, Excel, Power Point, Manejo básico de herramientas digitales para diseño y edición de videos, imágenes y audio, Manejo intermedio de impresoras y escáner, uso intermedio de correos electrónicos, calendario y agenda digital, Alta capacidad de análisis de datos, big data, Manejo de sistema informático contable, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación digital como WhatsApp y otras aplicaciones.

29	Vice Contador General	Manejo intermedio de Microsoft Office Word, Excel, Power Point, Manejo básico de herramientas digitales para diseño y edición de videos, imágenes y audio, Manejo intermedio de impresoras y escáner, uso intermedio de correos electrónicos, calendario y agenda digital, Alta capacidad de análisis de datos, big data, Manejo de sistema informático contable, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación digital como WhatsApp y otras aplicaciones.
30	Auxiliar de Contabilidad	Manejo intermedio de Microsoft Office Word y Excel, Power Point, manejo intermedio de impresoras y escáner, uso básico de correos electrónicos, capacidad básica de análisis de datos, big data, Manejo de sistema informático contable, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación digital como WhatsApp y otras aplicaciones.
Departamento de Crédito y Cobranzas		
31	Responsable de Crédito y Cobranzas	Manejo intermedio de Microsoft Office Word y Excel, Power Point, Manejo básico de herramientas digitales para diseño y edición de videos, imágenes y audio, manejo intermedio de impresoras

		y escáner, uso intermedio de correos electrónicos, calendario y agenda digital, Alta capacidad de análisis de datos, big data, Manejo de sistema informático de cartera y cobro, orientación al cliente de manera digital, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación digital como WhatsApp y otras aplicaciones.
32	Cobranza	Manejo intermedio de Microsoft Office Word, Excel, Power Point, Manejo básico de herramientas digitales para diseño y edición de videos, imágenes y audio, manejo intermedio de impresoras y escáner, uso intermedio de correos electrónicos, calendario y agenda digital, Alta capacidad de análisis de datos, big data, Manejo de sistema informático de cartera y cobro, orientación al cliente de manera virtual, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
33	Asesor de Crédito	Manejo intermedio de Microsoft Office Word y Excel, Power Point, manejo intermedio de impresoras y escáner, uso básico de correos electrónicos, Manejo de sistema informático de cartera y cobro, orientación al cliente de manera

		virtual, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		
34	Director Administrativo	Manejo Avanzado del Microsoft office Word y Excel, Power Point, Access. Manejo y búsqueda avanzado en el internet, Manejo avanzado de correos electrónicos, y redes sociales, manejo intermedio de impresoras y escáner, calendario y agenda digital, Manejo básico de edición de videos e imágenes, conocimiento y comunicación digital, visión estratégica, gestión de la información, Alta capacidad de análisis de datos, big data, Alto conocimiento en programación y sistemas informáticos empresariales, como software contables y ventas, manejo avanzado de sistemas de cámaras de vigilancia, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
Departamento de Bodega y Distribución		

35	Responsable de Bodegas y Distribución	Manejo intermedio del Microsoft office Word y Excel, Power Point, Access, Manejo intermedio de correos electrónicos, manejo intermedio de impresoras y escáner, calendario y agenda digital, Manejo básico de edición de videos e imágenes, capacidad alta de análisis de datos, big data, Manejo de sistemas de inventario y ventas, Manejo de catálogos de repuestos en línea, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
36	Auxiliar de la Bodega	Manejo básico del Microsoft office Word, Excel, Power Point, manejo básico de correos electrónicos, manejo intermedio de impresoras y escáner, Manejo de sistemas de inventario y ventas, Manejo de catálogos de repuestos en línea, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
Departamento de Informática		

37	Responsable de Informática	<p>Manejo intermedio del Microsoft office Word, Excel, Power Point, Access, Manejo avanzado de correos electrónicos, manejo avanzado de impresoras y escáner, calendario y agenda digital, Manejo básico de edición de videos e imágenes, capacidad alta de análisis de datos, big data, Alto nivel de conocimientos en programación y soporte técnico digital, Manejo de al menos 3 lenguajes de programación distintos, Alto manejo de sistema de cámaras de vigilancia, Alto conocimiento y manejo de sistemas informáticos empresariales, Alto nivel de conocimiento en seguridad informática, alto nivel de conocimientos de sistema de telecomunicación y redes, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.</p>
38	Programador	<p>Manejo intermedio del Microsoft office Word, Excel, Power Point, Access, Manejo avanzado de correos electrónicos, manejo avanzado de impresoras y escáner, calendario y agenda digital, Manejo básico de edición de videos e imágenes, capacidad alta de análisis de datos, big data, Alto nivel de conocimientos en programación y</p>

		<p>soporte técnico digital, Manejo de al menos 3 lenguajes de programación distintos, Alto manejo de sistema de cámaras de vigilancia, Alto conocimiento y manejo de sistemas informáticos empresariales, Alto nivel de conocimiento en seguridad informática, alto nivel de conocimientos de sistema de telecomunicación y redes, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.</p>
39	Técnico en Soporte	<p>Manejo intermedio del Microsoft office Word, Excel, Power Point, usos avanzado de correos electrónicos y manejo de redes sociales, manejo avanzado de impresoras y escáner, Alta capacidad de manejo de dispositivos informáticos y equipos de última generación, Alto manejo de sistemas de cámaras de vigilancia y Alto manejo de sistemas informáticos empresariales, Alto nivel de conocimiento en seguridad informática, Alto manejo Manejo de diferentes herramientas digitales, alto nivel de conocimientos de sistema de telecomunicación y redes, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.</p>

Departamento de Compras

40	Responsable de Compras	Manejo intermedio del Microsoft office Word, Excel, Power Point, Access, Manejo intermedio de correos electrónicos, manejo intermedio de impresoras y escáner, calendario y agenda digital, Manejo básico de edición de videos e imágenes, capacidad alta de análisis de datos, big data, Alto conocimiento y manejo de sistemas de inventario y compras, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
41	Analista de Compras	Manejo intermedio del Microsoft office Word, Excel, Power Point, Access, Manejo intermedio de correos electrónicos calendario y agenda digital, Manejo básico de edición de videos e imágenes, capacidad alta de análisis de datos, big data, Alto conocimiento y manejo de sistemas de inventario y compras, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.

42	Digitador de Compras	Manejo intermedio del Microsoft office Word, Excel, Power Point, uso básico de correos electrónicos, capacidad alta de análisis de datos, big data, Alto conocimiento y manejo de sistemas de inventario y compras, manejo de catálogos de digitales, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
Departamento de Servicios Generales		
43	Responsable de Servicios Generales	Manejo Intermedio de Microsoft Office Word, Excel, Power Point, Manejo básico de herramientas digitales para diseño y edición de videos, imágenes y audio, uso intermedio de impresoras y escáner, Manejo de sistema de compras, uso intermedio de correos electrónicos, y redes sociales, Manejo y búsqueda avanzado en el internet, Conocimientos básicos de dispositivos digitales, calendario y agenda digital, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.

44	Asistente de servicio generales	Manejo Intermedio de Microsoft Office Word, Excel, Power Point, Manejo básico de herramientas digitales para diseño y edición de videos, imágenes y audio, uso intermedio de impresoras y escáner, Manejo de sistema de compras, uso intermedio de correos electrónicos, y redes sociales, Manejo y búsqueda avanzado en el internet, Conocimientos básicos de dispositivos digitales, calendario y agenda digital, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
45	Recepcionista	Manejo Intermedio de Microsoft Office Word, Excel Power Point, Manejo básico de herramientas digitales para diseño y edición de videos, imágenes y audio, uso intermedio de impresoras y escáner, uso básico de correos electrónicos, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
46	Conductor	Manejo básico Microsoft Office Word, Excel, Power Point, uso básico de impresoras, uso básico de correos electrónicos, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales

		de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
47	Conserje	Manejo básico Microsoft Office Word, Excel, Power Point, uso básico de impresoras, uso básico de correos electrónicos, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.
48	Guarda de Seguridad	Manejo básico Microsoft Office Word, Excel, Power Point, uso básico de impresoras, uso básico de correos electrónicos, Manejo de dispositivos celulares inteligentes, y uso de canales de comunicación virtual como WhatsApp y otras aplicaciones.

Fuente: Elaboración Propia.

En base a los resultados encontrados de las encuestas a los trabajadores, entrevista a los directores y revisión documental, se realizó el análisis y propuesta de competencias básicas que debe tener cada profesional en cada puesto de trabajo según los cargos del manual de funciones de FENICOOTAXI, R.L, dándole a esto respuesta al objetivo de evaluar las competencias digitales necesarias con las que deben contar los trabajadores de FENICOOTAXI, R.L, según sus cargos.

7.5 Plan de acción para el área de recursos humanos y su gestión en el proceso de transformación digital en FENICOOTAXI, R.L.

En respuesta al cumplimiento de este objetivo se desarrolla una propuesta de un plan basado en los resultados obtenidos en el estudio, determinando las acciones que debe seguir el área de recursos humanos.

Recursos humanos es un pilar fundamental en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L, debido a la importancia que tienen los trabajadores en este mismo proceso de transformación digital, por lo cual se proponen las siguientes acciones que el área de recursos humanos deberá seguir, para apoyar el proceso de transformación digital.

1. Gestionar la realización y cumplimiento del plan de capacitación de los trabajadores en competencias digitales según los requerimientos planteados como resultado de los hallazgos encontrados en el presente estudio.
 2. Seguimiento y evaluación de las capacitaciones realizadas en competencias digitales a través de la medición a las capacitaciones.
 3. El área de recursos humanos deberá impulsar y solicitar cuatro contrataciones de nuevos puestos de trabajo dentro de FENICOOTAXI, R.L.
 4. Implementación de nuevas normativas de contrataciones de los nuevos ingresos en FENICOOTAXI, R.L.
- a. A continuación, se presenta una propuesta de plan de capacitación en competencias digitales, a los trabajadores de FENICOOTAXI, R.L, la acción que el área de recursos humanos debe tomar es el de gestionar y dar cumplimiento al plan de capacitación

7.5.1 Plan de capacitación

Se propone el plan de capacitación para los años 2022-2025, para apoyar el proceso de transformación digital en los próximos cuatro años.

Tabla 7.5.1. Plan de capacitación de competencias digital año 2022-2024.

	Módulos	Capacitaciones	Objetivo de la capacitación	2022	2023	2024	2025	Duración del curso por modulo	Participantes	Facilitador	Observaciones	Costo aproximado por persona
1	Básico, intermedio, avanzado	Transformación digital	Orientar al personal acerca de la transformación digital, y hacerlos partícipes del proceso de transformación digital de FENICOOTAXI, R.L.	x	x			2hrs	Todos los trabajadores de las diferentes áreas de la estructura de FENICOOTAXI, R.L.	Personal Interno	Se deberá incorporar en los dos primeros años, para concientización, motivación y creación de una cultura digital en FENICOOTAXI, R.L	0
2	Básico, intermedio, avanzado	Manejo de Microsoft office Word, Excel, Power Point.	Enseñar el uso y manejo del sistema operativo Microsoft Office, para que los trabajadores, sean capaces de redactar informes ejecutivos	x	x	x	x	96 hrs	Todos los trabajadores de las diferentes áreas de la estructura de FENICOOTAXI, R.L.	Personal Interno	Lás áreas administrativas y ventas deberan iniciar con el modulo intermedio, áreas operativas con el modulo básico	0
3	Básico, intermedio, avanzado	Herramientas digitales como el uso de correo electronicos, redes sociales, calendario, agenda digital, google forms,	Enseñar el uso de herramientas digitales, que permitan al trabajador gestionar información laboral y le permitan un acceso más fácil a la información	x	x	x	x	24 hrs	Trabajadores de las área administrativas y jefe de áreas de la estructura de FENICOOTAXI, R.L	Personal Interno	Se pueden incorporar más herramientas digitales, según consideraciones del facilitador	0
4	Básico, intermedio	Herramientas para creación y edición de videos, imágenes y audios.	Enseñar el uso de herramientas digitales, que permitan al trabajador crear y editar contenido, para el apoyo audio visual de su trabajo	x	x	x	x	24 hrs	Trabajadores de las área administrativas y jefe de áreas de la estructura de FENICOOTAXI, R.L	Personal Interno	Se pueden incorporar más herramientas digitales, según consideraciones del facilitador	0
5	Básico, intermedio	Manejo de impresoras y escaner	Enseñar el uso y manejo de las impresoras y escaner para que los trabajadores puedan utilizar de la manera correcta y aprovechar su máximo uso	x	x	x	x	2 hrs	Trabajadores de las área administrativas y jefe de áreas de la estructura de FENICOOTAXI, R.L	Proveedores de impresoras	Ninguna	0

	Módulos	Capacitaciones	Objetivo de la capacitación	2022	2023	2024	2025	Duración de l curso por modulo	Participantes	Facilitador	Observaciones	Costo aproxima do por persona
6	Avanzado	Manejo de sistamas informaticos enfocados en cada área	Que todos los trabajadores conozcon de manera especializada de los sistemas informáticos que correspondan en cada una de sus áreas	x	x	x	x	3hrs	Trabajadores que utilicen algun tipo de sistema informático en sus puesto de trabajo	Personal Interno (Departament o de informatica)	Se deberá de coordinar con el departamento de informática para analizar el proceso de inducción para implementación de nuevos	0
7	Avanzado	Sistema de pruebas psicometricas	Que los trabajadores de recursos humanos puedan manejar de manera avanzado el sistema de pruebas psicometricas, para hacer valoraciones correcta del nuevo personal entrante	x	x			3 hrs	Trabajadores del área de recursos humanos	Externo (El proveedor de sistemas)	Se debera realizar capacitación cada año, para retroalimentación o cambios en el sistema.	0
8	Básico, intermedio, avanzado	Manejo de Microsoft office Access	Enseñar el uso y manejo del sistema operativo Microsoft Office Access, para que los trabajadores, sean capaces de utilizar esta herramienta para sus informes	x	x	x	x	96 hrs	Trabajadores del área de informática, compras, bodega.	Personal extemo	Ninguna	2888
9	Intermedio	Marketing Digital	Enseñar acerca estrategias comerciales con herramientas digitales, que permitan satisfacer a los clientes de FENICOOTAXI, R.L		x			160 hrs	Trabajadores de las áreas de ventas, como Director comercial, Responsables de Tienda, relaciones publicas	Personal extemo	Podrá incluirse más personal, dependiendo de las orientaciones de gerencia	4218
10	intermedio	Big data	Desarrollar capacidades de analisis de alto volumenes de datos en los trabajadores	x		x		8 hrs.	área administrativas y jefe de áreas de la estructura de FENICOOTAXI, R.L, que manejen	Personal extemo	Podrá incluirse más personal, dependiendo de las orientaciones de gerencia	1805
11	Intermedio	Catalogos de repuestos en linea	Desarrollar en los participantes habilidades en la busqueda de repuestos, que faciliten al participante la comprensión y pueda realizar ventas efectivas.	x	x	x	x	8hrs	Trabajadores de las áreas de ventas y área de engrase y armado	Personal Interno	Podrá incluirse más personal, dependiendo de las orientaciones de gerencia	0
												CS8,911.00

Fuente: Elaboración propia.

Esta propuesta de plan de capacitación deberá revisarse con cada uno de los responsables y directores de las áreas a las que se debe capacitar, para que puedan dar sus valoraciones y si es necesario ajustar el plan, cambiar o mejorarlo.

El plan de capacitación propuesto está elaborado según los resultados obtenidos en el estudio, por lo que se ajusta a las necesidades de capacitación actuales de los trabajadores en cada puesto de trabajo de FENICOOTAXI, R.L.

- b. El área de Recursos humanos ya aprobado el plan de capacitación por el gerente general, deberá realizar medición del nivel aprendizaje obtenido y aprovechado de cada uno de los trabajadores capacitados, para evaluar los resultados de las capacitaciones.

7.5.2 Medición de las capacitaciones.

Para medir los resultados de las capacitaciones en competencias digital, Se utilizarán el modelo clásico es el que propone Donald Kirkpatrick a través de cuatro niveles de medición:

1. Reacción: mide el grado de satisfacción del participante respecto del curso. Se valoran variables tales como la aplicabilidad de los contenidos, la idoneidad del instructor, el aula, se instrumenta a través de una encuesta de satisfacción al final del curso. Es sencillo, económico y útil para relevar sensaciones, aunque subjetivo e insuficiente para constatar la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.

2. Aprendizaje: mide el grado en que se incrementó un conocimiento o habilidad. Se realiza a través de test, evaluaciones y observaciones. Requiere el diseño de indicadores claros y preguntas específicas en relación a los objetivos de aprendizaje planteados.

Se realizarán preguntas sobre el tema impartido, para medir su nivel de aprendizaje, esto se realizará posterior a la finalización de cada capacitación.

El instructor apoyará en la elaboración de esta herramienta ya que cada capacitación es diferente a la otra.

3. Conducta: mide el alcance de la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo. Se implementa a través de observaciones y entrevistas. Requiere definir claramente indicadores, una cierta inversión de tiempo y el compromiso de diversos actores. A la vez, permite constatar si se ha reducido la brecha entre las competencias del participante antes y después del curso.

En este proceso intervienen los responsables de áreas, quienes evaluarán mediante un instrumento la nueva conducta adoptada por los participantes, después de la capacitación.

Se formulará igual un instrumento que deberán llenar cada evaluador.

4. Resultados: llamado test ácido –ya que puede tener un gusto amargo- mide cómo el cambio producido en el participante a partir de la capacitación impacta en los resultados del negocio. Las herramientas son los indicadores de negocio (volumen de ventas, rotación de personal, quejas de clientes, pérdidas, etc.) que, en este caso, requieren relacionarse con la capacitación. Esto último no es sencillo, teniendo en cuenta que hay que traducir resultados cualitativos a cuantitativos y que, además, son múltiples las variables que intervienen en los resultados comerciales.

Se requiere un análisis objetivo que contemple las diferentes variables en su contexto y pondere el grado en que en el mismo ha impactado la capacitación.

En este se valoran los resultados finales de los clientes, se deberá realizar una encuesta de satisfacción al cliente, para medir el grado de atención que los clientes están recibiendo.

Se deberá llevar el número de quejas recibida por parte de los clientes, esto se hará por sucursal, y También se deberá de llevar el impacto producido en las ventas antes y después de las capacitaciones, todo esto se realizará con el apoyo del responsable de áreas.

Por eso las capacitaciones no es trabajo exclusivo del área de recursos humanos, se requiere la colaboración de todos los trabajadores para realmente determinar si las capacitaciones están siendo efectivas para los metas propuesta, desde el Gerente General, Directores de áreas, Responsables de áreas y trabajadores en general.

- c. En base el estudio y al análisis realizado se propone el incremento de nuevas plazas de trabajo, para apoyar y propiciar el proceso de transformación digital se propone la contratación de cuatro nuevos puestos de trabajo dentro de FENICOOTAXI, R.L.

7.5.3 Solicitud de autorización de contratación de nuevos puestos de trabajo en FENICOOTAXI, R.L.

Asesor de ventas virtuales, su principal función será la captación de clientes de manera digital.

Sus principales funciones serian:

Realizar cotizaciones a clientes y enviárselas vía correo electrónico o WhatsApp, o bien la aplicación que más le favorezca al cliente, atender las llamadas y crear una base de datos de todos los clientes con su información personal y ventas realizadas, dar seguimiento post venta, para fidelizar clientes.

Esta contratación deberá iniciarse al inicio del año 2022.

Analista web, su principal función sería el medir y analizar los efectos de cualquier acción realizada en Internet.

Esta contratación deberá iniciarse al inicio del año 2023.

E-commerce, su principal función será gestionar los diversos proyectos de comercio por medios digitales; también se encarga de entender y controlar el proceso de venta online desde su planeación hasta a su fin.

Esta contratación deberá iniciarse al inicio del año 2023.

Asistente de Recursos Humanos, su función principal será la de realizar las actividades cotidianas del área de recursos humanos como reclutamiento y selección, inducción y nómina, de esta manera la responsable del área podrá enfocarse en las actividades estratégicas del área y del cumplimiento del plan de acción para apoyar en el proceso de transformación digital.

Esta contratación deberá iniciarse al inicio del año 2022.

Si se llegasen a aprobar estas plazas, se deberán de incluir en el manual de funciones, y se deberá elaborar la ficha ocupacional de cada puesto de trabajo propuesto en el presente estudio.

Se sugieren los siguientes salarios mensuales para los puestos solicitados, esto puede estar sujetos a negociaciones.

Puestos	salarios sugeridos
Asesor de ventas virtuales	C\$15,000.00
Analista web	C\$19,000.00
E-commerce	C\$25,000.00
Asistente de Recursos Humanos	C\$10,000.00

- d. Basados en los resultados encontrados del análisis FODA, encuestas a los trabajadores, entrevista a los directores y revisión documental, se proponen nuevas normas o procedimientos en el proceso de contratación.

7.5.4 Nuevas normativas de contrataciones.

Todas las nuevas contrataciones deberán realizarse tomando en cuenta la tabla 7.4.1.3, competencias digitales por puestos de trabajo en FENICOOTAXI, R.L.

Por lo cual todas las nuevas contrataciones por reposición de trabajadores, deberán realizarse, cumpliendo los requisitos de las competencias digitales básicas propuestas en la tabla 7.4.1.3, como nuevo requisito de contratación.

Por lo que se tendrá que anexar estas competencias digitales por puesto de trabajo en el manual de función en las fichas ocupacionales de cada puesto de trabajo en FENICOOTAXI, R.L.

No se debe contratar trabajadores que no tengan competencias digitales o al menos que manejen las más básicas.

Se deberán realizar pruebas sobre dichas competencias digitales para determinar el nivel de competencia del trabajador de no contar con ninguna se deberá rechazar dicho candidato, y dependiendo del nivel requerido por el puesto y el nivel que posea el trabajador se considerará la contratación.

Todo nuevo trabajador de FENICOOTAXI, R.L aparte de cumplir con todos los requerimientos del puesto, experiencia y buenas referencias laborales y personales, también tendrá que cumplir con las exigencias del puesto en cuanto a las competencias digitales.

De esta manera se concluye la propuesta de plan de acción que se planteo en el cuarto objetivo de la presente investigación, proponiendo cuatro acciones que el área de recursos humanos podrá seguir para apoyar el proceso de transformación digital.

7.5.4.1 Resumen de costos del plan de acción

Tabla 7.5.1.4.1.1 Cuadro resumen de costos de capacitación y nuevas contrataciones propuestas en le plan de acción.

Cuadro Resumen de costos	
Costos de capacitaciones aproximado por año	Costos estimados mensuales de nuevas contrataciones aproximadas
C\$114,950.00	C\$ 85,905

Fuente: Elaboración propia

VIII. Conclusiones

En la presente investigación sobre recursos humanos y su papel en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L, en el año 2021, se desarrolló dándole respuesta a los cuatro objetivos específicos planteados, mediante los cuales se realizó análisis FODA, encuesta a los trabajadores, entrevistas a los directivos, revisión documental de recursos humanos, para así darle respuesta a los objetivos planteados.

En el objetivo general que se planteó, que es el de investigar la incidencia que tiene el área de recursos humanos en la transformación digital en FENICOOTAXI, R.L, en la ciudad de Managua en el año 2021, mediante el análisis de los resultados se pudo determinar que la incidencia que tiene esta área es el de Diagnosticar necesidades de capacitación en competencias digitales, gestionar las capacitaciones en competencias digitales, evaluar los resultados de la capacitaciones en los trabajadores, garantizar un ambiente laboral propicio para el proceso de transformación digital.

Por último, el de asegurar que las nuevas contrataciones de los trabajadores cumplan con los requisitos de competencias digitales requeridas en cada puesto de trabajo.

En el primer objetivo específico planteado en el estudio es el de Diagnosticar las competencias digitales de los trabajadores, la cultura digital existente, la motivación de los mismos y la gestión del área de recursos humanos en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L., en base al análisis FODA realizado, y relacionado con la variable de competencias digitales, la fortaleza de FENICOOTAXI, R.L que se encontró es la disponibilidad y disposición de FENICOOTAXI, R.L., para gestión y capacitación de los trabajadores.

En contraste una debilidad encontrada fue el poco conocimiento en herramientas tecnológicas y sistemas informáticos que poseen los trabajadores, para lo cual FENICOOTAXI, R.L. debe gestionar las capacitaciones necesarias para dotar de

conocimientos a los trabajadores, dentro de las encuestas realizadas, se pudo determinar que las competencias digitales básicas que requieren los trabajadores, son las siguientes: Conocimientos y uso de Microsoft office, manejo de teléfonos inteligentes y redes sociales como el Whatsapp como medio de comunicación y correo electrónicos.

En base a la encuesta aplicada se propusieron las competencias digitales básicas que deben tener los trabajadores según cada puesto de trabajo en FENICOOTAXI, R.L, puede verse la tabla 7.4.1.2

Con relación a la variable cultura digital, una fortaleza encontrada dentro del análisis FODA, es el ambiente organizacional adecuado para participar en el proceso de cambio o transformación digital, en base a las encuestas realizadas los resultados indicaron que el 70.50% de los trabajadores creen que FENICOOTAXI, R.L, Propicia una cultura digital en sus trabajadores.

En cuanto a la variable motivación y en base a la encuesta aplicada a los trabajadores los resultados indicaron que el 97.7% de los trabajadores están motivados por aprender más sobre competencias digitales, mientras que el 75% de los trabajadores están motivados por interés propio en el aprendizaje de nuevas competencias digitales.

Continuando con el primero objetivo y la última variable del mismo, gestión de recursos humanos, las fortalezas encontradas en el análisis FODA, respecto a esta variable es: 1. personal con experiencia y dominio de los procesos de recursos humanos, 2. Personal de confianza y con estabilidad laboral en el área de recursos humanos, 3. Disponibilidad y disposición de FENICOOTAXI, R.L. para la gestión de organizar y capacitar al personal en el proceso de transformación digital, en las debilidades encontradas son las siguientes: 1. Poco personal en el área de recursos humanos. 2. No se cuenta con un sistema de gestión integral en cada área de FENICOOTAXI, R.L.

Con la herramienta de encuesta aplicada a los trabajadores los resultados indicaron que el 50% de los trabajadores consideran que la gestión de recursos humanos

en el proceso de transformación digital es buena, también mediante entrevista a los directivos se pudo determinar esperan que el área de recursos humanos realice su gestión en la transformación digital, identificando necesidades de capacitación en competencias digitales en los trabajadores ya contratados, y realizando nuevas contrataciones por reposición de personal con competencias digitales requeridas en los puestos de trabajo en FENICOOTAXI, R.L.

En el segundo objetivo planteado en el estudio es el analizar la funcionalidad y capacidad de gestión del área de recursos humanos en la transformación digital en FENICOOTAXI, RL, para darle respuesta a este objetivo se realizó un análisis FODA del área de recursos humanos, se revisaron las funciones y procedimientos del área de recursos humanos, revisión de políticas y normas, análisis de rotación de personal.

Del análisis FODA, se describieron las fortalezas y debilidades que se relacionan con esta variable, a continuación, se presentan, fortalezas: 1. Personal de confianza y con estabilidad laboral en el área de recursos humanos, 2. Planificación estratégica del área de recursos humanos, y seguimiento a través del POA, y PAM (planificación de actividades mensuales),

3. Personal con experiencia y dominio de los procesos de recursos humanos, 4. Se encuentra en funcionamiento Manual de funciones, Reglamento Interno, 5. Excelente capacidad económica y de gestión para organizar y capacitar al personal, 6. Existen políticas y normas establecidas para los procesos del área de recursos humanos.

Debilidades: 1. En el área de recursos humanos no hay suficiente personal para invertir tiempo en el desarrollo del talento Humano, solo existe 1 trabajador para el área de RRHH y otro para la parte de Higiene y seguridad, 2. Cambios constantes en los procedimientos, no existe un Manual de procedimientos aprobado y autorizado, 3. No se cuenta con un sistema de gestión integral en cada una de las áreas de FENICOOTAXI, R.L.

En el análisis de la estructura organizativa de FENICOOTAXI, R.L. se pudo determinar que la posición de recursos humanos en el organigrama es de línea staff, la función principal es el de asesorar a la gerencia y todas las áreas de la organización en temas relacionados a la administración del personal y temas laborales, por lo cual recursos humanos no toma decisiones, sino que asesora a la gerencia para que este pueda tomar las mejores decisiones con respecto al manejo del personal.

En este mismo objetivo se analizaron y describieron las funciones del área de recursos humanos, y los requerimientos y conocimientos con los que deben contar los trabajadores dentro de esta área, así mismo se analizaron las políticas, normas y procedimientos para el funcionamiento del área donde dio como resultado lo siguiente:

1. Recursos humanos realiza sus funciones cumpliendo las leyes laborales vigente en Nicaragua,
2. Cumplen con el orden y disciplina en base al reglamento interno, y de esta manera direccionan el comportamiento y conducta de los trabajadores.

3. Cumpliendo con las políticas y normas ya establecidas para el área de recursos humanos.
4. Cumpliendo con el manual de procedimientos elaborado, aunque este aún está en proceso de elaboración.

Para finalizar con este objetivo, se utilizó la herramienta de entrevista aplicada a los directivos, se obtuvieron los siguientes resultados: el 66.67% de los entrevistados considera que el área de recursos humanos tiene capacidad para apoyar el proceso de transformación digital, y el otro 33.33% considera que no posee la capacidad, en la misma herramienta de entrevista se planteó la interrogante de cuál es el papel de recursos humanos en la transformación digital, se obtuvieron las siguientes respuestas:

1. Identificando necesidades y contratando personal adecuado.
2. Diagnosticando necesidades de capacitación de acuerdo a las funciones de cada cargo.
3. Recursos humanos es la puerta de entrada para los nuevos y viejos trabajadores, es la identificación de las capacidades para su mejora y que

todos impulsemos un buen plan de transformación digital conscientes y de acuerdo al desarrollo de la empresa.

En el tercer objetivo específico es el de evaluar las competencias digitales necesarias con las que deben contar los trabajadores de FENICOOTAXI R.L, según sus cargos y las capacidades de gestión del área de recursos humanos, para darle respuesta a este objetivo se aplicó herramienta de encuesta a los trabajadores y herramienta de entrevista a los directivos, se realizó revisión de manual de funciones.

Mediante la encuesta aplicada a los trabajadores se formuló una interrogante abierta, esta fue la siguiente ¿cuál consideras las herramientas tecnológicas y digitales mínimas y necesarias para ejercer su puesto de trabajo? donde cada uno de los encuestados escribió lo que ellos según su experiencia necesitan para realizar su trabajo, se puede ver en la tabla 7.4.1.1

Con la herramienta de entrevista aplicada a los directivos se les pregunto lo siguiente:

¿cuáles considera deben ser las competencias básicas que deben tener los responsables de área? Las respuestas se describen a continuación.

1. Conocimientos básicos en el manejo de equipos de cómputo, manejo de programas, manejo de correos y plataformas digitales.
2. Manejo de equipos de cómputo y comunicaciones.
3. Conocimientos de instrumentos digitales, como correos, Whatsaap, formatos digitales, uso del office y sobre todo investigador de los procesos de cambios y competencias digitales que le permitan desarrollar su área y la empresa

Se realizó revisión del manual de funciones para poder analizar las competencias digitales que deben tener los trabajadores según sus puestos de trabajo.

En base a estos elementos se evaluó las competencias digitales necesarias que cada trabajador de FENICOOTAXI, R.L, debe contar para ejercer en su puesto de trabajo, se puede ver en la tabla 7.4.1.3

Para finalizar con el tercer objetivo, se realizará lista de competencias digitales más requeridas de manera general en todos los puestos en FENICOOTAXI, R.L.

1. Conocimientos en computación, manejo de Microsoft Word, Excel, power point.
2. Manejo de impresoras y escáner.
3. Manejo de teléfonos celulares.
4. Manejo de redes sociales, como Whatsapp y correo electrónico.

En el cuarto y último objetivo es el de elaborar un plan de acción para el área de Recursos Humanos y su gestión en el proceso de transformación digital en FENICOOTAXI, R.L, en este objetivo se describieron las acciones que debe implementar el área de recursos humanos para apoyar el proceso de transformación digital, a continuación, se describen:

1. Gestionar la realización y cumplimiento del plan de capacitación de los trabajadores en competencias digitales según los requerimientos planteados como resultado de los hallazgos encontrados en el presente estudio.
2. Seguimiento y evaluación de las capacitaciones realizadas en competencias digitales a través de la medición a las capacitaciones.
3. El área de recursos humanos deberá impulsar y solicitar cuatro contrataciones de nuevos puestos de trabajo dentro de FENICOOTAXI, R.L.
4. Implementación de nuevas normativas de contrataciones de los nuevos ingresos en FENICOOTAXI, R.L.

Para finalizar se elaboró y se propuso un plan de capacitación en competencias digitales del 2022-2025, puede verse en la tabla 7.5.1.

IX. Recomendaciones

Una vez analizado, recursos humanos y su papel en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L en el año 2021, se recomienda:

1. Cumplir con el plan de acción propuesto para el área de recursos humanos apoye en la transformación digital.
2. Darle cumplimiento al plan de capacitación propuesto en competencia digital para brindar conocimientos a los trabajadores actuales de FENICOOTAXI, R.L, y aplicar el debido seguimiento.
3. Se recomienda fomentar y motivar a los trabajadores para la adquisición de nuevas competencias digitales, a través de programas y planes que faciliten a los trabajadores flexibilizar los horarios laborales o permisos especiales para capacitaciones y estudios.
4. Se deben realizar actividades que permitan la socialización de los trabajadores, para motivarlos y comprometerlos con las metas y objetivos de FENICOOTAXI, R.L
5. Ser más exigente en el uso de herramientas digitales a los trabajadores, para motivarlos al aprendizaje continuo y crear una cultura digital.
6. Se aconseja crear un plan con el área de informática para comprar o revisar opciones para obtener un sistema informático en el área de recursos humanos, que ayude a la sistematización de las actividades, así mismo un plan para realizar compras de equipos tecnológicos necesarios para impulsar la transformación digital.
7. Se debe fomentar el apoyo y el aprendizaje continuo, así mismo incentivar al personal interno que posee más conocimientos para que comparta sus conocimientos a través de capacitaciones a los otros compañeros con menos conocimientos en temas de competencias digitales.
8. Se recomienda que el área de control interno realice actualizaciones de las funciones y fichas ocupacionales al menos una vez por año.

X. Bibliografía

Asensio, Á. (2019). *Cultura digital para una transformación desde la base... pero contando con los empleados*. *Bit*, (212), 20-23.

André Victor Baldin, Jorge D Muñoz Hinojosa, David R De Rungs Brown, Arnulfo L'Gamiz Matuk, José Manuel Muñoz de Cote Frade *Guía para elaboración de un protocolo de investigación* (2013) 179-124.

Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica SA.

Aroni Palomino, D. (2017). *Competencias Digitales y el Aprendizaje de Marketing Estratégico en los Estudiantes del III Ciclo de la Especialidad de Administración de Empresas del Instituto de Educación Superior Tecnológico ITAE del Distrito de Los Olivos-2014*.

Bernal, Cesar. A (2010), *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*, tercera edición.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.

Domínguez Santiago, M., & Fernández Guerrero, R. (2010). *La dirección de recursos humanos y su incidencia en las mejoras tecnológicas como componente estratégico y distintivo: un análisis cualitativo y cuantitativo*. *Revista Universidad y Empresa*, 12(18), 11-49.

Flor García, Jorge Juan (2015), *La transformación digital como medio de creación de valor de las empresas*.

Flores Orozco, S.E (2015), 'Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS, Jinotega 2010-2013, Matagalpa.

Garrell, A., & Guilera, L. (2019). *La industria 4.0 en la sociedad digital*. Marge books.

González Varona, J. M. (2021). Retos para la Transformación Digital de las PYMES: Competencia Organizacional para la Transformación Digital.

Ghiglione, F. A. (2015). Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño.

Morris Abarca, E.A, (2020), Una visión de Transformación digital y Aprendizaje organizacional en la implantación de un ERP y su efecto en el desempeño organizacional, Barcelona.

Ortiz González, William Arturo (2014) Políticas educativas y las tic en el sistema de educación superior para la formación inicial docente en cuba y Nicaragua en el contexto de la alba: estudio comparado

Pech, Silvia & Prieto, Manuel. (2016). La Medición de la Competencia Digital e Informacional. En Desarrollo de Competencias para el Siglo 21. EduAction2016, HIU, Fla. USA. 10.13140/RG.2.1.2296.1520.

Roldán Espinoza, J. L. (2019). Transformación digital como herramienta para generar valor en las Mipymes de la región del Biobío (Doctoral dissertation, Universidad Andrés Bello).

Ramírez Rodríguez, M.A (2015). Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí),

Rios Rios, Carla, P. (2018), Propuesta de modelo de gestión de personal basado en competencias para la División de recursos humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua en el periodo del 01 de junio 2017 y el 30 de julio 2017. Managua

Silvia Elena Flores Orozco (2015) Proceso administrativo y gestion empresarial en coproabas, jinotega” 2010-2013”

Sánchez Arias, R.J, Tercero Duarte, M.A (2018),Competencias digitales de los docentes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - León, durante Marzo - Octubre de 2017”Alonso Guerra, Iván (2017-09), La transformación digital de la empresa

Suntásig Moreno, Edgar Patricio (2014), Influencia de la cultura digital y audiovisual en el desarrollo de hábitos de lectura comprensiva de los estudiantes de la escuela de educación básica “federación deportiva de cotopaxi” del cantón la maná, provincia de cotopaxi.

Sánchez Leyton, C. M., & Zaraff López, E. J. (2019). Competencia digital docente: estudio descriptivo sobre el uso y aplicación de las TIC en el proceso de enseñanza (Doctoral dissertation, Universidad UCINF).

Uribe Meneses, M. Á. (2018). Camino a la transformación digital en retail financiero.

Martín, V. Z., & Fernández, A. R. (2001). El papel de los recursos humanos en los nuevos escenarios de las organizaciones. Trabajo: Revista iberoamericana de relaciones laborales, (11), 11-33.

Zamora Ruiz, Karla (2021), La transformación digital en la gestión de servicio al cliente en las empresas odontológicas del distrito de Miraflores en el año 2020, Lima Perú.

XI. Anexos

Anexo 1.

Entrevista Transformación Digital

objetivo de la entrevista: Recopilar información para identificar cuáles son las expectativas o las proyecciones futuras de FENICOOTAXI, R.L., Según la concepción del Gerente General y directores en tema de transformación Digital.

Área: *

1. Dirección Comercial
2. Dirección Financiera
3. Gerencia

Cargo: *

- Gerente General
- Director Financiero
- Director Comercial

1. ¿Desde su punto de vista Porque considera que FENICOOTAXI, R.L, necesita realizar la transformación digital? *

Texto de respuesta larga

⋮

2. ¿ cuáles considera usted que son los principales desafíos que tiene FENICOOTAXI, R.L para lograr la transformación Digital ? *

Texto de respuesta larga



3. ¿Cuáles son las acciones que su dirección o área de trabajo ha tomado para iniciar el proceso de transformación digital? *

Texto de respuesta larga

4. ¿De qué forma espera fomentar o crear una cultura digital en los trabajadores subordinados a su dirección? *

Texto de respuesta larga

5. ¿Considera usted que FENICOOTAXI, R.L. cuenta con recursos económicos, financieros y tecnológicos para llevar acabo la transformación digital? Explique *

Texto de respuesta larga

6. ¿ Su Dirección cuenta con un plan estructurado para llevar acabo la transformación digital en FENICOOTAXI, R.L? *

Texto de respuesta larga

7. ¿Existen sistemas informáticos que permitan que la información sea fácil de procesar en cada área de FENICOOTAXI,R.L? *

Texto de respuesta larga

...

8. ¿ Considera que el personal de Recursos Humanos posee la capacidad para apoyar en el proceso de transformación digital de FENICOOTAXI, R.L.? *

Texto de respuesta larga



9. ¿Qué papel cree que juega el área de recursos humanos en la transformación digital de FENICOOTAXI, R.L.?

*

Texto de respuesta larga

10. ¿Considera que Recursos humanos realizó las evaluaciones necesarias para la implementación transformación digital en FENICOOTAXI, R.L.? Que le recomendaría al área de RRHH.

*

Texto de respuesta larga

11. Que importancia tienen los trabajadores en los procesos de transformación digital para FENICOOTAXI, R.L.? Explique

*

Texto de respuesta larga

12. ¿Desde su perspectiva considera que los trabajadores cuentan con las competencias digitales requeridas para lograr un cambio en los procesos, de lo tradicional a lo digital? Explique

*

Texto de respuesta larga

13. ¿Considera que FENICOOTAXI, R.L, está dispuesto a invertir en capacitaciones para que su personal de puestos claves desarrollen competencias digitales? Explique

*

Texto de respuesta larga

14. ¿Cuál considera usted son las competencias digitales básicas que debe tener un Jefe de área?

*

Texto de respuesta larga

15. ¿Qué capacitaciones planificaría usted en temas de competencias digitales para puestos de jefatura y personal a su cargo?

*



Anexo 2.

Preguntas Respuestas **44** Configuración Puntos totales: 0

Competencias Digitales

Objetivo: Conocer el nivel de competencias digitales que poseen los trabajadores, motivación y cultura en el ámbito digital en FENICOOTAXI, R.L.

Área de trabajo: *

Texto de respuesta larga

Cargo: *

Texto de respuesta corta

1. ¿ En que nivel de los siguientes equipos tecnológicos sabe utilizar? *

	Básico	Intermedio	Avanzado	No lo se usar
Computadoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impresoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fotocopiadoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escaner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teléfono celular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿En que nivel de los siguientes programas de Windows sabes utilizar? *

	Básico	Intermedio	Avanzado	No lo se usar
WORD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EXCEL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
POWER POINT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



3. ¿Cuáles de los siguientes herramientas tecnológicas utiliza con mayor frecuencia para comunicarte con tu jefe, compañeros o subordinados? *

- Correo Electronico
- Whatsapp
- Telegram
- Messenger
- No usa ninguna herramienta digital
- Llamadas telefónica
- Otra...



4. ¿Selecciona, Si tuvieras que realizar un informe con relación a tu trabajo, podrías utilizar las siguientes herramientas? *

Sí, podría sin problemas. No, no podría no tengo i... No lo se, pero podría apr...

- | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Crear imagenes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Crear y editar videos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Crear Audios | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gráficas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



5. ¿Te sientes motivado por aprender más sobre competencias digitales? *

- Sí
- No

6. Si respondió si, en la pregunta anterior, ¿de que depende su motivación? *

- FENICOOTAXI, R.L. lo esta incentivando
- Por interés propio
- El trabajo se lo esta exigiendo

⋮

7. ¿Tienes idea de lo que es la transformación Digital en una organización? *

- Si
- No
- Otra...
.....

8. ¿Considera importante su papel como trabajador para alcanzar una transformación digital en FENICOOTAXI, R.L.?

- Si, lo considero importante
- No, es competencia unicamente de la empresa.
- Otra...

⋮

9. ¿Crees que en FENICOOTAXI, R.L se propicia una cultura digital en sus trabajadores? *

- Si
- No
- No entiendo esta pregunta
- Otra...

10. ¿Consideras que FENICOOTAXI, R.L, proporciona los equipos y herramientas digitales necesarios para la realización eficiente de tus funciones?

- Sí
- No
- Otra...

11. ¿Qué importancia cree usted que tiene el uso de Internet y los cambios tecnológicos para la implementación de la transformación digital en la FENICOOTAXI, R.L? *

- Poca, es una moda pasajera.
- Me parece relevante pero tampoco diría que es crucial para todos los sectores.
- Es importante porque ha cambiado muchos procesos y hábitos, pero sobre todo del entorno personal.
- Estamos ante un cambio de era, todos los negocios tendrán que reinventarse y nuestra forma de trabajar y...
- No entiendo la pregunta
- Otra...

⋮

12. ¿Ha influido el uso de internet en el ejercicio de sus funciones para ser más eficiente? *

- Para nada, sigo haciendo lo mismo.
- Ha cambiado algo pero la base de mi trabajo sigue siendo la misma.
- Siempre he trabajado con Internet.
- Sí, considerablemente.

13. ¿Que acciones considera usted que podría realizar recursos humanos para contribuir en la transformación digital de FENICOOTAXI,R.L? Comente *

Texto de respuesta larga

⋮

14. ¿Cómo evalúa usted la gestión de recursos humanos en el proceso de transformación digital de FENICOOTAXI, R.L.? *

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Otra...

15. ¿Cuál considera usted que son las herramientas tecnológicas y digitales mínimas y necesarias para ejercer su puesto de trabajo.? Explique *

Texto de respuesta larga

⋮

16. Menciona en que herramientas tecnológicas y aplicaciones digitales te gustaría ser capacitado para desarrollar nuevas competencias digitales que favorezcan la realización de tu trabajo. *

Texto de respuesta larga

Anexo 3. Imágenes de FENICOOTAXI, R,L.



ENFOQUE DE MERCADEO

- ✓ Fomentar, negocios que beneficien a nuestras asociadas y sus grados de integración.
- ✓ Desarrollar ideas de negocios que permita interactuar a través de cadenas de productos y servicios.
- ✓ Impulsar alianzas empresariales.



CENTROS DE NEGOCIOS

Combustibles, Repuestos y Conveniencia:

- Venta de Combustible
- Tienda de Conveniencia
- Tienda de Repuestos: Contamos con tres tiendas : Estación de Servicios, Colonia 14 de Septiembre y El Mayoreo.
- Cambio de Aceites y Llantas



- Venta de Seguros
- Financiamiento de Vehículos, repuestos y reparaciones de unidades

Federación Nicaragüense de Cooperativas de Taxis, R.L. FENICOOTAXI, R. L.



**FENICOOTAXI, R. L. ;CONSTRUYENDO LA NUEVA EMPRESA COOPERATIVA
SOCIAL NICARAGÜENSE !**

web: fenicootaxi.org