

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Matagalpa



## SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### TEMA

La competitividad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Matagalpa.

### SUB - TEMA

La influencia del Sistema de Administración de Recursos Humanos, en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa durante el año 2010.

### AUTORES:

Gamaliel David Diaz Rocha.  
Luis Miguel Beteta Castro.

### TUTOR:

LIC. DOUGLAS GÓMEZ.

ENERO, 2011

## TEMA

La competitividad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Matagalpa.

## SUB - TEMA

---

La influencia del Sistema de Administración de Recursos Humanos, en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa durante el año 2010.

# Índice

Contenido	No Pág.
Dedicatoria.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen.....	iv
I. Introducción.....	1
II Justificación.....	2
III. Objetivo General.....	3
IV Desarrollo.....	4
1 Sistema de Administración de Recursos Humanos.....	4
1.1 Subsistema de alimentación de recursos humanos.....	5
1.1.1 Modelos de planeamiento.....	5
1.1.2 Reclutamiento de personal.....	7
1.1.2.1 Fuentes de reclutamiento.....	8
1.1.2.2 El proceso de reclutamiento.....	11
1.1.2.2.1 Medios de reclutamiento.....	12
1.1.2.2.1.1 Reclutamiento interno.....	12
1.1.2.2.1.2 Reclutamiento externo.....	13
1.1.3 Selección de personal.....	15
1.1.3.1 Técnicas de selección.....	17
1.2 Subsistema de aplicación de Recursos Humanos.....	20
1.2.1 Descripción de cargos.....	20
1.2.2 Análisis de los cargos.....	22
1.2.2.1 Estructura del análisis de cargos.....	22
1) Requisitos Intelectuales.....	22
2) Requisitos Físicos.....	23
3) Responsabilidades implícitas.....	23
1.2.2.2 Métodos de descripción y análisis de cargos.....	23
1.2.2.3 Etapas en el análisis de cargos.....	25
1.2.2.3.1 Etapa de planeación.....	25
1.2.2.3.2 Etapa de preparación.....	26
1.2.2.3.3 Etapa de ejecución.....	26

1.2.3 Objetivo de la descripción y el análisis de cargos.....	27
1.2.4. Evaluación del desempeño humano .....	27
1.2.4.2 Beneficios de la evaluación del desempeño .....	30
1.2.4.3 Métodos de evaluación del desempeño .....	31
1.2.4.3.1 Método de Escala Gráfica .....	32
1.2.4.4. Proceso de evaluación del desempeño .....	34
1.2.4.4.1 La entrevista de evaluación del desempeño .....	35
1.3 Subsistema de mantenimiento de recursos humanos .....	35
1.3.1 Concepto de administración de salarios .....	35
1.3.2 Evaluación y clasificación de cargos.....	36
1.3.3 La política salarial .....	37
1.3.4. Planes de beneficios sociales.....	40
1.3.4.1 Tipos de beneficios sociales .....	41
1.3.4.2 Costos de los planes de beneficios sociales.....	42
1.3.4.3 Criterios para el planeamiento de servicios y benéficos sociales.....	42
1.3.4.5 Objetivos de un plan de beneficios sociales.....	42
1.3.4.6 Higiene y seguridad laboral.....	44
1.3.4.6.1 Objetivos de la higiene del trabajo .....	46
1.3.4.6.2 Seguridad del trabajo.....	46
1. 4 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos .....	47
1.4.2 Desarrollo Organizacional.....	53
1.4.2.1 Presupuestos básicos del desarrollo organizacional.....	53
1.4.2.2 El proceso DO .....	55
1.4.3 Objetivos del Desarrollo organizacional .....	56
1.5 Subsistema de Control de Recursos Humanos .....	57
1.5.1 Proceso de control .....	58
2. COMPETITIVIDAD.....	60
2.1. Concepto .....	60
2.2. Importancia de la competitividad.....	62
2.3. Causas de la Competitividad.....	62
2.3 Principios de competitividad.....	64

2.4 Etapas de la competitividad.....	69
4. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES).....	75
3.1. Conceptos Generales .....	75
3.2. Importancia de las PYMES para la economía nacional .....	76
3.3 Restricciones de las PYMES.....	77
a.    Organizacionales .....	77
b.    Económicas .....	80
3.3. Estructura de las PYMES.....	82
c.    Organizacional .....	84
3.3.1 Administración de las operaciones.....	87
3.4. Características de las pequeñas y medianas empresas .....	87
3.4.1. Características de la pequeña empresa .....	87
3.4.2. Características de la mediana empresa.....	88
3.4.5. Se mencionan otras características relevantes para enriquecer esta investigación.....	90
V Conclusiones .....	92
VI Bibliografía .....	93
VII Anexos .....	95

## Dedicatoria

*Dedico este trabajo primeramente a Dios Creador del Cielo y la Tierra, a quien le debemos dar gracias por lo malo y lo bueno que nos pase en nuestra vida cotidiana.*

*A mi padre Francisco Diaz y a mi madre Miriam Rocha quienes desde que llegue a sus vidas me han apoyado incondicionalmente en mis tropiezos y triunfos a lo largo de mi corta vida.*

*A mis hermanos a quienes les tengo mucho aprecio y cariño por el vínculo que nos une, en especial a mi hermana Keila quien es una muestra de inspiración y una guía para alcanzar el éxito que toda persona desea alcanzar con esfuerzo propio.*

*A una persona muy especial; Tania, con quien he compartido desde mis inicios en la universidad mis tristezas, alegrías y por darme fuerzas y ánimo para seguir adelante y ser una persona de éxito.*

*Gamaliel David Diaz Rocha*

## Dedicatoria

*“Porque Jehová es la sabiduría, y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia.”*

*Agradezco primeramente a Dios padre por la sabiduría que ha puesto en mi para llevar a cabo mis metas y ser un hombre de éxito.*

*A mi madre, María Auxiliadora Castro Vargas por ser la mujer que con esfuerzo y sacrificio ha sabido guiarme al camino del bien e inculcarme principios morales y espirituales.*

*A mi padre, Armando Antonio Beteta Reyes por apoyarme estos cinco años de estudios.*

*A mi esposa Alba Nubia Cano Mendez por ser mi confidente, mi amiga, en los momentos más difíciles.*

*Luis Miguel Beteta Castro*

## **Agradecimiento**

**“ El temor de Jehová es el principio de la sabiduría ”**

A nuestro tutor: Lic. Douglas Gómez quien con su gran dedicación y esmero nos ayudó a culminar nuestro seminario.

Agradecemos al Lic. René Rizo por habernos apoyado durante nuestra investigación, facilitando los documentos requeridos.

A todos los docentes quienes con su conocimientos supieron dejar en nuestra vidas experiencias para ponerlas en práctica en nuestro trabajo.

A las PYMES de la ciudad de Matagalpa que nos apoyaron al brindarnos información valiosa para la realización de la presente investigación.



## Resumen

La administración de recursos humanos es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales siendo responsabilidad de todo gerente contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado que es vital porque mejora la contribución de las personas a las organizaciones.

En la presente investigación realizada se abordó aspectos importantes del sistema de administración de recursos humanos y de todos los subsistemas que la conforman, en la cual se trata de identificar cuáles de las funciones son la que se aplican en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa.

El propósito del presente estudio es describir de qué manera se aplica el sistema de administración de recursos humanos, para ello se tomó como base una muestra de 30 pequeñas y medianas empresas en la cual se les encuestó, para obtener información de cómo actualmente aplican las funciones de administración de recursos humanos y si de esta manera son realmente competitivos.

Otro aspecto fundamental que se determina con el estudio es que las pequeñas y medianas empresas aplican algunas de las funciones de la administración de recursos humanos de manera empírica ya que no cuentan con los recursos suficientes para crear las condiciones óptimas que orientan los subsistemas de recursos humanos, por tal motivo muchas de las pequeñas empresas no crecen y no son competitivas.

En síntesis, al tener una correcta aplicación de las funciones de recursos humanos, se puede llegar a ser más competitivos porque se cuenta con un personal más calificado y seleccionado para desempeñar las funciones asignadas.

## I. Introducción

El principal desafío que presenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las empresas que la integran. La administración de recursos humanos existe para mejorar la contribución de las persona a las empresas, de esta manera se puede lograr ser una empresa más competitiva, ya que se cuenta con personal que está dispuesto a dar su mejor empeño para logro de los objetivos organizacionales, ya que se le brindan las condiciones necesarias para lograrlo.

El presente trabajo está enfocado en la pequeña y mediana empresa, en la implementación del sistema de administración de los recursos humanos y los subsistemas que las conforman.

Las pequeñas y medianas empresas son una fuente fundamental de ingresos para nuestro país, toda ellas buscan la manera de aumentar su tamaño y ser más competitivas.

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas tienen conocimientos sobre recursos humanos, pero en su mayoría aplican las funciones de administración de recursos humanos de manera empírica ya que no existe una área de recursos humanos en la cual se delegue las funciones para su correcta aplicación , para que un empresa sea más eficiente y tienda a crecer tiene que aplicar correctamente cada subsistema de los recursos humanos y todos los pasos y procesos que contiene, esto generara mayor competitividad.

En la presente investigación se realiza un análisis de los subsistemas de recursos humanos y de la correcta aplicación de todos los pasos y procesos que contiene cada uno de ellos fundamental para mejor desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

En el desarrollo de este seminario se aplicó los tres niveles de lectura el literal, inferencial y analítico, haciendo uso del instrumento básico como es la encuesta las cuales fueron aplicadas a pequeñas y medianas empresas para obtener información necesaria e importante para mejor desarrollo del mismo.

## **II Justificación**

Las pequeñas y medianas empresas son una base fundamental para el desarrollo económico de Nicaragua, porque son fuente generadores de empleos buscando ser competitivos en el ámbito empresarial. Las pequeñas y medianas empresas buscan la manera de ser grandes y prestigiosas dentro del mercado, muchas de ellas invierten en su producción pensando que es lo fundamental para desarrollarse y crecer.

El propósito del presente trabajo es describir el sistema de administración de recursos humanos dentro de las pequeñas y medianas empresas, la cual es de vital importancia su correcta aplicación para que las empresas trabajen eficientemente logrando así su crecimiento y desarrollo interno, de esta manera las pequeñas y medianas empresas pueden llegar a ser empresas llegar a ser muy competitivas en el mercado laboral.

El estudio realizado aborda aspectos importantes acerca de cómo actualmente se aplican los subsistemas de administración de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa, es decir todo el proceso que realizan las PYMES para el reclutamiento de personal, selección, contratación, entrenamiento, evaluación y control. De esta manera describir estos procesos que se llevan a cabo en las PYMES de la ciudad.

En el mercado existen una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas compitiendo por ser la mejor y ser una gran empresa, lo que ellos no saben es que invertir en la administración recursos humanos, hace que cualquier empresa sea competitiva y a la misma vez tenga más probabilidades que en un futuro ser una empresa con altos niveles de crecimiento, los recursos humanos es la base fundamental para que una empresa funcione correctamente y sobreviva en el mercado.

La presente investigación se realizó con el objetivo que sirva de consulta a los estudiantes emprendedores que deseen instalar su pequeña empresa y busquen crecer en el mercado siendo muy competitivos.

### **III. Objetivo General**

Analizar la influencia que ejerce la aplicación del sistema de Administración de Recursos humanos en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Matagalpa durante el año 2010.

#### **Objetivo Específico**

- Identificar los subsistemas de recursos humanos aplicados en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa.
- Describir la administración de recursos humanos aplicada en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa.
- Determinar la aplicación de los subsistemas de administración de los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa.
- Valorar la influencia ejercida por la administración de recursos humanos en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa.

## IV Desarrollo

### 1 Sistema de Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo el área de recursos humanos es perfectamente aplicada a cualquier tipo y tamaño de empresa (Chiavenato, 2007: 112)

Se entiende que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier empresa, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo la empresa marchara de lo contrario se detendrán sus operaciones, de aquí se puede concluir que toda empresa debe de prestar primordial atención a su personal.

#### Grafico No 1



**Fuente: Autoría propia**

Según el estudio realizado en las pequeñas y medianas empresas de Matagalpa un 95% tiene conocimiento acerca de la administración de recursos humanos ya que los propietarios son personas que han venido preparando académicamente y han trabajado continuamente en la coordinación del personal de su negocio, según la información recolectada algunas poseen manuales de puestos y funciones elaborados por los directivos, pero no todos los formatos que indica el sistema de administración de recursos humanos. El 5% que no tiene conocimiento de la administración de recursos

humanos es por falta de estudios académicos y por falta de manejo de personal ya que según el estudio realizado solo trabajan con familiares.

## **1.1 Subsistema de alimentación de recursos humanos**

### **1.1.1 Modelos de planeamiento**

La Planeación de recursos humanos es un proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales, dentro de un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán las fuerzas de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura.

1) **Modelo basado en la demanda estimada del producto:** Este modelo se fundamenta en que las necesidades de los recurso humanos depende de la demanda estimada del producto. La relación entre las dos variables está influida por las variaciones en la productividad, expansión, tecnología y disponibilidades interna y externa de recursos financieros u oferta de recursos humanos de la organización.

2) **Modelos basados en segmento de cargos:** Este modelo está dirigido principalmente a los aspectos operacionales de la organización.

3) **Modelo basado en el flujo de personal:** Este modelo intenta caracterizar el flujo de la personas hacia dentro de la organización, a través de ella y hacia afuera, la verificación histórica y el acompañamiento de este flujo permiten hacer una predicción, a corto plazo, de la necesidades de recursos humanos de la organización. Se trata de un modelo vegetativo, adecuado para las organizaciones estables, es decir sin planes de expansión.

4) **Modelo integrado:** El modelo integrado es más amplio y tiene mayor cobertura. El planeamiento de recursos humanos debe tener en cuenta cuatro fases o variables: volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y demanda y planeamiento de carreras.

El planeamiento de recursos humanos depende de:

- a) Necesidades de la organización en cuanto a sus recursos humanos.
- b) Situación del mercado de recursos humanos.
- c) Rotación del personal.
- d) Ausentismo. (Chiavenato, 1995: 143-148)

Existe una serie de modelos de planeamiento de recursos humanos los cuales, indican una serie de pautas para realizar la mejor planeación de recursos humanos, cada uno con una serie de características que difieren de los otros; uno de ellos basado en la demanda estimada del producto, otro de ellos se enfoca en los aspectos operacionales de la organización, otro se basa en el flujo de personal hacia dentro de la organización a través de ella y hacia afuera, este método se trata de un modelo vegetativo adecuado para organizaciones estables y sin planes de crecimiento; el otro modelo se trata del modelo integrado el cual indica que tiene una mayor cobertura en cuanto a volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de demanda y oferta y planeamiento de carreras.

En la actualidad como son pequeñas empresas y además que no existe el área de recursos humanos como tal, los propietarios solo buscan que los candidatos satisfagan sus necesidades de producción o servicio a los clientes y que realicen sus funciones de la mejor manera posible.

## Grafico No 2

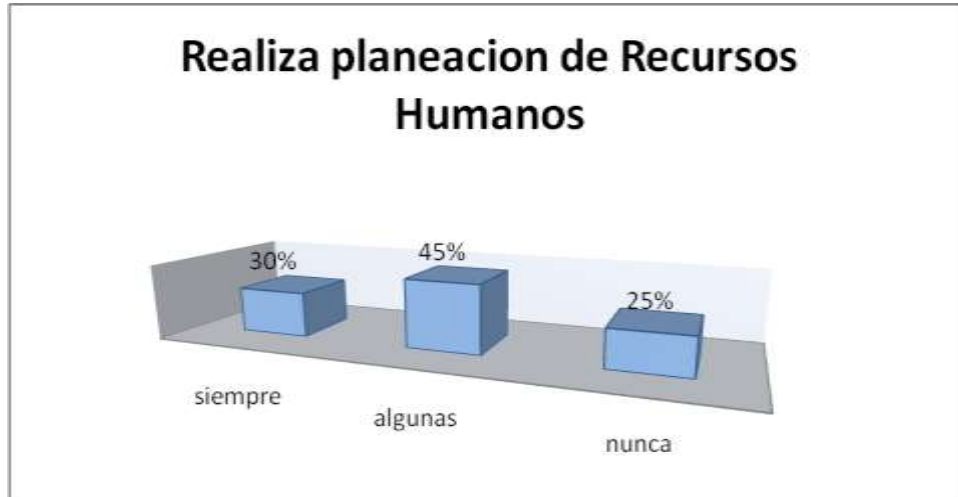


**Fuente: Autoría propia**

Según el estudio realizado, un 90% considera necesario la planeación de recursos humanos dentro de las pequeñas y medianas empresas, porque los propietarios saben que la planeación es como el primer paso que hay que dar para que una empresa pueda cumplir con las funciones o tareas de forma eficaz, toda empresa debe de planear a corto o largo plazo para poder obtener sus objetivos propuestos. El 10% que no considera necesario la planeación de recursos humanos son a aquellas pequeñas

empresas que no tienen conocimiento de administración de recursos humanos y por lo tanto no realizan tal actividad.

**Grafico No 3**



**Fuente: Autoría propia**

Un 45% realiza algunas veces la planeación de recursos humanos ya que es cuando ven la necesidad y requerimiento para realizar un trabajo grande en un tiempo determinado, un 30% realiza siempre la planeación de recursos humanos son aquellas empresas que buscan los mejores talentos para brindar el mejor servicio y cumplir con sus objetivos y un 25% nunca lo realiza es porque no lo consideran necesario para su funcionamiento de su empresa y por desconocimiento de los beneficios que este traería a la misma.

En el sector comercio de la PYMES de la ciudad de Matagalpa, el proceso de planeación que realizan es cuando surge la necesidad de la integración de personal para poder cumplir con las metas planteadas tomando como base la temporada en que se encuentra o el historial de ventas de años anteriores.

### **1.1.2 Reclutamiento de personal**

Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Entonces se pueden seleccionar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto. (Mondy, 1997:150)



Se llama reclutamiento el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar a las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionara después a los nuevos empleados. (Werther, 2001:150)

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento y atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento consiste a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización, actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficientes de personas que esta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización.

### **1.1.2.1 Fuentes de reclutamiento**

El reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de recursos humanos buscando sin dirección precisa. El problema fundamental de la organización es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, localizados en el mercado de recursos humanos, que le interesan específicamente para concentrar en ella las sus esfuerzos de reclutamiento.

La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual la ARH puede:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de precandidatos escogidos para selección, como la de candidatos/ empleados admitidos.
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento.
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas.

Para identificar y ubicar las fuentes de reclutamiento, dentro de los requisitos que la organización exigirá a los candidatos, se necesitan la investigación externa e interna.

### **1) Investigación externa**

El mercado de recursos humanos debe segmentarse de acuerdo con los intereses de la organización, es decir, debe descomponerse y analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar.

### **2) Investigación Interna**

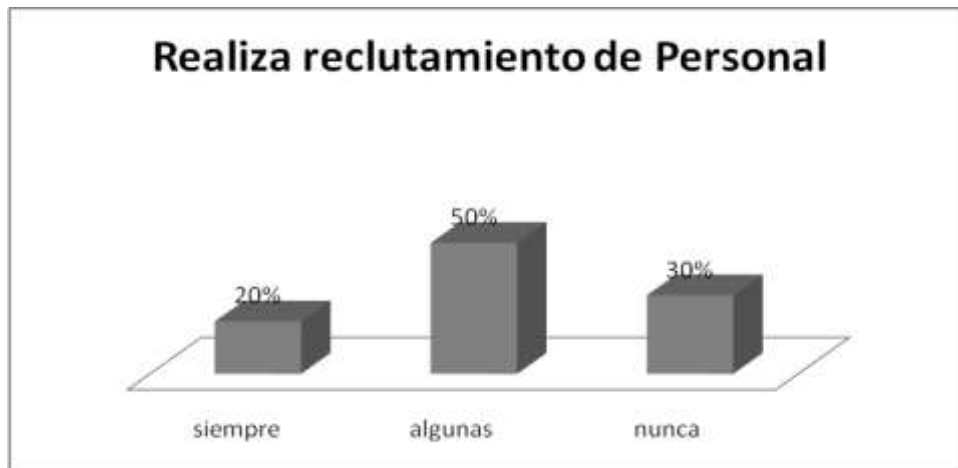
Corresponde a una investigación acerca de la necesidades de la organización referente a los recursos humanos y que políticas pretende adoptar con respecto a su personal. Por lo general, la investigación interna implica:

- a) Determinar las directrices (políticas) de reclutamiento, describiendo los propósitos y objetivos del empleador en el reclutamiento.
- b) Organizar el reclutamiento y delegar autoridad y responsabilidad apropiadas para esa función.
- c) Establecer la lista de requisitos de la fuerza de trabajo.
- d) Utilizar medios y técnicas para atraer las fuentes de recurso humanos.
- e) Evaluar el programa de reclutamiento en función de los objetivos y de los recursos alcanzados (Chiavenato, 1995:167-169)

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer a candidatos de mercado laboral para satisfacer las necesidades de suplir ciertas vacantes en la organización, las organizaciones no siempre necesitan el total del mercado laboral por lo que deben de segmentar y dirigir sus esfuerzos para no buscar sin dirección precisa (investigación externa), además que debe de hacer una investigación acerca de las necesidades con respecto a los recursos humanos y las políticas que pretende adoptar con respecto a su personal (investigación interna).

En las PYMES de la ciudad se realiza un anuncio por cualquier medio de comunicación amigos o personas allegadas a los mismos trabajadores y llegaran las ofertas de los candidatos para postularse al puesto, además que las políticas y necesidades de la empresas ya están definidas desde antes que los nuevos candidatos ingresen por en ese puesto ya estaba otro empleado anterior.

### **Grafico No. 4**

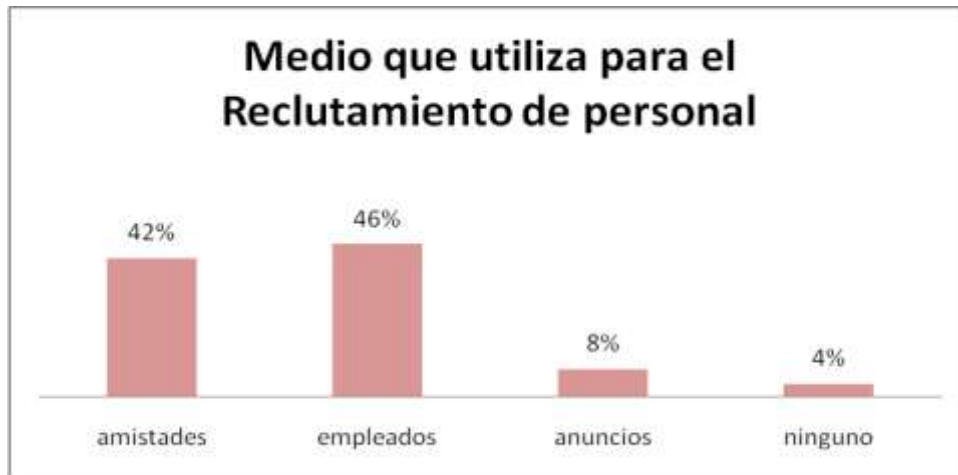


**Fuente: Autoría propia**

Según el estudio realizado el reclutamiento de personal se realiza algunas veces en un 50%, en un 20% lo realizan siempre debido a la actividad a la cual se dedican y mientras más personas tengan en el negocio es mejor y un 30% nunca lo realizan porque son empresas de carácter familiar. El 50% y el 20% de las PYMES que realizan el reclutamiento de personal lo realizan de la manera siguiente; primero está la vacante abierta y están necesitando de una o más personas, en su mayoría como son personas conocidas o recomendadas por amistades o familiares no les piden el currículum porque son personas reconocidas que trabajan en el mismo sector. Pero es fundamental tener las referencias de candidato para los atributos que tiene para desempeñar el cargo.

Las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa del sector metal mecánica realizan el reclutamiento del personal a su manera no llevan a cabo todo el proceso de reclutamiento, no piden currículum, debido a que solo buscan personas conocidas que trabajan en el sector, con una carta de referencia o recomendación que lleven de otro taller y las pruebas a la hora de realizar un determinado trabajo, es importante que el propietario conozca la persona y que tenga confianza del mismo, que trabajara con él, en lo que respecta al sector comercio existen medianas empresas como tiendas, distribuidoras y panaderías donde los currículum son recepcionados y archivados en algunos casos cuando se les dice que no hay vacantes pero si quieren dejar sus datos por si surge el requerimiento de personal se puedan contactar.

**Grafico No.5**



**Fuente: Autoría propia**

Según el estudio realizado los medios utilizados por las PYMES cuando realizan el reclutamiento son en un 46% por medio de los mismos empleados se les comunica que se necesita otro compañero de trabajo ellos y se encargan de atraer a una persona de confianza y que tenga experiencia además que sea conocida que trabaja en la misma actividad, de esta manera tener una referencia de más cercana por cualquier dificultad que exista, en otras PYMES aseguran que el mismo empleado que deja el puesto el mismo le indica a sus amistades que deja el puesto libre para que puedan ocupar el cargo y hasta en algunos casos lo recomiendan, un 42% por las amistades de los dueños, un 8% utilizan los anuncios en la puerta y un 4% utiliza otros medios como viñetas publicitarias en la radio, los medios utilizados a través de las amistades y de los mismos empleados son los más utilizados porque son los que atraen más rápido al candidato, además es más confiable por la referencia que este tiene.

### **1.1.2.2 El proceso de reclutamiento**

El inicio del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea es decir, la dependencia de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar. Como reclutamiento es una función de staff, sus actos orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal. Debe llenarse y entregarse por la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección.

### 1.1.2.2.1 Medios de reclutamiento

Área del mercado de recursos humanos explorados por mecanismos de reclutamiento. El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados o disponibles. Los candidatos, empleados o disponibles pueden ser reales o potenciales. Los candidatos reales o potenciales están trabajando en alguna empresa e inclusive en la nuestra. (Chiavenato, 1995:170-175)

#### 1.1.2.2.1.1 Reclutamiento interno

Es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal) puede implicar:

- Ascenso de personal
- Transferencia con ascenso de personal
- Programas de desarrollo personal
- Planes de profesionalización (carreras) de personal

El reclutamiento exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas.

#### a) Ventajas del reclutamiento interno

- **Es más económico** Para la empresa pues evita gastos de aviso de prensa u honorario de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.
- **Es más rápido** Dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicara el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba de trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión.
- **Presenta mayor índice de validez y seguridad**, Puesto que ya se conoce el candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue cometido al concepto de su jefe; en la mayor parte de las veces, no necesita periodo experimental, introducción ni inducción en la organización, o de informaciones amplias al respecto. El margen de error se reduce

enormemente, gracias al volumen de informaciones, que por lo general la empresa reúne acerca de sus funcionarios.

#### **b) Desventajas del reclutamiento interno**

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender.
- Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiene a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades.
- Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización ya que esto al convivir solo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. (Chiavenato, 1995:175-177).

#### **1.1.2.2.1.2 Reclutamiento externo**

Es cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo índice sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. Y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales
- Contactos con universidad, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centro de integración empresa-escuela, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua
- Avisos en diarios, revistas etc.
- Agencias de reclutamientos.

#### **a) Ventajas de reclutamiento externo**

- **Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización** la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoque acerca de los problemas internos de la organización.
- **Renueva y enriquece los recursos humanos y de la organización** sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- **Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos**, esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante si no que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta el punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados.

#### **b) Desventaja del reclutamiento externo**

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El periodo empleado en la elección e implementación de la técnica más adecuada, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección a los exámenes médicos y a la documentación.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos como anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y proviene de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
- Cuando monopoliza las vacantes y oportunidades dentro de la empresa puede frustrar al personal, ya que este pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional.
- Por lo general afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios.(Chiavenato,1995:177-179)

El proceso de reclutamiento depende de una necesidad de línea, generalmente se llama solicitud de empleado y debe ser llenada por la persona que pretende llenar una vacante en su departamento o sección, puede estar vinculado al mercado externo de candidatos fuera de la organización (reclutamiento externo), este tiene una serie de ventajas y

desventajas. Y candidatos dentro de la misma organización (reclutamiento interno), posee una serie desventajas y desventajas para la organización.

En las PYMES, por ser pequeñas las personas que se necesitan son de reclutamiento externo por lo que como no hay mucho personal para promoverlos de puesto y los cargos de dirección están ocupados por los dueños o por familiares de la misma y en caso sucesivo por empleados de mayor trayectoria en la misma.

### **1.1.3 Selección de personal**

La selección es una actividad de impedimentos de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada de clasificación y por consiguiente restrictiva. En la selección se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades del cargo ofrecido. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

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

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y de otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten entre sí (Chiavenato, 1995:185-187).

Es el proceso de selección que consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que los solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en que una persona solicita el empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes (Werther, 2001: 180).

La selección es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico. Como se pudiera esperar, los esfuerzos de reclutamiento de una compañía tienen un gran impacto sobre la calidad de la decisión de selección. La organización se podría ver obligada a emplear trabajadores aceptables si sus esfuerzos de reclutamiento dan por resultados solo unos cuantos solicitantes aptos (Monda, 1997:180)



Se entiende que es muy importante escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de personal, de esta manera la selección es un proceso de comparación y decisión entre el análisis y especificaciones del cargo y del otro los candidatos profundamente diferenciados ente sí. Una vez obtenida la comparación entre las dos variables se hace el proceso de decisión sobre qué candidato se decidirá de los que aprobaron para ser aceptados.

**Grafica No. 6**



**Fuente: Autoría propia**

Los criterios para la selección de personal observamos que el mayor peso lo tiene la experiencia con un 33% debido a que principalmente las PYMES necesitan que la persona que vayan a contratar conozca todas las actividades que se realizan al momento de desempeñarse diariamente, seguidamente las recomendaciones con un 25% son importantes para optar a los puestos laborales en las empresas encuestadas para tener, en un menor rango encontramos con un 6% los estudios , con un 10% por la edad, al igual que por la amistad con otro 10%, un 8% por el sexo, un 6% toman en cuenta la presentación y un 20% ningún criterios simplemente lo contratan porque está la vacante abierta y hay personas que llegan a buscar empleo y lo aceptan solo basta con la voluntad de trabajar.

La selección de personal que realizan las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa del sector de mecánica el requisito que más toman en cuenta es la experiencia, aparte de las referencias que son muy importantes para que los propietarios

tomen una decisión de selección porque se sienten más seguros y confiables porque saben que están contratando a una persona que es reconocida por ser buen trabajador, la experiencia es fundamental que el candidato la posea en este sector ya que es muy difícil que un taller contrate a personas que no conozcan sobre la materia, por la razón que si necesitan un empleado es para apoyarlos en las labores cotidianas; en el sector del comercio para seleccionar a su trabajador toman en cuenta la experiencia que debe de tener el empleado, tiene que tener buena presentación, que la persona tenga estudios realizados, todo esto para que el trabajador atienda bien a los clientes y dar una buena imagen del negocio, todo está enfocado en una buena atención a los clientes.

Se propone un modelo de los pasos a seguir del reclutamiento y selección de los recursos humanos, (ver anexo N°5) que sirva de ayuda para las PYMES de Matagalpa, para que tengan conocimiento del proceso real que lleva para contratar al nuevo personal

#### **1.1.3.1 Técnicas de selección**

**a) Recolección de información acerca del cargo:** Para recoger información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse a través de:

1. Análisis del cargo que es un inventario de los aspectos intrínsecos y extrínsecos del cargo es decir el contenido del cargo y requisitos que debe cumplir.
2. Aplicación de la técnicas de los incidentes críticos Consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado.
3. Análisis de la solicitud de empleado Que consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos que el aspirante del cargo debe poseer.
4. Análisis del cargo en el mercado Consiste en examinar los cargos en otras compañías los requisitos y las características en un cargo que va a crearse en la empresa.
5. Hipótesis de trabajo Es una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante.

#### **b) Elección de las técnicas de selección**

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuada al caso o a la situación, que son:

Entrevista de selección, Pruebas de conocimientos o capacidad (generales y específicas) Pruebas sicométricas (actitudes), pruebas de personalidad (expresivas, proyectivas, inventarios), Técnicas de simulación (sicodrama, dramatización). Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo.

**1) Entrevista de selección:** Entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto a la aceptación o no de un candidato al empleo debe estar dirigida con gran habilidad y tacto para obtener buenos resultados la entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función a cinco elementos que son:

La Fuente: Aquí el candidato posee características de personalidad limitación, hábitos, manera de expresarse problemas etc.

Transmisor: El instrumento de codificación que transforma el mensaje, en palabras, gestos o expresiones.

Canal: En la entrevista hay dos canales las palabras y los gestos.

El instrumento para descifrar: los receptores de la información pueden interpretar el mensaje de manera diferente de acuerdo con su propia experiencia.

El destino: A quien se pretende transmitir el mensaje.

Entrevistar es el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso, existe demasiada subjetividad. Muchos estudios han señalado que dos o más entrevistadores por lo general no concuerdan en la evaluación de un candidato, sin embargo el hecho que existan desacuerdos entre los entrevistadores no es una buena razón para desechar la entrevista como técnica básica de selección.

Dentro de las etapas de la entrevista de selección está la preparación de la entrevista (debe ser planeada y preparada)

El ambiente (debe ser apropiado en el proceso de la entrevista puede ser físico y psicológico)

Desarrollo de la entrevista (es donde se obtiene información de ambos componentes lo que el candidato y el entrevistador desean)

Terminación de la entrevista y evaluación del candidato que este inicia cuando el candidato se retira. (Chiavenato, 1995:192-195).

La entrevista de selección consiste en una formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que lo han solicitado?

Las entrevistas de selección son la técnica más ampliamente utilizada: su uso es casi universal entre las compañías latinoamericanas. Unas de las razones de su popularidad radican en su flexibilidad. (Werther, 2001:191).

**2) Pruebas de conocimientos o de capacidad;** Estas tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio, según como se aplique las pruebas pueden ser orales, escritas o de realización, en cuanto al área de conocimientos las pruebas pueden ser generales, en cuanto a la manera como se elaboran las pruebas de conocimientos pueden ser tradicionales del tipo disertativo, expositivo, pueden ser objetivas y mixtas. (Chiavenato, 1995:200-201)

**3) Pruebas sicométricas;** Se basan en el análisis de muestra de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas verificando la actitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo. La prueba sicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento en general se refiere a capacidades, actitudes, intereses o características del comportamiento humano en incluye la determinación del “cuanto”, es decir la cantidad de aquellas capacidades, actitudes, interés o características del comportamiento del candidato (Chiavenato, 1995:205)

**4) Pruebas de personalidad;** Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter u por el temperamento; se denomina genérica o sicodiagnóstica, cuando revela los rasgos generales de personalidad en una síntesis global y específica cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc. (Chiavenato, 1995:209).

**5) Técnicas de simulación** Aquí se ve lo que es la dramatización que focaliza tanto a los individuos y al grupo social y su objetivo es reconstruir, encima de un tablado el momento presente el aquí y ahora, el acontecimiento más cercano que se pretende

analizar y estudiar, el sicodrama se basa en la teoría general de los papeles. Al realizar la dramatización cada persona representa los papeles más característicos en forma de comportamiento, bien sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. (Chiavenato ,1995:210).

Las pruebas de selección se utilizan para ayudar en la evaluación de las aptitudes y el potencial del éxito que puede tener un solicitante (Mondy, 1997:192)

Para aplicar las técnicas de selección lo primero que se debe de hacer es recolectar información acerca del cargo a través de un análisis de cargos, análisis de la solicitud de empleado, análisis de cargo en el mercado de trabajo; aplicación de las técnicas de incidentes críticos, hipótesis de trabajo, una vez obtenida toda esta información el paso siguiente es elección de las técnica de selección más adecuada al caso o a la situación, las que pueden ser: entrevista de selección, pruebas sicométricas, pruebas de personalidad, pruebas de conocimiento y técnicas de simulación. Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo.

Es decir que en lo general las PYMES por su tamaño lo que se aplica es la entrevista de selección, después de haber recibido la solicitud del candidato; es donde se mide que grado de conocimiento tiene sobre de la actividad que se realiza en la organización y de las habilidades que puede poseer, a partir de la escolaridad que el candidato posea y las posibles actitudes del mismo en una situación real que se le pueden presentar al estar laborando para la misma. Las PYMES de este sector para seleccionar a su personal realizan una entrevista para conocer más del candidato, se puede decir que es la técnica de selección más utilizadas por estas PYMES, no realizan muchas preguntas solo las necesarias para saber un poco más de la personas porque también como son personas conocidas y con referencias hay mayor confiabilidad en los dueños.

## **1.2 Subsistema de aplicación de Recursos Humanos**

### **1.2.1 Descripción de cargos**

La descripción de cargos en un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencia de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo,

la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace). Los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (porque lo hace).

La descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

**Grafica No. 7**



**Fuente: Autoría propia**

En cuanto a la descripción de cada puesto laboral un 55% si lo tienen descrito, cada puesto de trabajo, según la información recolectada las PYMES afirman tener descrita las actividades o tareas a realizar para cada empleado, el 45 % de las PYMES que no describen son aquellas que trabajan con familiares que han trabajado desde que inicio a funcionar la empresa.

Según el estudio realizado en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa algunas poseen un manual de funciones (ver anexo N°4) y algunas poseen fichas ocupacionales (el cual no pudo ser proporcionado por sigilo empresarial), el cual reflejan las funciones que el empleado debe desempeñar sus deberes y derechos, el empleado debe de copiarlas para saber sus funciones, se propone un modelo de ficha ocupacional que sirva de guía para que los empleados conozcan sus funciones al entrar a las PYMES (ver anexo N°10, N°11).

La mayoría de las PYMES tienen descrita las actividades o funciones de cada cargo pero a su manera por ejemplo el sector comercio los propietarios de las tiendas ellos mismos se encargan de decirles a sus empleados lo que tienen que hacer pero todo de manera verbal.

### **1.2.2 Análisis de los cargos**

Después de la descripción, viene el análisis del cargo. Una vez que se identifica el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción de cargos y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí: La descripción se preocupa por el contenido del cargo (que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y porque lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñar de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efecto de comparación.

#### **1.2.2.1 Estructura del análisis de cargos**

El análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

##### **1) Requisitos Intelectuales**

Tiene que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada.

- a) Instrucción básica.
- b) Experiencia básica anterior.
- c) Adaptabilidad del cargo.
- d) Iniciativa necesaria.
- e) Aptitudes necesarias.

## **2) Requisitos Físicos**

Tiene que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requerido, y la fatiga provocada, y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

- a) Esfuerzo físico necesario.
- b) Capacidad visual.
- c) Destreza o habilidad.
- d) Complexión física.

## **3) Responsabilidades implícitas**

Se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además de trabajo normal.

- a) Supervisión de personal.
- b) Material, herramienta o equipo.
- c) Dinero, títulos o documentos.
- d) Contactos internos o externos.
- e) Información confidencial.

### **1.2.2.2 Métodos de descripción y análisis de cargos**

La descripción y el análisis de cargos son responsabilidades de línea y función de staff, es decir, las responsabilidades por las informaciones que se dan es de línea únicamente, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad de staff, representando en primera instancia por el analista de cargos.

Los métodos de la descripción y análisis de cargos son:

#### **a) Observación directa**

Es uno de los métodos más utilizados, por ser el más antiguo como por su eficiencia. Su aplicación resulta muy eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, de tiempos y de métodos. El análisis de cargos se efectúa mediante la observación directa y dinámica del ocupante del cargo, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el



analista de cargos anota los puntos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos.

### **Características**

- El analista de cargos recolecta los datos a cerca de un cargo mediante la observación de la actividades que realiza el ocupante.
- La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa, la del ocupante es pasiva.

### **b) Método de cuestionario**

El análisis se realiza solicitando al personal (generalmente los que ejercen el cargo analizado o sus jefes o supervisores) que llene un cuestionario de análisis de cargos, o que responda las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

El cuestionario debe ser preparado de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil.

### **Características**

- La recolección de datos se efectúa mediante un cuestionario de análisis de cargos que llena el ocupante o superior.
- La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario)

### **c) Método de entrevista**

El método de entrevista directa consiste en recoger los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo.

### **Característica**

- La recolección de datos se hace mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- La participación del analista y del ocupante es activa

### **c) Métodos mixtos**

Los métodos mixtos con combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis entre estos están:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior

- Cuestionario entrevista ambos con el superior
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior
- Cuestionario y observación directa ambos con el ocupante
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante  
(Chiavenato,1995:245-247)

### **1.2.2.3 Etapas en el análisis de cargos**

Un programa de análisis de cargos incluye normalmente las siguientes etapas:

#### **1.2.2.3.1 Etapa de planeación**

Fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos; es casi una fase de oficina y de laboratorio. La planeación del análisis de cargos requiere algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de los cargos en la empresa, los pasos de la planeación son:

- Determinación de los cargos que van a describirse; examinarse e incluirse en el programa de análisis, sus características, su naturaleza, su tipología, etc.
- Elaboración del organigrama de cargos; y de la posición respectiva de los cargos en el organigrama.
- Elaboración del cronograma de trabajo; especificando por donde se iniciara el programa de análisis el cual podrá comenzar en la escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores o viceversa, o empezar en las intermediarias.
- Elección de los métodos que van a aplicarse; los métodos más adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse.
- Criterio de generalidad: Los factores de especificaciones deben de estar de alguna manera, presentes en la totalidad de los cargos o al menos en el 75% de ellos, para que puedan cotejárselas características ideales de los ocupantes, por debajo de ese porcentaje el factor desaparece y deja ser adecuado para la comparación.
- Criterio de variedad o diversidad: Los factores de especificaciones deben variar según el cargo, es decir no pueden ser constantes o uniformes, el factor de instrucción básica necesaria.

- Dimensionamiento de los factores de especificaciones, determinar su cargo o límite de variación (amplitud de variación) dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (mínimo) y el límite superior (máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de cargos.
- Gradación de los factores de especificaciones, consiste en transformarlos de variable continua (puede asignársele cualquier valor a lo largo de su amplitud de variación) en variable discreta o discontinua (que pueden asignársele solo determinados valores que representan segmentos o franjas de su amplitud de variación). Un factor de especificaciones se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación, por lo general el número de grados de un factor de especificaciones se sitúa entre 4,5 o 6. En secuencia, cada factor podrá tener 4,5 o 6 grados de variación en vez de poseer valores continuos. (Chiavenato, 195: 249-252)

#### **1.2.2.3.2 Etapa de preparación**

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo.

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformaran el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo.
3. Disposición del ambiente (informes de dirección, gerencia, supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de cargos).
4. Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los cargos, elaboración de la relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc. Utilizados por los ocupantes de los cargos).

#### **1.2.2.3.3 Etapa de ejecución**

En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que se van a analizarse y se redacta el análisis

- a) Recolección de datos mediante el método de análisis elegido (con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato).
- b) Selección de datos obtenidos.

- c) Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.
- d) Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
- e) Redacción definitiva del análisis del cargo.
- f) Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo, para la aprobación (ante el comité del cargo y salarios o al ejecutivo o al organismo responsable de su oficialización en la empresa)(Chiavenato,1995:249-252)

### **1.2.3 Objetivo de la descripción y el análisis de cargos**

La aplicación de los resultados del análisis de cargos es muy amplia: reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, organización y planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de cargos, proyecto de equipo y métodos de trabajos.

Los objetivos del análisis y descripción de cargos son muchos entre los cuales se puede citar:

1. Ayudar a la elaboración de los anuncios, a la demarcación del mercado de mano de obra, elegir donde debe reclutarse, etc. Como base para el reclutamiento de personal.
2. Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal.
3. Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
4. Determinar, mediante la evaluación y clasificación de cargos, las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado, como base para la administración de salarios.
5. Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el mérito funcional.
6. Servir de guía del supervisor del trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para desempeño de sus funciones.
7. Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial, en el sentido de minimizar la insalubridad y peligrosidad comunes a ciertos cargos. (Chiavenato, 1995:252)

### **1.2.4. Evaluación del desempeño humano**

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algunas personas. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.

Una evaluación del desempeño es un concepto dinámico ya que los empleados siempre son evaluados con cierta continuidad sea formal e informalmente en las organizaciones además de una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa (Chiavenato, 1995:261-262)

**Grafico No. 8**



**Fuente: Autoría propia**

Según el estudio, realizado con los que respecta a la evaluación que se le hace al empleado dentro de las PYMES un 55% lo realiza algunas veces, un 30% lo realiza siempre y un 15% nunca lo hace, este 85 % de las PYMES que realiza evaluación de desempeño lo hacen de la siguiente manera por ejemplo las del sector de metal mecánica para evaluar el trabajo lo que hacen es dejar que el empleado realice un trabajo o una función de manera individual para ver o evaluar si realmente ha aprendido el oficio eficientemente, en lo que es el sector comercial hacen uso del método de la observación directa para saber si el empleado atiende de manera correcta a los clientes.

Las PYMES encuestadas no poseen un formato de evaluación donde se detalle todos los aspectos a evaluar del empleado debido a esa falta de formato de evaluación, se propone un formato sencillo de elaboración (ver anexo N°6), que puede ser utilizado para la actividad de evaluación del desempeño.

Según el estudio, la mayoría de la PYMES de Matagalpa realizan evaluación de desempeño, ellos simplemente observan a los trabajadores cuando realizan sus labores, los jefes o dueños de los talleres dejan trabajar al empleado de manera individual y ellos observan cómo trabajan y evalúan que si realmente la persona realiza correctamente su función, si ha superado en sus actividades o si se le dificulta realizar la actividad. De igual manera las PYMES del sector comercio hacen uso de la observación directa para evaluar a sus trabajadores, los mismos dueños o personas asignadas a la supervisión observan si el trabajador cumple con sus funciones, porque según el estudio realizado las funciones es el factor principal que las PYMES utilizan para evaluar a sus trabajadores.

Se puede decir que las PYMES de Matagalpa que realizan la evaluación de desempeño, no tiene un modelo específico para evaluar simplemente lo realizan por medio de la observación directa al trabajador y según ellos les ha ayudado a conducir su negocio.

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura tener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tiene que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. (Werther, 2001; 295)

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo en el trabajo la evaluación del desempeño puede que sea la tarea más frustrante en el campo de la administración de recursos humanos. (Mondy, 1997:326)

#### **1.2.4.1 Objetivos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosa manifestación favorable y otras sumamente adversas.

Evaluación del desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios estos son:

- a) Adecuación del individuo al cargo
- b) Entrenamiento
- c) promociones
- d) Incentivo salarial por buen desempeño
- e) Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- f) Auto perfeccionamiento del empleado
- g) Informaciones básica para la investigación de recursos humanos
- h) Estimación del potencial de desarrollo de los empleado
- i) Estimulo de la mayor productividad
- j) Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- k) Retroalimentación la información al propio individuo evaluado
- l) Otras decisiones de personal como transferencias, licencias, etc.

En resumen los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras uno:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano con el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente dependiendo de la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación de todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta de una parte los objetivos empresariales y de otra los objetivos individuales (Chiavenato, 1995:265-266)

#### **1.2.4.2 Beneficios de la evaluación del desempeño**

Cuando un programa evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto a mediano y a largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

##### **a) Beneficio para el jefe**

1. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base en las variables y los factores de evaluación.

2. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
3. Comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño o sistema objetivo

#### **b) Beneficios para el subordinado**

1. Conoce las reglas del juego es decir. Los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.
2. Conoce cuales son las expectativas de su jefes acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
3. Sabe que disposiciones o medida está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitaciones, etc.)
4. Adquiere condiciones para hacer autoevaluaciones y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

#### **c) Beneficios para la empresa**

1. Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
2. Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia.
3. Puede dar mayor dinámica a su política de recurso humano, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo promociones sino principalmente de progreso y desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato, 1995:267-268)

### **1.2.4.3 Métodos de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnica que pueden variar notablemente, no solo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad. Por lo general el sistema de evaluación del desempeño humano sirve a determinar objetivos trazados con base a una política de RH. Así, como las políticas de RH varían de acuerdo con la empresa no es extraño que cada empresa desarrolle su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados.



Hay varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados cargos y situaciones.

#### **1.2.4.3.1 Método de Escala Gráfica**

El método de escala gráfica es sin duda el método más utilizado y divulgado método de evaluación del desempeño. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

##### **A. Características**

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas en sentido vertical representan los grados de evaluación de tales factores. Los factores se selección previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. El método de evaluación del desempeño por escalas graficas puede implementarse por medio de varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son:

- Escalas graficas continuas
- Escalas graficas semicontinuas
- Escalas graficas discontinuas

##### **B. Ventajas**

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple;
- Posibilita una visión integrada y resumida a los factores de evaluación;
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente;

##### **C. Desventaja**

- No permite al evaluador no tener mucha flexibilidad y por ello debe de ajustarse al instrumento y no éste a la característica del evaluado.
- Está sujeta a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones

Requiere procedimiento matemático y estadístico para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores; tiende a presentar reclutados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados (Chiavenato, 1995: 270-273)

Los gerentes pueden seleccionar entre varios método de evaluación. El tipo de sistema de evaluación del desempeño que se utiliza depende su propósito. Si el énfasis principal es la selección de personas para su promoción, capacitación e incremento de sueldo por méritos, puede ser apropiado un método tradicional como el de las calificaciones. Los métodos de colaboración, están diseñados para ayudar a los empleados a desarrollar sus habilidades y se vuelvan más efectivos. (Mondy, 1997:333)

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo para reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques, ninguna técnica es perfecta todas tienen ventajas y desventajas. (Wether, 2001:306)

## **Grafico No. 9**



**Fuente: Autoría propia**

Según el estudio realizado los factores utilizados para la evaluación son en 39% por funciones a desempeñar, este factor de evaluación es más utilizada en el sector metal mecánica ya que es donde hay más actividades y conlleva mayores funciones, en un 29% por horario a cumplir, este factor de evaluación lo utilizan en su mayoría el sector comercio debido a que fundamental la puntualidad en los negocios para atender las necesidades del cliente durante el horario de atención, un 18% por metas del empleado esta evaluación es utilizada en aquellas PYMES, que se dedican a la producción, un 5% por objetivos establecidos, en un 5% ningún factores un 3% por liderazgo, en menores rangos están los factores de evaluación cumplimiento de objetivos y el liderazgo, esto se debe a que los dueños o directivos solo le interesa que hagan sus funciones la mejor manera posible.

#### **1.2.4.4. Proceso de evaluación del desempeño**

Los métodos de evaluación del desempeño son sumamente diverso, tanto en su presentación y en aspectos relacionados con su propia evaluación y con las prioridades involucradas, como en su mecánica de funcionamiento ya que cada organización ajusta los métodos a sus peculiaridades y necesidades. Es muy común hallar organizaciones en las que funcionan tres o cuatro sistemas diferentes de evaluación del personal.

Cada organización tiene su propio sistema de evaluación del desempeño adecuados a las circunstancias, a su historia y a sus objetivos.

Frecuentemente se siguen algunos lineamientos acerca de la evaluación del desempeño.

1. Resistir a la tentación de integrar un gran sistema de evaluación del desempeño, capaz de servir a todas las capacidades gerenciales.
2. Permitir varios tipos de retroalimentación, al individuo acerca de su desempeño y evitar comparaciones de tipo suma, cero que, intentando una apreciación concreta, imponen una representación artificial en extremo.
3. Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado hacia el desempeño futuro.

#### **1.2.4.4.1 La entrevista de evaluación del desempeño**

La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental de casi todos los sistemas de evaluación del desempeño. Nada gana la evaluación si el mayor interesado el propio empleado no llega a conocerla.

Es necesario darle a conocer las informaciones importantes y significativas acerca de su desempeño, para que los objetivos de la política puedan alcanzarse a plenitud. Esa comunicación se hace mediante la entrevista de evaluación del desempeño (Chiavenato, 1995: 284-285)

### **1.3 Subsistema de mantenimiento de recursos humanos**

#### **1.3.1 Concepto de administración de salarios**

La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructura de salarios equitativa y justa en la organización, estas estructuras de salarios deberán ser equitativas y justas con relación a:

- Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización: basándose entonces el equilibrio interno de estos salarios.
- Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio de externo de los salarios

- La compensación sueldos salarios etc. Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de esta vital área a través del departamento del personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin una compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades que esta representa. (Wether, 2001: 331)

La compensación se refiere a todo tipo de remuneraciones que reciben los individuos a cambio de su trabajo. La compensación financiera directa consiste en el pago que recibe una persona en forma de salarios, bonos o comisiones. La compensación financiera indirecta incluye todas las compensaciones que no están comprendidas en la compensación directa. La compensación no financiera consiste en la satisfacción que una persona recibe del puesto mismo o del ambiente psicológico o del ambiente físico donde trabaja. (Mondy, 1997: 358)

Según el estudio realizado las PYMES la ciudad definen el salario con respecto a la tabla salarial del Ministerio del Trabajo, los salarios que paga la competencia para la satisfacción de los empleados en otros casos el salario es un poco más alto que el salario estipulado por el gobierno en otros casos los salarios fueron definidos por méritos logrados por empleados anteriores y no se les han bajado el salario a los nuevos trabajadores que ingresan al puesto.

### **1.3.2 Evaluación y clasificación de cargos**

La evaluación de puestos o cargos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Aunque existen diferentes enfoques para llevarlas a cabo cada uno tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objeto de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los sueldos y salarios que corresponde a cada uno (wether, 2001: 336).

La evaluación de puestos es esa parte de un sistema de compensaciones en que la empresa determina el valor relativo de un puesto en relación con otro. El propósito básico para la evaluación de puestos es eliminar las inequidades internas en el pago causadas por estructuras ilógicas de pago (Mondy, 1997: 368)

El proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en orden de clase, que sirvan de base para un sistema de remuneración. Inclusive, es simplemente una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correlaciones entre los cargos sobre una base consistente y sistemática al cuadrado.

En otras palabras, la evaluación de cargos se relaciona en lo fundamental para el precio para el cargo.

La evaluación de cargos es un medio de determinar el valor relativo del cargo dentro de las estructuras organizacionales y por tanto, la posición relativa de cada cargo dentro de la estructura de cargos de la organización. En sentido estricto, la evaluación de cargos intenta determinar la posición relativa de cada cargo con los demás: las diferencias significativas entre los diversos cargos se colocan en una base comparativa con el fin de permitir una distribución equitativa de los salarios dentro una organización, para neutralizar cualquier arbitrariedad. (Chiavenato, 1995: 306)

Es decir que la evaluación del cargo no es más que valorar el desempeño de las personas dentro del cargo es decir supervisar y observar que las funciones que esté realizando el empleado lo haga correctamente y de acuerdo y su complejidad y su profesionalización se clasificara y valora el valor monetario del cargo para tener equidad salarial en la empresa.

Por su tamaño las de pequeñas y medianas empresas no se pueden clasificar los cargos con relación en especialización o complejidad porque las tareas son rutinarias, repetitivas y no necesitan de científicidad para su desarrollo y por ende estipulan el salario básico para la misma.

### **1.3.3 La política salarial**

Es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización, en lo que corresponde a los asuntos de remuneración de sus empleados.

De esta manera, todas las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso, deberán estar orientadas por estos principios y directrices. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona, perfeccionándose con su aplicación frente a situaciones que modifican con rapidez.

Una política salarial debe de contener:

- **Estructura de cargos y salarios**, es decir clasificación de los cargos y las franjas salariales para cada clase de cargos.
- **Salarios de admisión**, para las diversas clases salariales. El salario de admisión para los empleados clasificados debe de coincidir con el límite inferior de la clase salarial. No obstante cuando el elemento reclutado no llena en su totalidad los requisitos exigidos por el cargo, el salario de admisión podrá ser inferior hasta en un 10% o 20% del límite mínimo de clase salarial, debiendo de ajustarse al valor de este límite después del periodo de prueba, si el ocupante corresponde las expectativas.
- **Previsión de reajuste salarial**, ya sea por determinación legal (acuerdos Colectivos) o espontáneos. Los reajustes salariales pueden ser
  1. **Reajustes colectivos** (o por costos de la vida) buscan restablecer el valor real de los salarios frente a la coyuntura económica del país.
  2. **Reajustes individuales** son complementos de ajustes colectivos y pueden clasificarse en:
    - a. **Reajustes por promoción**: se entiende por promoción el ejercicio autorizado, continuo y definitivo de un cargo diferente al actual en un nivel funcional superior.
    - b. **Reajuste por escalafonamiento**: La empresa debe de pagar salario compatible con los salarios pagados en el mercado de trabajo.
    - c. **Reajustes por méritos**: Se concede a los empleados que llenando todos los requisitos exigidos por el cargo, deben recompensarse por su desempeño superior al normal (Chiavenato, 1995: 335-336)

**Grafico No. 10**



**Fuente: Autoría propia**

Según el estudio realizado un 74%, de las PYMES de la ciudad de Matagalpa establecen su salario conforme al salario básico, de igual en un 13% lo establecen por producción aquellas PYMES que por su giro comercial lo permite, en un 9% por tareas a desempeñar si es un trabajo riesgoso su salario va a ser más elevado esto pasa en el sector metal mecánica en el cual realizan trabajos donde se pone en riesgo su integridad física, en las PYMES encuestadas le otorgan un 50% del valor total cobrado por el trabajo, aunque en algunas PYMES del mismo sector si no realizan ningún trabajo el dueño les paga el salario mínimo para su sustento familiar. En menor rango un 4% por comisiones debido a que las la mayoría de las PYMES prefieren brindar el salario básico para que el empleado tenga asegurado su dinero venda o no venda un producto, atienda o no atienda a un cliente, de acuerdo al giro de la empresa y de esta manera garantizar que el empleado este satisfecho con su trabajo.

En algunos casos las PYMES les otorgan bonos y regalías para ocasiones especiales para que el empleado se sienta satisfecho con las prestaciones que se le otorgan.

Se considera que son las directrices que toda empresa debe de tener para la fijación y distribución de salarios las cuales deben de incluir los respectivos aumentos y reajustes, méritos de acuerdo al cargo que desempeña cada trabajador y su profesionalización con que lo hace.



En las pequeñas y medianas empresas por sus tamaños no existe la negociación con los colectivos únicamente si existen la negociación directa con los dueños para los respectivos ajustes salariales y orientaciones del ministerio del trabajo.

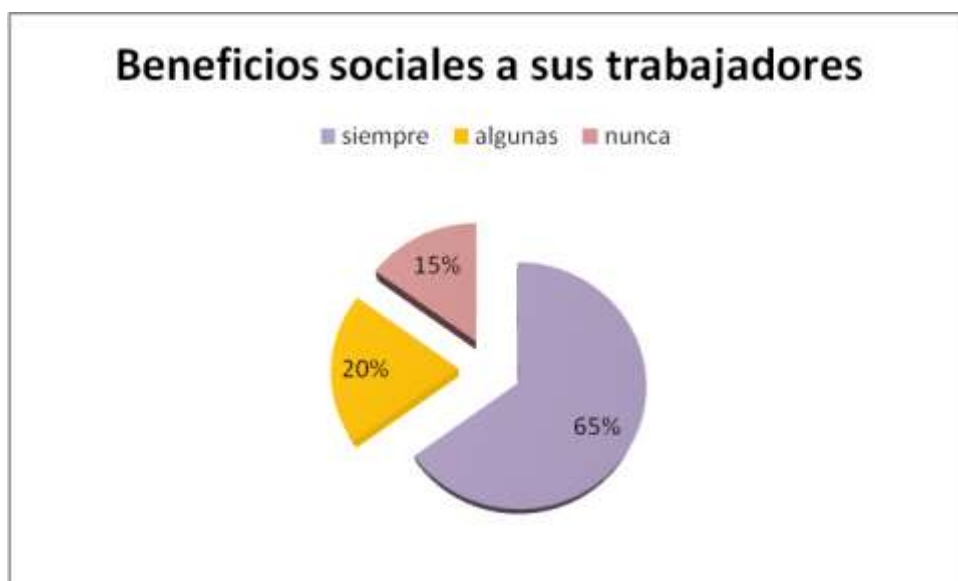
#### **1.3.4. Planes de beneficios sociales**

La mayor parte de las organizaciones reconoce que tiene la responsabilidad de proporcionar seguros de diversas clases y otros programas relacionados con la salud, seguridad y certidumbre en el trabajo, y bienestar general a sus empleados. Estos programas, llamados prestaciones, incluyen todas las compensaciones financieras que no suelen pagarse de manera directa a los empleados. Las prestaciones le cuestan dinero a la empresa pero los empleados la reciben habitualmente de manera indirecta (Mondy, 1997: 396)

Por lo general la remuneración se hace a través de muchas otras formas además del pago en salario: Una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales, estos beneficios y servicios sociales constituyen costos de mantenimiento del personal, comúnmente se le brindan a todos los empleados independientemente del cargo ocupado. Algunas empresas han desarrollado planes de beneficios y servicios para diferentes niveles de empleados: Directores, Gerentes, jefes y empleados por mes, empleados de trabajos por horas, etc.

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que la demás empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones, pueden financiarse, parcial o totalmente por la empresa. No obstante, constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza de trabajo dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad. (Chiavenato, 1995:3 42)

**Grafica No.11**



**Fuente: Autoría propia**

Según el estudio realizado un 65% de la PYMES de la ciudad de Matagalpa brinda siempre beneficios sociales a los trabajadores, un 20% lo brindan algunas veces y en un 15% nunca brindan ningún tipo de beneficio social. El 85% de las PYMES que brinda beneficios sociales al empleado son aquellos que se dan dentro del cargo tales bonos, alimentación (desayuno y almuerzo), seguro de vida por el INSS, el 15% de las PYMES que no brindan beneficios son las del sector metal mecánica (no todas), ya que se evitan tener responsabilidades con el INSS y tener menos gastos ya que este sector obtiene utilidades por medio de trabajos realizados y hay temporadas que la actividad es nula para la generación de ingresos y los dueños no tendrían capacidad de pago en algunas ocasiones aunque se sabe que es de vital importancia este beneficio social.

#### **1.3.4.1 Tipos de beneficios sociales**

Los planes de servicios y beneficios sociales a menudo están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

1. En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios de producción, etc.)
2. Fuera del cargo pero dentro de la empresa (descanso, restaurante, bar, transporte, etc.)

3. Fuera de la empresa, es decir, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.) (Chiavenato, 1995: 342-344)

#### **1.3.4.2 Costos de los planes de beneficios sociales**

Uno de los costos de mayor importancia para las organizaciones está representado por la remuneración (directa o indirectamente), de sus trabajadores en todos los niveles jerárquicos. En la política de remuneración global de cualquier empresa, los beneficios extras, es decir, los que se conocen más allá de las exigencias legales y del salario básico, pasaron a asumir últimamente una parte sustancial del presupuesto de gastos.

En rigor, la remuneración global que la empresa concede a los empleados está constituida por dos grandes factores

1. **Remuneración Monetaria Total**, que incluye el salario básico, comisiones, bonificaciones y todas las demás partidas recibidas en dinero.
2. **Programa Total de Beneficios**, traducido en su equivalencia salarial (Chiavenato, 1995: 348)

#### **1.3.4.3 Criterios para el planeamiento de servicios y benéficos sociales**

La adopción de planes y programas de servicios y beneficios sociales no se hace al azar. Por el contrario, significa el resultado de muchos ensayos, discusiones y estudios, obedeciendo a objetivos y criterios determinados.

Hay varios objetivos y criterios para definir un programa de beneficios. Los objetivos se refieren a las expectativas de corto y largo plazo de la organización, con relación a los resultados del programa, en tanto que los criterios son factores que posan relativamente en la ponderación sobre el programa. (Chiavenato, 1995: 349)

#### **1.3.4.5 Objetivos de un plan de beneficios sociales**

Las personas son atraídas y participan de la organización no solo en función del cargo, del salario, de las oportunidades, del clima organizacional, sino también en función de las expectativas de servicios y beneficios sociales que podrán disfrutar sin los beneficios, el empleo sería muy diferente de los que es.

Los beneficios procuran traer ventajas tanto a la organización como al empleado, así como extenderse a la comunidad.

Inclusive estas ventajas no siempre pueden medirse o cuantificarse. Otro aspecto importante de los servicios y beneficios sociales es su relativa disfunción cuando no son bien planeados no administrados: Algunos ítems pueden ser aceptados con renuencia por los empleados, en tanto que otros pueden dar oportunidades a que haya críticas severas y burlas. Puede haber algunas posibilidades de problemas relativos a los planes de servicios y beneficios sociales precarios. Los planes de beneficios sociales están generalmente orientados hacia el logro de ciertos objetivos. Los objetivos se refieren a las expectativas de corto y de largo plazos de la empresa, con relación a los resultados de los planes casi siempre los objetivos básicos de los planes de beneficios sociales son:

- Mejoramiento de la calidad de vida de los empleados
- Mejoramiento del clima organizacional
- Reducción de la rotación del personal y del ausentismo
- Facilidad en la atracción y el mantenimiento de recursos humanos
- Aumento de la productividad en general (Chiavenato, 1995: 352-354)

Es decir que todos los planes de beneficios sociales representan costos para la empresa porque de alguna manera remuneran al trabajador ya sea monetariamente o con premios extras, pero esto en vez de verse como un gasto son una inversión de la empresa para que el trabajador pueda cumplir con las metas planeadas por la empresa y tener mayor productividad ya sea a corto o largo plazo y además proporciona una mejor vida al trabajador.

En las pequeñas y medianas empresas solo brinda beneficios sociales básicos y reglamentarios por la ley, en una de las PYMES la ciudad encontramos que se les brindan la alimentación para la facilidad del trabajador para evitar retrasos en sus tareas y que incurran en gastos de transporte a la hora del almuerzo, en otras de las PYMES brindan el transporte solo cuando es necesario que los empleados estén hasta altas horas de la noche realizando labores y evitar que sean objetos de robos o lesiones en las calles, las PYMES debido a su tamaño no todas realizan este tipo de inversión que es importante para la motivación del personal, sería adecuado tratar de ingresar algunos de estos tipos de beneficios sociales para mejorar la competitividad.

Beneficios sociales más utilizados por las PYMES:

1. Seguro social INSS

2. Alimentación

3. Transporte

### 1.3.4.6 Higiene y seguridad laboral

La higiene y seguridad laboral significa la protección de los empleados de lesiones ocasionadas por accidentes relacionadas con el trabajo. La higiene se refiere a las condiciones que permiten a los empleados de estar libres de enfermedades físicas o emocionales. El profesional en recursos humanos tiene una preocupación fundamental sobre estos aspectos del empleo. Los problemas de seguridad e higiene afectan profundamente tanto la productividad como la calidad de vida en el trabajo. Los accidentes y enfermedades de los empleados pueden reducir de manera drástica la efectividad de una compañía y el estado de ánimo de los empleados aunque los gerentes de línea son los primeros responsables de mantener un ambiente de trabajo seguro e higiénico, los profesionales de recursos humanos proporcionan los conocimientos para ayudarles a enfrentar estos problemas. Además el gerente de recursos humanos es responsable de la coordinación y vigilancia de programas específicos de seguridad e higiene (Mondy, 1997: 432).

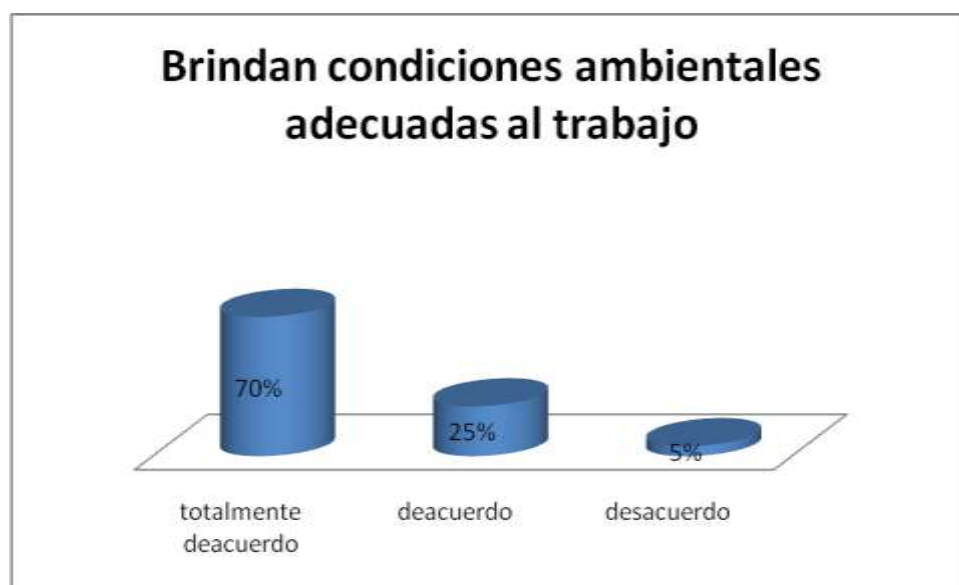
**Grafica No.12**



**Fuente: Autoría propia**

Según el estudio realizado, un 85% de las PYMES de la ciudad de Matagalpa predominan, normas y procedimientos para la seguridad laboral, en el sector metal mecánica lo que se utilizan son normas como la correcta utilización de herramientas de alto riesgo que requiere de experiencia para trabajar con ella y de equipos para la protección, física del operario, tales como guates, gafas, esto para evitar accidentes dentro de las mismas, en lo que respecta al sector comercio hay medianas empresas en donde el empleado tiene que hacer uso de su fuerza física para descargar mercadería esto obliga al empleador brindar fajones para proteger la columna, se puede considerar una norma el uso de ese equipo, en otras PYMES encontramos que usan gabachas, gorros guantes y consultas en la clínica debido a que brindan el seguro social integral en el cual pueden hacer uso de la clínica previsional. El 15% que no brinda ningún tipo de normas para la seguridad laboral son aquellas pequeñas empresas que no tiene un alto riesgo de accidentes en sus funciones laborales además que el personal es pequeño.

**Grafica No.13**



**Fuente: Autoría propia**

Según el estudio realizado un 70% está totalmente de acuerdo en que brindan las condiciones ambientales adecuadas al trabajo ya que poseen una buena iluminación en su área laboral, además que se encuentran ubicada en lugares propicios para la actividad a la que se dedican, un 25% está de acuerdo en que brindan las condiciones ambientales y un 5% en desacuerdo, son aquellas pequeñas empresas que están conscientes que no brindan las condiciones óptimas para realizar las funciones laborales.

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo adecuada.

La higiene se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolos de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene del trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: El hombre y su ambiente de trabajo.

1.Un plan organizado: involucra la prestación no solo de servicios médicos sino también de enfermería y de primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.

2.Servicio médicos adecuados: abarcan dispensarios de emergencias y primeros auxilios, si es necesario.

3.Prevencción de riesgos para la salud

4.Servicios adicionales: como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y de la comunidad

#### **1.3.4.6.1 Objetivos de la higiene del trabajo**

La higiene del trabajo o higiene industrial, como muchos la denominan, tiene carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del trabajador, evitando que este se enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo. Entre los objetivos principales de la higiene del trabajo están los siguientes:

- Eliminación de las causas de enfermedad profesional
- Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos
- Prevención de empeoramiento de enfermedades y de lesiones
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo. (Chiavenato, 1995: 360-362)

#### **1.3.4.6.2 Seguridad del trabajo**

La seguridad e higiene del trabajo son actividades ligadas que repercuten directamente sobre la continuidad de la producción y sobre la moral de los empleados.

La seguridad del trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, medidas psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendiente a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de las necesidades de implantación de prácticas preventivas, su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo. (Chiavenato, 1995: 367)

Se considera que la higiene en una organización es parte de la seguridad dentro de la misma para los empleados que los protege de cualquier enfermedad, contaminación y los mantiene saludables y que puedan trabajar sin dificultad alguna con un buen estado de salud, la higiene es una responsabilidad que toda empresa debe tener para prevenir cualquier percance que afecte la salud de los trabajadores.

Por lo general en las PYMES del municipio de Matagalpa no cuentan con una completa higiene que sirva de protección total para los empleados, estos están propensos de contraer cualquier enfermedad y sabemos que la higiene es un norma que toda organización, empresa o institución debe de cumplir adecuadamente para el bien estar tanto del empleado como de la empresa misma.

#### **1. 4 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos**

Las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones. Los recursos humanos representan una increíble aptitud para el desarrollo, que es la capacidad de aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes y comportamientos.

En realidad, el entrenamiento, el desarrollo personal y el desarrollo organizacional constituyen tres aspectos de amplitudes diferentes en la definición de desarrollo de recursos humanos.

Los estratos menores (el entrenamiento y del desarrollo personal) se basan en la denominada psicología industrial, en tanto que los estratos más amplios del desarrollo de recursos humanos (el desarrollo organizacional) se basan en la psicología organizacional. La psicología industrial y la organizacional se ocupan de tres grandes clases de problemas:

- Cuáles son los factores que influyen en el desempeño del individuo en el trabajo.



- Cuáles son los factores que influyen en la satisfacción del individuo con el trabajo.
- Qué métodos y que procedimientos pueden utilizarse para maximizar el desempeño en el trabajo y la satisfacción del mismo

#### **1.4.1 Entrenamiento y desarrollo personal**

Algunos especialistas en administración de personal consideran el entrenamiento como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares. Otros lo interpretan más ampliamente, considerando el entrenamiento para un adecuado desempeño en el cargo y extendiendo el concepto a una nivelación intelectual mediante la educación general, otros autores a un área genérica denominada desarrollo, la cual se divide en educación, y entrenamiento: el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

La educación es la preparación para la vida por la vida, puede hablarse de dos tipos de educación: educación social, religiosa cultural, política, moral, profesional, etc. Pero la educación que nos interesa es la profesional.

La educación profesional es la educación, institucionalizada o no, tendiente a la educación del hombre para la vida profesional, comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas.

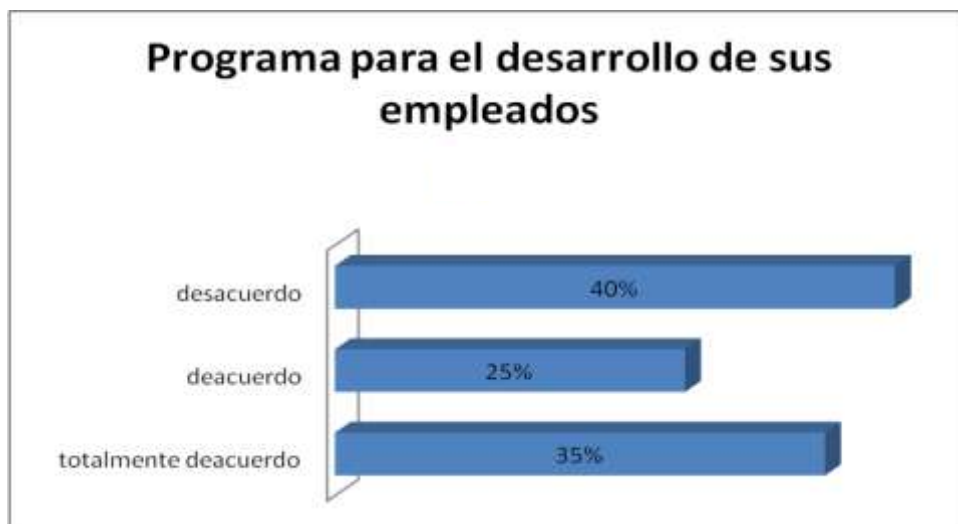
- **Formación profesional:** Es la educación profesional que prepara al hombre para una profesión.
- **Perfeccionamiento o desarrollo profesional:** Es la educación profesional que perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.
- **Entrenamiento:** Es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o una función.

La formación profesional es la educación profesional, institucionalizada o no, que busca preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo.

El desarrollo profesional es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.

El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa. (Chiavenato, 1995:449-462)

**Grafica No.14**



**Fuente: Autoría propia**

Según el estudio realizado las PYMES un 35% está totalmente de acuerdo que si brindan programas para el desarrollo de sus empleados, porque consideran que los empleados estudien, les otorgan permisos para realizar sus actividades de estudio, por sus características no pueden realizar capacitaciones contratando personal externo para impartir capacitaciones dentro su empresa o pagar en determinado instituto para que los empleados pueden recibir estudios dentro de su empresa, un 25% está de acuerdo y un 40% en desacuerdo, en total del 60% de las PYMES de la ciudad de Matagalpa realizan programas de desarrollo de sus empleados, brindándoles tiempo para realizar estudios académicos y que de esta forma se desarrollen y tengan mejores conocimientos, de esta forma ayudan a sus empleados que se desarrollen en el ámbito laboral ya que no son grandes empresas que posean capacitaciones para el desarrollo de las mismas.

**Grafica No. 15**



Fuente: Autoría propia

Según el estudio realizado la promoción de los empleados ayuda al desarrollo de la empresa un 55% está totalmente de acuerdo, un 35% de acuerdo y un 10% desacuerdo. Un total de un 90% de la PYMES están de acuerdo que si al empleado lo promocionan ya sea ascendiéndolo a otra área de trabajo donde requiera de más conocimientos y experiencias es porque ya está bien preparado para subir de nivel e ir escalando y desarrollándose dentro de la empresa, algunas PYMES realizan la promoción cuando lo mandan a realizar otras funciones donde aprenderá más el empleado para su mismo desarrollo personal y organizacional.

En el subsistema de Desarrollo de recursos humanos se abordan temas relacionados con el desarrollo de la capacidad que tienen las personas dentro de la organización, dentro de los conocimientos cualidades que posee cada individuo y como los lleva a cabo en la práctica laboral, estos son obtenidos mediante un entrenamiento y desarrollo personal mediante el tiempo dentro de la organización.

En la actualidad en las PYMES de la ciudad son algunas las medianas empresas que tienen en cuenta la capacidad y los conocimientos que tienen las personas para el cargo que se requiera, y a medida que se va desarrollando en la organización siempre se mantiene en este puesto y no es promovido, solo en algunas es que existe la oportunidad de crecimiento y ascensos a medida que se desarrolla.

### 1.4.1.1 Entrenamiento

El entrenamiento es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, el entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. El entrenamiento tiene por objeto ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando a los empleados de todos los niveles para que puedan obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. El entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de hacer que el equipo alcance lo más económicamente posible los objetivos de la empresa, el entrenamiento no es un gasto, sino una inversión necesaria cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización.

El contenido del entrenamiento puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento:

1. **Transmisión de informaciones:** Es el elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido; distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos.
2. **Desarrollo de habilidades:** Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de un entrenamiento a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
3. **Desarrollo o modificación de actitudes:** Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas.
4. **Desarrollo de conceptos:** El entrenamiento puede estar conducido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales o amplios.

Principales objetivos del entrenamiento

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de superación y gerencia.

El entrenamiento es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración, el entrenamiento siempre constituye una responsabilidad administrativa. En otras palabras, “Las actividades de entrenamiento se basan en una política que lo reconoce como responsabilidad de cada administrador y supervisor. (Chiavenato, 1995: 412-417)

El entrenamiento en las organizaciones es muy importante porque por medio de este las personas adquieren conocimientos, capacidades, habilidades para desempeñarse de forma eficiente en la organización. En otras palabras sirve para preparar al empleado y que vaya desarrollándose con el fin que vaya ascendiendo de manera personal y organizacional, el entrenamiento se da mediante procesos de educación dirigida exclusivamente a los trabajadores dentro de la empresa.

Según la información recolectada el entrenamiento que reciben son las orientaciones recibidas por parte de los dueños de PYMES o administradores quien es el encargado de la contratación, seguidamente es conducido hasta los compañeros de trabajo donde las funciones que le fueron orientadas serán ejecutadas, y las funciones que desempeñara son las mismas que desempeña los otros, pero como las PYMES buscan personas con experiencia en puestos similares no es mucho la orientación que se debe indicar, debido a que ya están familiarizadas con la labor.

Se propone un modelo de cómo se debe de hacer la capacitación en las PYMES de Matagalpa, (ver anexo N°7) que sirva de ayuda para un mayor entrenamiento de los empleados y de esta forma trabajen eficientemente.

El análisis de la fuerza de trabajo: el funcionamiento empresarial presupone que los empleados poseen las habilidades, conocimiento y actitudes deseados por la

organización. Además de esto también es importante determinar si los empleados debidamente posicionados son capaces de desarrollo mediante entrenamiento, o si se hace necesaria la adquisición de nuevo personal. El análisis de los recursos humanos se hace en los departamentos de entrenamientos.

El análisis de los recursos humanos se hace mediante el examen de los siguientes datos para cada cargo:

- Número de empleados en la clasificación de cargos
- Número de empleados necesarios en la clasificación de cargos
- Edad de cada empleado en la clasificación de cargos
- Nivel de calificación exigido por el trabajo de cada empleado
- Nivel de conocimiento exigido por el trabajo de cada empleado
- Actitud de cada empleado con relación al trabajo y a las empresas
- Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado
- Nivel de habilidades de conocimientos de cada de empleados para otros trabajos
- Potencialidades de reclutamiento interno
- Potencialidades de reclutamiento externo
- Tiempo de entrenamiento necesario para la mano de obra reclutable
- Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados
- Índice de ausentismo
- Descripción de cargos (Chiavenato, 1995: 422-424).

#### **1.4.2 Desarrollo Organizacional**

El campo de desarrollo organizacional (DO) es reciente y aún no está claramente definido. Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, mira la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructuras empresariales.

##### **1.4.2.1 Presupuestos básicos del desarrollo organizacional**

El concepto de desarrollo organizacional está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios.

Para entender el desarrollo organizacional es necesario conocer sus presupuestos básicos, los cuales son:

- **Concepto de organización:** La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente.

El concepto tradicional de división del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación existente en la organización.

Las contribuciones que cada participante puede hacer en la empresa varían muchísimo no solo en función de las diferencias individuales, sino del sistema de recompensas y retribuciones adoptado por las empresas.

- **Concepto de cultura organizacional** La única manera posible de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, esto es cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su cultura propia y con un sistema de valores.

- **Concepto de cambio organizacional** El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que este constante cambio el ambiente general que rodea a las organizaciones es extremadamente dinámico y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para poder sobrevivir. El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos constantes y progresivos.

- **Necesidad de adaptación y cambio permanente** El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistema dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios.

- **La interacción, organización-ambiente** Organización y ambiente están en continua y estrecha interacción una de las cualidades más importantes de una organización es precisamente su sensibilidad y su adaptabilidad, es decir su capacidad de persecución y cambio adaptivo ante la variación de estímulos externos.

- **La interacción del individuo-organización** El desarrollo organizacional parte de una filosofía acerca del hombre, es decir el ser humano tiene actitudes para producir, las cuales pueden permanecer inactivas si el ambiente en que viven y se trabaja le es restrictivo y hostil impidiendo el crecimiento y la expansión de sus potencialidades.

- **Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales** El desarrollo organizacional parte de la presuposición de que es planamente posible el esfuerzo en el sentido de conseguir que las metas de los individuos se integran con los objetivos de la organización, en un plano en que el significado del trabajo sea realmente estimulante y gratificante y conlleve a posibilidades de desarrollo personal.

En otras palabras el desarrollo organizacional es un esfuerzo de cambio planeado que involucra a la empresa como una totalidad.

Los elementos esenciales de cualquier esfuerzo del DO son:

- Orientación a largo plazo.
- La generación de esfuerzos para obtener mayor eficacia de toda la organización y no solo de parte de ella.
- Los pasos de diagnósticos y de intervención deben desarrollarlos de manera conjunta los gerentes de línea y el consultor. (Chiavenato, 1995; 458-453)

El desarrollo organizacional es hablar del desarrollo que la empresa está obteniendo ya sea este de corto o a largo plazo pero de alguna u otra manera va creciendo gracias a un buen desempeño personal de la organización y a su buen entrenamiento que se le ha brindado por eso se dice que el entrenamiento y el desarrollo organizacional van de la mano por que para que una empresa tenga crecimiento y desarrollo empresarial el personal tiene que estar bien entrenado , capaz de entrenar eficientemente cumpliendo con los objetivos de la empresa.

El desarrollo organizacional de la pequeña y mediana empresa no tiene muchos avances por motivo de su tamaño y no disponen de fondos para invertir en capacitaciones y entrenamientos del personal que esto es necesario para que el desarrollo de la empresa.

#### **1.4.2.2 El proceso DO**

El proceso del desarrollo organizacional básicamente consta de tres etapas:

- a) Recolección y análisis de datos, la cual consiste en determinar de los datos necesarios y de los métodos útiles para su recolección dentro de la empresa. La recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del DO. Incluye técnicas y



métodos para describir el sistema empresarial y los elementos y las relaciones entre sus elementos y sus sistemas y los modos de identificar problemas y temas más importantes.

b) Diagnóstico empresarial, se dirige principalmente al proceso de solución de problemas. El análisis de los datos recogidos se pasa a su interpretación y su diagnóstico, se busca identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades metas y objetivos.

c) Acción de intervención, Es la fase de implementación del proceso del DO. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso del DO, que sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción se selecciona una intervención más apropiada para solucionar un problema empresarial particular.

### **1.4.3 Objetivos del Desarrollo organizacional**

Los principales objetivos del DO son:

1. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la empresa.
2. Aumentar la confrontación de los problemas empresariales al interior de los grupos y entre los grupos y no barrer los problemas por debajo del tapete.
3. Crear un ambiente en que la autoridad designada por la función se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción de la empresa.
6. Procurar dar las soluciones sinérgicas a los problemas de mayor frecuencia
7. Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación.

El desarrollo organizacional busca transformar las empresas mecanicistas en empresas orgánicas, mediante el cambio organizacional, para modificar la cultura empresarial y hacer compatibles los objetivos empresariales con los objetivos individuales de los empleados. (Chiavenato, 1995: 454-462)

El desarrollo organizacional se da en un proceso en el cual lo primero es recolectar datos e información básica e importante de cualquier problema que se puede dar en la empresa ,después de encontrado el problema se entra a dar solución por medio de una

intervención que va a servir a darle solución y terminar con el problema , se escucha sencillo pero para esto la organización tiene que contar con un personal eficaz estas intervenciones son técnicas esenciales para resolver situaciones difíciles en la empresa y de esta manera tener un mejor desarrollo organizacional tanto del empleado a nivel individual con mejores conocimientos , como a la empresa obteniendo un mejor funcionamiento mediante el tiempo y con menos conflictos que perturben el clima organizacional.

En las pequeñas y medianas empresas no tienen técnicas o intervenciones que les ayuden mismas a resolver problemas o situaciones que se presente, por lo general buscan darle solución al problema normalmente como cualquier empresa sin especialidad alguna, tales técnicas representan costos e inversiones de dinero y estas empresas por su tamaño no disponen de mucho capital para cubrir esos gastos y por tal motivo no hay mucho desarrollo organizacional.

### **1.5 Subsistema de Control de Recursos Humanos**

Debe de existir un sistema de control de recursos humanos para que las diversas partes de la empresa puedan desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal. Cuanto mayor sea la organización y más descentralizada sea su estructura, mayor será la necesidad de control respecto a los recursos humanos.

El control es la función administrativa que consigue medir el desempeño de los subordinados, con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa y los planes delineados para alcanzarlos se realicen.

Según la información recolectada las PYMES utilizan el control directo sobre sus subordinados con la observación directa es realizada por los dueños o administradores algunos casos él está en el área de trabajo de cada empleado, pero en otras PYMES donde existen más recursos económicos poseen cámaras de seguridad las que sirven para evitar la sustracción no autorizada de productos, pero a la vez se monitorea a los empleados sus funciones asignadas, en otras PYMES existe un supervisor el cual realiza reportes escritos sobre las dificultades del personal correcciones que debe de realizar y avances de las correcciones anteriores si las está cumpliendo, algunas utilizan formatos sobre el control de horarios (entrada y salida), control de horas extras, reportes de funciones desempeñadas.

### **1.5.1 Proceso de control**

El control se ejecuta por medio de una serie de etapas, que forman un proceso. Todo control está compuesto de cuatro etapas.

- a) Establecimiento de patrones deseados.
- b) Observación del desempeño.
- c) Comparación del desempeño con los patrones deseados.
- d) Acción correctiva.

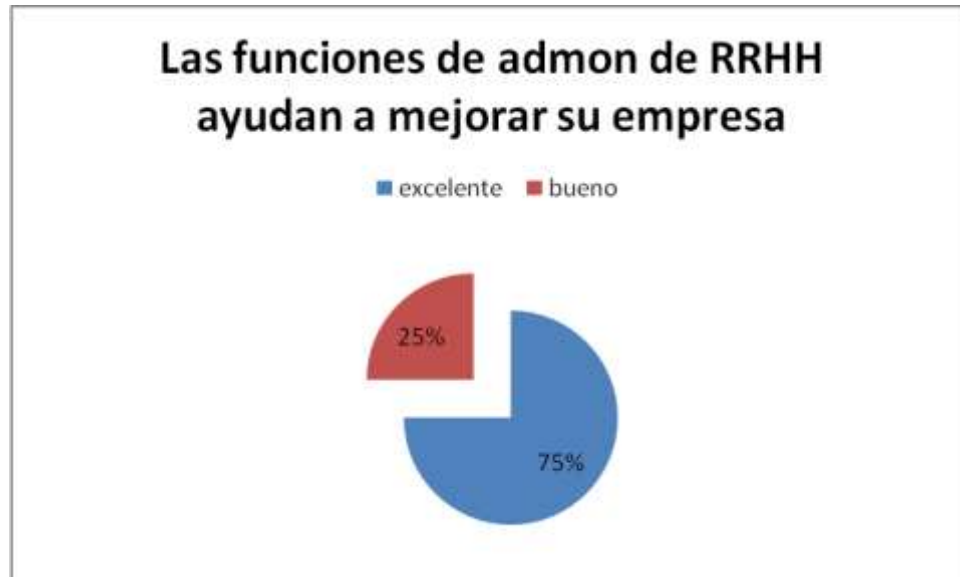
Este proceso de control actúa en el sentido de ajustar las operaciones a determinados patrones previamente establecidos y funciona de acuerdo con la información que recibe. Esta información permite realizar una acción correctiva que es la base del control. El control implica la comparación con patrones previamente establecidos para permitir que se implante la acción correctiva cuando ocurra un desvío que no pueda aceptarse: debe definirse de acuerdo con los resultados que se pretende obtener a partir de objetivos, planes, políticas, organigramas, procedimientos, etc., previamente establecidos. La acción correctiva apropiada puede implicar el ejercicio de autoridad y de dirección, aunque no necesariamente en todos los casos. La acción correctiva apropiada puede ser también la revisión y la alteración de los patrones existentes, si estos se establecieron de manera inadecuada, para ajustarlos a la realidad de los hechos o de las posibilidades de la empresa. (Chiavenato, 1995: 470-437)

El control de los recursos humanos es muy esencial en la empresa para mantener al tanto el desempeño laboral en la misma y poder medir el rendimiento de los empleados, el control se lleva a cabo mediante la observación y supervisando las áreas de la organización y de esta manera la empresa funcione correctamente y que el personal rinda eficientemente para mayor productividad y mejor calidad de la empresa.

Esta actividad de control en la empresa en la mayoría la pequeñas y medianas empresas de Matagalpa no lo utilizan frecuentemente y por eso no crecen y se desarrollan el control es una herramienta fundamental para mantener al tanto todo lo que en la empresa ocurre y en este tipo de empresa en alguna s ni siquiera saben cómo se encuentra el empleado que si está cumpliendo realmente con sus obligaciones o si está motivado o con deseo de trabajar y eso es importante saberlo porque una empresa son

todos los trabajadores que la conforman porque son los que operan y hacen funcionar la y si esto no pasa nunca crecerá una organización.

**Grafica No 16**



**Fuente: Autoría propia**

Según el estudio realizado las PYMES de la ciudad de Matagalpa consideran en un 75% que su empresa puede mejorar si se aplican correctamente las funciones de administración de RRHH ya que el sistema de administración de recursos humanos es una guía para reclutar e integrar personal adecuado que lleve a cabo de forma eficaz las funciones asignada y de esta manera ayudar a la empresa a crecer, un 25% considera que no mejoraría la empresa al aplicar correctamente las funciones de administración de RRHH debido a que se sienten satisfecho la forma como trabajan y por falta de conocimiento de lo que en si se trata el sistema de recursos humanos.

Las PYMES de la ciudad de Matagalpa que han aplicado en su totalidad o parte del sistema de administración de recursos humanos, son empresas que han estado desde hace muchos años en el mercado laboral y las otras que lo aplican tienen poco tiempo de estar laborando pero han logrado un desarrollo con nuevas sucursales, por tanto el aplicar el sistema de administración de recursos humanos es una de las herramientas que los ha llevado al éxito.

**GraficaNo.17**

**Al aplicar correctamente el sistema de Administración usted podría ser más competitivo**



**Fuente: Autoría propia**

Según el estudio realizado el 95% de las PYMES del municipio de Matagalpa consideran que si aplican correctamente el sistema de administración de recursos humanos, pueden ser más competitivos ya que cada uno de estos subsistemas contiene una guía para la obtención de un personal calificado, como para el desarrollo del empleado y de la empresa, un 5% considera que no se lograría más competitividad si aplicara correctamente el sistema de administración de recursos humanos porque ellos han estado en funcionamiento desde hace muchos años y han venido trabajando de la misma manera de cuando iniciaron sus operaciones.

## **2. COMPETITIVIDAD**

### **2.1. Concepto**

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico (Pelayo, 2009).

Michael Porter, define a la competitividad como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y de menor precio que los competidores domésticos e internacionales,

manifestándose en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales (Porter, 1990).

Es muy difícil definir exactamente la palabra competitividad, pero nos hace pensar en mejorar el producto o servicio ofertado, además no solo mejorar el producto o servicio que ofrece una organización sino que acompañarlo de un valor agregado que nos diferencia de la competencia y nos hace tener ventajas superiores a esta.

A nivel de empresa es posible definir a la competitividad como la capacidad de una empresa o sector de diseñar, producir y comercializar sus bienes o servicios en un mercado globalizado.

El término competitividad tiene varias acepciones o significados, igualmente se puede hablar de competitividad de empresas, sectores o redes empresariales; como de competitividad internacional, regional o territorial; y aunque exista una marcada relación entre ambas clasificaciones, es necesario conocer cada una de ellas para definir el enfoque al cual se dirige el presente trabajo.

El uso del concepto competitividad supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las

Pequeñas y en general cualquier clase de organización, que tienen una orientación al éxito.

La competitividad es un estilo de vida dentro de las actuales empresas, así, las que quieran o se sientan, en capacidad de llevar como bandera de acción empresarial el sentimiento de ser competitivo, deben desde siempre llenar su ambiente de niveles altamente visionarios y encaminados hacia una mejor situación, tanto laboral como social.

Un país con empresas poco competitivas tiende a tener como única posibilidad el ser absorbido por empresas extranjeras; la competitividad no es una respuesta ante un evento aislado; debe convertirse en una realidad dentro de todos nosotros, ya que el mundo vive una revolución competitiva, al menos para quien la quiera ver y la globalización empresarial hace que las empresas actúen y se muevan en busca de un desarrollo, tanto social, empresarial y principalmente personal.

La competitividad no es un actuar exclusivo de las empresas, las personas competitivas pueden vivir mejor dentro de un mundo en cambio constante, la forma de ser y actuar de las personas marcan y establecen el nivel competitivo dentro del cual funcionara un negocio o una empresa.

En la actualidad se vuelve indispensable que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) opten por aplicar estrategias, factores y principios de atención al cliente como retos de competitividad.

## **2.2. Importancia de la competitividad**

La competitividad es importante, porque hoy en día las empresas se enfrentan a la siguiente situación; hay competencia con nuevos autores regionales y extranjeros, el Consumidor está más informado y exige servicios y productos de calidad, mediante la comunicación.

La competitividad es sinónimo de capacidad para alcanzar aumentos en productividad que se mantengan en el tiempo. Así, las empresas se hacen más competitivas cuando aumentan su capacidad para lograr mejoras en productividad, cuando se tienen más incentivos para innovar o se es más propenso a ello.

Hoy en día las empresas se enfrentan a las siguientes situaciones: hay más competencia con nuevos actores regionales y extranjeros, el consumidor está más informado y exige servicios y productos de calidad, mediante la comunicación se ha acelerado, el proceso de globalización y los mercados se han vuelto más especializado por lo que las empresas tienen que aprender a administrar adaptándose al cambio continuo.

Las PYMES deberán enriquecer sus conocimientos sobre la competitividad, como una necesidad, ya que la competitividad es un tema importante para el buen desarrollo de estas, para lograr convertirse en empresas competitivas en el mercado y el mundo cambiante de hoy en día.

## **2.3. Causas de la Competitividad**

La competitividad representa un papel muy importante en las empresas, ya que estas deben tener una característica especial para poder ser diferenciadas de su competencia; por esto dichas empresas deben esforzarse por tener ventajas competitivas sostenibles que marquen una pauta respecto a la competencia y no ser absorbidas o desaparecer del mercado a causa de su falta de competitividad.

Las empresas se ven confrontadas hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias; se distinguen, entre ellas:

- La globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos; cada día es más fácil que una empresa acceda a mercados que hasta hace pocos años tenían vetado el acceso a empresas y productos extranjeros.
- La proliferación de competidores debido a los procesos de industrialización tardía y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora; al desaparecer antiguos monopolios quedan en algunos nichos suficiente mercado para muchas empresas.
- La diferenciación de la demanda; que, además, exige cada vez mejores productos y productos específicos según sus necesidades; además, la calidad alcanzada por un producto nunca se puede reducir, la demanda sólo tolera su aumento.
- El acortamiento de los ciclos de producción.
- La implementación de innovaciones radicales: nuevas técnicas (microelectrónica, biotecnología, ingeniería genética, nuevos materiales y nuevos conceptos organizativos) y avances radicales en sistemas tecnológicos que obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas.

La globalización presenta para las PYMES un nuevo escenario donde es necesario considerar la dimensión internacional como factor determinante de estrategias y políticas. El mundo se está convirtiendo en una "aldea global" donde la información al instante aumenta la velocidad de las actividades económicas. En este ámbito, las PYMES siguen siendo parte importante de la economía de cualquier país.

Esta repercute en todas las esfera de la actividad empresarial, solamente aquellas que estén mejor preparadas en cuanto a expectativas futuras no las afectara, esto puede entonces incidir negativamente en la implementación y aplicación de estrategias de



atención al cliente, ya que no están preparados a enfrentar estos cambios porque la competitividad se tornara mayor, pues productos extranjeros pueden abarcar gran parte del mercado nacional, a la cual se puede sumar la creencia errónea de clientes y consumidores que consideren que lo que viene del extranjero es mejor.

Debido a estos cinco factores la necesidad de tener y mantener competitiva a una organización se convierte en una labor primordial para el empresario actualmente.

### **2.3 Principios de competitividad**

Según Alejandro Jáuregui, en su artículo dice que, las empresas exitosas tendrán siempre en cuenta los siguientes principios para ganar ante la competencia y salir adelante en mundo competitivo de hoy.

- a) Buscar siempre el mayor nivel de calidad
- b) Buscar un servicio superior
- c) Establecer los precios más competitivos
- d) Buscar la participación más alta en el mercado
- e) Adaptarse y personalizarse
- f) Mejora constante
- g) innovación e investigación continúa
- h) Búsqueda de mercados de alto crecimiento
- i) Sorprender al cliente:
- j) Pensar estratégicamente. (Jáuregui G, 2004)

La calidad será siempre un factor determinante en la decisión de compra de los consumidores, un producto de mala calidad sufrirá un estancamiento a mediano o largo plazo, por lo tanto es necesario probar, reprobar y mejorar siempre las especificaciones de los productos o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes que cada vez son más exigentes.

Destacarse por la calidad de los servicios que se ofrecen, será siempre garantía de fidelidad de los clientes. El servicio al cliente es la parte en donde la empresa se muestra ante los consumidores y el espacio propicio de interrelación con ellos mismos. Es necesario buscar siempre la máxima satisfacción del cliente como objetivo primordial.

A calidades iguales, será el precio el factor determinante en la decisión de compra, la eficiencia en la producción (producir a menor costo sin sacrificar la calidad) será garantía de competitividad a largo plazo. Determinar el precio correcto será fundamental en la estrategia de la empresa.

Las empresas en el mundo de hoy buscan mantener una participación de mercado suficiente para generar volúmenes de producción altos, a mayor participación, mayores ganancias y mejores oportunidades de desarrollo.

Las empresas ganadoras desarrollan productos a la medida de sus consumidores, buscando personalizar al máximo sus productos con el objetivo de generar exclusividad para segmento de clientes.

En todos los procesos de la empresa el mejoramiento continuo del producto es necesario. Un caso más evidente es el de las computadoras y equipos electrónicos, que están en mejora constantemente.

Es necesario desarrollar políticas de investigación y desarrollo que generen nuevos productos, creen nuevas necesidades, satisfagan nuevas demandas e introduzcan novedad. Las oportunidades más rentables se encuentran en los mercados emergentes, en los nichos de mercados inexplorados y en los mercados que representen tasas de crecimiento alto. Los mercados de bajo crecimiento generalmente son los más competidos.

Cuando una persona recibe más de lo que piensa siente satisfacciones adicionales. Si un comprador aparte de la satisfacción por una compra, recibe un incentivo adicional, producto de mayor calidad, precio, cantidad o servicio se sentirá motivado a continuar consumiendo.

### **Principios de la Competitividad:**

“Buscar siempre el mayor nivel de calidad: La calidad siempre será factor determinante en la decisión de compra de las personas, un producto de mala calidad sufrirá de

estancamiento a largo plazo y por lo tanto es necesario probar, reprobado y mejorar siempre las especificaciones de los productos o servicios.”(Jauregui, 2002)

Esto implica que el producto debe de estar elaborado de la mejor manera y de estar constituido con la mejor calidad para asegurar que no se correrá el riesgo de enfrentarse en situaciones en donde el producto no es consumido o no tendrá una posición en el mercado. Este principio es de vital prioridad para las empresas que desean mantener un grado de competencia donde la calidad sea el principal factor.

“Búsqueda de un servicio superior: Destacarse por la calidad de los servicios que se ofrecen será siempre garantía de fidelidad en los clientes.”(Jauregui, 2002)

Este principio enmarca que una atención de primera para los clientes genera un alto grado de fidelidad y la búsqueda constante de un servicio mayor es la herramienta más eficaz para lograr que los consumidores y clientes siempre regresen hacia los productos o servicios que las empresas ofrecen y también la competitividad sea sana y de buen equilibrio para todas las empresas.

“Buscar establecer los precios más competitivos: A calidades iguales, será el precio el factor determinante en cualquier compra, la eficiencia (producir a menos costo sin sacrificar la calidad) será garantía de competitividad a largo plazo.”(Jauregui, 2002)

El precio es un factor clave que debe estar íntimamente ligado con la calidad y la producción por lo que una empresa debe de estar alerta con los precios de la competencia y debe de buscar la manera óptima de producir más productos sin descuidar la calidad. El precio tiene su posición como anfitrión en el mercado de productos y servicios ya que es el que determina la accesibilidad y el poder de adquisición.

“Buscar la participación de mercado más alta: Las empresas en el mundo de hoy buscan mantener una participación de mercado suficiente para generar volúmenes de producción altos.”(Jauregui, 2002)

La participación en el mercado conlleva a las empresas a que estén comprometidas a tener un grado de competencia elevado ya que la producción por parte de la competencia es constante y lo que obliga a que una empresa esté produciendo y mantenerse en el mercado así como también motiva a la búsqueda de nuevos mercados.

“Adaptación y personalizar: Las empresas ganadoras desarrollan productos a la medida de los consumidores, buscando personalizar al máximo los productos con el objeto de generar exclusividad.”(Jauregui, 2002)

Las empresas deben de buscar la forma de que sus productos estén de acuerdo a las características y condiciones de sus consumidores para poder generar una gran producción de productos diferenciados de la competencia.

“Mejorar constantemente: En todos los procesos de la empresa. Ofreciendo mejoramiento continuo del producto.”(Jauregui, 2002)

El mejoramiento de los productos debe de estar basado en la mejora constante de la empresa ya que si la empresa está en constante avance por ende sus productos también lo estarán y creara un ambiente de competitividad de buen crecimiento.

“La innovación e investigación continua: Es necesario desarrollar políticas de que generen nuevos productos, creen nuevas necesidades, satisfagan nuevas demandas e introduzcan novedad.”(Jauregui, 2002)

La búsqueda constante de la mejora de los productos y la empresa es un principio importante para la competitividad ya que todas las empresas deben de estar investigando e innovando constantemente para poder lograr ventajas frente a su competencia.

“Buscar mercados de alto crecimiento: Las oportunidades más rentables se encuentran en los mercados emergentes, en los nichos de mercado inexplorados y en los mercados que presenten tasas de crecimiento altas.”(Jauregui, 2002)

Los mercados existen en todos los lugares habitados del planeta por lo cual los productos deben de estar enfocados a mercados nuevos o nichos de mercado que todavía no han sido explotados y las empresas deben de estar en constante búsqueda de este tipo de mercados donde las tasas de crecimiento sean las más óptimas.

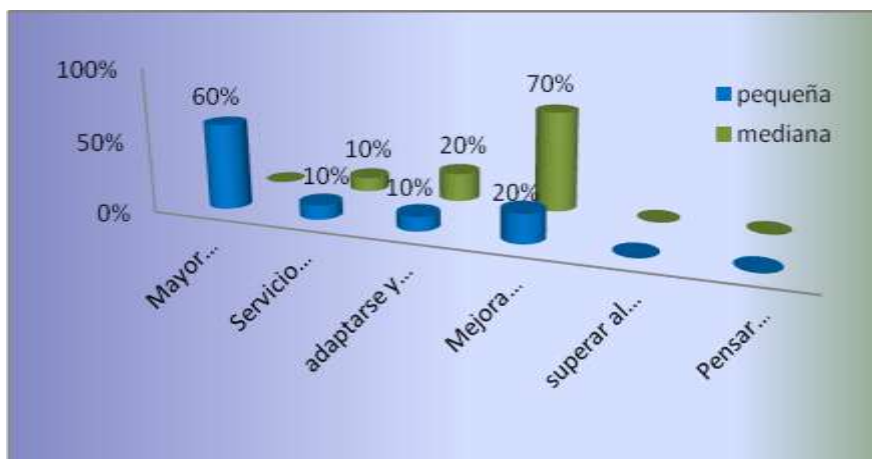
“Superar al cliente: Aprenda a sorprender a sus clientes. Cuando una persona recibe más de lo que piensa siente satisfacciones adicionales.”(Jauregui, 2002)

Llevar al cliente a su punto máximo de satisfacción logra crear una ventaja sobre el mismo y sobre la competencia ya que un cliente satisfecho genera mayor aceptación y también una publicidad para la empresa que se encargó de cumplir con su necesidad, deseo o requerimiento de algún

“Pensar estratégicamente: Analice tendencias, realice planes, genere estrategias de corto, mediano y largo plazo.” (Jauregui, 2002)

### Grafico 10: Principios de competitividad

¿Cuál de estos principios (mencionados) pone en práctica esta empresa para lograr competitividad?



Fuente: Autoría propia

El gráfico 9, se puede concluir que: existe un 60% de pequeñas empresas que el primer principio que ponen en práctica para lograr competitividad es el de mayores niveles de calidad tanto en los productos como en el servicio y atención. También se puede apreciar que los demás principios son aplicados en menores porcentajes aduciendo que tienen poco conocimientos sobre estos, también por falta de capacitación por parte de funcionarios que velan por el desarrollo y crecimiento de estas.

Sin embargo se puede apreciar que en las medianas empresas un 70% de los propietarios encuestados dicen poner en práctica estos principios con la finalidad de poder cumplir con las expectativas de los clientes y lograr ser competitivos en el mercado.

Cabe señalar que estos principios los practican de forma empírica debido a los años de experiencia tanto en las pequeñas como en las medianas empresas.

Los principios de competitividad se deben aplicar con alta eficiencia y todos los miembros de la organización deben tener un real conocimiento de ello, ya que la competitividad se logra cuando todos trabajan por lograr un fin que es el cliente.

La incorporación de principios de competitividad en el desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permite incrementar su nivel competitivo, la efectividad con que se apliquen estos principios determinara el nivel de competitividad que la empresa haya alcanzado.

En cualquier tipo de empresa o negocio el comportamiento del cliente o usuario y el conocimiento de sus necesidades, es un asunto básico y un punto de partida para implementar con eficacia los principios de competitividad. En la actualidad las empresas tienen que tomar como prioridad además de la calidad del producto que ofrecen, la atención dedicada a sus clientes, atendiendo a cada tipo de clientes que existen en el ambiente del mercado, dando como resultado posicionarse.

## **2.4 Etapas de la competitividad**

Las etapas de evolución de la competitividad son cuatro cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen es así como se tiene:

Etapa I.	Incipiente	Muy bajo nivel de competitividad
Etapa II.	Aceptable	Regular nivel de competitividad
Etapa III.	Superior	Buen nivel de competitividad
Etapa IV.	Sobresaliente	Muy alto nivel de competitividad

Las características de cada etapa son las que a continuación se enuncian:

### **➤ Etapa I. Incipiente.**

“La empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente como funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y tiene poco control sobre su destino, reaccionando más bien por intuición a los cambios del medio ambiente y por ende se desorienta y se desconcierta

con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.(www.monografias.com, 2002)

Se resalta que en esta etapa la empresa es totalmente vulnerable según el entorno que le rodea o es susceptible a cualquier cambio que sea sugerido por los propietarios para encaminar a dicha empresa según algún rumbo que ellos desean. Su nivel de competitividad no es desarrollado por lo que es prácticamente cero y no tienen una guía establecida para poder reaccionar antes los distintos cambios por consecuencia internamente no tiene la capacidad de planificar y organizarse lo que conlleva que externamente no esté preparada ante las amenazas y no aproveche sus oportunidades.

El grado de presión que ejerce el mercado según el giro de la empresa no le permite que la empresa se desenvuelva según alguna estrategia de competitividad o algún tipo de plan y esta no es capaz de utilizar su conocimiento empresarial en el mercado lo que radica de que las empresas en esta etapa estén al margen del cambio pero reaccionando en forma desorientada y desesperada para equilibrar y tratar de asumir dicho cambio en el momento que este se da y no estableciendo los parámetros necesarios para confrontar al mercado y su entorno.

Sabiendo que las empresas que poseen una competitividad incipiente podemos determinar que estas dependen de la presión que ejerza el mercado para obligarlas a continuar produciendo y compitiendo, aun sabiendo que estas empresas poseen un bajo nivel de competitividad, y por ende deben responder a los cambios que hayan en el mercado, lo cual las obliga a seguir adelante con sus operaciones con los pocos recursos que poseen las empresas que se encuentran en esta etapa de competitividad.

De igual manera actúan por intuición, son tan dependientes de los cambios externos que actúan sin realizar un estudio debido de lo que sucede a su alrededor y con esto tienden a desconcertarse y a desequilibrarse tanto interna como externamente, es decir, pueden llegar a perder el control de las acciones que realizaran debido a las presiones del mercado cambiante.

En relación con las PYMES de la ciudad de Matagalpa existe una gran mayoría de estas unidades económicas que muestran características dentro de la etapa de incipiente

debido a una falta de conocimiento que les obliga a que estas actúen según las distintas variantes que el mercado presenta y se puede plantear que la situación actual de estas empresas esta manejada por personajes familiares que no tienen una clara estrategia definida y su experiencia en el mercado los lleva a manejar a la empresa según el grado de intuición que estas tengan en el momento de afrontar una situación que pueda afectar internamente. Este tipo de comportamiento no es muy adecuado según la visión de competitividad porque la empresa no está compitiendo en ambiente sano y de mercado sino más bien solo está manteniendo su posición antes los giros competitivos y no está proponiendo un grado de competitividad que le permita desarrollar y orientar objetivos y metas.

➤ **Etapa II. Aceptable.**

“Se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia. Los principios de competitividad se aplican aceptablemente, y aunque no se dominan totalmente, es claro que para seguir compitiendo se requiere fortalecerlos, el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la empresa.(www.monografias.com, 2002)

En tanto una empresa se encuentre en la etapa de competitividad aceptable, esta tendrá los recursos para poder seguir compitiendo y continuar con sus operaciones, se convierte en una institución que puede aplicar los principios de competitividad, aunque no en su totalidad, debido a que apenas la etapa en la que se encuentra es aceptable, es decir, que no es una etapa de superioridad donde esta podría establecerse como una empresa altamente competitiva en el mercado. Eso sí deberá seguir esforzándose por fortalecer aquellos aspectos que la han hecho llegar a la etapa de competitividad aceptable con el fin de asegurar el futuro de la organización mediante planes a largo plazo a conveniencia de la organización.

Una fase de aceptable conlleva a que se hayan aclarado las principales lagunas de conocimiento empresarial aunque no con gran dominio pero si teniendo a la vista los principales objetivos y visiones que la empresa se enrumbe y establezca. Se priorice a



quienes se va a satisfacer es decir los clientes, consumidores y el público y a quien se enfrenta la empresa y sus alrededor es decir la competencia.

El grado de aceptación que la empresa tenga ante los ojos de la competencia y del público estará ligado con los caminos y planes que la gerencia establezca una vez que ya haya identificado cuáles eran sus puntos más vulnerables y que se pongan en práctica los principios de competitividad para poder tener la perspectiva de que se está compitiendo al nivel de los demás y que se está haciendo competencia con un grado de conocimiento que determina cual es la posición de la empresa en el mercado y cuáles son los competidores que tienen ventaja y desventajas sobre la empresa.

En cuanto a este nivel de competitividad relacionado a las pequeñas y medianas empresas puestas en estudio, destacan muchas de ellas ya que gran parte de las PYMES de nuestra ciudad se encuentran en esta etapa de la competitividad, esto se determina con el grado de participación existente en Matagalpa y el nivel de posicionamiento que tienen en la mente de los consumidores y clientes leales que siempre las visitan y las hacen crecer día a día.

Son muchas de las pequeñas y medianas empresas de Matagalpa que producen y distribuyen sus productos en nuestra ciudad y lo vemos a diario porque cada día están todas ellas laborando y esforzándose por salir adelante y continuar satisfaciendo las exigencias de los clientes y del mercado.

Lo antes mencionado se relaciona con el aspecto de la publicidad que utilizan algunas de las PYMES de nuestra ciudad, ya que, no en su totalidad, las PYMES competitivas de Matagalpa utilizan algún tipo de publicidad para poder estar en esta etapa de competitividad. Por tanto, la etapa de competitividad aceptable es en la que se encuentran la mayor parte de las PYMES de Matagalpa.

### ➤ **Etapa III. Superior.**

“La empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. Domina los principios de

competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente. Aunque de manera equilibrada pone atención a los diez principios de competitividad, da mayor énfasis al de cultura organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.”(www.monografias.com, 2002)

Dicha etapa muestra el grado de asimilación que la empresas tiene a los distintos cambios y la manera como están innovando para poder lograr una mejor posición en el mercado y esta identifica y maneja los principios de competitividad lo que la hacen que se posicione como una empresa con liderazgo y la cual está a la vanguardia de los giros a nivel externo como a nivel interno.

Internamente se preocupa de que su personal comparta el sentimiento de motivación y que el pensamiento de la empresa sea encaminado con una clara visión de cada una de las personas que laboran para poder generar una competitividad que tenga principios muy bien establecidos y establecer el equilibrio adecuado entre los cambios internos y su balance con los cambios externos.

Para establecer un rango de superioridad las pequeñas y medianas empresas deben de establecer una adecuada comprensión de los objetivo y la manera como serán alcanzados, proponiendo ser empresas con conocimiento del mercado y de los principales retos que se presentan así como también encaminar a su personal que labora de cómo se va a enfrentar a la competencia y cuál es la manera más eficaz de realizar las labores en el sentido de competitividad y de desarrollo tanto para la empresa como personalmente.

Las pequeñas y medianas empresas no muestran ser superiores unas con otras pero si realmente tienen la visión de serlo y como requieren para hacerlo, aunque habría que destacar ciertas PYMES que se han desarrollado muy bien el mercado y han tomado las decisiones adecuadas para poder mostrar una superioridad que las coloca con más ventajas con otras.

Según el perfil de estas empresas, han tomado la iniciativa de conocer, comprender y aplicar herramientas como: Publicidad, Cadena de valores e innovación en sus métodos de administrar recursos que le ha dado una mejor competitividad y que las ha guiado a

identificar cuáles son las principales fortalezas y oportunidades para saber manejar su situación ante el mercado.

➤ **Etapa IV. Sobresaliente.**

“La empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de benchmarking al resto de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos. En esta etapa, la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado.”(www.monografias.com, 2002)

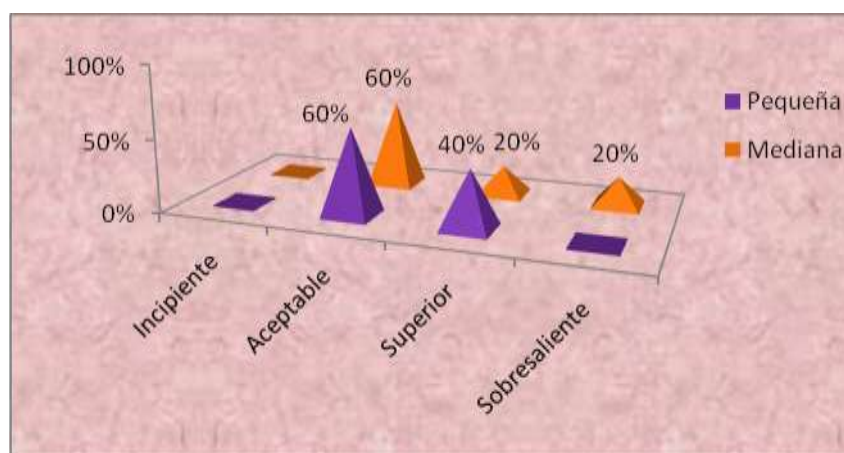
En la etapa de competitividad sobresaliente se encuentran todas aquellas empresas grandes, con capital productivo considerable y que están bien posicionadas en el mercado, ya que aplican debidamente los principios de competitividad y utilizan al máximo los recursos con los que cuentan, establecen sus relaciones con los proveedores de manera eficaz y el personal con el que cuentan es un personal altamente capacitado, el cual le permite atender muy bien a su clientela y elevar su estatus como empresa.

Asimismo es la empresa cambiante y que obliga a las demás empresas a tratar de alcanzar el ritmo que esta lleva día con día, pero el estar en esta posición se convierte en una amenaza para la misma ya que ser una empresa sobresaliente en su competitividad obliga a las demás a buscar la manera como alcanzarla y esto hace que las otras empresas indaguen sobre las debilidades que esta posee para poder atacarla. Las empresas que están en esta etapa viven en constante preocupación por la fuerte competencia a la que se enfrentan, pero si estas saben utilizar sus recursos y maximizar sus utilidades podrán contrarrestar dichas amenazas.

En nuestro entorno local existen considerablemente las PYMES que se encuentran en esta etapa de la competitividad, porque las empresas que más sobresalen en cuanto a su competitividad son las medianas empresas de la ciudad, estas son empresas líderes en su industria y que quizás no poseen un competidor que pueda afectarlos.

**Grafico 11: Etapas de la competitividad**

¿En cuál etapa de competitividad considera que se encuentra su empresa?



**Fuente: Autoría propia**

En el gráfico 10, se observa que un 60% de los propietarios de las pequeñas empresas consideran que se encuentran en una etapa aceptable de competitividad, ya que hasta el momento aducen tener restricciones que las limitan en su crecimiento, pero aun así han logrado cierto grado de competitividad. Por otro lado un 40% de pequeñas empresas consideran estar en una etapa superior ya que han logrado superar obstáculos y ser competitivos.

En las medianas empresas existe un 60% que se encuentra en la etapa aceptable ya que han identificado que todavía tienen limitantes económicas, estructurales, organizacionales que les impide ser aún más competitivas. También existe un 20% de medianas empresas que se encuentran en una etapa superior, ya que afirman haber sobresalido ante la competencia. Por otra parte un 20% de medianas empresas consideran que están en la etapa sobresaliente de competitividad ya que aducen no tener competencia y haber logrado un alto nivel de competitividad.

#### **4. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)**

##### **3.1. Conceptos Generales**

Según el Art. 4: Ley MIPYME define la PYME de la siguiente manera: Son todas aquellas pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras,

industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras cuyo tamaño depende del número de sus trabajadores. (Ley 645, Ley MIPYME y su reglamento, Ministerio de fomento, industria y comercio).

PYME: Según el MIFIC, definen las PYMES como empresas formales manufactureras, agroindustriales, comerciales y de servicios, con dos trabajadores y como máximo cien, que tengan potencial de desarrollo en un ambiente competitivo.

Se deduce que las PYMES son organizaciones sociales, económicas, familiares que operan como una persona natural o jurídica, en la producción de bienes o servicios para diversos sectores de la economía nacional.

En el ámbito de Centroamérica y de América Latina para la definición PYMES utilizan además del número de trabajadores otros parámetros como: ventas, inversiones y en algunos casos hasta fórmulas para poder diferenciar y clasificar la micro, pequeña y mediana empresa.

Las PYMES son fundamentales para la economía de cualquier país por su valiosa contribución al producto interno bruto y a la creación de empleos. En general, las PYMES son excelentes hacedoras de productos y servicios, logrando éxito, si cuentan con una buena administración y una planificación y gestión de atención al cliente.

Las empresas en general y las PYMES en particular, están tomando conciencia de la importancia de conceptos tales como conocimiento, habilidades o competencias, para asegurar su competitividad en este entorno.

### **3.2. Importancia de las PYMES para la economía nacional**

En Nicaragua, las PYMES son consideradas el principal promotor del desarrollo económico, porque son la mayoría de las empresas nicaragüenses y son el principal instrumento para combatir la pobreza. (Nicaragua enfoque estratégico de las PYMES en un mundo globalizado, [www.uca.edu.ni](http://www.uca.edu.ni)).

La importancia de las PYMES en Nicaragua, como sector promotor del desarrollo económico del país, radica en el hecho de que representan la mayoría de las empresas nicaragüenses, se ha convenido en la mayor generadora de empleos y cuentan con gran flexibilidad en sus procesos productivos. Todo esto contribuye a que estas empresas se vean compitiendo a nivel nacional e internacional en un entorno cada vez más

competitivo, sujeto a cambios como resultado de la globalización y dentro del cual Nicaragua se inserta cada día de manera más activa.

La globalización presenta para las PYMES un nuevo escenario donde es necesario considerar la dimensión internacional como factor determinante de estrategias y políticas. El mundo se está convirtiendo en una aldea global donde la información al instante aumenta la velocidad de las actividades económicas. En este ámbito, las PYMES siguen siendo parte importante de la economía de cualquier país.

Esto repercute en todas las esferas de la actividad empresarial, solamente aquellas que estén mejor preparadas en cuanto a expectativas futuras no las afectara, asegurándose el futuro de su pequeña o mediana empresa con estrategias de atención y programas o planes para la fidelización de clientes.

### **3.3 Restricciones de las PYMES**

En cuanto respecta a las restricciones de las pequeñas y medianas empresas, podemos encontrar muchas; económicas, organizacionales, tecnológicas, etc., de las cuales podremos identificar las que más resaltan y afectan al desarrollo total de una PYMES en este entorno tan cambiante y globalizado.

En las PYMES se pueden originar problemas familiares, generalmente se presentan por un cambio-innovación en la transición familiar o por la inconformidad en el manejo de la empresa y la falta de confianza especialmente en el directivo, que dan como resultado cierta tendencia al descuido de la administración por falta o pérdida de tiempo, y la incertidumbre al tomar decisiones cuando se requieren acciones rápidas y de gran riesgo para la empresa.

Las restricciones son impedimentos que las pequeñas y medianas empresas encuentran en su diaria labor de tratar de satisfacer las necesidades de los clientes actuales, decidimos enfocar nuestro estudio en las restricciones organizacionales y económicas.

#### **a. Organizacionales**

Las pequeñas y medianas empresas de nuestro país y de nuestra ciudad no están, en su totalidad, estructuralmente organizadas, es decir, que no tienen una estructura

organizacional definida, para su operación no tienen una estructura establecida, sin embargo su funcionamiento es eficiente, ya que operan de una manera muy original y es su propia forma de hacer las cosas. Generalmente el propietario es quien toma las decisiones y quien dirige las actividades dentro de la PYMES, es decir que todo está centralizado a un solo individuo.

En una mediana empresa se ve un directivo que delega funciones a un personal determinado con sus funciones específicas y este directivo es quien se relaciona con los clientes, proveedores, financieras, etc., en sí es una restricción ya que generalmente se deja la mayor parte del trabajo total de la pequeña o mediana empresa a una sola persona.

La organización de las PYMES es muy deficiente ya que enfocan sus esfuerzos solamente a producir los bienes y comercializarlos, se organizan nada más para sacar sus productos al mercado de la manera más rápida posible con la intención de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Las PYMES se organizan de una manera rápida y por lo tanto no se percatan de que deben de planificar bien las actividades que van a realizar para poder operar de una manera eficaz, sin la planificación la organización de las actividades no tendrán ningún sentido y es algo que las PYMES no hacen con mucha frecuencia y por tanto es una restricción para ellas ya que no siempre planifican para organizarse de una manera correcta.

Igualmente a la hora de la comercialización de sus productos se preocupan más por sus clientes y dejan a un lado a la competencia, su organización está más enfocada a satisfacer la demanda de sus clientes, darle buenos precios y un buen producto, no están al tanto de la competencia, no se dan cuenta de que a ese punto del mercado hay que ponerle mucha atención, ya que dependiendo de las estrategias que una PYMES utilice así se va a establecer como una empresa competitiva y la competencia es un elemento que no hay que dejar pasar por alto.

Las restricciones organizacionales radican en cada uno de los aspectos señalados anteriormente, las pequeñas y medianas empresas de nuestra ciudad son organizadas

informalmente en su interior y en su manera de trabajar, no cuentan con planes organizativos en las respectivas actividades del sector productivo que operan.

Restricciones Organizacionales de las pequeñas empresas:

En el ciclo de vida de una pequeña empresa se ven afectadas por una Falta de capacidad o habilidades técnico-administrativo en la dirección de las empresas pequeñas que es acompañado por la falta de personal capacitado que no tiene los conocimientos cualitativos necesarios para desarrollar una organización en las pequeñas empresas.

También estas tienen una restricción en la época de Transición Familiar debido que cuando están iniciando es lógica la participación de la esposa, hijos, etc. y por tanto esta debe ser mínima y a veces nula, pues el fundador no quiere dejar las riendas del poder en manos de otras personas.

La falta de conocimientos de la existencia de los organismos de crédito, los cuales brindan la información necesaria de cómo se puede organizar una pequeña empresa de tal manera que estén dirigidos a la obtención de apoyo y de utilizar técnica de organización de personal para el buen funcionamiento de una pequeña empresa.

Ahora que si las PYMES de la ciudad se desarrollan según el capital propio que están manejando, son las empresas del sector metal mecánica las que hacen la representación de la gráfica como las que manifiestan que una de sus principales restricciones es la falta de conocimiento de organismos de crédito ya que dichas empresas no se informan con la debida certeza de organismos que pueden ofrecer crédito para el desarrollo del sector de talleres.

Temor a los trámites legales y burocráticos que implican solicitar apoyo financiero y técnico debido a que en la pequeña empresa no tiene una estructura organizacional en la cual se puedan resaltar cuales son las necesidades primarias y secundarias en la cual se necesita el apoyo financiero o técnico.

El temor a trámites legales y burocráticos para las PYMES de la ciudad es una restricción económica que este año ha sido no muy significativa lo que se interpreta que esta condición se ha venido superando para el sano desarrollo del sector de las PYMES de la ciudad de Matagalpa para el sector comercial y económico.



Otras restricciones organizacionales en las pequeñas empresas:

- Desconfianza del empresario al enfrentarse al aparato gubernamental que regula los mecanismos de apoyo a la pequeña empresa.
- Falta de promoción masiva con el fin de dar al pequeño empresario mecanismos fluidos y atractivos para su desarrollo.
- Falta de tiempo para dedicar a la empresa.

#### **b. Económicas**

De las restricciones económicas podemos encontrar muchas opiniones acerca de estas en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa. La mayoría de la PYMES de esta ciudad está asociada a IMPYME (Instituto de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa). Esto nos lo ha dado a conocer cada uno de las personas encuestadas y las cuales nos han hecho referencia sobre las restricciones económicas que actualmente tienen, y estas resaltan más sobre la adquisición de maquinaria necesaria para la producción de los bienes o servicios.

Generalmente las pequeñas y medianas empresas de nuestra ciudad trabajan con capital propio, raras son las que operan con capital prestado, las que lo hacen tienen un proceso productivo estable, con el cual satisfacen la demanda de los clientes. Estas PYMES son las que están afiliadas o registradas en INPYME y esta institución las apoya para que puedan adquirir financiamiento y agilizar la operación de las mismas.

De la gran cantidad que operan bajo capital propio, varias nos dieron a conocer que la maquinaria con que operan es un tipo de maquinaria artesanal ya que sus ingresos no son los suficientes para comprar o adquirir una maquinaria diferente y más apropiada para su proceso productivo.

En este aspecto también está incluida otra restricción económica como lo es la restricción respecto a la tecnología, ya que son raras también las PYMES que utilizan en su proceso de producción una tecnología aceptable y que pueda ayudar en agilizar la operación de las pequeñas y medianas empresas de nuestra ciudad.

Como la mayor parte de estas trabaja con capital propio no deciden innovar su tecnología para ser más competitivos si no que se enfrascan en la adquisición de insumos o materia prima para continuar su producción, se convierte en una restricción para estas operar de esta manera porque solo están produciendo y vendiendo para continuar trabajando con los mismos recursos no para expandirse y crecer. Además porque o tienen apoyo económico por parte de ninguna institución.

✓ Restricciones económicas de las Pequeñas Empresas:

Conociendo el entorno actual en el que operan las pequeñas empresas hemos identificado restricciones económicas significativas de las mismas y que afectan directamente el desarrollo de ellas, tales como:

- Crédito insuficiente.
- Altos costos de los créditos, tanto de tipo comercial como financiero.
- Falta de apoyo financiero.

En tanto el crédito insuficiente en las PYMES encuestadas da a conocer un regular porcentaje de las mismas que consideran que esto les afecta para seguir adelante con los planes y programas propuestos. Esto lo podemos apreciar en la gráfica de arriba en donde se muestra lo que se acaba de describir, el resto de empresas poseen también restricciones económicas pero resaltan más otro tipo de restricciones económica y no la que está en cuestión en esta parte. Entre las que presentan esta restricción se encuentra Taller El Esfuerzo, Taller Hermanos Herrera, entre otros.

Además los altos costos de los créditos se constituyen como una restricción económica que más afecta ya que las entidades financieras pone muy altas tasas de interés y plazos demasiado cortos, por ende existen algunas que prefieren continuar trabajando con su propio capital que adquirir un préstamo que al cabo de un tiempo no logren pagar. Se encuentran entre estas PYMES: Tienda Alicia, NK Collection, entre otros.

La falta de apoyo financiero es una restricción que las PYMES manifiestan también con el apoyo que el gobierno hace para el sector de las PYMES ya que según las empresas encuestadas afirman que el desarrollo del sector por parte del gobierno se ha empañado

con ciertas preferencias que se realizan por algunos personajes que laboran en las entidades del gobierno.

### **3.3. Estructura de las PYMES**

Es un marco que preparan los gerentes para dividir, organizar y coordinar las actividades de los miembros de una organización. La estructura de una organización no es fija, a lo largo del tiempo, sino que, por el contrario define lo que va en ella y es modelada, a su vez, por su contenido.

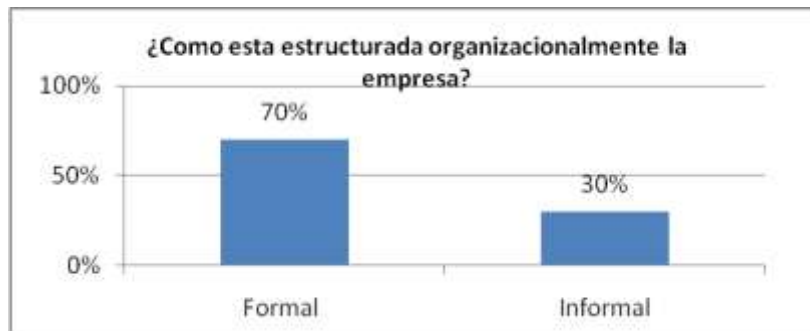
En nuestro país es poco común encontrar a PYMES con una debida estructura organizacional, las que podemos encontrar con una organización definida quizás sea a las medianas empresas, las cuales poseen un mayor personal y cuentan con más funciones para lo cual deben establecer un estructura especifica de las actividades y de la organización en sí.

Las pequeñas empresas son generalmente empresas familiares y en las cuales encontramos a un personal reducido y por lo tanto no poseen una estructura definida, ellas operan de manera ordenada, pero no establecen un cronograma específico de las actividades a realizar.

“Es un marco que preparan los gerentes para dividir, organizar y coordinar las actividades de los miembros de una organización. La estructura de una organización no es fija, a lo largo del tiempo, sino que, por el contrario define lo que va en ella y es modelada, a su vez, por su contenido.”(Rojas, 1993)

En nuestro país es poco común encontrar a PYMES con una debida estructura organizacional, las que podemos encontrar con una organización definida quizás sea a las medianas empresas, las cuales poseen un mayor personal y cuentan con más funciones para lo cual deben establecer un estructura especifica de las actividades y de la organización en sí.

### **Grafico No. 56: Estructura Organizacional**



**Fuente: Autoría Propia**

Dentro del marco de este estudio se puede identificar como característica propia de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa la estructura de estas de donde se ha logrado determinar por medio del grafico el 70% de empresas encuestadas están estructuradas organizacionalmente estas empresas y como se puede apreciar en la gráfica anterior se evidencia un buen porcentaje de PYMES que se encuentran estructuradas, en cuanto a organización se refiere, formalmente, esto quiere decir que aunque no sean las grandes empresas con todas las áreas posibles, estas empresas tienen definido los niveles de autoridad dentro de la empresa y las actividades específicas de cada uno de los integrantes de la misma.

Las pequeñas empresas son generalmente empresas familiares y en las cuales encontramos a un personal reducido y si poseen una estructura definida, ellas operan de manera ordenada, pero no establecen un cronograma específico de las actividades a realizar.

En nuestras encuestas nos dieron a conocer algunas pequeñas empresas que ellas si cuentan con una estructura organizacional definida ya que dentro de la empresa se define los cargos y quien está subordinado a quien, cuales son las actividades de cada uno de los operarios, la manera cómo van a operar y el tiempo que tendrán para realizar cada una de las actividades programadas.

**Grafico No. 57: Estructura Jurídica**



**Fuente: Autoría Propia**

Siempre en el aspecto de la característica de la estructura de las PYMES de los sectores estudiados, el gráfico anterior identifica un 90% de las empresas encuestadas que cuentan con una estructura jurídica en la que se pueden incluir varias de las pequeñas y medianas empresas estudiadas en donde encontramos que el mayor porcentaje de estas se encuentran estructuradas jurídicamente como empresas individuales, es decir que se han constituido con un solo dueño y que no tienen acciones divididas con otros socios.

Según los argumentos de los encuestados consideran que es mejor trabajar de esa manera ya que son independientes a cualquier criterio de otra persona y toman sus propias decisiones sin que nadie les esté cuestionando o poniendo en tela de juicio la capacidad para dirigir su propia empresa, además trabajan con el capital individual y son ellos sus mismos administradores financieros los cuales disponen hacia dónde y para que se van a utilizar los recursos. Las empresas que están constituidas jurídicamente como sociedad solidaria dentro de esta investigación son: Almacén Pedro J. Gutiérrez, Ecosistema, entre otros. Estos si son empresas jurídicamente solidarias quienes comparten acciones y formas de trabajo divididas.

**c. Organizacional**

Las pequeñas y medianas empresas tienen ciertas particularidades en su forma organizacional esto se desprende al hecho que estas unidades económicas no generan un gran número de colaboradores, pero hay que destacar que dentro de un marco de organización de estas la mayor jerarquía o la alta gerencia hablando en estos términos corresponde a los dueños quien son los principales fundadores de estas y estos desarrollan lazos con ciertos colaboradores quienes dichos dueños brindan la oportunidad de laborar, esto se refleja como la relación que tendría un gerente con sus

jefes de línea, este singular aspecto organizativo interno de las PYMES es variable según a la actividad que estas realicen y en el sector en que estén ubicados.

En casos muy singulares la empresa general la representan una sola persona que realiza o se dedica a la producción de un producto en específico, tomando este sentido se debe de formar en estas empresas una organización formal que corresponda a un sentido formal y empresarial estructurado.

También se debe de enfocar la forma de organización de las PYMES en los aspectos que conforman asociaciones o debido a que su actividad es similar conforman uniones para poder abrirse dentro de distintos mercados.

Se ha podido analizar distintos niveles de organización y a continuación se presentaran los más relevantes según el enfoque de la publicidad y de la competitividad.

La estructura organizacional, es la forma que le permite a la empresa realizar su misión, operar día a día, adaptarse a los cambios del entorno y reaccionar a las situaciones que se le presentan (Bañuelos, 2006).

Las pequeñas y medianas empresas tienen ciertas particularidades en su forma organizacional esto se desprende al hecho que estas unidades económicas no generan un gran número de colaboradores, pero hay que destacar que dentro de un marco de organización de estas la mayor jerarquía o la alta gerencia hablando en estos términos corresponde a los dueños quienes son los principales fundadores de esta ya desarrollan lazos con ciertos colaboradores a quienes brindan la oportunidad de laborar, esto se refleja como la relación que tendría un gerente con sus jefes de línea, este singular aspecto organizativo interno de las PYMES es variable según la actividad que estas realicen y en el sector en que estén ubicados.

En casos muy singulares la empresa general la representan una sola persona que realiza o se dedica a la producción de un producto en específico, tomando este sentido se debe de formar en estas empresas una organización formal que corresponda a un sentido formal y empresarial estructurado.

También se debe de enfocar la forma de organización de las PYMES en los aspectos que conforman asociaciones o debido a que su actividad es similar conforman uniones para poder abrirse dentro de distintos mercados.

En encuestas aplicadas a medianos y pequeños empresarios se indagó sobre su estructura y se constató que un 70% de las pequeñas empresas tienen una estructura indefinida e informal y un 30% consideran poseer una estructura definida. Por su parte las medianas empresas un 60% no está estructurada definitivamente y un 40% si lo está.

Consideramos que esto se debe al poco personal con el que trabajan en estas empresas, además de la falta de conocimientos organizativos y estructurales de una empresa, por lo que las PYMES matagalpinas son administradas bajo un único criterio que es el de su propietario.

Se ha podido analizar distintos niveles de organización y a continuación se presentaran los más relevantes en la competitividad.

Los niveles de organización tienen diversos ámbitos

- A nivel gremial, existe una necesidad de estar relativamente organizados, ya que a través de esta institucionalidad, pueden tener una representatividad y canalizar una serie de inquietudes, pero también pueden desarrollar un conjunto de actividades y eventos a favor de sus empresas.
- Las empresas también se pueden organizar con fines comerciales para poder competir en un mercado determinado, como los “consorcios de exportación”, donde pueden consolidar oferta exportable o pueden agruparse para licitar, en forma conjunta, servicios menos costosos de fletes a empresas de transporte para consolidar carga exportable y ser más competitivos, ya que en forma individual su poder de negociación es muy limitado.
- Las organizaciones también pueden establecer mecanismos efectivos de subcontratación entre empresas de mayor tamaño con las más pequeñas. Se precisan elementos organizativos muy eficientes para que los mecanismos de subcontratación funcionen adecuadamente.

Estos niveles antes mencionados son logrados con una buena base de información en las empresas y recaudando los mejores recursos y obteniendo las oportunidades fuertes en instituciones que asuman un compromiso de progreso para el sector de las PYMES.

### **3.3.1 Administración de las operaciones**

La forma de administración de las actividades u operaciones del sector de las PYMES se basa en capital propio de estas y que reinvierten sus utilidades en las actividades para poder lograr mantenerse en el mercado y no perder el mecanismo de existencia que pueden llegar a lograr.

Hay diversos aspectos acerca de la administración de las operaciones se puede destacar que la administración que estas desarrollan es poca enfocada a las funciones esenciales como son: planear, dirigir, organizar y controlar pero sin embargo en algunas empresas se esfuerzan por adoptar este marco con el poco conocimiento que tengan u obtengan.

### **3.4. Características de las pequeñas y medianas empresas**

Las características particulares de este tipo de organización hacen que les sea difícil sobrevivir en un contexto de alta competencia, tanto a nivel interno como externo.

En Nicaragua la tasa de nacimiento de empresas es alta, pero con la misma facilidad con la que se forman, la mayoría no logran superar los cinco años de vida.

#### **3.4.1. Características de la pequeña empresa**

- El administrador supremo dedica solo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, pues lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, finanzas, ventas, personal, etc.

Ordinariamente de acuerdo no solo con las características de la empresa, sino con las preferencias de ese supremo administrador, derivadas de sus estudios, psicología, etc. Suele dar preferencia o poner el acento en uno de estos aspectos, en ocasiones aun con detrimento de los otros.

- Como consecuencia de lo anterior, o no existen verdaderos especialistas en las funciones principales de la empresa menos aún para las de carácter administrativo o sus



decisiones en la marcha de la empresa son de efecto casi nulo, estando más bien encargados de vigilar la ejecución de las órdenes del administrador único.

- Son más frecuentes para solucionar los problemas, los procedimientos de carácter informal, y aun puede decirse que sean más efectivos, porque el conocimiento de las características y capacidades de cada uno de los trabajadores, la escasa complejidad de dichos problemas, etc.
- No se requieren grandes previsiones o planeaciones, sino que, por lo menos en la práctica, suele trabajarse más bien sobre la base de ir resolviendo los problemas conforme se vayan presentando.
- Es mucho más factible una gran centralización y en cierto sentido, puede ser más conveniente por la rapidez y unidad que imprime a todos los tramites sin que dañe la posibilidad efectiva de atender todos los negocios.
- No se requiere trámites burocráticos ni de mucho papeleo, que suelen ser más bien dañosos. (Reyes P. A. 1994:170-174)

#### **3.4.2. Características de la mediana empresa**

- Suele ser una empresa en ritmo de crecimiento más impresionante que la pequeña empresa. En efecto la empresa pequeña suele dilatar más para pasar al rango medio; la mediana empresa más bien suele asociarse con otras, a crear o adquirir otras nuevas.
- Consecuencia de lo anterior es dificultad para determinar, cuál es la verdadera etapa en que se halla; frecuentemente se le confunde con la pequeña, o a veces se le identifica con la grande. Esto deriva que en realidad suele presentar los problemas de los dos extremos, y más bien de los beneficios que son característicos de ellos.
- En este tipo de empresas, como consecuencia de ese crecimiento se siente la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización y, consiguientemente de delegar. Esto suele manifestarse en que los altos jefes consideran cada día más difícil atender con eficacia su tramo de control, problema que ordinariamente están resolviendo mediante ayudantes, lo que es realmente técnico.

- Otra característica puede ser la necesidad de hacer cambios, no meramente cuantitativos sino verdaderamente cualitativos esto es, no solo se presenta la necesidad de añadir más personas a una operación o más operaciones a una misma función, sino que van apareciendo otras funciones distintas, que antes no habían sido necesarias.
- La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico-administrativos, que anteriormente no había requerido.
- Paralelamente, comienza la necesidad de hacer planes más amplios y más detallados, requiriendo por lo tanto, de cierta ayuda técnica para formularlos y controlar su ejecución.
- La gerencia de este tipo de empresas va sintiendo gradualmente como sus decisiones se van vinculando cada vez a problemas de planeación y control que a cuestiones de realización inmediata. (Reyes P. A: 170-174, 1994).

3.4.3. Existen otras características comunes en este tipo de empresas, que es necesario identificar

- Poca o ninguna especialización en la administración: en esencia la dirección se encuentra a cargo de una sola persona, la cual cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayor parte de los casos, no está capacitada para llevar a cabo esta función.
- Falta de acceso de capital: es un problema que se da por dos causas principales que son la ignorancia del pequeño empresario de que existen fuentes de financiamiento y la forma en que estas operan; la segunda es la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.
- Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa: la facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo, porque facilita la comunicación.
- Posición poco dominante en el mercado de consumo: dada su magnitud, la pequeña y mediana empresa considerada de manera individual se limita a trabajar un mercado muy reducido, por tanto sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.

- Íntima relación de la comunidad local: debido a sus escasos recursos en todos los aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local, de la cual tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etc.( Soto Lauro, 2008)

#### **3.4.5. Se mencionan otras características relevantes para enriquecer esta investigación**

- Personal poco calificado o no profesional: en el caso de las empresas familiares, es común que muchos puestos sean ocupados por parientes, que poseen poca o ninguna formación en administración.
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo: abrumados por el día a día, los empresarios de las PYMES no logran encontrar el tiempo y la forma de analizar sus metas a largo plazo.
- Falta de información acerca del entorno y el mercado: por ser estos muy caros o no tener la estructura o los conocimientos necesarios para generarla en el seno de la propia empresa.
- Falta de innovación tecnológica: puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario.
- Falta de políticas de capacitación: se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- Organización del trabajo anticuada: Aun cuando un método no funciona bien, se mantiene sin analizar si existen otros mejores.
- Si enfocamos el análisis en Nicaragua, se encuentra con un entorno todavía más complicado para la supervivencia de las empresas, con exportaciones limitados a sectores muy específicos de la economía. En muchos casos, las PYMES nicaragüenses no habiendo realizado inversiones en actualización tecnológica no podían ponerse a la altura de las exigencias de los potenciales clientes. Con el estado quebrado, es un reto casi imposible esperar que éste fuera capaz de consolidar el sistema productivo y económico para propulsar a las PYMES a un contexto internacional comercial. (Lic. Iguera Mariela, 2003)

La principal característica de las PYMES es que cumplen con los objetivos de desarrollo en casi todos los países haciendo adaptable cada uno de sus procesos

fomentando el desarrollo económico, ya que estas se pueden ajustar a cambios tecnológicos proporcionando así la generación de empleo así como maximizando el nivel de competitividad.

En la actualidad sabemos que las PYMES son la base principal de desarrollo económico de Nicaragua ya que dan mayores oportunidades de empleo a las familias nicaragüenses.

Hoy en día las PYMES no cuentan con una capacidad empresarial eficiente, ya que un alto porcentaje de estos no cuentan con una licencia de identificación de funcionamiento, por ello son consideradas también de alto riesgo. Además la mayoría de las PYMES pertenecen a un nivel socio económico bajo.

## V Conclusiones

Al hacer uso de las técnicas de información se logró obtener datos reales de cómo actualmente las Pequeñas y Medianas Empresas de la ciudad de Matagalpa (PYMES), aplican el Sistema de Administración de Recursos Humanos y cómo influye en la competitividad de ellas, de esta manera llegamos a las siguientes conclusiones:

- Los subsistemas de Administración Recursos Humanos no son aplicados correctamente dentro de las PYMES, ya que no existe un área que solo se dedique a la aplicación del Sistema de Recursos Humanos en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa. Lo que hacen es aplicarlo de manera empírica por falta de conocimientos acerca de la administración de recursos humanos.

- La administración de recursos humanos aplicados en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa es realizada por los mismos dueños o propietarios, los cuales ellos se encargan de hacer, desde el reclutamiento hasta el control de todo su personal.

- Las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa por sus características de ser empresas del tipo familiar y poseer poco personal, solamente llevan a cabo uno cuantos procesos de algunos subsistemas de recursos humanos, de acuerdo a las necesidades que surgen, realizándolos de acuerdo a su conveniencia.

- La influencia de la administración de recursos humanos en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa es base fundamental que ayudaría a mantener a una empresa en competencia dentro del mercado laboral con un personal calificado y dispuestos a dar el mejor empeño para el logro de los objetivo organizacionales en cada una de las áreas de la empresa.

- Las PYMES de la ciudad de Matagalpa que han aplicado parte del sistema de administración de recursos humanos, son empresas que han estado desde hace muchos años en el mercado laboral y las otras que lo aplican tienen poco tiempo de estar laborando pero han logrado un desarrollo con nuevas sucursales, por tanto el aplicar el sistema de administración de recursos humanos es una de las herramientas que los ha llevado al éxito.

## VI Bibliografía

- Bañuelos, Fausto(2006), [www.ideas para pymes.com](http://www.ideas para pymes.com). Recuperado el 04 de Octubre de 2010, de [www.ideas para pymes.com](http://www.ideas para pymes.com):
- Chiavenato(1995), I. Administracion de Recursos Humanos Segunda Edicion.(507pag.)
- Chiavenato(2007), I. Administracion de Recursos Humanos Octava Edicion.(pag. 112)
- Gianna cuchi (2008), Estrategia PYMES. [www.pymeselfinanciero.blogspot.com](http://www.pymeselfinanciero.blogspot.com)
- Jáuregui G, Alejandro (02 de Abril de 2004). [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com):  
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/33/diezprincipios,htm#mas-autor#>
- Jarquin Gea, Emmanuel; Vanegas Centeno, Joselyn (2009), Seminario de Graduación para optar al título de Lic. Administración de Empresas; Estrategias de Mercadeo como un medio de Competitividad en las pequeñas y medianas empresas en el municipio de Matagalpa en el segundo semestre del 2009. Tutor: Lic. Douglas Gómez.
- Ley 645, Ley MIPYME y su reglamento, Ministerio de fomento, industria y comercio
- Lic. Iguera Mariela,(2003), Asociatividad en PYMES
- [www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/asociapymemariela.htm](http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/asociapymemariela.htm).
- Marco legal de la pyme en Nic y trámites para operar.  
[correctamente.www.mific.gob.ni/dirfomento/pyme/marcolegalpyme.asp](http://correctamente.www.mific.gob.ni/dirfomento/pyme/marcolegalpyme.asp)
- Porter, Michael (1990), The competitive advantage for nations. Ed. Harrod Business Review
- Pelayo, Carmen María (2009). [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Recuperado el 2010, de [www.monografias.com](http://www.monografias.com): <http://www.monografias.com>
- Porter, Michael (1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara Editor S.A.

- R. Wayne Mondy, R. M. (2001). Administracion de Recursos Humanos.(pag.150-432)
- Reyes Ponce Agustín (1994) Pymes en Latinoamérica,(Pág. 170-174)
- Rojas, Patricia (1999), ¿Que es la Competitividad? Serie Cuadernos Técnicos. IICA No 9. San José, Costa Rica.
- Soto Lauro(2008), Organización Definición e Importancia  
www.mitecnologico.com/Main/organizaciónDefinicion importancia
- Soto Lauro (2008), www. Clasificación y Característica PYMES  
www.mitecnologico.com/.Clasificacion y características PYMES
- Servulo Anzola Rojas(1993), Administración de pequeñas Empresas, México, McGraw Hill (para estructura y restricciones)
- Uno, O. (1994). Enciclopedia Ilustrada Océano Uno. Barcelona España: Grupo editorial océano.
- Van der Kamp Rick, PYMES, Competitividad y SDE en Nicaragua Pág. 32.
- William B. Warther J., K. D. (1997). Administración de Recursos Humanos. (pag.150- 336)

# **VII Anexos**



## **Anexo N° 2**

Lista de talleres de Metal Mecánica y establecimientos comerciales visitados de la ciudad de Matagalpa.

### Talleres de Metal Mecánica

- Taller San Francisco
- Taller Hermanos Herrera
- Fricciones PAHESA
- Taller Ricardo Poon
- Metales Y Similares de Matagalpa
- Taller Gregorio Orlando Ruiz Bravo
- Taller La Colonia
- RAPIFRENOS
- Taller Francisco Adan Osegueda
- Taller Metalúrgico Gaitan
- Metales de Matagalpa
- Industria Metalúrgica San Carlos

### Establecimientos Comerciales

- Importaciones Yelba
- Tienda Alicia
- Exclusividades Llévatelo
- NK collection
- Textil Estrella de Oro Shihab
- Café Barista

- Café Pureza
- Comercial Calero Mendieta
- Comercial Pedro J. Gutiérrez
- Panadería Belén
- Comercial El Emporio
- Comercial Los Robles
- Distribuidora Rizo Jarquin
- Tienda Mi Favorita
- Distribuidora Su Norte

### Anexo N°3

Variables	Sub-Variables	Indicador	Escala	Instrumento	Preguntas		
Sistema de Administración de Recursos Humanos	Subsistema de Alimentación de Recursos Humanos	Planeación de recursos humanos			1	Como realiza planeacion de recursos humanos	
		Reclutamiento de Recursos Humanos			2	De que manera realiza el reclutamiento de personal?	
		selección de recursos humanos			3	Como selecciona a sus trabajadores	
	Subsistema de Aplicación de Recursos humanos	Descripcion y Analisis de Cargos			4	Tiene Realizada una descripcion detallada de cada Cargo?	
		Evaluacion del Desempeño			5	Como realiza la evaluacion del desempeño de sus trabajadores	
		Administracion de Salarios			6	Como establece el salario de sus empleados?	
		Beneficios sociales			7	Brinda algun tipo de beneficio social a los empelados?	
	Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos	Higiene y Seguridad Laboral			8	Cuenta con normas y Procedimientos tendientes a la proteccion y Seguridad Laboral?	
		Desarrollo Personal			9	Cuenta con algun programa de desarrollo personal?	
	Subsistema de control de Recursos Humanos	Desarrollo Organizacional			10	De que manera se da cuenta que su empresa se ha desarrollado?	
		Auditoria de Recursos humanos			11	Cuenta con una base de datos de todos los empleados	

Competitividad		Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos			14	como le a favorecido aplicar esta herramienta de recursos humanos para elevar la competitividad de su empresa?	
		Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos			15	como le a favorecido aplicar esta herramienta de recursos humanos para elevar la competitividad de su empresa?	
		Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos			16	como le a favorecido aplicar esta herramienta de recursos humanos para elevar la competitividad de su empresa?	
		Subsistema de Control de Recursos Humanos			17	como le a favorecido aplicar esta herramienta de recursos humanos para elevar la competitividad de su empresa?	
Pequeña Empresa		concepto			18	Como esta establecido su organigrama	
		Importancia			19	Que características le diferencia de los demas?	
		Principios			20	Que progreso a piensa obtener al aplicar correctamente las funciones de recursos humanos?	
		Causas			21	Como esta establecido su organigrama	
		Factores			22	Que características le diferencia de los demas?	
		Etapas			23	Que progreso a piensa obtener al aplicar correctamente las funciones de recursos humanos?	
Mediana Empresa		Concepto			18	Como esta establecido su organigrama	
		Importancia			19	Que características le diferencia de los demas?	
		Principios			20	Que progreso a piensa obtener al aplicar correctamente las funciones de recursos humanos?	
		Causas			21	Como esta establecido su organigrama	
		Factores			22	Que características le diferencia de los demas?	
		Etapas			23	Que progreso a piensa obtener al aplicar correctamente las funciones de recursos humanos?	

