

## **CREACIÓN DE VALOR SOBRE LA BASE DEL FACTOR HUMANO**

*Rubén Dávila Calderón*

### **RESUMEN**

El desarrollo y crecimiento de los negocios basa su consolidación en aspectos duros tanto como blandos, el tema es que los procedimientos duros como la tecnología cada vez son mas símiles, adquiribles, mejorables, y de fácil implementación por parte de las organizaciones.

El encontrar los “Tips” que permitan identificar aquellos elementos de la gestión de personas que agregan valor al negocio, sin duda se constituye en nuestros días en un factor determinante y estratégico en los negocios; por ende el presente documento presenta una aproximación de aquellos puntos de enlace que conectan el área de Recursos Humanos con las diferentes áreas “Core” y de soporte que dan base y estructura a la empresa.

Por los resultados encontrados producto de la investigación realizada, podemos afirmar que lo que en algún tiempo fue una intención, luego una oportunidad de negocio, hoy se vuelve imperiosa y decisiva para considerar una empresa exitosa y con proyección.

### **ABSTRACT**

The development and growth of the businesses bases its consolidation on hard aspects and soft aspects, the focus is that hard procedures like technology are more frequently equals, purchasable, improvable, and with easy implementation in the organizations.

Finding the “Tips” that allow us to identify those elements about management of people who add value to the firm, without a doubt is nowadays an determining strategic factor in the businesses; therefore the present document presents/displays an approach of those support and meeting points that connect the area of Human Resources with the different areas “Core” that give to base and structure to the company.

By the prime results founded, product of the investigation, we can affirm that what in some time was an intention, then a business opportunity, today becomes urgent and decisive to consider a company successful and with projection.

### **PALABRAS CLAVE**

Cambio organizacional, reconversión laboral, valor agregado, talento, gestión humana, habilidades directivas.

## 1. INTRODUCCIÓN

Es un hecho que cada vez más empresas en el Perú están priorizando en su recurso humano que viene a ser, dentro de la constitución de la empresa, uno de los recursos más variables e impredecibles en su acción y que pueden mejorar o perfeccionar su empleo si la misma empresa sabe cómo desarrollar las actitudes y aptitudes de su personal. Por ello es necesario el buen desempeño que tiene cada departamento o Área enfocado en los Recursos Humanos de cada empresa. La finalidad de dicha área aparte de seleccionar es poder mantener, que es diferente de retener, a las personas que insertan conocimiento y que pueden conducir a un aumento muy significativo de la productividad y calidad, hay que mencionar que las mismas personas que trabajan en las empresas están al tanto de “empresas talentos”, es decir organizaciones que brindan las herramientas y oportunidades para crecer, por lo tanto las partes (colaboradores y empresa), deben sentarse a negociar acerca de sus necesidades e intereses de manera periódica y por ende hacer un plan de desarrollo y cumplimiento de los mismos. Actualmente se percibe, por medio de nuestra investigación, que los directores de diversas empresas peruanas tienen noción de esto. En consecuencia la gestión de personas, sin duda está atravesando en la mayoría de las empresas por una transición de un tema operativo–administrativo hasta un tema netamente estratégico suscitando a un incremento de la especialización de los profesionales de Recursos humanos a fin de poder amplificar la visión–misión de la organización.

Por tal motivo, en esta investigación se ha realizado un estudio a 44 Empresas de Lima, cuyo método fue recolectar información por medio de encuestas. Siendo los encuestados, representantes del Área de Recursos Humanos de cada empresa analizada con la finalidad de percibir el desempeño de dichas áreas con relación a los trabajadores de cada empresa correspondiente. También se ha hecho un trabajo importante, de acuerdo a la investigación, en las brechas que existen en el desarrollo de habilidades directivas, la convivencia de los miembros de una organización; sobre todo enfocándonos en el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores, la investidura y el empoderamiento en una empresa, El “Head Hunting Interno”; como un sistema de atracción de talentos más que un programa de retención de talentos, la crisis de identidad y autoestima de una empresa y la influencia que tienen los colaboradores golondrinos o mercenarios, y cómo poder pensar de manera planificada para una buena gestión del talento que es muy conducente a un nivel competitivo y cultural entre las empresas.

### ***Preguntas que debe tomar en cuenta todo responsable directivo en torno al tema Recursos humanos?***

- *¿Su Área de Recursos Humanos reporta directamente con la Gerencia General?*
- *¿Su Empresa dispone de un Área de Desarrollo Humano o Desarrollo Organizacional?*
- *¿Su empresa ha tenido alguna Consultoría o auditoría en temas de Gestión de personas en los últimos 3 años?*

## 2. ANTECEDENTES

### 2.1. CONCEPTO, IDENTIDAD Y AUTOESTIMA DE UNA EMPRESA

La Empresa, en su definición; nace para atender las necesidades de la sociedad creando satisfacción a cambio de una retribución que compensará “necesidades e intereses” de una población determinada, con los riesgos e inversiones que ello exige, hechos en la producción, comercialización y/o distribución de bienes y servicios. Es una organización social, jurídica, objetiva sistemática y de decisión económica.

**Los elementos de la empresa son:**

1. Elementos activos o vivos; propietarios, directivos y colaboradores.
2. Elementos pasivos; bienes duraderos, bienes corrientes, bienes financieros, bienes técnicos, etc.
3. Elementos de organización; es la estructura en la que se coordina a los factores ya mencionados.

La identidad de una empresa (Greenbaum, 1991: 45- 50), no es más que la forma en que los demás la perciben, el nombre que se da a la misma; es una definición muy pensada de lo que es, lo que representa y lo que pretende ser.

Hay distintos elementos que contribuyen a establecer la identidad de una empresa, entre los que encontramos:

- El mensaje de comunicaciones que la compañía utiliza para decir lo que es y lo que la organización defiende en su campo de actividad.
- El tono gráfico que la compañía selecciona para todas sus comunicaciones externas.
- El ambiente de sus oficinas (tanto el decorado como el tono con que se dirige la empresa).
- El nombre de la compañía.

Según Vidal, la autoestima es el juicio de valor más importante en el desarrollo psicológico y la motivación del individuo. Una buena autoestima en una empresa define una calidad interpersonal (entre los trabajadores) e intrapersonal (visión y misión), generando:

- Clima laboral
- Alta calidad del servicio al cliente
- Buena Imagen corporativa
- Trabajo en Grupo.
- Metas concretas
- Confianza en lo que hacen
- No son adversos a los cambios
- Motivación

## 2.2. CONCEPTO, ORIGEN E IMPORTANCIA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Machicao señala (Machicao, 2007: 22) que una de las áreas más importante de la Empresa es el área de los recursos humanos ya que el esfuerzo de éste último resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, por ello la empresa marchará de lo contrario se detendrá. Los recursos humanos es el recurso más importante que el resto, pueden mejorar y perfeccionar el empleo.

El Área de Recursos Humanos en la empresa tiene como objetivo conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de las empresas a través de programas adecuados de **reclutamiento y selección, remuneración, evaluación del desempeño, identificación de capacidades y desarrollo:**

- a) Contratación y empleo:
  - Reclutamiento
  - Selección
  - Contratación
  - Introducción
  - Promoción, transferencias y ascenso
- b) Capacitación y Desarrollo
  - Entrenamiento
  - Capacitación
  - Desarrollo
- c) Sueldos y Salarios
  - Análisis y valuación de puestos
  - Calificación de méritos
- d) Relaciones Laborales
  - Comunicación
  - Contratos colectivos de trabajo
  - Disciplina
  - Investigación de personal
  - Relaciones de trabajo
- e) Bienestar de personal
  - Actividades recreativas
  - Actividades culturales
  - Prestaciones
- f) Higiene y Seguridad Industrial
  - Servicio Médico
  - Campañas de Higiene y Seguridad
  - Ausentismo y accidentes
- g) Planeación de Recursos Humanos
  - Inventario de Recursos Humanos
  - Rotación
  - Auditoría de personal

Por otra parte la empresa a través del área de recursos humanos tiene que incentivar al personal desde los diferentes procesos, a fin de mantener la motivación en alto y los estamentos intervinientes adopten una posición de equilibrio entre las necesidades e intereses tanto de la empresa como de cada colaborador.

Según Luis Puchol, siempre ha existido en una empresa la función de recursos humanos. Sin embargo no existía un departamento o área de Recursos Humanos. El indicio del impulso de ésta área fue que las actividades enfocadas en el personal como contratar, enseñar a los recién llegados, idear sistemas de retribución equitativo e incentivante y evaluar la rotación o despido, fueron más frecuentes y recurrentes.

Por tal motivo algunas empresas denominadas hoy en día “exitosas” comenzaron a pensar que podrían constituir una ventaja competitiva al disponer y/o potencializar un área que gestione personas y que no solo las administre.

Las principales causas que motivan la repotenciación de éste departamento fueron:

- El crecimiento en tamaño de las empresas; cuando una empresa es más grande precisa de mayor especialización.
- La creciente normativización laboral; el derecho laboral suscita a que toda las empresas cuenten con un área especializado en el recurso humano.
- La comunicación, representada por la acción sindical formal e informal; esto causó que las empresas tengan la necesidad de contar con especialistas en la negociación de convenios laborales, y en el tratamiento de solución de conflicto.
- La tecnificación, ultra especialización y la automatización de los puestos de trabajo, a los que muchos llaman la deshumanización del trabajo.

Según Machicao (Machicao, 2007: 87), la importancia que tiene el Área de Recursos Humanos es por el sólo hecho que implícitamente ejerce autoridad, esto es porque “los gerentes de líneas saben que el gerente personal o el gerente de la mencionada Área tiene o debería tener, al menos en teoría impacto e influencia en el personal por medio de la aplicación de exámenes o evaluaciones que producen así el conocimiento de los logros, méritos y necesidades del personal de todas las áreas de la empresa. En consecuencia a menudo se percibe que las sugerencias del gerente personal es una *autoridad superior implícita*.”

### **2.3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Los Recursos Humanos, cuya expresión es una creación estadounidense a finales de los años 70 y principios de los años 80, es una evolución de lo que anteriormente se llamaba Personal:

- El modelo del proceso Personal aparece como administrativo, micro organizacional, estático y transaccional. Se enfoca en el sistema interno de la empresa, sus actividades son a corto plazo. Los resultados del proceso tienden a ser cuantificables.
- El proceso de recursos Humanos se caracteriza por ejercer un proceso eminentemente directivo, macroorganizacional, dinámico y en constante transformación. Su actividad es de mediano y largo plazo, su orientación es de carácter estratégico. Los resultados son difícilmente cuantificables. Normalmente la función se ejerce por personas que tienen mayores oportunidades de alcanzar poder y más alto status en la organización.

Sin embargo este proceso evolutivo de recursos humanos, ha tenido que dar una transformación más evolutiva a causa del entorno que cada vez turbulento, dinámico e inestable, vale decir poco duradero y predecible en el tiempo, con respecto a las personas de la empresa, como la explosión nano tecnología, la creciente complejidad de la economía, la interdependencia de los mercados, las nuevas necesidades de las personas y la gran competitividad. Por ello se necesitaba un proceso dinámico de adaptación que pretenda generar un equilibrio entre el clima externo e interno de la empresa.

Este proceso viene a ser la nueva Gestión de Recursos Humanos o, como otros autores lo llaman, Gestión de talentos; que trata en general de la adecuada logística, aplicación, medición y proyección, de los diferentes procesos de las personas, o como otros autores lo señalan en forma sucinta, identificar aptitudes y desarrollar la actitud de las personas dentro de la empresa para asumirlas como suya.

Según Eduardo Carrasco, especialista en Administración de Recursos Humanos, los objetivos que se persiguen a través de la gestión de recursos humanos se concretan en:

1. Integración:

- Estratégico; una eficaz utilización de las personas que viene a ser el recurso más variable, difícil de comprender y controlar de a comparación de otros recursos utilizados en la empresa, dará una importante ventaja.
- Políticas de recursos humanos; deben ser coherentes entre ellas y en las demás áreas.
- Responsabilidad compartida; los jefes de los diferentes niveles de la estructura deben reconocer la importancia de los recursos humanos, y por lo tanto aceptar su responsabilidad en la gestión de estos.
- Identidad; en grandes trazos significa que todo lo que es bueno para la organización es bueno para la persona.

2. Compromiso:

Intenta que las personas voluntariamente, sin presión y sólo con un liderazgo efectivo, realicen sus actividades con entusiasmo, haciendo suyas los objetivos de la organización.

3. Adaptabilidad:

A la capacidad de respuesta anticipada a los cambios que se ejerzan sobre todos los niveles de estructura. La capacitación y desarrollo del personal deben ser los garantes en este aspecto.

4. Calidad:

Se refiere a la calidad de la jefatura de recursos humanos y de sus políticas. A través de éstas, obtener los rendimientos esperados para entregar una imagen de calidad en materia de gestión, de acuerdo a las funciones entregadas a los responsables del recurso humano.

## 2.4. HABILIDADES DIRECTIVAS

En primer lugar las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. Las habilidades directivas demarcan varias características definitivas y la diferencia de otros tipos de características y prácticas directivas, en consecuencia dichas habilidades según Whetten y Camerón, son:

1. *Conductuales.* No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas, sino son grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.
2. *Controlables.* El desempeño de estas conductas se encuentran bajo el control del individuo, a diferencia de las prácticas organizacionales o actividades cognitivas como trascender el miedo. Las habilidades directivas pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos.
3. *Desarrollables.* Las habilidades directivas se pueden desarrollar; es decir que el desempeño puede mejorar a diferencia de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento que permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida. Los individuos pueden mejorar sus habilidades a través de la práctica y la retroalimentación.
4. *Interrelacionadas y Sobrepuestas.* Las habilidades no son triviales o repetitivas; son un conjunto integrado de respuestas complejas. Por ejemplo, para poder motivar eficazmente a los demás pueden requerirse habilidades como comunicación de apoyo, influencia, facultamiento y autoconocimiento personal. Por consiguiente, para lograr los resultados adecuados se necesitará una combinación de habilidades.
5. *Contradictorias o paradójicas.* Las habilidades de identificación, manejo y direccionamiento para un equilibrio en las relaciones internas, propias del día a día e interacción y convivencia; pues de otra forma, el desgaste natural; el desarrollo de las líneas de carrera de manera individual y selectiva, amerita un dedicación particular por parte de los directivos.

## 2.5. PROCESOS DIRECTIVOS

Para desarrollar las habilidades directivas es conveniente tener presente (González, 2006: 10-23) en primer lugar:

**Los Procesos directivos** que son: **Planificación, organización, dirección y control:**

**Planificación;** Es la previsión de las condiciones futuras en las que ha de actuar el sujeto. Por ello planificar, es adelantarse a los acontecimientos, para eso tenemos que saber la situación externa e interna para prever el futuro, predeterminedar los objetivos, elaborar programas o conjuntos de acciones plasmados en un proyecto.

**Organización;** Consiste en preparar todos los recursos para la consecución de los objetivos. Los procesos que están inmersos son: Organizar las funciones según la jerarquía establecida, Delimitar las tareas para que no exista ningún tipo de error (omisión,

duplicidad, etc.), **conocer las competencias y capacidades de cada individuo** y crear relaciones de armonización de las funciones.

**Dirección;** Consiste en armonizar entre sí los programas, actividades, los medios y los empleados en función de los objetivos.

**Control;** Verificar si los resultados obtenidos de manera parcial y final corresponden a lo previsto en el programa; Después de eso, el directivo debe ejercer como líder y motivador, para que los resultados sean derroteros nuevos mas que frustraciones:

-Liderazgo, proceso de influir sobre las personas para que ellos logren en contribuir no solo individualmente, sino y sobre todo en las **metas del grupo**.

-Motivación, capacidad de activar en sus trabajadores, una condición de acompañamiento a su líder en el cumplimiento de sus objetivos. Consiste en procesos para que las personas estén entusiasmadas en lograr resultados, y una forma de que las personas mantengan su ímpetu.

## 2.6. HEAD HUNTING: RESEÑAS GENERALES

Un proceso de selección (Quijano, 2006: 345-348) de personal no finaliza hasta que el nuevo empleado sigue una fase crítica para el éxito de su integración en su puesto de trabajo a su entorno y a la organización; y esta es la garantía que va mas allá de la suma de conocimientos y experiencia.

Los primeros días luego de la incorporación tanto los nuevos empleados como las personas que rodean su entorno laboral, están sometidos a las tensiones propias del desconocimiento mutuo y acondicionamiento mutuo, de diferencias y expectativas, necesidades e intereses, de hábitos, y tendencias, etc. Son la adaptación de los nuevos empleados y los procesos acompañantes cruciales para éxito integral del proceso de selección e incorporación del personal a la empresa.

Creemos que un buen proceso selectivo debe anticiparse, planearse y diseñar estratégicamente y que está muy lejos de la improvisación producto de una vacante latente o manifiesta. Las recomendaciones básicas son:

1. Facilitar a los candidatos información relevante sobre la empresa, proyección del negocio, cultura del mismo
2. Ubicar los candidatos en las particularidades del puesto, no debemos dar por sobre entendido el “supuesto” que los cargos son títulos y que varían muy poco o nada entre una organización a otra:

Tener en consideración lo siguiente:

- a. Niveles de reporte y coordinación
- b. Autonomía en la toma de decisiones
- c. Proyección del puesto genuina, honesta y responsable.
- d. Expectativas por los resultados en tiempo real.



## **2.7. CONCEPTO DE EMPODERAMIENTO EN LA EMPRESA**

Germán A. Castaño (Castaño, 1999: 66-70) el empoderamiento no significa que un empleado tiene todo el derecho sobre una decisión particular; un empleado empoderado puede tener derecho para iniciar e implementar decisiones, pero el rol del gerente está en la ratificación de la decisión. Los niveles de empoderamiento tendrán mayores y mejores impactos en organizaciones descentralizadas que en las centralizadas, donde la delegación de autoridad es mínima y la normalización es mayor. El empoderamiento podemos considerarlo como un mecanismo útil en la gestión de empresas, en la medida que se incorpore en su esquema conceptual los elementos propios de la teoría de la información.

Una de las preguntas recurrentes que se plantean los directivos respecto a sus colaboradores es sin duda, como generar mayor compromiso entre sus miembros para con la Organización y que éste no dependa del estilo de liderazgo del Jefe, o de la organización a través de programas específicos para este fin.

La palabra clave es “Capacidad para tomar decisiones” en nuestro entorno laboral todos en mayor o menor medida tenemos la responsabilidad de analizar, seleccionar y elegir; no solo de cumplir lo que nos dicen, por que aunque parezca mentira esta condición “cómoda” para los directivos aparentemente, es realmente cómoda para los subordinados, pues es la manera mas fácil de desengancharse de la responsabilidad y pasársela a quien le dio la orden, vale decir al directivo.

## **2.8. ESTANCAMIENTO EN EL DESARROLLO PROFESIONAL**

Bohlander y Snell (2001: 290-300) mencionan que un estancamiento en el desarrollo Profesional es una situación en que, por razones organizacionales o personales, la probabilidad de ascender por la escala profesional es baja. Existen tres tipos de estancamiento: estructural, de contenido y de vida.

- Un estancamiento estructural, marca el final de las promociones; es preciso abandonar la organización para encontrar nuevas oportunidades y retos conllevando a una fuga de talentos.
- Un estancamiento de contenido, ocurre cuando la persona domina a tal grado el puesto que se aburre con las actividades cotidianas.
- Un estancamiento de vida, es más profundo y se presenta en las crisis de vida, tales como duelos / pérdidas, cambios generacionales, nuevos estadios psico afectivos (hijos, convivencia, reubicaciones).

Por ello las organizaciones pueden ayudar a los individuos a manejar el estancamiento brindándoles oportunidades herramientas y oportunidades de reconversión, cuando la dinámica del entorno laboral se ve limitada, sobre todo para atraer a los talentos y evitar la fuga de personas que se encuentran en “Puestos Claves” dentro de la organización.

## **2.9. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Con las ideas difundidas por Peter Drucker, las empresas comienzan a gestionar los nuevos conceptos vinculados al trabajador del conocimiento. Los sistemas de producción incorporan autómatas programables, erosionando las profesiones tradicionales. Según Sarries y Casares (2008: 19-35) las nuevas tecnologías demandan un trabajador con mayores polyvalencias, nuevos conocimientos y responsabilidades. El trabajador manual pierde su capacidad de aportar valor añadido. Nace el trabajador del conocimiento que, por el hecho de utilizar en su actividad laboral o profesional tecnologías nuevas, interviene en los procesos, tiene capacidad para mejorarlos, tomar decisiones, aportar ideas; es decir, trabaja fundamentalmente con el conocimiento. En la medida que las empresas y organizaciones utilizan el conocimiento, su capacidad competitiva va estar condicionada más por la implicación de este nuevo trabajador.

Es aquí donde tenemos que distinguir los 2 frentes de conocimientos:

### **1. Frente de adquisición de conocimientos**

Son las nuevas generaciones las que están en permanente reciclaje de conocimientos, pues son conscientes de que la obsolescencia de los mismos empieza ni bien comenzamos a manejar dicha información, por lo tanto no debemos dejar de preguntar y solicitar ayuda cuando desconocemos algo. Esta lógica pareciera simple, toda vez que admitiéramos que estamos en un desbalance de conocimientos permanente.; por lo tanto no debemos dejar de hacer lo siguiente:

- Aprender a decir NO SE, no pretender encubrir nuestra ignorancia.
- Aprender a decir ENSEÑAME, abrir nuestra actitud para dejar de lado nuestra arrogancia de sapiencia y suficiencia.

### **2. Frente de adquisición de experiencia**

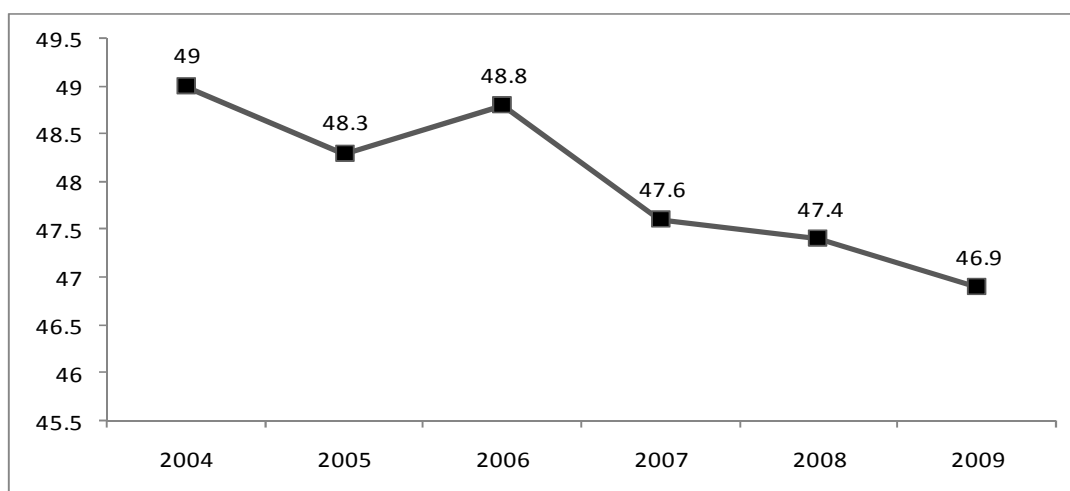
Hay más de un dicho que nos habla del valor de las canas y los años, muchas veces venido a menos sobre todo por las generaciones anteriores, como si hubiera un punto quiebre en el que ya no necesitamos más de los “Viejos”, y cuando pretendemos convertir en un adjetivo calificativo la palabra viejo, estamos perdiendo el valor de la trans-culturización. Y del aprendizaje por agregadura, y por ende no reinventar lo que todo viajero ya conoce. Por lo tanto no debemos dejar mirar y preguntar al que “sabe que sabe” y ellos no lo vamos a conocer hasta que preguntemos, siempre y en todo momento:

- COMO LO ESTOY HACIENDO, no tener miedo de que nos juzguen.
- COMO LO PUEDO HACER MEJOR, permite que quien “sabe que sabe” transmita sus consejos producto de lo ya vivido.

## 2.10. CONDICIÓN GENERAL DE LOS TRABAJADORES DEL PERÚ: PRINCIPALES ESTADÍSTICAS

En el siguiente cuadro 6-1, se observa una reducción entre 2004- 2009 equivalente a 4.3%. Según el Ministerio de Trabajo del Perú<sup>1</sup>, hay que resaltar que las personas que trabajan de 60 horas semanales a más son grupos numerosos cuyo valores porcentuales son 24.5% y 24.9 % de la PEA ocupada para el año 2004 y 2008 correspondientemente. También este grupo entre 2004-2008 ha crecido 14%. En ese mismo intervalo de tiempo, el grupo que ha crecido considerablemente viene a ser los que trabajan hasta 14 horas semanales, dicho valor en forma porcentual es 42.6%.

Gráfico 1: Promedio de Horas semanales de Trabajo en el Perú- Trimestrales



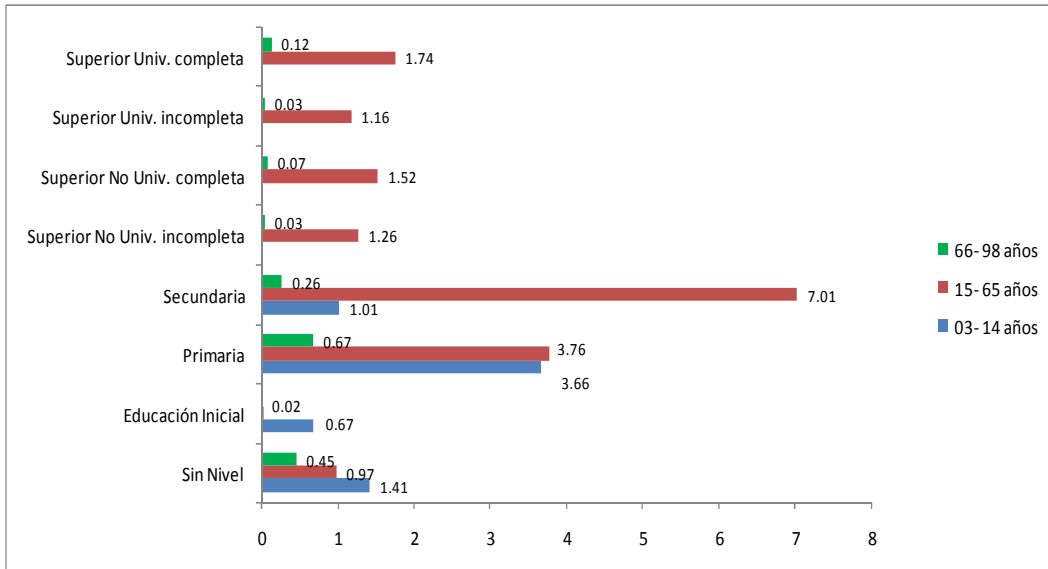
Fuente: Encuesta Permanente de Empleo (EPE)-INEI, Elaboración Propia

En el cuadro 6-2, las personas que tienen un nivel de grado superior, ya sea completa e incompleta, equivalen aproximadamente el 23% de la población total que tienen edades desde 3 a 98 años. De acuerdo a la Población en edades de trabajar (15 a 65 años), aproximadamente el 10% han terminado la universidad. El grupo que concentra gran cantidad de la Población en edades de trabajar son las personas que tienen solamente educación básica cuyo valor porcentual es aproximadamente el 62%.

<sup>1</sup> La data lo muestra el Ministerio de Trabajo, teniendo como base la Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza:

<http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/cuadro44.pdf>

Gráfico 2: Niveles de Estudio por edades de la Población del Perú

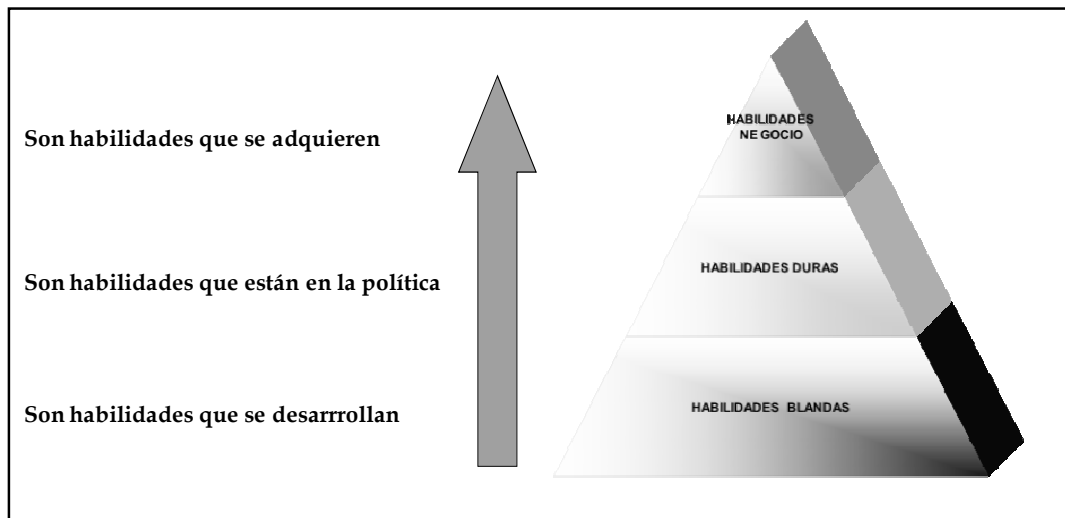


Fuente: INEI- Censo 2007, Elaboración Propia

### 3. BRECHAS EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Por lo general, la línea de carrera dentro una organización, se basa básicamente en la eficiencia técnica y la orientación a los resultados; no obstante cuando los niveles de mando pasan del nivel supervisorio, hacia un nivel de jefatura, independientemente del incremento de conocimientos y exposición en los temas de negocio, los factores que tienen que ver con el liderazgo, la comunicación, y las relaciones interpersonales; las que ocupan mayor concentración.

Gráfico 3: Esquema sobre Habilidades Directivas



Fuente: Elaboración Propia

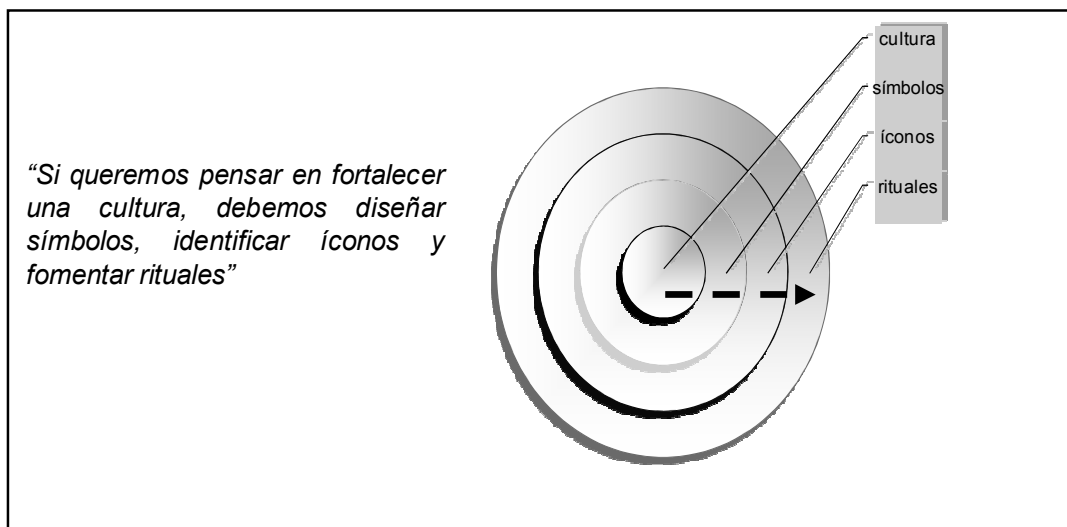
***Pregunta que debe tomar en cuenta cada miembro de una Empresa***

- *¿Los Directivos de su Empresa han recibido alguna capacitación, especialización o diplomado en temas de Recursos Humanos?*
- *¿Sientes que muchas veces llegamos a los objetivos, pese a la forma de cómo lo conseguimos?*

**4. CULTURA, SÍMBOLOS, ÍCONOS, RITUALES Y HEROE**

La frase convivencia, se ajusta a lo que hoy en día se viven en la empresas, los usos y costumbres, los estilos individuales tienen que conciliar, reestructurarse y desarrollarse de manera armónica, no cabe duda que los miembros de una organización, sobre todo los nuevos colaboradores deben hacer un sobre esfuerzo para acelerar el proceso de adaptación natural a la organización.

Gráfico 4: Esquema sobre La Cultura en la Organización



Fuente: Elaboración Propia

***Preguntas que debe tomar en cuenta cada miembro de una Empresa***

- *¿Cuál fue el tiempo promedio de permanencia de los trabajadores que tuvo su Empresa?*
- *¿Cuántas horas por semana labora en su Empresa?*

## 5. ENTRE LA INVESTITURA Y EL EMPODERAMIENTO

Mientras las empresas buscan talentos, los talentos seleccionan empresas.  
Mientras los jefes delegan autoridad en su gente, los subordinados aprueban ser conducidos.

Mientras los líderes venden ideas, sus equipos analizan y deciden si aceptar realmente, o hacer creer a sus líderes que realmente la siguen, a ello es en lo que en tiempos del incanato y que aún se conserva en nuestros pueblos indígenas cuando estamos frente al “TAITA”. No es un título, no es un cargo, es el nombre con el cual el pueblo identifica a la autoridad reconocida por ellos mismos, no por que se lo exija la ley, sino por que lo reconocen y esperan de él, lo mejor para todos.

Gráfico 5: Esquema del Concepto Taita

### EL CONCEPTO TAITA



Fuente: Elaboración Propia

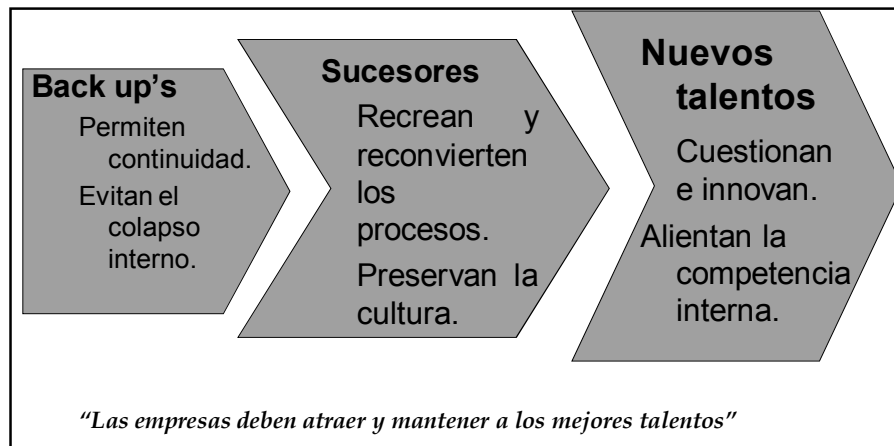
#### *Preguntas que debe tomar en cuenta cada miembro de una Empresa*

- *¿En su Empresa existen equipos o grupos que se dirigen por sí mismo?*
- *¿Su Empresa ha pasado por una reducción de niveles jerárquicos?*

## 6. HEAD HUNTING INTERNO

Las empresas y sobre todo los jefes deben estar atentos, pues deben prever los cuadros de sucesión, pues hay una tendencia agresiva y de urgencia por parte de los talentos que no tienen oportunidades en sus organizaciones, y por otro lado las organizaciones de la competencia están a la casa de nuevos talentos, por lo tanto debemos desarrollar un sistema de atracción de talentos, más que un programa de retención de talentos.

Gráfico 6: Esquema sobre Head Hunting Interno



Fuente: Elaboración Propia

### *Preguntas que debe tomar en cuenta cada miembro de una Empresa*

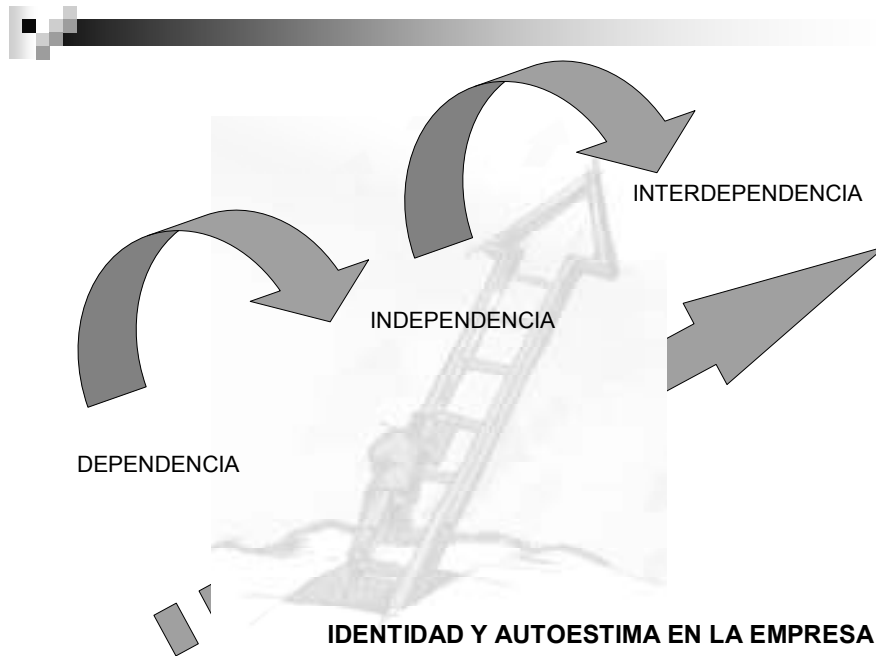
- ¿En su empresa ha ocurrido casos de fuga de trabajadores talentosos?
- ¿En su empresa hubo algunas reconversiones laborales? ¿Son estas reconversiones producto de la iniciativa del trabajador? ¿Son secundadas y promovidas por la empresa?

## 7. CRISIS DE IDENTIDAD Y AUTOESTIMA EN LA EMPRESA

El nivel de inconformidad de los colaboradores, así como los cambios en las organizaciones tienen un impacto directo sobre la identidad y fortalecimiento de la cultura en los miembros de la organización, por lo tanto debemos evitar mantener colaboradores golondrinos, o peor aún mercenarios, que no hacen otra cosas que debilitar a la empresa.

Entender que el crecimiento de las personas es producto de llevar de la mano a la gente hasta el punto en que tienen que dejarnos por bien suyo y el de la empresa. Pues de continuar en una relación vinculante de total dependencia y subordinación perjudicaría directamente a las partes: Empresa – colaborador.

Gráfico 7: Esquema sobre Identidad y Autoestima en la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

***Pregunta que debe tomar en cuenta cada miembro de una Empresa***

- *¿Su empresa ha tenido alguna Fusión, compra, adquisición, diversificación y contracción, en menos de 5 años?*
- *¿Cuál es mi nivel de autonomía que he adquirido en los últimos 3 años? ¿Ha ido creciendo o decreciendo?*

**8. CIENCIA ECONÓMICA DEL CONOCIMIENTO**

Pensar de manera planificada, y bajo criterios objetivos de inversión y sobre todo "retorno" del mismo; así mismo tenemos que invertir en la adquisición o actualización de conocimientos, para poder mantenernos al día y estar dentro de un nivel competitivo.

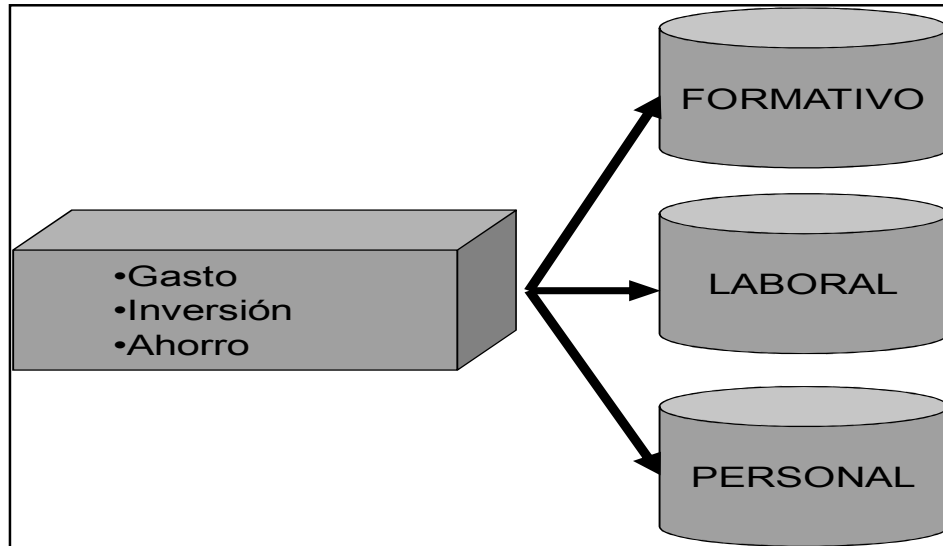
Conservar lo que tenemos, adquirir y adquirir; sin reformular, o dejar de lado algunas cosas, no hace mas que llenarnos de “cachivaches”, conocimientos que poco a poco se vuelven inservibles e inaplicables, que finalmente nos van a llevar a un nivel de desentendimiento hasta el punto de la incomunicación total, tal como si nos hablaran en un idioma nunca antes oído por nosotros, y donde el lenguaje no verbal o escrito no es suficiente.

Esa actualización y reformulación de conocimientos se denomina INVERSIÓN, y a la cual yo denomino “Ciencia económica del conocimiento”, pues hoy en día hay que ser un



estudioso de nuestra inversión en conocimientos, ¿Que?, ¿dónde?, ¿Cómo?, Rentabilidad? ¿Retorno de la inversión?, pero todo ello aplicado a nuestra vida dentro del conocimiento.

Gráfico 8: Esquema sobre la Ciencia Económica del Conocimiento



Fuente: Elaboración Propia

### ***Pregunta que debe tomar en cuenta cada miembro de una Empresa***

- *¿Usted percibe que su Empresa invierte en la actualización de conocimientos de sus trabajadores?*
- *¿Qué nuevo conocimiento formal, curso o taller ha recibido?*
- *¿Cuánto sabe del negocio de su empresa en el mercado?*
- *¿Hay jefes actualmente que antes eran subordinados suyos y están en un nivel jerárquico superior?*

## **9. METODOLOGIA**

El tipo de estudio es descriptivo y el diseño de la investigación es no experimental o empírica ya que no se ha manipulado las variables o parámetros, solamente se ha extraído información de la realidad.

La muestra examinada consiste en 44 empresas de Lima. La metodología trabajada para la recolección de información es a través de encuestas cuyos encuestados son representantes del Área de Recursos Humanos de las diferentes empresas incluidas en la muestra.

El procedimiento que se hizo para la recolección de información fue encuestar a 44 alumnos de Post-Grado del Área Académica de Factor Humano de la Universidad Peruana

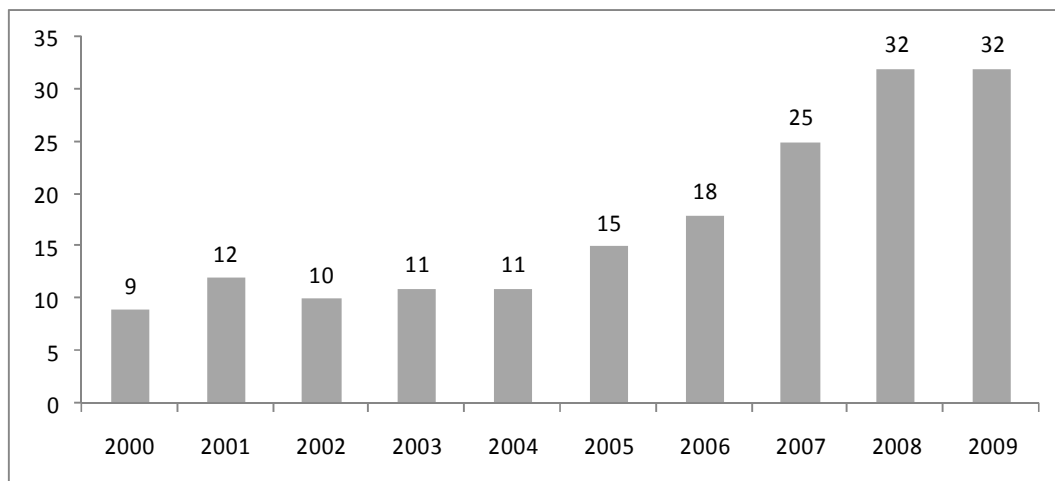
de Ciencias Aplicadas-UPC. Cerciorándonos que cada uno de los encuestados pertenezcan a diferentes empresas y que laboren en el Área de Recursos Humanos.

Con respecto a la encuesta, esta consistió de 7 preguntas. Cada pregunta se elaboró con base en el tema de la investigación y su marco teórico, los tipos de preguntas (ver Anexo) se hicieron con la finalidad de percibir el desempeño de las áreas de recursos humanos y su relación con el personal, respecto de las 44 empresas analizadas.

## 10. RESULTADO DE LA ENCUESTA

- En el cuadro 6-3 se aprecia, entre el 2000- 2009 que las Áreas de Recursos Humanos de las empresas están teniendo cada vez mayor vínculo con la Gerencia General, porque hay más empresas que sus Áreas se reportan directamente con la Gerencia General. Este crecimiento ha sido más pronunciado entre 2004-2009, que aproximadamente ha crecido dos veces más.

Gráfico 9: Área de Recursos Humanos que se reportan con la Gerencia General (Número de empresas)

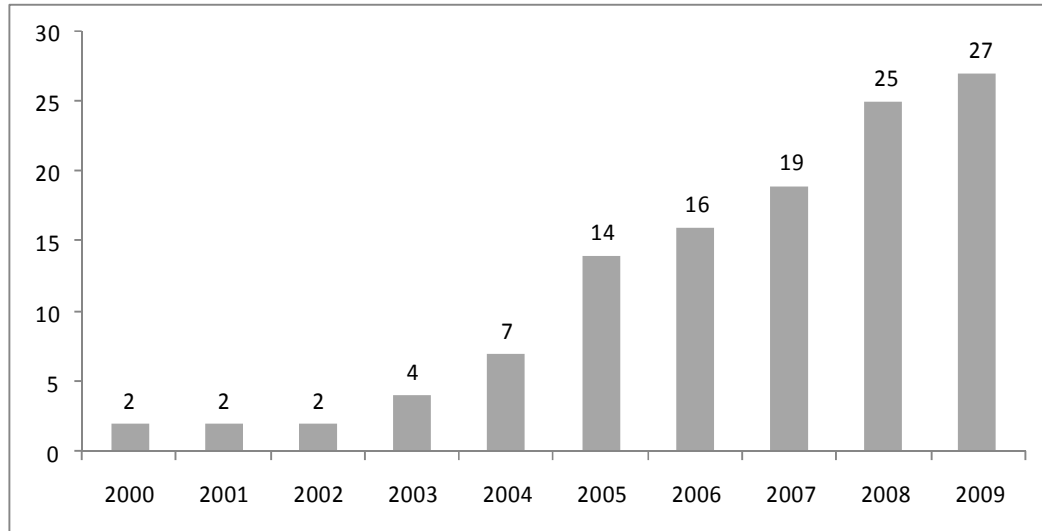


Fuente: Elaboración Propia

La gestión de personas, sin duda está atravesando en la mayoría de las empresas por una transición, está emergiendo del tema operativo - administrativo, para proyectarse en un área táctica, de soporte y consultoría a las diferentes gerencias, y por qué no afirmar que en algunos casos se ha convertido en un área estratégica, pues las empresas reconocen que son las personas las definitivamente inclinan la balanza a favor o en contra del negocio, cuando todos los temas “Hard” (Duros), son similares entre dos o más empresas competidoras.

- Para el 2000- 2009, las empresas en el transcurso del periodo han estado creando áreas referido al desarrollo organizacional y/o al desarrollo humano, de acuerdo al cuadro 6-4. Entre 2004-2005, se generó un crecimiento drástico que duplica el valor del 2004. Desde el 2005 al 2009, esta tendencia positiva ha crecido aproximadamente 93%.

Gráfico 10: Empresas que cuentan con Área de Desarrollo Organizacional o Humano (Número de empresas)

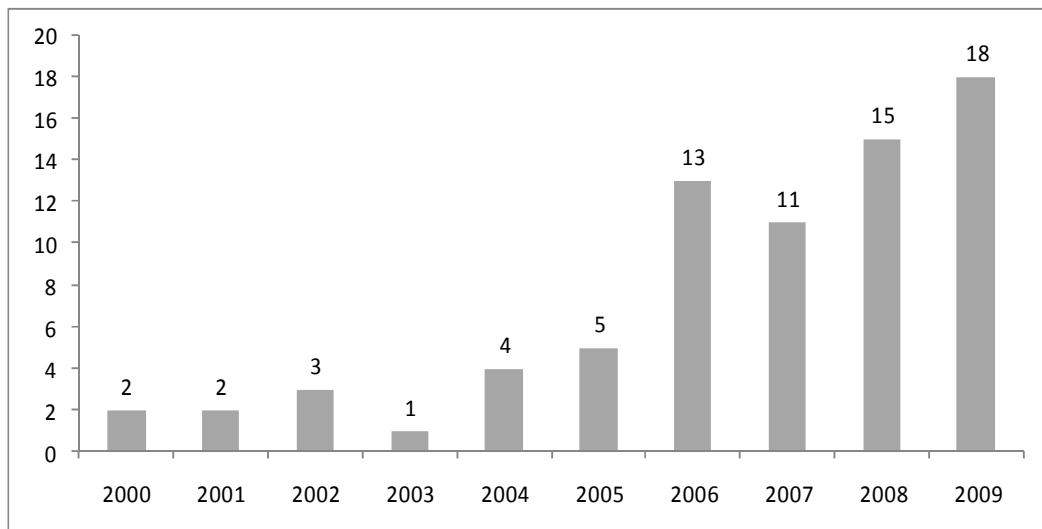


Fuente: Elaboración Propia

No cabe duda, que no solo las empresas buscan los mejores “personas talentos”, sino que los colaboradores de las mismas también están buscando “empresas talento”, vale decir organizaciones que brinden las herramientas, y oportunidades para crecer; por lo tanto las partes colaboradores y empresa, deben sentarse a negociar acerca de sus necesidades e intereses de manera periódica, hacer un balance y tomar decisiones para establecer ambos nuevos compromisos y por ende hacer un plan de desarrollo y cumplimiento de los mismos, ya que la contraparte realizará mediciones para futuras negociaciones.

- A diferencia de la creciente implementación continua de las Áreas de Desarrollo Organizacional y/o Desarrollo Humano de las empresas analizadas; las consultorías en temas de Gestión de personas para las empresas no han tenido un crecimiento continuo a causa de los periodos 2002-2003 y 2006-2007, cuya reducción en forma porcentual fue 66.7% y 15.3 %, en forma correspondiente. No obstante, entre 2000-2009 el incremento de empresas que tuvieron alguna consultoría en temas de Gestión de personas ha crecido 8 veces más, según el cuadro 6-5.

Gráfico 11: Empresas que han recibido consultoría sobre Gestión de Personas  
(Número de Empresas)

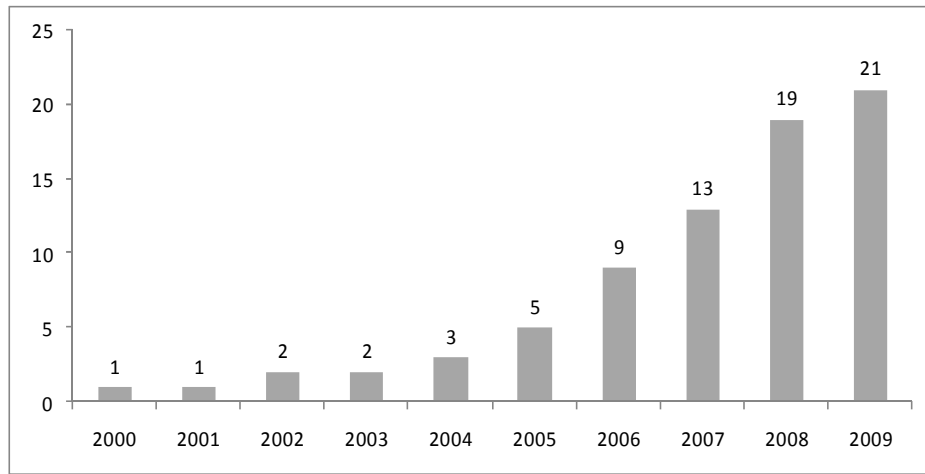


Fuente: Elaboración Propia

El tema personas, ha llevado a un incremento de la especialización en éstos menesteres, los profesionales de Recursos humanos en las empresas están abocados al día a día y necesitan de “voces expertas” a fin de poder amplificar su visión – misión; obtener data o entregables que requieren dedicación exclusiva, y que las consultoras especializadas pueden brindar con alta calidad y sobre todo en el tiempo requerido.

- Las empresas cuyos ejecutivos han recibido capacitación en temas de Recursos Humanos se han incrementado en forma imparable en el tiempo. Desde el 2000, dichas empresas representaban el 2.3% de la muestra analizada, para el 2009 éstas representaban 47.7% de la muestra analizada. A través del cuadro 6-6 se deduce que el mayor crecimiento se ha dado, entre los periodos 2005- 2009 que equivale a 3 veces más el primero.

Gráfico 12: Empresas que recibieron capacitación de ejecutivos sobre Recursos Humanos (Número de empresas)

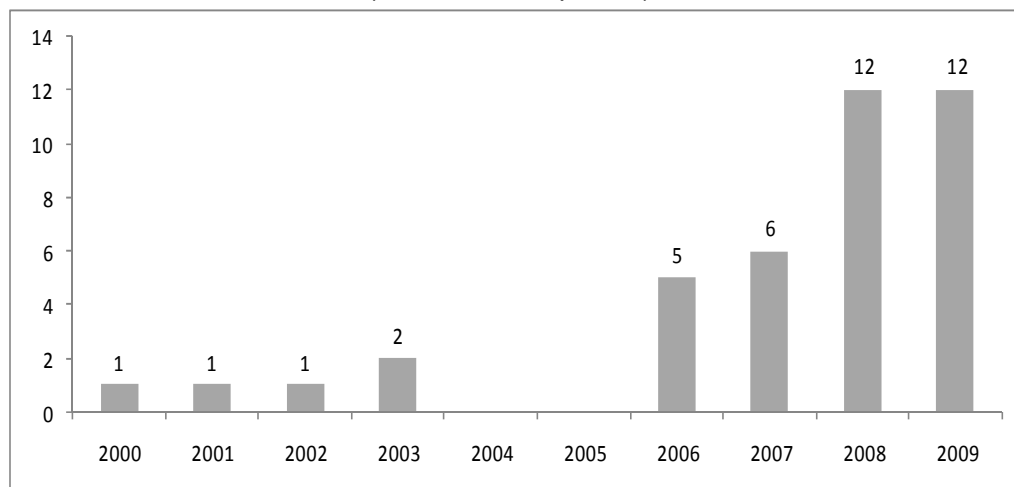


Fuente: Elaboración Propia

No olvidemos que muchos temas de gestión y administración de personas, están siendo mercerizadas o empoderadas a los niveles de dirección de las mismas empresas, por lo tanto no nos debe sorprender la necesidad de incluir en los programas de capacitación de sus mandos de dirección temas de gestión de personas, tales como motivación, trabajo en equipo, comunicación, desarrollo de personas, entre otros.

- En el cuadro 6-7, se contempla que a partir del 2006 se ha incrementado el número de empresas que han reducido sus niveles jerárquicos. Entre 2007-2008, esto ha crecido un 100%. No obstante, el valor de 2008 y 2009 en forma porcentual sigue siendo el 27.3% de la muestra analizada.

Gráfico 13: Empresas que han reducido sus niveles jerárquicos (Número de empresas)

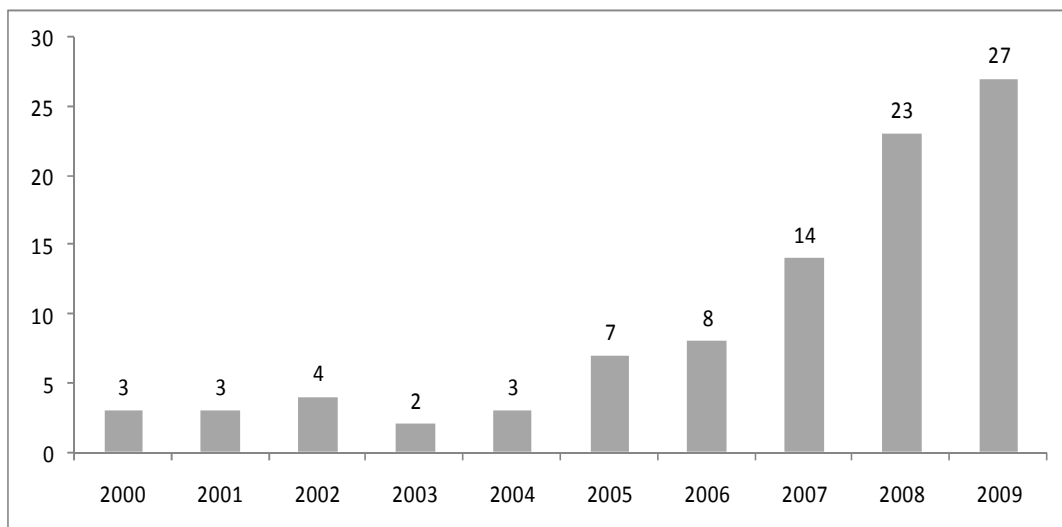


Fuente: Elaboración Propia

Hay un “Up Grade” organizacional, claramente identificado que ha llevado a la eliminación de muchos niveles de control dentro del mando medio, para proceder a sensibilizar a los niveles de línea en el “autocontrol” y la instauración de sus propios indicadores de gestión, no por presión de la organización, sino como una filosofía de trabajo, que va a dar como resultante la satisfacción real del colaborador por sus propios logros y no por dadas por parte de la organización a manera de pseudo motivación.

- Desde el 2006 se incrementaron fuertemente los casos de ex -trabajadores que iban a laborar en las compañías de la competencia, respecto al número de empresas. Entre 2000- 2004, la cantidad de empresas que tuvieron esos casos no pasaban de 4. En el 2009, según el cuadro 6-8, el número de empresas con dichos casos representó el 61.4% de la muestra analizada.

Gráfico 14: Empresas donde sus ex –trabajadores están laborando en Empresas de la Competencia (Número de Empresas)

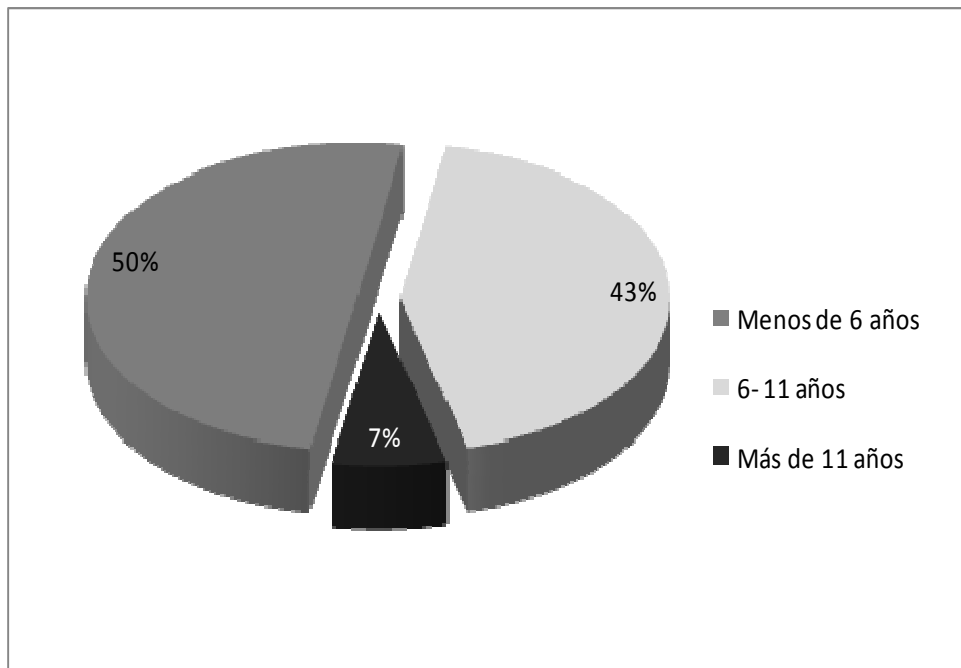


Fuente: Elaboración Propia

El robo de talentos por parte de las organizaciones, y la búsqueda de las mejores empresas, ha hecho poner las barbas en remojo a toda organización, colaboradores como empresas, saben que cuentan con herramientas valiosas, y estamos hablando específicamente de “Know how”. La tecnología aún no ha descubierto la forma de retener las experiencias adquiridas por sus colaboradores en una empresa y evitar que el colaborador se las lleve e instaure una versión mejorada en un competidor directo o potencial; se pueden firmar muchos papeles, se puede retener o comprometer la trascendencia de información, pero lo que has vivido, sentido y por qué no decirlo fortalecido como persona, es intransferible, y los números lo demuestran.

- De acuerdo al cuadro 6-9, la muestra analizada nos señala que mayormente el tiempo de servicio de los trabajadores es menos de 6 años. Solamente 3 empresas han tenido trabajadores más de 11 años. El promedio de tiempo de servicio de los trabajadores que tuvieron menos de 6 años en una empresa equivale aproximadamente 3 años. El 43 % del total de empresas de la muestra señalaron que el tiempo de sus trabajadores es entre 6 a 11 años cuyo promedio resultó aproximadamente de 7 años.

Gráfico 15: Tiempo de Servicio de los Trabajadores de una Empresa



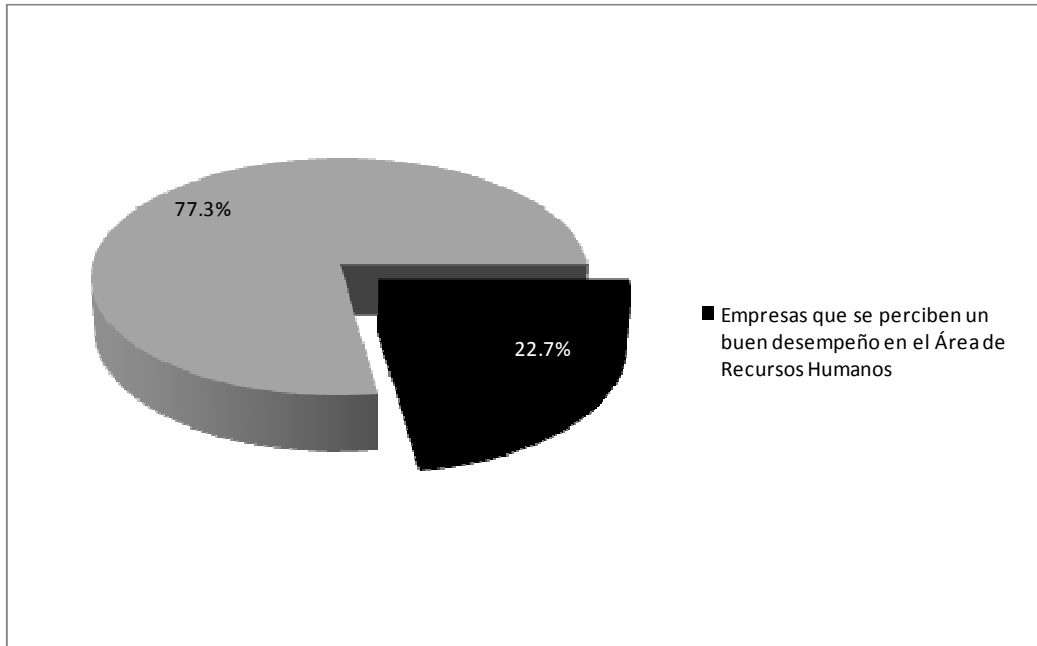
Fuente: Elaboración Propia

Ya sea las empresas y colaboradores, reconocen que el tiempo sin crecimiento, limita posibilidades, por lo tanto ambos están en permanente negociación, y son las personas las que hoy tiene la sartén por el mango, no son capaces de poder “retener” a su gente talentosa con cosas materiales, o dinero, o beneficios; el truco está en “Atraer” no “Retener”, las empresas tiene que sensibilizar, enseñar, empoderar, dar oportunidades y exponer a su gente si realmente quiere “ATRAER” y conservar su Know how.

#### Referente al año 2009

- Las empresas que cuentan con un área de desarrollo organizacional y/o humano, consultoría en temas de Gestión de Personas y capacitación de ejecutivos en temas de recursos humanos son centros laborales que tienen mayor vínculo entre el área de Recurso Humanos y la Gerencia General, de acuerdo al estudio realizado. Dichas empresas, según el cuadro 6-10, representan aproximadamente el 23% de la muestra analizada.

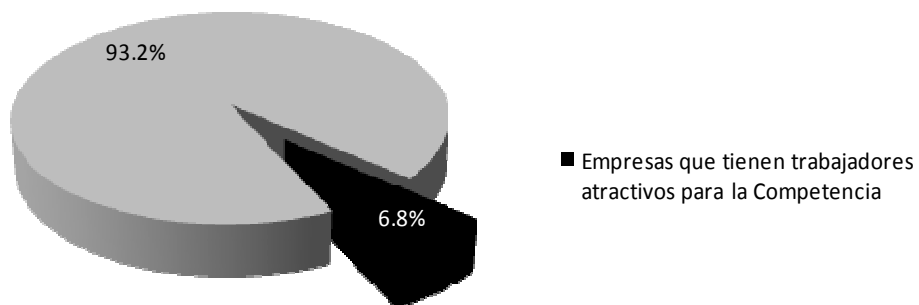
Gráfico 16: Percepción de desempeño del Área de Recursos Humanos de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia, Estadística enfocada al año 2009

- Las empresas que tienen trabajadores con un tiempo de servicio, en promedio, más de 11 años, son empresas cuyos ex –trabajadores están laborando en compañías de la competencia. Mediante eso podemos deducir que empresas que tienen mayormente trabajadores más experimentados(es decir mayor tiempo laborando) son más atractivos para las empresas de la competencia, de acuerdo al cuadro 6-11.

Gráfico 17: Percepción de Empresas con trabajadores atractivos para la Competencia



Fuente: Elaboración Propia



Hay empresas que se han convertido en escuelas de especialistas y ejecutivos potenciales, tanto los Head Hunters, como los competidores estarán observando el seguimiento de su competidor en el tema de personas, pues no va a tener reparo en no perder la oportunidad de tener al mejor talento de la competencia, haciendo de su empresa y el puesto que necesita un atractivo de desarrollo, cual anzuelo estará con la carnada precisa para poder sobrepasar las expectativas de un talento potencial.

## 11. CONCLUSIONES

- Los próximos años, requerirán de un involucramiento de partes: Empresa, Jefes, colaboradores, bajo un concepto de visión hacia el logro de objetivos comunes, cobertura de necesidades e intereses compartidos como individuales.
- Las empresas deben estar atentas a cuidar a sus talentos para atraerlos mas que retenerlos, no solo compensarlos a pensar en el aquí y ahora, sino en proyectarlos y dejar que tomen sus propias decisiones para consigo mismo en su desarrollo laboral dentro de la empresa.
- Son los Jefes lo que deben abrir el camino de aprendizaje, señalar horizontes, determinar expectativas, pero a su vez deben evitar involucrarse en el día a día, para no crear personas dependientes de por vida dentro de la organización.
- Propiciar y fomentar espacios de entendimiento, enseñanza y aprendizaje intra empresa para que los jefes puedan explorar y aprender de lo que se vive en el día a día en sus respectivas áreas.
- Desarrollar back up`s es una necesidad de la organización; pero preparar sucesores, implica un proceso planificado y sobre todo calculado a fin de no generar falsas expectativas en los colaboradores y sobre todo no pretendamos utilizarlo como una forma de marketear a la empresa.
- Inversión con la cual lo directivos son empoderados por sus subordinados, tiene tanto o mayor peso y compromiso para con sus colaboradores, pues están depositando en esa inversión no solo la confianza, sino los principios y valores de la empresa.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

Bohlander, G.; Snell, S.; Sherman, A., (2001), "Desarrollo Profesional", *Administración de recursos humanos*, (12 da edición), México D.F.

Carrasco, E. (2001), *Recursos Humanos Gestión*, pp. 1- 5

Castaño, G. A., (1999), "Una lectura diferente del empoderamiento: La Racionalidad", *Decisión Administrativa*, (2 da edición), Universidad Nacional de Colombia

González, M. J. (2006), "*Habilidades Directivas*", (1ra edición), Innovación y Cualificación S.L

Greenbaum, T. L., (1991) "Crear una identidad para su empresa", *Manual del Consultor*, ( 1 ra edición), Ediciones Díaz de Santos, Madrid

Machicao, M. I. (2007), "*Administración de Recurso Humanos en la Empresa*", (1ra edición), San Marco-EIRL, Lima

North, K.; Rivas, R., (2008), *Gestión del Conocimiento: Una guía práctica hacia la empresa inteligente*, (1 ra edición), LibrosEnRed

Puchol, L. (2007), *Dirección y Gestión de recursos humanos*, (7 ma. edición), Díaz de Santos, Madrid

Quijano, S., (2006), *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*, (1 ra edición), Icaria Editorial, S.a., Barcelona

Sarries, L.; Casares, E., (2008), "En busca del factor en las empresas y organizaciones", *Buenas Prácticas de Recursos Humanos*, (1 ra edición), Esic Editorial, Madrid

Vidal, L., (2005) "La autoestima en la empresa", *Habilidades gerenciales*, Gerencia y negocios en Hispanoamérica, [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_autoestima\\_en\\_la\\_empresa](http://www.degerencia.com/articulo/la_autoestima_en_la_empresa)

Whetten, D.A.; Cameron, K. S., (2005), "*Desarrollo de Habilidades Directivas*", (6 ta edición), Pearson Educación, traducida por A. M. Mues y M. E. Treviño

<http://www.mintra.gob.pe/>; Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú

<http://www.inei.gob.pe/>; Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú, Encuesta Nacional de Hogares-ENAHO, Encuesta Permanente de Empleo-EPE

**ANEXO:**

**ANEXO 1. ENCUESTA**

*Tengan un buen día, estamos realizando una encuesta para una Investigación respaldada por una de las Universidades representativas del Perú. El uso de esta información será manejada en forma estrictamente confidencial, para fines de estudio. No se consignará el nombre de la Empresa en que labora el encuestado. Por lo mencionado, le agradeceremos llenar las siguientes preguntas, gracias.*

1. ¿El Área de Recursos Humanos se reporta con la Gerencia General? Marcar con una X en qué periodos de años se dio esto, por lo contrario no marcar.

| 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

2. ¿La Empresa cuenta con área de desarrollo humano o área de desarrollo organizacional? Marcar con una X en qué periodos de años se dio esto, por lo contrario no marcar.

| 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

3. ¿La Empresa ha recibido alguna consultoría en temas de Gestión de Personas? Marcar con una X en qué periodos de años se dio esto, por lo contrario no marcar.

| 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

4. ¿La Empresa tuvo alguna capacitación de ejecutivos en temas de Gestión de personas o recursos humanos? Marcar con un X en qué periodos de años se dio esto, por lo contrario no marcar.

| 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

5. ¿Cuál es el tiempo promedio de servicio de los colaboradores o trabajadores en la Empresa? Marcar con un X la alternativa correcta y especificar el tiempo en años.

- a. Menos de 6 años      específico:\_\_\_\_\_
- b. 6- 11 años            específico:\_\_\_\_\_
- c. 12 años a más        específico:\_\_\_\_\_

6. ¿La organización de la Empresa ha tenido alguna reducción en sus niveles jerárquicos? Marcar con un X en qué periodos de años se dio esto, por lo contrario no marcar.

| 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

7. ¿Algunos de los ex - trabajadores de la Empresa se han retirado para estar en otras empresas del mismo rubro? Marcar con un X en qué periodos de años se dio esto, por lo contrario no marcar

| 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

**ANEXO 2. EVALUANDO SU EMPRESA: TRABAJO PARA EL LECTOR**

A. CUESTIONARIO

- a) *¿Su Área de Recursos Humanos se reporta directamente con la Gerencia General?*  
Sí  No
- b) *¿Su Empresa dispone de un Área de Desarrollo Humano o Desarrollo Organizacional?*  
Sí  No
- c) *¿Su empresa ha tenido alguna Consultoría en temas de Gestión de personas?*  
Sí  No
- d) *¿Los Directivos de su Empresa han recibido alguna capacitación, especialización o diplomado en temas de Recursos Humanos?*  
Sí  No
- e) *¿El tiempo promedio de permanencia de los trabajadores que tuvo su Empresa es más de 10 años?*  
Sí  No
- f) *¿En su Empresa labora 48 horas por semana?*  
Sí  No
- g) *¿En su Empresa existen equipos o grupos que se dirigen por sí mismo?*  
Sí  No
- h) *¿Su Empresa ha pasado por una reducción de niveles jerárquicos?*  
Sí  No
- i) *¿En su empresa ha ocurrido casos de fuga de trabajadores talentosos?*  
Sí  No
- j) *¿En su empresa hubo algunas reconversiones laborales?*  
Sí  No
- k) *¿Su empresa ha tenido alguna Fusión, compra, adquisición, diversificación y contracción, en menos de 5 años?*  
Sí  No
- l) *¿Usted percibe que su Empresa invierte en la actualización de conocimientos de sus trabajadores?*  
Sí  No

B. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

Referencia para la Evaluación:

| Pregunta | Respuesta Positiva | Valor(+) | Repuesta Negativa | Valor(-) |
|----------|--------------------|----------|-------------------|----------|
| a        | Si                 | 2        | No                | -1       |
| b        | Si                 | 2        | No                | -1       |
| c        | Si                 | 2        | No                | -1       |
| d        | Si                 | 2        | No                | -1       |
| e        | Si                 | 2        | No                | -1       |
| f        | Si                 | 1        | No                | 0        |
| g        | Si                 | 1        | No                | 0        |
| h        | Si                 | 2        | No                | -1       |
| i        | No                 | 2        | Si                | -1       |
| j        | Si                 | 1        | No                | 0        |
| k        | No                 | 1        | Si                | 0        |
| l        | Si                 | 2        | No                | -1       |

Resultado:

| Pregunta                                     | Respuesta del Cuestionario | Valor |
|--|----------------------------|-------|
| a  |                            |       |
| b  |                            |       |
| c  |                            |       |
| d  |                            |       |
| e  |                            |       |
| f  |                            |       |
| g  |                            |       |
| h  |                            |       |
| i  |                            |       |
| j  |                            |       |
| k  |                            |       |
| l  |                            |       |
| Nota del Cuestionario (suma de los valores): |                            | R:    |

C. PERFIL DE SU EMPRESA SEGÚN RESULTADOS

| Intervalo de Nota | Perfil de su Empresa   |
|-------------------|--|
| [-8, 10]          | Su Empresa no toma la debida importancia a su Recurso Humano.  |
| [11,15]           | Su Empresa hace lo básico para mantener a su Recurso Humano, ya que no se siente seguro que ese es el factor indispensable para el bienestar de la Organización.         |
| [16,20]           | Su empresa está comprometido en invertir más en su Recurso Humano, porque siente que es el factor indispensable para el bienestar de la Organización y la productividad. |