

**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE
MENDOZA DE AMAZONAS**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



INFORME DE TESIS

**FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS DEL DISTRITO DE CHACHAPOYAS, 2015**

**PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

Bach. Sambrano Goicochea, Marleny

Bach. Torres Picon, Yamili.

ASESOR

Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar

CHACHAPOYAS – AMAZONAS - PERÚ

2017

**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE
MENDOZA DE AMAZONAS**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



INFORME DE TESIS

**FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS DEL DISTRITO DE CHACHAPOYAS, 2015**

**PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

Bach. Sambrano Goicochea, Marleny

Bach. Torres Picon, Yamili.

ASESOR

Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar

CHACHAPOYAS – AMAZONAS - PERÚ

2017

DEDICATORIA

Con amor incondicional dedico esta tesis a mi familia por su amor, trabajo y sacrificios en todos estos años, gracias a ellos he logrado concluir mi carrera y convertirme en lo que soy.

A mi padre Pedro Pablo Sambrano Rodríguez por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre.

A mi madre Isabel Goicochea Medina por hacer de mí una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas y amor.

A mi hermano Alexander Sambrano Goicochea por estar siempre presente, acompañándome.

A demás familiares y amigos que de una u otra manera me han llenado de ánimo para seguir adelante.

MARLENY SAMBRANO GOICOCHEA

A mis Padres:

Conrado y Flavia, regalo maravilloso que Dios me dio, por su comprensión y ayuda en momentos difíciles, pues ellos fueron el cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentando en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación, todo ello con una gran dosis de amor y sin esperar nada a cambio.

A mis Hermanos:

Freddy y Rosa, por su apoyo y palabras de aliento para hacer realidad este sueño.

YAMILI TORRES PICON

AGRADECIMIENTOS

Este nuevo logro en nuestras vidas lo dedicamos a Dios, por brindarnos la oportunidad de vivir, por permitirnos disfrutar de cada momento de nuestra vida y guiarnos en el camino.

A nuestros padres por todo el apoyo y cariño incondicional, por sus desvelos, trasnoches y sacrificios que tuvieron que pasar para hacer realidad este sueño.

Al Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar nos gustaría expresar nuestro más profundo agradecimiento por su invaluable ayuda y asesoramiento durante el desarrollo de la tesis.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA
DE AMAZONAS**

Ph. D. Jorge Luis Maicelo Quintana

RECTOR

Dr. Oscar Andrés Gamarra Torres

VICERRECTOR ACADÉMICO

Dra. María Nelly Lujan Espinoza

VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN

Mg. Cirilo Lorenzo Rojas Mallqui

DECANO

VISTO BUENO DEL ASESOR

Yo, Carlos Alberto Hinojosa Salazar, Dr. En Administración de Empresas y Docente de la Facultad Ciencias Económicas y Administrativas de esta Casa Superior de Estudios; como asesor de la tesis “**FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS DEL DISTRITO DE CHACHAPOYAS, 2015**” elaborado por las Bachiller Marleny Sambrano Goicochea y Yamili Torres Picon, considero que cumple con los requisitos de fondo y de forma, por lo que DOY EL VISTO BUENO respectivo para su evaluación y sustentación correspondiente.

Por lo tanto:

Firmo la presente para mayor constancia.

Chachapoyas, Marzo del 2017

Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar

Asesor

JURADO EVALUADOR

MsC. Juan Manuel Buendía Fernández

Presidente

Dr. River Chávez Santos

Secretario

Mg. Manuel Antonio Morante Dávila

Vocal

DECLARACION JURADA DE NO PLAGIO

Yo MARLENY SAMBRANO GOICOCHEA, identificado con DNI 71099086 estudiante de la Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la Facultad de CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor de la tesis titulada:

FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL DISTRITO DE CHACHAPOYAS, 2015.

La misma que presento para optar:

TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2. La tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente toda responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNTRM en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones civiles y penales que de mi acción se deriven.

Chachapoyas, 13 de Marzo de 2017

DECLARACION JURADA DE NO PLAGIO

Yo YAMILI TORRES PICON, identificado con DNI 73242730 estudiante de la Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la Facultad de CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor de la tesis titulada:

FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL DISTRITO DE CHACHAPOYAS, 2015.

La misma que presento para optar:

TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2. La tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente toda responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNTRM en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones civiles y penales que de mi acción se deriven.

Chachapoyas, 13 de Marzo de 2017

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS	III
VISTO BUENO DEL ASESOR	IV
JURADO EVALUADOR.....	V
DECLARACION JURADA DE NO PLAGIO	VI
TABLA DE CONTENIDO	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XIV
RESUMEN	XVI
ABSTRACT	XVII
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	4
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
III. MARCO TEÓRICO.....	5
3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	5
3.2. BASE TEÓRICA	8
3.2.1. Definición de MYPE	8
3.2.2. Clasificación de las MYPES formales	9
3.2.3. Características de las MYPE en el Perú.	12
3.2.4. Definición del talento humano en el siglo XXI.....	13
3.2.5. Evolución en el tiempo de la gestión del talento humano (Fitz-enz, 1999)...	15
3.2.6. Tipos de talento humano más analizados (Sternberg, 2004):.....	18
3.2.7. Importancia de la inclusión del talento humano en las mypes	18
3.2.8. Talento humano como estrategia competitiva.....	20

3.2.9.	Política, cultura y filosofía del talento humano.....	21
3.2.10.	Factores que inciden en la gestión del talento humano.....	22
3.2.11.	La función del talento humano en las mypes	29
3.3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	31
3.3.1.	Micro y Pequeña Empresa – MYPE	31
3.3.2.	Factores	31
3.3.3.	Talento humano.....	31
3.3.4.	Gestión	32
3.3.5.	Recursos	32
IV.	MATERIAL Y MÉTODOS.....	33
4.1.	OBJETO DE ESTUDIO	33
4.2.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	33
4.3.	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO.....	33
4.3.1.	Población.....	33
4.3.2.	Muestra.....	33
4.3.3.	Muestreo.....	34
4.4.	MÉTODOS	34
4.4.1.	Método Inductivo	34
4.4.2.	Método Descriptivo.....	35
4.5.	TÉCNICAS	35
4.6.	INSTRUMENTOS	35
4.6.1.	Formatos de encuestas.....	35
4.6.2.	Fichas Bibliográficas.....	35
4.6.3.	Informantes.....	35
4.7.	PROCEDIMIENTO.....	36
4.8.	ANÁLISIS DE DATOS	36
V.	RESULTADOS	37
VI.	FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INCIDEN EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO.....	67
6.1.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS MYPES DEL DISTRITO DE CHACHAPOYAS.....	67

6.1.1.	Análisis de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA) de las mypes del distrito de Chachapoyas.....	67
6.1.2.	Factores Internos y Externos	68
6.2.	PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS MYPES DEL DISTRITO DE CHACHAPOYAS.....	73
6.2.1.	Introducción:	73
6.2.2.	Justificación:.....	73
6.2.3.	Factores claves para la implementación de la propuesta.....	73
6.2.4.	Diseño de la propuesta	74
6.2.5.	Análisis de factibilidad.....	91
6.2.6.	Estrategias.	92
6.2.7.	Ventajas de implementar la propuesta del modelo de gestión del talento humano.	92
6.2.8.	Factores de riesgo para el éxito del programa.....	92
VII.	DISCUSIÓN.....	93
VIII.	CONCLUSIONES	104
IX.	RECOMENDACIONES	106
X.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
ANEXOS		112
	ANEXO N°01: FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A UNA MYPE DEL DISTRITO DE CHACHAPOYAS.....	112
	ANEXO N° 02. ENCUESTA APLICADA A UNA MYPE DEL DISTRITO DE CHACHAPOYAS. .	118
	ANEXO N° 03: FIGURAS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LAS MYPES DEL DISTRITO DE CHACHAPOYAS.....	122
	ANEXO N° 04: BASE DE DATOS DE LAS MYPES ENCUESTADAS EN EL DISTRITO DE CHACHAPOYAS.....	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01. Tipo de persona jurídica.....	10
Tabla N° 02. Actividad principal que desarrollan las mypes del distrito de Chachapoyas .	37
Tabla N° 03. Persona quien administra las mypes del distrito de Chachapoyas	38
Tabla N° 04. Grado de instrucción de los administradores de las mypes del distrito de Chachapoyas.	38
Tabla N° 05. Cantidad de personas que trabajan en las mypes (incluidos dueños y colaboradores) del distrito de Chachapoyas.	39
Tabla N° 06. Tipo de mano de obra con la que cuentan las mypes del distrito de Chachapoyas.....	39
Tabla N° 07. Reglamento interno laboral en las mypes del distrito de Chachapoyas.....	39
Tabla N° 08. Existencia de un área de recursos humanos en las mypes del distrito	40
Tabla N°09. Encargado del área de recursos humanos en las mypes del distrito de Chachapoyas.....	41
Tabla N° 10. Formación del responsable del área de recursos humanos en las mypes del distrito de Chachapoyas.	41
Tabla N° 11. Presupuesto específico para el área de recursos humanos en las mypes del distrito de Chachapoyas.	42
Tabla N° 12. Presupuesto del área de recursos humanos en las mypes del distrito de Chachapoyas para realizar una gestión eficiente.	42
Tabla N° 13. Importancia del recurso humano para el éxito de las mypes del distrito de Chachapoyas.....	43
Tabla N° 14. Reclutamiento y selección del personal de las mypes del distrito de Chachapoyas.....	43
Tabla N° 15. Curso de inducción para la ejecución de las tareas en las mypes del distrito de Chachapoyas.....	44
Tabla N° 16. Capacitación en base a los puestos, misión, visión y valores de las mypes del distrito de Chachapoyas.	44
Tabla N° 17. Capacidad de los colaboradores de las mypes del distrito de Chachapoyas para prever problemas dentro de su puesto de trabajo.	45
Tabla N° 18. Utilización de pruebas piloto para evaluar cambios que se pretenden implementar en las mypes del distrito de Chachapoyas.....	45

Tabla N° 19. Frecuencia de las capacitaciones y evaluaciones de desempeño en las mypes del distrito de Chachapoyas.	46
Tabla N° 20. Evaluaciones de desempeño en las mypes del distrito de Chachapoyas.	46
Tabla N° 21. Indicadores para la evaluación de desempeño en las mypes del distrito de Chachapoyas.....	47
Tabla N° 22. Incentivos o estímulos por el desempeño en la gestión de competencias del Talento Humano en las mypes del distrito de Chachapoyas.....	47
Tabla N° 23. Estímulos laborales y personales que se otorgan en las mypes del distrito de Chachapoyas.....	48
Tabla N° 24. Criterios que tienen en cuenta las mypes del distrito de Chachapoyas para definir la compensación de sus colaboradores.	48
Tabla N° 25. Beneficios Laborales que otorgan las mypes a sus colaboradores.	49
Tabla N° 26. Nivel de satisfacción de los trabajadores de las mypes del distrito de Chachapoyas en su ambiente de trabajo.	50
Tabla N° 27. Frecuencia con la que los administradores de las mypes del distrito de Chachapoyas delegan funciones a sus colaboradores.	50
Tabla N° 28. Procedimiento de promoción interna en las mypes del distrito	51
Tabla N° 29. Opinión de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones en las mypes del distrito de Chachapoyas.	51
Tabla N° 30. Frecuencia con la que se desarrolla las competencias habilidades de los colaboradores en las mypes del distrito de Chachapoyas.	52
Tabla N° 31. Recurso que más aporta para el desarrollo del talento humano en las mypes del distrito de Chachapoyas.	52
Tabla N° 32. Influencia de la tecnología en la productividad y el desempeño de los colaboradores de micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas.	53
Tabla N° 33. Frecuencia con la que se da la rotación de personal en las mypes del distrito de Chachapoyas.....	53
Tabla N° 34. Recorte de personal en las mypes del distrito de Chachapoyas.....	54
Tabla N° 35. Motivos de recorte de personal en las mypes del distrito de Chachapoyas. ..	54
Tabla N° 36. Descripción de puestos.	55
Tabla N° 37. Selección de personal.....	56
Tabla N° 38. Inducción de personal.	57
Tabla N° 39. Capacitación de personal.	58

Tabla N° 40. Desarrollo profesional.....	59
Tabla N° 41. Evaluación de desempeño.....	60
Tabla N° 42. Encuesta de clima laboral.	61
Tabla N° 43. Política de remuneración.....	62
Tabla N° 44. Planeación estratégica.....	63
Tabla N° 45. Medición de la gestión.	64
Tabla N° 46. Política de recursos humanos.....	65
Tabla N° 47. Uso de sistemas informáticos.....	66
Tabla N° 48. Análisis FODA de las mypes del distrito de Chachapoyas.....	67
Tabla N° 49. Formato de evaluación/autoevaluación de desempeño.....	83
Tabla N° 50. Actividades del programa de bienestar sugerido para las mypes del distrito de Chachapoyas.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01. Mypes formales, según actividad económica, 2012	11
Figura N° 02. Diagrama de selección de personal.	78
Figura N° 03. Diagrama del proceso de inducción.....	80
Figura N° 04. Diagrama del Proceso de Capacitación.	81
Figura N° 05. Diagrama del proceso evaluación.....	84
Figura N° 06. Diagrama de programa de salud ocupacional.	86
Figura N° 07. Sistema de administración salarial.	89
Figura N° 08. Actividad principal de las mypes del distrito de Chachapoyas.	122
Figura N° 09. Persona quien administra las mypes del distrito de Chachapoyas.....	122
Figura N° 10. Grado de instrucción de los administradores de las mypes del distrito de Chachapoyas.	123
Figura N° 11. Cantidad de personas que trabajan en las mypes del distrito de Chachapoyas.	123
Figura N° 12. Tipo de mano de obra con la que cuentan las mypes del distrito de Chachapoyas.	124
Figura N° 13. Reglamento interno laboral en las mypes del distrito de Chachapoyas.124	
Figura N° 14. Existencia del área de recursos humanos en las mypes del distrito de Chachapoyas.	125
Figura N° 15. Encargado del área de recursos humanos en las mypes del distrito de Chachapoyas.	125
Figura N° 16. Formación del responsable del área de recursos humanos en las mypes del distrito de Chachapoyas.....	126
Figura N° 17. Presupuesto específico para el área de recursos humanos en las mypes del distrito de Chachapoyas.....	126
Figura N° 18. Presupuesto del área de recursos humanos en las mypes del distrito de Chachapoyas para realizar una gestión eficiente.	127
Figura N° 19. Importancia del recurso humano para el éxito de las mypes del distrito de Chachapoyas.	127
Figura N° 20. Medios de reclutamiento y selección del personal de las mypes del distrito de Chachapoyas.	128
Figura N° 21. Curso de inducción para la ejecución de las tareas en las mypes	

	del distrito de Chachapoyas.	128
Figura N° 22.	Capacitación en base a los puestos, misión, visión y valores de las mypes del distrito de Chachapoyas.	129
Figura N° 23.	Capacidad de los colaboradores de las mypes del distrito de Chachapoyas para prever problemas dentro de su puesto de trabajo.	129
Figura N° 24.	Utilización de pruebas piloto para evaluar cambios que se pretenden implementar en las mypes del distrito de Chachapoyas.	130
Figura N° 25.	Frecuencia de las capacitaciones y evaluaciones de desempeño en las mypes del distrito de Chachapoyas.	130
Figura N° 26.	Evaluaciones de desempeño en las mypes del distrito de Chachapoyas	131
Figura N° 27.	Frecuencia con la que se otorgan incentivos o estímulos por el desempeño en la Gestión de competencias del talento Humano	131
Figura N° 28.	Criterios que tienen en cuenta las mypes del distrito de Chachapoyas para definir la compensación.	132
Figura N° 29.	Ambiente de trabajo en las mypes del distrito de Chachapoyas.	132
Figura N° 30.	Frecuencia con la que los administradores informan, dan instrucciones y delegan funciones a sus colaboradores.	133
Figura N° 31.	Procedimiento de promoción interna en las mypes del distrito de Chachapoyas.	133
Figura N° 32.	Opinión de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones en las Mypes del distrito de Chachapoyas.	134
Figura N° 33.	Frecuencia con la que se desarrolla al máximo las competencias y habilidades de los colaboradores en las mypes del distrito de Chachapoyas.	134
Figura N° 34.	Recurso que más aporta para el desarrollo del talento humano	135
Figura N° 35.	Influencia de la tecnología en la productividad y el desempeño de los colaboradores de las mypes del distrito de Chachapoyas.	135
Figura N° 36.	Frecuencia con la que se da la rotación de personal	136
Figura N° 37.	Recorte de personal en las mypes del distrito de Chachapoyas.	136
Figura N° 38.	Motivos para recorte de personal en las mypes del distrito de Chachapoyas	137

RESUMEN

El propósito de la investigación fue identificar y explicar qué factores inciden en la gestión del talento humano en las micro y pequeñas empresas (en adelante mypes) del distrito de Chachapoyas, 2015. La problemática de la investigación se basa en que las mypes del distrito de Chachapoyas en su mayoría no toman interés en el desarrollo del talento humano, de no mejorar ésta realidad su recurso más valioso irá en busca de nuevas oportunidades. La hipótesis que se formuló es que los factores internos son los que tienen mayor influencia en la gestión del talento humano en las mypes del distrito de Chachapoyas, 2015. El diseño de investigación utilizado es cualitativo no experimental, siguiendo los métodos inductivo y descriptivo, con un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia; se utilizó como instrumento la observación directa y encuesta, la misma que consistió de 36 preguntas a una población de 100 mypes del distrito de Chachapoyas. La principal conclusión a la que se llegó es que tanto los factores internos como externos influyen en la gestión del talento humano en las mypes del distrito de Chachapoyas.

PALABRAS CLAVE: micro y pequeña empresa (mype), factores, gestión, talento humano.

ABSTRACT

The purpose of the research was to identify and explain what factors affect human talent management in micro and small enterprises (hereinafter mypes) in the district of Chachapoyas, 2015. The research problem is that the mypes of the district of Chachapoyas mostly do not take interest in the development of human talent, not to improve this reality their most valuable resource will seek new opportunities. The hypothesis was that internal factors have the greatest influence on the management of human talent in the mypes of Chachapoyas district, 2015. The research design used is non-experimental qualitative, following the inductive and deescriptive methods, with A non-probability type of sampling for convenience; The direct observation and survey, which consisted of 36 questions, was used as a tool for a population of 100 mypes in the district of Chachapoyas. The main conclusion reached is that both internal and external factors influence the management of human talent in the mypes of Chachapoyas district.

KEY WORDS: micro and small business (mype), factors, management, human talent.

I. INTRODUCCIÓN

Las mypes son organizaciones económicas que desarrollan actividades comerciales, industriales y de servicios que combinando el capital, trabajo y medios productivos obtienen un bien o servicio que se destina a satisfacer las necesidades para un sector determinado. Es prioritario resaltar el importante papel que cumplen las micro y pequeñas empresas en el desarrollo de algunas economías del mundo, en especial la nuestra. Estas unidades económicas son la principal fuente generadora de empleo en la economía peruana y por ende en la economía de las familias Chachapoyanas.

Se realizaron múltiples investigaciones a nivel nacional e internacional para realizar un diagnóstico de la gestión del talento humano en las mypes; un estudio realizado en Colombia concluyó que “La gestión del talento humano como estructura organizacional no se encuentra establecida como área en la gran mayoría de las empresas, lo que denota una gran debilidad en este sector por la falta de estructuración ya que la tendencia del mundo actual es convertir dicha área en un aliado estratégico para la empresa y hacerla participe en la toma de decisiones y a su vez en la creación de estrategias (López y Cuervo, 2014); A nivel nacional se muestra una investigación sobre “La inversión en recursos humanos y la competitividad de las micro y pequeñas empresas de la región Arequipa – 2011” donde los resultados muestran que el sector MYPE, no invierte de manera significativa en los recursos humanos, pues el monto de inversión en este rubro, no les permite formar a sus trabajadores con estándares de calidad (Centty, 2011); A nivel local se realizó un trabajo de investigación en el sector público donde se realizó un “Diagnóstico del clima organizacional en la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental – Gobierno Regional Amazonas 2014”, se concluyó que los principales factores que afectan el clima laboral de la Gerencia de la Autoridad Regional Amazonas son: malas condiciones en las que se encuentran muchos equipos de cómputo, la poca capacitación que recibe el personal, la escasa valoración y reconocimiento de las habilidades profesionales de los trabajadores y la inestabilidad laboral (Caro, 2014) .

La investigación que se presenta, analiza la influencia que tienen los factores internos y externos en la gestión del talento humano de las micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas, cuyo problema principal es que en su gran número no toman interés en el desarrollo del talento humano; el área de recursos humanos es la más descuidada, normalmente, las contrataciones se llevan a cabo a través de amigos, recomendados, sin observar ningún proceso previo que asegure el éxito de la contratación, la selección se realiza a través de una simple e informal entrevista que hace el dueño o algún personal de confianza de la empresa, un gran problema es la falta de personal calificado, normalmente se contrata gente sin experiencia que aprende su labor una vez comienza a trabajar haciendo que las personas no sientan compromiso e identificación con su empresa.

Es por este motivo que se realiza esta investigación con el fin de conocer la situación de la gestión del talento humano en las Mypes del distrito de Chachapoyas, ya que es indiscutible el importante papel que cumplen en el desarrollo de algunas economías del mundo. Dada su relevancia, en las entidades gubernamentales y no gubernamentales se ha puesto en marcha programas que apoyan y fortalecen permanentemente sus aspectos productivo, financiero, comercial, entre ellos. La gestión del talento humano se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años.

De acuerdo con La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria en adelante SUNAT, el número de Microempresas formales representa el 93.4% del total de empresas en el Perú, mientras que las pequeña empresas tan solo el 4.32% y en último lugar las medianas y grandes empresas son solo el 2.28% de empresas formales en el Perú. El 97.72% de las empresas en el país son micro y pequeñas empresas.

Los recursos humanos lo forman las personas que trabajan para una institución, quienes poseen habilidades y conocimientos acerca del sistema de trabajo, por lo que son de gran valor para los administradores (Rodríguez, 2007). La gestión del talento humano está orientada a la conformación y optimación del comportamiento de las personas, desde las expectativas de las organizaciones, pero además hay que tomar en cuenta las aspiraciones de cada uno de los colaboradores poseen, delimitan y caracterizan (Quintanilla, 2002).

Los factores que influyen en las actividades de recursos humanos no son estáticos: para maximizar el reclutamiento y la retención, así como para minimizar los problemas de los colaboradores, los gerentes de pequeñas empresas deben vigilar continuamente los factores ambientales internos y externos, y ajustar la estrategia de recursos humanos de manera acorde.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio se tiene como principales conclusiones: Un factor resaltante que se encontró en las mypes visitadas fue la inexistencia de una adecuada orientación en materia de gestión del talento humano por parte de los programas estatales de apoyo a este tipo de empresas. Los administradores y/o dueños manifestaron que han recibido toda la información pertinente a la elaboración de planes de negocios, planes de exportación, manejo financiero y comercial pero escasa información sobre cómo liderar y potencializar el recurso humano vinculado a ellas; Tanto los factores internos como externos influyen en la gestión del talento humano en las mypes del distrito de Chachapoyas.

II. OBJETIVOS

2.1.Objetivo General

- Conocer los factores que inciden en la gestión del talento humano en las micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas, 2015.

2.2.Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano en las micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas, 2015.
- Identificar los factores internos y externos que influyen en la gestión del talento humano en las micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas, 2015.
- Analizar los factores internos y externos que influyen en la gestión del talento humano de las micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas, 2015.
- Diseñar una propuesta hacia el mejoramiento de la gestión del talento humano.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes bibliográficos de la investigación están dados por las siguientes referencias:

En **Colombia** se realizó un trabajo de investigación sobre “Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos” (Jaramillo Naranjo, 2005).

El propósito de esta investigación fue conocer ¿cuál es la situación actual registrada inicialmente en 48 Mipymes de los sectores alimentos y confecciones de la ciudad de Barranquilla (Colombia) vinculadas al programa Expopyme de la Universidad del Norte, en materia de reclutamiento y selección, descripción de cargos, orientación del empleado, entrenamiento y formación, evaluación del desempeño, administración de la compensación, salud ocupacional y bienestar social?, ¿cuáles son las características predominantes de sus colaboradores?, ¿cómo se llevan dichos procesos a la práctica?, ¿quién es el encargado de la gestión del talento humano?. Los resultados de esta investigación ratifican las difíciles condiciones por las que atraviesan las Mipymes en materia de gestión humana, dado que su capacidad financiera, cultura y estructura no les permite contar con un área específica que atienda la totalidad de requerimientos de las personas que las componen. El dueño, gerente o administrador debe hacer acopio de todas sus capacidades y competencias para actuar como facilitador y conductor de las personas de la empresa. Los procesos críticos son inducción, formación y entrenamiento, salud ocupacional y bienestar, lo que las hace poco competitivas frente al entorno globalizado del siglo XXI (Jaramillo Naranjo, 2005).

En **Colombia**, se realizó investigación sobre “Caracterización de gestión del talento humano en 28 empresas pequeñas del sector manufacturero de cuero y calzado, del barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá 2014”. Las características que refleja este trabajo son (López Torres & Cuervo Tamayo, 2014):

- a. La gestión del talento humano como estructura organizacional no se encuentra establecida como área en la gran mayoría de las empresas, lo que denota una gran debilidad en este sector por la falta de estructuración para esta área ya que la tendencia del mundo en este momento es convertir dicha área en un aliado estratégico para la empresa y hacerla participe en la toma de decisiones y a su vez en la creación de estrategias.
- b. Una de las grandes falencias al no contar con una debida estructuración de dicha área es el no aprovechamiento de las herramientas del área del gestión humana para enfrentar las nuevas presiones de la globalización e idear estrategias que permitan actuar proactivamente frente a los cambios que se presentan día a día. Tomando a la persona encargada de dicha área como un estratega, para transformar a la organización por medio de tácticas con el objetivo de reafirmar las fortalezas y trabajar para mejorar las debilidades.

En **Perú** se realizó un estudio de investigación sobre “Implementación de procesos de Recursos Humanos (R.R.H.H.) en las mype en el Perú”. El objetivo de la investigación es la implementación de Procesos de Recursos Humanos en las micro y pequeñas empresas (MYPE) en el Perú, tomando como ejemplo la implementación en una MYPE peruana. Las principales conclusiones de este trabajo son (Alejo La Rosa, 2014):

- a. La administración de recursos humanos consiste en las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones de personas de la función gerencial, tales como: Descripción, Especificación y Análisis de Puestos, Evaluación y Valoración de puestos, Administración de sueldos y salarios, Reclutamiento y Selección del Personal, Contratación, Inducción y Separación, Desarrollo y Capacitación del Personal y Evaluación de Desempeño.
- b. Las políticas de Recursos Humanos se refieren a la manera cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus trabajadores para alcanzar los

objetivos de la empresa; a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Básicamente las políticas guían a las personas para la consecución de los objetivos, buscando dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo para todos los trabajadores.

En **Perú** se realizó un trabajo de Investigación: “La inversión en recursos humanos y la competitividad de las micro y pequeñas empresas de la región Arequipa – 2011” (Centty Villafuerte, 2011).

Esta investigación se realizó con el objetivo de conocer el nivel de inversión que realizan las pequeñas y micro empresas MYPES, de la región Arequipa, en la formación, capacitación y actualización de los recursos humanos con los que cuentan.

Los resultados de la presente investigación, demuestran que el sector MYPE, no invierte de manera significativa, en los recursos humanos con los que cuenta, pues, el monto de inversión en este rubro en el sector, no les permite formar a sus trabajadores con estándares de calidad. Estos trabajadores, debido al bajo presupuesto destinado por las unidades económicas denominadas como MYPES, a la formación y capacitación de sus recursos humanos (el presupuesto promedio por trabajador al año para la formación y capacitación del mismo, destinado por las MYPES, es de 153.21 nuevos soles, o un presupuesto mensual de 12.77 nuevos soles, así mismo la inversión en formación y capacitación de sus recursos en general, sería del orden de 554.62 nuevos soles aproximadamente al año), no acceden a programas de formación y capacitación de calidad y especializados, en relación a las necesidades reales de las MYPES; lo cual afecta la productividad que pueda alcanzar el trabajador MYPE en el tiempo, curva de aprendizaje (Centty Villafuerte, 2011).

En el **distrito de Chachapoyas**, se realizó el trabajo de investigación sobre: “Diagnóstico del clima organizacional en la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental – Gobierno Regional Amazonas 2014” (Caro Trauco, 2014).

El objetivo de esta investigación fue describir el clima organizacional de la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental A.R.A., con la finalidad de plantear estrategias que mejoren las condiciones laborales y fomenten un clima saludable; además identificar los factores del clima organizacional que afecta al personal.

Las conclusiones a las que se llegó con esta investigación son las siguientes:

- a. La propuesta de mejora del clima organizacional de la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental incluye el desarrollo de un programa de capacitación anual de los trabajadores; la gestión para la adquisición de equipos de cómputo y herramientas técnicas; la realización del plan de reuniones técnicas que ayuden a promover la participación, fomenten la comunicación y mejoren el acceso a la información del personal; finalmente, la aplicación del sistema de recompensas para elevar el nivel de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores.
- b. Los principales factores que afectan el clima laboral de la Gerencia de la Autoridad Regional Amazonas son los siguientes: las malas condiciones en las que se encuentran muchos equipos de cómputo de las direcciones ejecutivas, la poca capacitación que recibe el personal, la escasa valoración y reconocimiento de las habilidades profesionales de los trabajadores y la inestabilidad laboral.

3.2. Base Teórica

3.2.1. Definición de MYPE

En el Perú, se utiliza la palabra Mypes para referirse a micros y pequeñas empresas. Éstas son fundamentales dentro de la economía del Perú, ya que son generadoras del 80% del empleo del país, según antecedentes entregados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), mediante la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG, 2011).

De acuerdo con la Ley N° 28015 Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) es una unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Si bien no existe un consenso mundial en cuanto a la definición de mype, sí existe un objetivo en común sobre ellas, el cual consiste en brindar oportunidades de trabajo a gran parte de la población, lo que ayuda a combatir la pobreza y las

negativas tasas de desempleo. El crear una propia mype es una excelente opción en el Perú, ya que el mercado entrega grandes posibilidades de triunfo para quienes se atrevan a dar este gran paso.

3.2.2. Clasificación de las MYPES formales

De acuerdo con SUNAT, el número de Microempresas formales representa el 93.4% del total de empresas en el Perú, mientras que las pequeña empresas tan solo el 4.32% y en último lugar las medianas y grandes empresas son solo el 2.28% de empresas formales en el Perú. El 97.72% de las empresas en el país son micro y pequeñas empresas.

- Según el Artículo 2° del Decreto Legislativo N° 1086, las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

Microempresa

De uno (01) hasta diez (10) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades impositivas Tributarias (UIT).

Pequeña Empresa

De uno (01) hasta 100 trabajadores inclusive y ventas anuales desde 150 hasta el monto máximo de 1700 Unidades impositivas Tributarias (UIT).

El incremento en el monto máximo de ventas anuales señalado para la Pequeña Empresa será determinado por Decreto Supremo refrendado por el Ministerio de Economía y Finanzas cada dos (2) años y no será menor a la variación porcentual acumulada del PBI nominal durante el referido periodo.

Las entidades públicas y privadas promoverá la uniformidad de los criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

- Mype según organización empresarial

La autoridad tributaria (SUNAT) recoge esta información y la clasifica por tipo de contribuyente, los cuales son:

Persona Natural

Es la denominación legal que el Código Civil otorga a los individuos capaces de adquirir derechos, deberes y obligaciones. Al constituir una empresa como persona natural, la persona asume a título personal todo el derecho y las obligaciones de la empresa.

Persona Jurídica

Tiene existencia legal pero no tiene existencia física y puede estar representada por una o más personas naturales (LEY N° 21621 Ley de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada y Ley General de Sociedades N° 26887). Para la constitución de una Persona Jurídica, se puede elegir entre las siguientes formas de organización empresarial detalladas en la siguiente tabla:

Tabla N° 01. Tipo de persona jurídica.

Tipos de Persona Jurídica	Descripción
Empresa Individual de Responsabilidad Limitada E.I.R.L	Persona jurídica de derecho privado, constituida por la voluntad de una sola persona. Cuenta con un patrimonio propio que es distinto al patrimonio del titular o dueño.
Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada	Requiere de un mínimo de dos socios y no puede exceder de veinte socios, quienes tienen preferencia para la adquisición de las aportaciones.
Sociedad Anónima Cerrada S.A.C	Conformada por mínimo dos accionistas y o máximo 20 accionistas, se impone el derecho de adquisición preferente por los socios, salvo que el estatuto disponga lo contrario.
Sociedad Anónima S.A.	Conformada por un mínimo de dos accionistas y no tiene un número máximo de accionistas. Es una sociedad de capitales, con responsabilidad limitada, en la que el Capital Social se encuentra representado por títulos valores negociables.

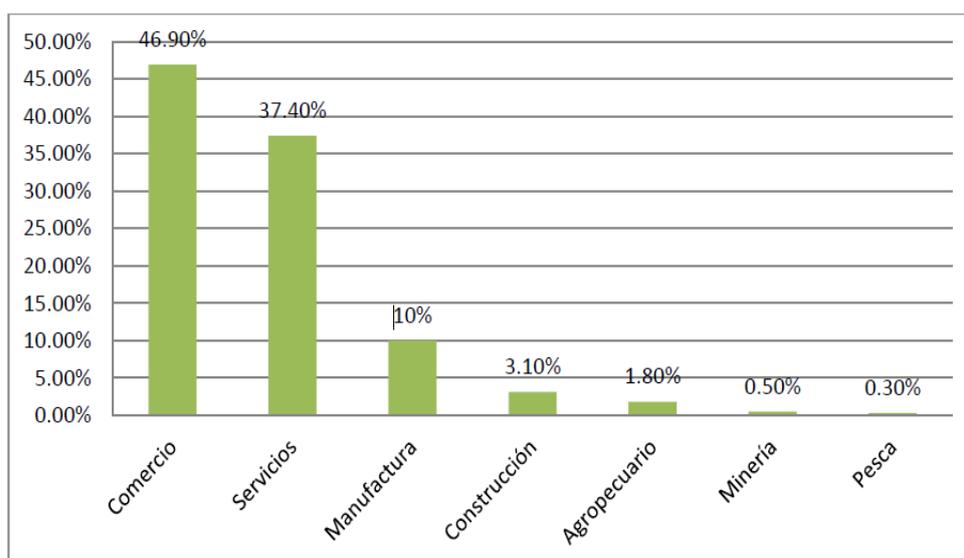
Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, elaboración propia.

➤ Mype por actividad económica

Las actividades económicas detalladas en la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) son las actividades aceptadas y definidas por la División de Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas.

En base a esta clasificación se obtiene el siguiente gráfico que muestra la distribución de las empresas por actividad económica a nivel nacional, apreciándose que el 46,9% de las MYPE desarrollan el comercio, en tanto que el 37,4% están orientadas a los servicios. Las empresas con actividades de transformación representan el 13.1% de las MYPE, donde el sector de manufactura aporta el 10,0% y el sector construcción el 3,1%. Las empresas vinculadas a actividades extractivas representan el 2,6%, en el cual el sector agropecuario representa el 1,8 %, la minería y la pesca contribuyen con el 0,5 y 0,3% respectivamente.

Figura N° 01. Mypes formales, según actividad económica, 2012



Fuente: INEI; Registro único del contribuyente.

En conclusión, las MYPE se orientan básicamente al sector comercio, y dentro de este predomina la venta minorista, debido al tipo de estructura propia de la MYPE, la cual se adapta mejor a negocios que no requieren mayores procesos de transformación de productos o regulación de servicios, sino que se abocan a actividades cuyos modelos de negocio son sencillos, basados en la compra y venta de productos.

3.2.3. Características de las MYPE en el Perú.

Las características fundamentales de las Micro y Pequeñas Empresas del Perú son la informalidad, la baja productividad de los trabajadores, la falta de financiamiento, la falta de capacitación y la falta de competitividad, entre otras.

La MYPE cuenta con rasgos propios que la diferencian de cualquier otra gran empresa, dentro de los cuales una de las características principales es que en la micro empresa existe un sustancial aporte de mano de obra no remunerada, mayormente familiar (TFNR= trabajadores familiares no remunerados), que contribuye con la fuerza de trabajo pero no es retribuida con algún tipo de remuneración monetaria. Existen MYPE que tienen TFNR y trabajadores asalariados; en otras, aparte del empleador, la fuerza de trabajo está constituida por TFNR. De tal manera que son muchas veces los TFNR los que posibilitan la creación y continuidad de las actividades económicas de estas micro y pequeñas empresas.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), las características de la MYPE en el Perú son similares a las de otros países en América Latina, de modo que los elementos más característicos son: Bajos índices de inversión, Altos índices de captación de empleo, Utilización intensiva de mano de obra y Uso de insumos básicamente nacionales.

Además, en la mayoría de países en desarrollo, las MYPE son la fuente más importante de generación de nuevas oportunidades de empleo (*Dullayaphut, 2013*).

Las características únicas que poseen las MYPES son las que generan las ventajas competitivas de las mismas y su capacidad de recuperación en mercados tan volátiles (*Angappa, 2011*); lo cual se enfatiza en el estudio en el que expresa que en un entorno como el actual, caracterizado por una economía globalizada, dinámica y, cada vez más competitiva, las MYPES necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que se adapten a sus características únicas y que les permitan desarrollar una gestión más eficiente para, a su vez, lograr mejores resultados (*Aragón, 2002*)

En base a estas características distintivas de la MYPE, se identifican factores de alta importancia para el éxito de estas como: capacidades financieras, la posición tecnológica, la innovación, las capacidades de marketing, la dirección de los recursos humanos y las tecnologías de información; estos a su vez son los más complejos de desarrollar para la MYPE (*Aragón y Rubio, 2005*).

Sin embargo, estos no son los únicos factores determinantes ya que según la investigación de (*Gadenne, 1998*), el desarrollo de la MYPE también se determina en gran parte por factores como:

- Emprendimiento y Pro actividad empresarial
- Motivación del personal de realizar sus funciones
- Estrategia cognitiva
- Estrategia del comportamiento
- Entorno de trabajo.

Por otro lado, existen limitaciones que también son características de la MYPE, tales como (*Biggs y Kedia, 2006*):

- Carencia de financiamiento y capital.
- Deficiente acceso al mercado de capitales.
- Limitada capacitación en gestión empresarial.

3.2.4. Definición del talento humano en el siglo XXI

Gestión del talento humano

Es de reconocer que como seres humanos, somos seres cambiantes y, además, nos adaptamos a las circunstancias que nos rodean.

El hombre no es más que una caña, la más frágil de la naturaleza, pero es una caña que piensa. Y no basta que el universo entero se arme para aplastarlo, sino que basta un vapor, una gota de agua para que esto suceda. Sin embargo, aunque el universo la aplaste, el hombre sería todavía más noble que lo que lo mata puesto que muere, y de allí saca ventaja que el universo tiene sobre él, ya que el universo sobre él nada sabe. De otra manera, se diría, que el ser humano es tan complejo, que es sumamente complicado, en muchos casos, saber lo que piensa y siente, aun así, debe de procurarse aprovechar al máximo el potencial que posee (*Quintanilla, 2002*).

La gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida. Por lo tanto, la gestión del talento humano, depende entre muchos, de los siguientes elementos principales: La cultura de la empresa, la estructura asimilada por la organización, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. En cualquiera de estos aspectos vale la pena recordar que la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, por lo cual, es básico el trato que se les da a las personas, sea como socios o como recursos (Chiavenato, 2009).

En la mayoría de los casos, y no siempre la mejor opción, las empresas, con el fin de alcanzar sus objetivos a corto plazo de la manera más eficaz, concentran su esfuerzo y destinan sus recursos importantes y principales en la resolución de los problemas del momento (Bager, 2001).

Asimismo, es válido recordar que la productividad dependía en gran manera del trabajo manual, hoy en día esto ha cambiado y por otra parte el entorno también ha variado, por ello el panorama es bastante confuso, por lo tanto la persona debe poseer aptitudes y mantenerse motivado para adaptarse a los cambios continuos. Sin olvidar, que el comportamiento de una persona va en respuesta a cómo los otros se comportan con ella. De cierta forma las personas son actores en el teatro de la vida, donde cada uno toma un papel, ya sea que se acepte por sí solo y que éste sea impuesto. El secreto está en que cada persona escoja el papel idóneo. Desafortunadamente, muchas personas se dan cuenta ya demasiado tarde del papel que deben de desempeñar.

Esto mismo sucede en la vida empresarial como en la vida personal. Por ello vale la pena lo que hacen en Japón con la llamada Línea Horizontal. Los empleados de unos niveles específicos pasen por distintos puestos de trabajo para determinar qué funciones son las idóneas para ellos (Bager, 2001).

Bager, concluye que, la Línea Horizontal debería aplicarse al elegir un oficio, una carrera universitaria y al entrar en el mundo laboral.

Los recursos humanos lo forman las personas que trabajan para una institución, quienes poseen habilidades y conocimientos acerca del sistema de trabajo, por lo que son de gran valor para los administradores (Rodríguez, 2007).

La gestión del talento humano está orientada a la conformación y optimación del comportamiento de las personas, desde las expectativas de las organizaciones, pero además hay que tomar en cuenta las aspiraciones de cada uno de los empleados poseen, delimitan y caracterizan (Quintanilla, 2002).

3.2.5. Evolución en el tiempo de la gestión del talento humano (Fitz-enz, 1999).

A fines del siglo XIX, irrumpe la revolución industrial en Estados Unidos provocando que los grandes complejos fabriles sustituyen a las pequeñas empresas. Pronto aparecieron gigantescas compañías de acero, los ferrocarriles, el petróleo y la electricidad que fueron creciendo, provocando la necesidad de crear los primeros departamentos funcionales, uno de los cuales fue el del personal , que especialmente servía para satisfacer requerimientos de contratación de miles de personas que trabajaran con las máquinas de la nueva era.

Se formaba el departamento con empleados de las funciones de línea, es decir, no se buscaban personas con una formación específica, se dotaba de acuerdo a las necesidades inmediatas. Esto se debe a que los sistemas de valores de los industriales de los siglos XIX se centraban en nuevas formas de ingeniería y fabricación; la función del personal y el trabajador en general no eran muy valorados. Los empleados eran tratados como piezas de producción y a los de personal como encargados de hacer inventarios; actitud que se mantiene en algunas organizaciones en la actualidad.

A principios del siglo XX, con la irrupción de los avances tecnológicos en el área de producción, nace la Escuela de Administración, que comienza a desarrollar nuevas teorías para el conocimiento adecuado de las organizaciones y de la interacción del personal dentro de ellas, orientadas a mejorar los niveles de producción. La premisa más importante era lograr la máxima eficiencia y para obtenerla se organiza el trabajo con una rígida división de tareas por especialidad y la evaluación del equipo de trabajo se basaba en volúmenes de producción.

Con el avanzar del siglo; la gran depresión, las dos guerras mundiales y la carrera espacial; en otros grandes hitos; producen un giro en la consideración del hombre dentro de las organizaciones. Comienzan a considerarse nuevos aspectos que hacen a la mayor satisfacción en su lugar de trabajo; no se limitan al mero intercambio de trabajo por un buen salario si no, el sentido es lograr relaciones que integren los objetivos personales con los de la organización, dándoles un carácter más racional, eficiente y humano a las mismas, haciendo que el personal encuentre nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento y las empresas logren ampliamente los objetivos de calidad.

Fue así como la función de personal empezó a desarrollarse entre las dos guerras mundiales. Además de cumplir con las tareas de emplear personas, se dio el primer paso hacia la creación de sistemas de remuneración más perfeccionados.

La capacitación floreció durante el auge de la posguerra: las tecnologías de formación que se habían desarrollado en las fuerzas armadas empezaron a encontrar aplicación en la industria.

Cuando los sindicatos dejaron sentir la fuerza que durante la guerra habían dejado voluntariamente de usar, la importancia de los negociadores laborales se hizo evidente y Relaciones Laborales maduro antes que la mayoría de las otras funciones.

El departamento de personal se caracterizaba por ser un servicio reactivo, adaptándose a las necesidades inmediatas, sin planificar las necesidades futuras de personal.

La intervención del gobierno federal de EEUU en la empresa privada cambio la manera en que las organizaciones se relacionaban con sus empleados y los dirigían. En la décadas de los sesenta y los setenta se aprobaron una serie de leyes que crearon la necesidad de una buena formación para el manejo del personal, que provoco que las organizaciones tuvieran que asignar la responsabilidad de los empleados al grupo de personal y lo dotaron de personas idóneas. Aproximadamente fue en esa época que empezó a producirse el cambio de “personal” a “recursos humanos”.

Este cambio produjo que personas jóvenes aprovecharan la oportunidad y comenzaron a hacer un trabajo interesante en relación a personal y, a medida que se fueron incorporando a la función, ofrecieron buenos resultados y la dirección vislumbro posibilidades que jamás habían imaginado pudieran existir allí.

Fitz-ens también destaca otros factores determinantes en el reciente desarrollo de la profesión de RRHH.

- Gran número de jóvenes en el mercado laboral: estaban mejor preparados que sus padres y con valores diferentes. Buscaban que sus empleos les brindaran significado y satisfacción.
- La presión de las mujeres y las minorías étnicas: exigieron a las organizaciones que ofrecieran una amplia gama de prestaciones y actividades sociales además del empleo.
- Rápido crecimiento en la posguerra de las organizaciones: tanto en tamaño como en el ámbito de los mercados. Los asuntos humanos que surgen de la reestructuración de las compañías multinacionales se están delegando en RRHH para su estudio y posterior intervención en la gestión.
- El crecimiento de la productividad industrial: genero la necesidad de que el área de RRHH empezara a intervenir en el diseño de nuevos sistemas de remuneración, organizando más programas de formación y desarrollo y participando de los programas de calidad. Ante el dilema productividad/calidad, se ha brindado a RRHH su mejor oportunidad; pasó de una participación recreativa y periférica hacia una posición más participativa y estratégica.
- La tecnología: aumentando la participación de los directivos y empleados en todas las prácticas de las facetas de recursos humanos, a tener mejor acceso a la información sobre RRHH. El uso de internet ha facilitado el reclutamiento de personal, el acceso a información sobre programas de capacitación y ayuda a mejorar las relaciones con los empleados como medio para que puedan expresarse, entre otras cosas. También la posibilidad de acceder a sistemas informáticos que produjo un manejo eficiente de la información, programas de remuneraciones, almacenamiento de datos, legados, etc.

3.2.6. Tipos de talento humano más analizados (Sternberg, 2004):

Tres tipos de talento, lo cual despliega de una manera breve y concisa haciendo referencia a los tipos de talento que tienen las personas por descubrir y desarrollar.

- Analíticos, que se caracterizan por la gran capacidad de planificación y que obtienen altas puntuaciones en los test y buenas calificaciones académicas.
- Creativos, muy dotados para la generación de nuevos planteamientos y altamente capacitados para sintetizar de forma integrada la información.
- Prácticos, que destacan por su gran habilidad en el mundo social.

3.2.7. Importancia de la inclusión del talento humano en las mypes

El capital humano es definido como la mano de obra de una empresa siendo el recurso más importante y básico porque son quienes desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades obteniendo utilidades.

"La importancia del talento humano radica en que éste es el mayor potencial activo de toda la organización ya que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a la misma, que el gerente debe procurar lograr la correcta administración mediante la utilización de herramientas, modelos y técnicas para gestionar y potenciar las competencias de los empleados, facilitando e intermediando el aprendizaje participativo, la creatividad, la innovación, el liderazgo, la adaptabilidad, la flexibilidad, la motivación, el trabajo en equipo, la efectividad, el buen clima organizacional, el desarrollo de una buena filosofía en la administración de personal , y contribuir con esto al éxito de una organización competente de forma continua" (Díaz, 2013).

La gestión de recursos humanos o administración de personal es un proceso clave de la gestión general. Considerada como sistema, abarca funciones o subsistemas que buscan optimizar el aporte de los trabajadores a los fines organizacionales (Díaz, 2013).

Cada día la Administración de Recursos Humanos juega un papel más importante en el desarrollo del plan estratégico dentro de las compañías.

Recordemos que una planeación estratégica dentro de una empresa, hace referencia a la misión, objetivos, metas, productos a comercializar y planes de mercadotecnia a realizar, es decir, todo el proceso que permite a una compañía establecerse dentro de un mercado y ser la mejor. Sin embargo este concepto también tiene cabida dentro del estudio de los Recursos Humanos.

Existen tres formas en que el departamento de recursos humanos puede apoyar a la gerencia para formular y ejecutar una planeación estratégica (Díaz, 2013):

➤ Oportunidades y amenazas externas: la administración de recursos humanos, puede dar información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento, etc. Además, entrega información sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, etc. En este punto, la gerencia determina qué proyectos podrían imitarse o cuáles no tener en cuenta en la propia empresa.

➤ Fuerzas y debilidades internas: si la gerencia desea implantar una estrategia y los empleados no están correctamente capacitados, seguro que ésta no funcionará. Antes de tomar cualquier decisión, la gerencia de recursos humanos, ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas.

Además, es de gran ayuda para la gerencia, saber cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía.

➤ Ejecución del plan: la administración de recursos humanos debe participar fuertemente en la ejecución del plan estratégico de la compañía. El departamento de personal, por ejemplo, podría dar pautas importantes si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc. Además cabe recordar que el fin y el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, es papel primordial para la gerencia de recursos humanos.

Tal como lo plantea Michael Porter en su Modelo de Cadena de Valor, la Administración de Recursos Humanos puede ser una actividad generadora de ventajas competitivas para la empresa. Este modelo muestra a la empresa desde un punto de vista competitivo, y la manera en cómo funciona la cadena de valor, describe cómo la empresa compete. El modelo permite ver y entender las ventajas competitivas de las empresas y desagrega sus actividades en dos grupos, las principales y las secundarias. En este último grupo se encuentra el manejo de los recursos humanos que es conceptualizada por su autor, como las actividades relacionadas con la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo, compensaciones y otros aspectos vinculados a su gestión (Porter, 1996).

3.2.8. Talento humano como estrategia competitiva.

Para Held incorporar estrategias para la competitividad fundadas en el talento, el capital intelectual y la creatividad en los últimos años resultan claves a la hora de posicionar una compañía en el mercado, ya que las ventajas competitivas basadas únicamente en dar valor agregado a los productos, o en incorporar nueva tecnología, ya no constituyen una suficiente y segura ventaja. (Held, 2012).

La gestión del talento humano es una de las áreas más importantes de la organización, antiguamente la empresa enfocaba más recursos en las áreas de producción y finanzas, pues se entendía que estas eran todo el motor de la empresa, pero se ha entendido la ineludible necesidad de contar con talento humano cada vez más capacitado para poder lograr mejores resultados. Esto ha causado que las empresas enfoquen esfuerzos mayores en las áreas de gestión del talento humano, creando así cada vez más un capital humano con mayores áreas de especialización y con mayores destrezas personales (Ureña, 2013).

Todas las compañías disponen de recursos tangibles unas en mayor o menor escala que las otras, pero al final estos recursos tangibles pueden ser adquiridos a base de capital y darán los mismos usos y mismos resultados en cada empresa, pero esto no funciona de la misma manera con el talento humano, al tratarse de personas cada una piensa, actúa y toma decisiones de maneras muy particulares.

Por esta razón el talento humano es un recurso muy difícil de imitar, dada las características individuales y particularmente propias de cada individuo que forma parte de la organización, es aquí donde radica la ventaja competitiva que puede aportar este recurso a una organización (Ureña, 2013).

Otra cuestión es que los recursos deben cumplir con ciertas especificaciones para generar ventajas competitivas, por ejemplo: ser valiosos: crear o implementar estrategias que mejoren la eficacia y eficiencia.

- Ser poco comunes: que no todos los competidores puedan tener un recurso similar
- No imitables: difícilmente un competidor puede igualarlo
- No sustituible: por otros recursos o alguno similar

La creatividad es un fenómeno complejo que necesita de las capacidades y acciones individuales, así como de las colectivas y de los ambientes adecuados en la empresa; la combinación de estos factores permitirá que se generen procesos y productos creativos.

Las organizaciones requieren de la creatividad y para esto es necesario contar con un ambiente intencionado en el que la gente potencie su creatividad impulsándola a través de la motivación, métodos, técnicas y un clima organizacional que propicie la creatividad por medio de procesos de participación y comunicación" (Viega, 2012).

3.2.9. Política, cultura y filosofía del talento humano.

Las políticas son guías de pensamiento en la manera de tomar decisiones que establece la dirección de la organización para lograr cierta coherencia y coordinación.

Para llevar adelante cualquier actividad en la gestión de Recursos Humanos, es necesario tener en cuenta las pautas o políticas establecidas por la organización a fin de que ésta se desarrolle de manera integrada para alcanzar los objetivos de la organización. También debe tener en cuenta la filosofía de la gerencia, que definen el tipo de empleado que la organización desea incorporar.

Así como toda organización es diferente a otra, sus políticas también. Estas se basan en la filosofía y necesidades de cada organización; por lo tanto, existen ciertos aspectos que se deben tener en cuenta al querer implantar una política de RRHH¹.

3.2.10. Factores que inciden en la gestión del talento humano.

Una estrategia exitosa de recursos humanos complementa la misión y los objetivos de una empresa; lo que funciona para un gigante de la industria no necesariamente será adecuado para la pequeña empresa. Los factores que influyen en las actividades de recursos humanos no son estáticos: para maximizar el reclutamiento y la retención, así como para minimizar los problemas de los empleados, los gerentes de pequeñas empresas deben vigilar continuamente los factores ambientales internos y externos, y ajustar la estrategia de recursos humanos de manera acorde.

Factores internos que intervienen en la gestión del talento humano, a continuación se enumera los principales.

a. Compensación

La oferta de trabajo impulsa el monto de compensación que una empresa debe ofrecer para atraer empleados. En un mercado sobresaturado, cuando el desempleo es alto y existen muchos más candidatos calificados que oportunidades de trabajo, el monto de la compensación que debes proporcionar es menor que cuando hay una escasez de candidatos y se está compitiendo contra varias otras compañías para reclutar empleados. Recursos Humanos en adelante RR.HH. debe evaluar continuamente la estructura de compensación realizando encuestas específicas de sueldos y locación para garantizar que los salarios sigan siendo lo suficientemente competitivos para atraer y retener a los miembros clave del personal, pero lo suficientemente bajos como para que el negocio siga siendo económicamente competitivo. RR.HH. también debe asegurarse de que la estructura de compensación interna sea justa.(Benjamin, 2012).

¹ www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no8/politiquerias.htm

b. Relaciones con los empleados

Las políticas internas y procedimientos impactan las actividades de recursos humanos. Por ejemplo, si la empresa se ha comprometido a la promoción interna, recursos humanos debe asegurar que los empleados reciban una formación adecuada y el desarrollo para estar listos para el ascenso cuando llegue el momento. RR.HH. debe controlar el número de empleados elegibles para la jubilación y garantizar que los posibles sustitutos u otros miembros del personal estén capacitados para evitar una salida repentina de conocimiento del negocio. Si la empresa está sindicalizada, RR.HH. debe participar en la negociación colectiva con el sindicato en materia de representación. Las influencias externas, los factores políticos y la cultura organizacional influyen en la cantidad de quejas y denuncias que recursos humanos debe responder (Benjamin, 2012).

c. Reingeniería

Dado que las empresas adoptan nuevas tecnologías, sus operaciones deben evolucionar para adaptarse a nuevas formas de hacer las cosas. La reingeniería tiene efectos sobre los sistemas de recursos humanos de dos maneras. En primer lugar, los objetivos que se consiguen mediante los recursos humanos cambian drásticamente. Asimismo, el departamento será el responsable de no sólo el diseño y la implementación de los cambios provocados por la reingeniería, sino también motivar a los empleados para que se comprometan a estos cambios (Hernando, 2007).

d. Empowerment

Significa brindar la posibilidad de que los miembros de la organización puedan tomar decisiones. Requiere lograr una cultura de aceptación de errores, de confianza en los demás, de controles amplios y adecuados y de asignar los recursos y la responsabilidad necesaria para que quieran tomar una decisión. Implica compromiso, tanto por parte de la organización como de sus empleados, logrando que todos se involucren en los objetivos y en la manera de implementarlos (Hernando, 2007).

e. Participación de los empleados

Una de las herramientas que se pueden utilizar para lograrlo, es un buzón de sugerencias; donde los empleados aporten ideas, donde se premie a aquellos que den sugerencias que benefician a la organización y es importante contestarlas todas. Para que esto funcione, se requiere de una cultura y clima organizacional que genere una atmósfera de participación y no de sanción; para que todas las personas se sientan motivadas, no sólo a tomar decisiones en su puesto de trabajo, sino que también aspiren a más (Hernando, 2007).

f. Liderazgo

De poder lograr que el personal adhiera su trabajo y conductas de acuerdo a lo que establezca su jefe, tratando de lograr un liderazgo transformacional y visionario (Hernando, 2007).

g. Comunicación

Es fundamental para el desenvolvimiento de toda organización, para dar órdenes, transmitir políticas y estrategias, relacionarse entre las distintas áreas; es imposible realizar una eficiente gestión con una mala comunicación. No se puede implementar ni lograr realizar un plan de acción, sin una comunicación clara y precisa de lo que le corresponde hacer a cada empleado y cómo contribuye con su trabajo al logro de los objetivos. RRHH debe conocer perfectamente cuál es el entorno que rodea la comunicación de acuerdo al emisor y receptor y conforme a eso, definir de manera eficiente, los distintos elementos que hacen al proceso de comunicación (Hernando, 2007).

h. Trabajo en equipo

Es una manera de trabajar que garantiza, entre otras cosas, que las decisiones sean acatadas por la mayor cantidad de gente posible. Para que un equipo de trabajo funcione bien, deben tener un objetivo claro, los roles deben estar bien definidos y un respeto por las individualidades, ideas y opiniones; pero tratando de llegar siempre al consenso (Hernando, 2007).

i. Motivación

Que impulsa a los trabajadores a actuar de determinada manera o modificar su conducta. Para poder lograr una gestión eficiente, los responsables de RR.HH. deberán, encontrar los denominadores comunes que satisfagan las necesidades, tensiones, deseos y disconformidades de la mayor cantidad de gente posible (Hernando, 2007).

j. Salario emocional

El salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, como por ejemplo, la posibilidad de que los empleados trabajen desde casa unas horas a la semana, celebren fechas especiales, obtengan reconocimientos, entre otros factores que los hace felices. Este tipo de retribución puede actuar como “factor motivador” de los empleados y así mejorar la opinión que los trabajadores tienen de la empresa. Por lo tanto, no se trata de recibir una mayor cantidad de dinero, sino de recibir prestaciones que el trabajador entiende como beneficios más valiosos que una subida de sueldo (Asociación Española para la calidad, 2015).

k. Reducción de personal

Para muchas empresas, se ha convertido en una práctica común reducir el tamaño de su fuerza de trabajo periódicamente. Batido es un término que se refiere a un giro constante de una fuerza de trabajo mediante la eliminación de los trabajadores con las habilidades no deseadas y su sustitución por nuevos talentos. Inevitablemente, esta práctica tiene un impacto enorme en cómo los sistemas de recursos humanos operan. Los gerentes de recursos humanos necesitan constantemente encontrar formas de mantener la moral de la empresa, mientras que al mismo tiempo evalúan las habilidades de su fuerza de trabajo para determinar quién se queda, quién es despedido, y quién es contratado (Hernando, 2007).

También se tiene **factores externos** que intervienen en la gestión del talento humano, tales como.

a. Competencia

Medir el grado de competencia en la industria afecta la capacidad de la empresa para contratar a trabajadores cualificados. Los gigantes de la industria encuentran los candidatos que ellos buscan, no tienen necesidad de gastar dinero en publicidad por cada contratación, ya que los candidatos visitarán la página web de la empresa por su propia voluntad. Sin embargo, las pequeñas empresas necesitan buscar activamente candidatos calificados. En tal escenario, un departamento de recursos humanos tendrá que centrarse en el desarrollo de materiales de reclutamiento y asistir a ferias de trabajo para promocionar la empresa y atraer solicitantes. Del mismo modo, el departamento de recursos humanos debe desarrollar programas e incentivos para retener a los empleados claves (Benjamin, 2012).

b. Legislación

La legislación afecta a todas las actividades de recursos humanos. La legislación laboral y de mypes normalmente dictan el tiempo que una empresa debe mantener registros de personal y otros datos de los empleados así como también beneficios y obligaciones que les corresponde. Por ejemplo los trabajadores de una micro empresa tienen derecho a los siguientes derechos laborales: Los trabajadores y conductores tienen derecho a ser asegurados al Sistema Integral de Salud SIS, a cargo del Ministerio de Salud, este es un sistema semicontributivo, es decir, el Estado asume el 50% de este seguro y el empleador el otro 50%., así como también tienen derecho a ser asegurados al Sistema Nacional de Pensiones, o al Sistema Privado de Pensiones (AFP), sin embargo una nueva posibilidad el Sistema de Pensiones Sociales (SPS) tiene como objeto otorgar pensiones con las características similares al de la modalidad de renta vitalicia familiar del Sistema Privado de Pensiones (SPP), sólo a los trabajadores y conductores de las microempresas que se encuentren bajo los alcances de la Ley (Benjamin, 2012).

c. Subcontratación

La subcontratación puede afectar los sistemas de recursos humanos en una de dos maneras diferentes. En algunos casos, el departamento de recursos humanos se enfrentará a la responsabilidad adicional de actuar como enlace entre las operaciones nacionales y sus servicios subcontratados. En otros casos, la totalidad del sistema de recursos humanos en sí puede ser subcontratado. Con cualquiera de los casos, esto tendrá un enorme impacto en los sistemas de recursos humanos (Mondy R. Wayne, 2005).

d. Fusiones y adquisiciones

Cuando una empresa intenta fusionarse con otra, numerosos cambios internos ocurren inevitablemente. Los recursos humanos juegan un papel vital en consolidar las dos entidades separadas en un negocio exitoso. Esto significa que todo el sistema de recursos humanos debe evolucionar para adaptarse a la nueva reestructuración y cambios de política empresarial. Las responsabilidades primarias que quedan en los recursos humanos incluyen preguntas acerca de los paquetes de compensación, resolución de conflictos, eliminación de puestos, evaluaciones de desempeño, metas de la organización y los cambios en la gestión (Navascues, 2013).

e. Sociedad

La sociedad también ejerce presión en la ARH. El público ya no se contenta sin cuestionar las acciones de negocio. Esto se puso de manifiesto después de la de grandes empresas; para que la empresa siga teniendo aceptación con el público en general, debe lograr cumplir con las normas sociales. Cuando una empresa responde a los intereses sociales, se dice que es socialmente responsable. La responsabilidad social es la obligación implícita y forzosa que sienten los gerentes al actuar bajo su capacidad oficial de servir o proteger los intereses de grupos distintos al de ellos. La responsabilidad social se relaciona directamente con la ética: la disciplina que trata de lo que es bueno y lo que es malo, lo correcto y lo incorrecto o del deber moral y la obligación. (Mondy R. Wayne, 2005)

f. Accionistas

Los propietarios de una corporación se denominan accionistas. Como han invertido capital en la empresa pueden en ocasiones cuestionar los programas que la administración considera benéficos para la organización, Los gerentes pueden verse obligados a justificar los méritos de un programa y cómo afectará en el futuro los proyectos, costos, ingresos, utilidades e incluso los beneficios para la sociedad en conjunto, Los accionistas ejercen una influencia creciente. (Mondy R. Wayne, 2005).

g. Sindicatos

Los niveles salariales, las prestaciones y las condiciones de trabajo para muchos empleados reflejan las decisiones que los sindicatos y la administración han tomado está integrado por empleados que se unen con el conjuntamente. Un sindicato tiene como propósito negociar con su patrón, los sindicatos son considerados un factor ambiental externo porque, básicamente, se convierten en un tercer actor al negociar con la empresa. En una organización sindicalizada, el sindicato, en lugar del empleo individualmente negocia un contrato colectivo con la administración. (Mondy R. Wayne, 2005).

h. Clientes

Las personas que usan los productos y servicios de una empresa también forman parte de sus factores externos. Como las ventas son fundamentales para la supervivencia de la empresa, la administración tiene la tarea de asegurar que el trabajo de sus empleados no se oponga a las necesidades de los clientes a quienes sirve. Los clientes exigen constantemente productos de excelente calidad y servicio después de la compra. Por lo tanto, la fuerza laboral de una empresa debe ser capaz de proporcionar bienes y servicios de la más alta calidad. Estas condiciones se relacionan en forma directa con las habilidades, capacidades y motivaciones de los empleados de la organización. (Mondy R. Wayne, 2005).

i. Tecnología

Se ha estimado que ocurrirán más cambios tecnológicos en los primeros cincuenta años de los que hubo en los primeros mil años. Como se menciona anteriormente, la persona promedio que se gradúa de la universidad hoy en día pueden enfrentar de cinco a siete cambios de carrera en sus años laborales. Estos adelantos afectan las áreas de una empresa, como incluyendo a la ARH. Por ejemplo casi todas las organizaciones usan el reclutamiento por internet.

La tecnología de RH tiene el potencial de aumentar o disminuir el valor de una organización. Los especialistas en RH que comprendan y adopten la nueva tecnología son los que tendrán éxito. (Mondy R. Wayne, 2005).

j. Economía

La economía del país, en su conjunto y en sus diversos segmentos es un factor ambiental importante que influye en la ARH. En general cuando la economía está en su auge el reclutamiento de trabajadores calificados es más difícil. Por otro lado cuando se experimenta una recesión, existen comúnmente más solicitantes disponibles. Para complicar esta situación aún más un segmento del país puede estar experimentando una recesión, otro una recuperación lenta y otro un auge. (Mondy R. Wayne, 2005).

3.2.11. La función del talento humano en las mypes

Las mypes poseen una característica particular que va más allá de sus actividades comerciales, número de empleados y mercado que atienden, sin obviar su estructura y configuración. En las mypes la gestión humana no responde a las mismas leyes que en las grandes corporaciones, es algo así como que la física lineal no funciona en el mundo subatómico donde reina la física cuántica.

En primer lugar las mypes obtienen a su personal a través de redes sociales previas a su creación o generadas por el intercambio entre sus clientes y colaboradores, o al menos en la mayoría de los casos. La selección de personal carece de los largos procesos propios de los emporios empresariales y, en la mayoría de los casos, quienes se encargan de ella son a la vez responsables de

otras tareas que poco o nada tienen que ver con el área. Sí, en las mypes el concepto de “personal integral” es explorado y explotado constantemente.

El hecho de que no exista incluso un área destinada a recursos humanos, o que la misma forme parte de la Unidad de Administración, Finanzas e incluso de Presidencia, no significa que en las mypes no se respeten ciertos pasos, propios de la gestión del talento, sino que se combinan o simplifican, pues el tiempo es dinero y la selección debe responder a las necesidades inmediatas y no futuras que ellas posean.

Otra cosa que diferencia a las mypes de las grandes empresas y corporaciones es que en ellas entra el personal más porque desea hacerlo que porque le conviene hacerlo. Me explico mejor: En las grandes empresas el nombre de las mismas, la trayectoria, los beneficios y su extensión ofrecen a sus empleados un status quo diferente, por lo que a los profesionales que están apuntando a tales distinciones les parece más atractivo y conveniente ofrecer sus servicios en ellas. Las mypes tienen ciertas limitaciones presupuestarias, no ofrecen beneficios extraordinarios aunque muchas de ellas gozan de muy buena reputación, pero son excelentes ambientes para fortalecer y obtener conocimiento práctico, además de permitir, por el estilo particular de su gerencia, estar más cerca de los que toman decisiones, quienes a su vez pueden estar o no relacionados con algún miembro de su círculo social y por ende han desarrollado, de ser así, algún vínculo emocional con la ella. Simplemente están ahí porque quieren estar.

Basado en lo anterior el ejercicio tanto de la motivación como la administración del talento humano posee una connotación distinta, en el caso de las mypes las realidades de cada individuo son prácticamente conocidas por todos, por lo que no es visto como un número más en los listados de nómina sino como un genuino miembro del equipo, por lo tanto, las formulas destinadas para generar compromiso, motivación e interés que se usan en las grandes empresas no poseen la misma efectividad en las mypes pues en ella los intentos deben parecerse más a los que realiza una familia que a un plan de incentivos corporativos.

3.3. Definición de términos básicos

3.3.1. Micro y Pequeña Empresa – MYPE

Es la unidad económica constituida por persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, que genera rentas de 3º categoría conforme a la Ley del Impuesto a la Renta, con finalidad lucrativa. Comprende a cualquier forma asociativa o societaria prevista en la Ley, incluidas las cooperativas y otras formas autogestionarias. Tiene por objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. (Ley mype 28015).

3.3.2. Factores

Entendemos por factores a aquellos elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos. Un factor es lo que contribuye a que se obtengan determinados resultados al caer sobre él la responsabilidad de la variación o de los cambios. Además, el término factor se utiliza en las matemáticas para hacer referencia a los diferentes términos de una multiplicación, siendo la factorización la aplicación de estas operaciones (Real Academia de la lengua española).

3.3.3. Talento humano

Se refiere a las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación. Por lo tanto la definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc. (Real academia de la lengua española).

3.3.4. Gestión

Significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados (Corominas, 1995). Para Heredia es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 1985, p. 25). Según Rementeria es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal”. (Rementeria, 2008).

3.3.5. Recursos

Recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles. Desde una perspectiva humana, un recurso natural es cualquier elemento obtenido del medio ambiente para satisfacer las necesidades y los deseos humanos. Desde un punto de vista ecológico o biológico más amplio, un recurso satisface las necesidades de un organismo vivo.

El concepto de recurso ha sido aplicado en diversos ámbitos, en particular, con respecto a la economía, biología, ciencias de la computación, manejo del recurso tierra y recursos humanos.

IV. MATERIAL Y MÉTODOS

4.1. Objeto de estudio

La factores que inciden en la gestión del talento humano en las micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas, 2015.

4.2. Diseño de investigación

Esta investigación corresponde a un diseño de investigación no experimental, se refiere la búsqueda empírica y sistemática en la que no se poseemos el control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables, de acuerdo al tiempo en que se capta la información es de corte transversal. De acuerdo a su naturaleza es una investigación de tipo cualitativa ya que primero determinó la relación entre variables, para luego describir el fenómeno en su contexto natural.

4.3. Población, muestra y muestreo

4.3.1. Población

Para el desarrollo de la investigación se consideró como principales involucradas a las micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas, región Amazonas que suman un total de 11, 007 hasta el año 2015.

4.3.2. Muestra

La muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuara la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Bernal, 2006).

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

σ = Desviación estándar de la población

Z = Valor asociado al nivel de confianza

e = Margen de error

Los datos son los siguientes:

$$n = ?$$

$$N = 11\ 007$$

$$\sigma = 0,5$$

$$Z = 95\% = 1,96$$

$$e = 0.05$$

$$n = \frac{11\ 007(0.5)^2(1.96)^2}{(11\ 007 - 1)(0.05)^2 + 0.5^2(1.96)^2}$$

$$n = 371$$

4.3.3. Muestreo

El tipo de muestreo que se utilizó en la presente investigación es el muestreo no probabilístico por conveniencia; consiste en seleccionar a los individuos que convienen al investigador para la muestra. Esta conveniencia se produce porque al investigador le resulta más sencillo examinar a estos sujetos, ya sea por proximidad geográfica, por ser sus amigos, etc. (Casal & Mateu, 2003)

En este caso se utilizó el muestreo por conveniencia porque no todas las micro y pequeñas empresas cumplen con las características requeridas para el estudio (la mayoría de mypes del distrito de Chachapoyas tiene menos de tres colaboradores, lo cual representó una dificultad para el estudio porque no se puede aplicar de un proceso de gestión del talento humano y determinar la influencia de los factores), motivo por el cual se descartó la muestra anterior y se consideró un total de 100 mypes.

4.4.Métodos

4.4.1. Método Inductivo

Es un proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el fin de llegar a conclusiones generales. En la investigación se utilizó el método inductivo ya que se empieza desde la observación particular del estudio de las características de dichas empresas hasta lo general que es la caracterización de los procesos de gestión de talento humano en las micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas. (Méndez, 2005).

4.4.2. Método Descriptivo

El objetivo de este tipo de investigación descriptiva fue detallar la situación de las cosas en el tiempo presente y que es donde se reseñan las características o rasgos del objeto o fenómeno de estudio. (Bernal, 2005).

4.5. Técnicas

Esta investigación se realizó a través de la observación directa y la encuesta en la modalidad de cuestionario como técnica de recolección de datos. Finalmente se realizó un análisis estadístico y la recolección de información de Fuentes Primarias y Secundarias, en la etapa de elaboración de informe, búsqueda de bibliografía mediante internet para la base teórica y antecedentes.

4.6. Instrumentos

4.6.1. Formatos de encuestas.

Una vez definido el diseño de la investigación se procedió a la elaboración de un instrumento que permitirá obtener información de la realidad con afirmaciones, que se redactaron de una manera sencilla, clara y precisa.

La información fue recolectada a través de una encuesta de respuesta cerrada que se aplicó a los administradores de las micro y pequeñas empresas de tal manera que solo pudieron brindar determinadas alternativas de respuesta.

Este cuestionario se destinó para recabar las opiniones de los encuestados, sobre las variables que guiaron el estudio, y atendiendo a la forma como se había dimensionado cada variable: Aptitud, habilidades, creatividad, comunicación eficaz, factores internos de la gestión del talento humano y factores externos de la gestión del talento humano.

4.6.2. Fichas Bibliográficas

Es una tarjeta que nos permitió recolectar información de nuestras variables en estudio de diferentes autores, ya que en estas se anotaron los datos correspondientes al libro y autor.

4.6.3. Informantes.

Los informantes fueron los administradores y colaboradores de las micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas.

4.7.Procedimiento

Esta investigación surge, desde la perspectiva de ver cómo muchas empresas se quedan atrás en relación a la mejora continua, no le dan importancia al potencial humano que poseen, por otro lado otras empresas hacen esfuerzos sin dirección para retener a su personal y no cuentan con funciones estructuradas que permitan la ejecución, acompañamiento y evaluación del desempeño del personal. Para ello se efectuaron los siguientes pasos:

- a. Elección del tema.
- b. Limitación del área de investigación, y se elige el distrito de Chachapoyas.
- c. Redacción del proyecto de tesis que sostiene la base de la investigación.
- d. Aprobación de este tema, redacción de la introducción, búsqueda de bibliografía nacional e internacional, que fuesen de aporte importante en este estudio.
- e. Se elaboró el marco teórico.
- f. Se definió el planteamiento del problema, los objetivos, alcances y límites, los aportes y la metodología de la presente investigación.
- g. Se gestionó la aprobación de Herramienta de investigación.
- h. Se solicitó de manera verbal el permiso correspondiente en las mypes.
- i. Se aplicó Cuestionario GTH
- j. Tabulación de Resultados
- k. Con los resultados recabados se llevó a cabo la elaboración de gráficas para explicar los resultados y facilitar su análisis.
- l. Se elaboró una propuesta para una adecuada gestión del talento humano en las mypes del distrito de Chachapoyas.
- m. Se realizó las conclusiones y recomendaciones.
- n. Se culminó con la elaboración del Informe Final.

4.8.Análisis de datos

Para la tabulación de datos, se contó con el soporte del paquete estadístico SPSS y del programa Excel. La base de datos fue creada en SPSS, a partir de la información recopilada con los instrumentos de recopilación de datos, con este software se desarrollaron los procedimientos de análisis requeridos, para luego ser exportados a Excel a fin de completar la diagramación y presentación por medio del paquete de Word.

V. RESULTADOS

Para complementar el diagnóstico de la situación actual del talento humano en las mypes del distrito de Chachapoyas se realizó una encuesta de 36 preguntas cerradas, destinada a obtener información sobre la percepción y opiniones de los administradores de las mypes del distrito, la cual fue aplicada a una muestra de 100 mypes.

Tabla N° 02. Actividad principal que desarrollan las mypes del distrito de Chachapoyas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Producción	8	8,0	8,0	8,0
Servicio	74	74,0	74,0	82,0
Comercio	17	17,0	17,0	99,0
Manufactura	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Los resultados de la Tabla 2 indican que un 74% de las mypes del distrito de Chachapoyas tienen como actividad principal la prestación de servicios, un 17% se dedican al comercio, un 8% a la producción y un 1% a la manufactura; por lo que se puede determinar que en el distrito de Chachapoyas la mayor parte de los negocios se encuentran dentro del rubro servicios, La mayor cantidad de micro y pequeñas empresas encuestadas en el distrito de Chachapoyas son las que se dedican a prestar servicios, ya que estas son las que cuentan con mayor número de colaboradores y cumplen con las condiciones necesarias para el estudio.

Tabla N° 03. Persona quien administra las mypes del distrito de Chachapoyas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Familiar	16	16,0	16,0	16,0
Dueño o propietario	69	69,0	69,0	85,0
Particular	12	12,0	12,0	97,0
Amigo del propietario	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

La tabla N° 03, nos presenta la información obtenida, respecto a la persona quien administra las mypes del distrito de Chachapoyas, donde el 69% de las mypes es administrada por el dueño de esta unidad económica; el 16% es administrada por un familiar del propietario; el 12% por personas particulares y el 3% por un amigo del propietario.

Tabla N° 04. Grado de instrucción de los administradores de las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primaria	4	4,0	4,0	4,0
Secundaria	19	19,0	19,0	23,0
Técnico	14	14,0	14,0	37,0
superior	63	63,0	63,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

De acuerdo al grado de instrucción del administrador de las mypes del distrito de Chachapoyas, se encontró que un 63% tienen formación superior (administradores, docentes, abogados, ingenieros, etc), el 14 % tiene formación técnica, el 19% solo tienen educación secundaria y un 4% tiene primaria; estos resultados son significativamente importantes ya que en teoría les permitiría valorar en primer lugar la importancia que tiene invertir en la formación de sus recursos humanos; y, en segundo lugar, enfrentar los cambios del entorno empresarial de manera más creativa; que incluso les permita aceptar ciertos niveles de asociatividad empresarial, como estrategia para enfrentar el ingreso de nueva competencia y la apertura cada vez más abrupta de nuestra economía al mundo.

Tabla N° 05. Cantidad de personas que trabajan en las mypes (incluidos dueños y colaboradores) del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4 – 10	84	84,0	84,0	84,0
11 – 25	10	10,0	10,0	94,0
16 – 25	3	3,0	3,0	97,0
26 a más	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Con respecto al número de colaboradores con el que cuentan las mypes del distrito de Chachapoyas, el mayor porcentaje que se obtiene se encuentra en el rango de 4 a 10 colaboradores con un porcentaje de 84%, el porcentaje restante corresponde a mypes que tienen de 10 a 15 colaboradores con un 10%, mypes que tienen de 15 a 25 colaboradores con un 3%, y otro 3% de mypes que tienen de 26 a más colaboradores.

Tabla N° 06. Tipo de mano de obra con la que cuentan las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Calificada	42	42,0	42,0	42,0
No calificada	20	20,0	20,0	62,0
Ambas	38	38,0	38,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

Según la tabla el tipo de mano de obra que predomina en las mypes del distrito de Chachapoyas es mano de obra calificada con un 42%, seguido por un 38% que afirma tener ambas, es decir; tanto mano de obra calificada como mano de obra no calificada, y un 20% que cuenta con mano de obra no calificada. Si bien es cierto casi la mitad de las mypes del distrito de Chachapoyas cuentan con mano de obra calificada, debemos dejar en claro, que muchas de las tareas que se realizan en su puesto de trabajo es muy diferente de la especialidad o carrera estudiada.

Tabla N° 07. Reglamento interno laboral en las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	58	58,0	58,0	58,0
No	42	42,0	42,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

En esta tabla se observa que el 58% de administradores de las micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas que fueron encuestadas respondieron que tienen un Reglamento Interno Laboral, pero viendo la realidad se pudo apreciar que la mayoría de establecimientos considera tener un Reglamento Interno Laboral por las normas verbales que da a conocer a sus colaboradores más no cuentan con un documento en el que se encuentren plasmadas las normas, políticas y reglas bajo las que se rige el negocio; y otro 42% respondió que carecen de uno, esto se debe a que los administradores de las mypes no lo consideran necesario.

Tabla N° 08. Existencia de un área de recursos humanos en las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	10	10,0	10,0	10,0
No	90	90,0	90,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Respecto al área de recursos humanos se encontró que solo el 10% de las mypes del distrito de Chachapoyas cuentan con un área de recursos humanos, y el otro 90% carece de ella; esto se debe a que los negocios son pequeño y tienen pocos colaboradores por lo tanto los dueños del negocio consideran de que es innecesario contar con un área de Recursos Humanos si los mismos dueños o administradores pueden hacer cargo de asuntos referidos a su personal tales como contratación, capacitación y remuneración.

Tabla N°09. Encargado del área de recursos humanos en las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Administración Interna	9	9,0	90,0	90,0
Administración Externa	1	1,0	10,0	100,0
Total	10	10,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

De las mypes del distrito de Chachapoyas que cuentan con un área de recursos humanos la administración está a cargo de administración interna el 90% específicamente, pues en su mayoría son los dueños o administradores los que asumen las funciones de esta área y en muchos casos desconocen tanto la normatividad vigente respecto a los beneficios laborales de sus colaboradores, así como también la importancia de una adecuada gestión del talento humano; por otro lado solo el 10% asume que el área de recursos humanos está a cargo de administración externa, es decir subcontratan los servicios de externos para encargarse de esta área porque es mucho más económico y productivo para el negocio.

Tabla N° 10. Formación del responsable del área de recursos humanos en las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Lic. en administración de empresas	3	3,0	30,0	30,0
Lic. en recursos humanos	1	1,0	10,0	40,0
Psicólogo	1	1,0	10,0	50,0
Conoce la tarea por experiencia	3	3,0	30,0	80,0
Otros	2	2,0	20,0	100,0
Total	10	10,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

En cuanto a la formación académica del responsable del área de recursos humanos de las mypes del distrito de Chachapoyas, un 30% son licenciados en Administración de Empresas, otro 30% conoce la tarea por experiencia, el 20% de otras profesiones, el 10% son licenciados en Recursos Humanos y otro 10% psicólogos.

Tabla N° 11. Presupuesto específico para el área de recursos humanos en las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	4	4,0	40,0	40,0
No	6	6,0	60,0	100,0
Total	10	10,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Según la tabla N°11 de presupuesto asignado al área de recursos humanos de las mypes del distrito de Chachapoyas se puede apreciar que del total de mypes del distrito de Chachapoyas que tienen esta área (diez mypes), solo el 40% cuentan con un presupuesto específico para poder realizar gestión de sus recursos humanos, el otro 60% no cuenta con presupuesto específico.

Tabla N° 12. Presupuesto del área de recursos humanos en las mypes del distrito de Chachapoyas para realizar una gestión eficiente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	2	2,0	50,0	50,0
No	2	2,0	50,0	100,0
Total	4	4,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Del 40% de las mypes que tiene un área de recursos humanos con presupuesto específico; solo el 50% considera que es el presupuesto asignado a dicha área es el adecuado para lograr una gestión eficiente, el otro 50% considera que el presupuesto asignado no es suficiente para realizar una buena gestión de sus recursos humanos, pero tienen que tratar de hacer lo mejor posible con los recursos que dispongan porque los ingresos con los que cuenta el negocio no les brinda la posibilidad de recibir un presupuesto más alto.

Tabla N° 13. Importancia del recurso humano para el éxito de las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	98	98,0	98,0	98,0
No	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

En cuanto a la importancia que el recurso humano tiene para los administradores de las mypes del distrito de Chachapoyas, el 98% de los administradores considera al recurso humano como elemento fundamental para el éxito de su negocio, solo el 2% considera que no lo es. Los administradores de las mypes consideran que si bien los recursos financieros contribuyen al éxito del negocio, en su mayoría depende de los colaboradores, pues son el motor del negocio, depende en mucho de las habilidades, destrezas y conocimientos con los que estos cuenten para mejorar la calidad del servicio o del producto y por ende lograr el éxito del negocio.

Tabla N° 14. Reclutamiento y selección del personal de las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Administración interna	97	97,0	97,0	97,0
Agencias de empleo	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

El reclutamiento y selección de personal más utilizado en las mypes del distrito de Chachapoyas es mediante administración interna, el 97% de mypes encuestadas refirió que es la misma empresa la que se encarga de realizar todo el proceso de selección, y solo el 3% hace uso de agencias de empleo, en este caso mediante la bolsa de trabajo de Chachapoyas.

Tabla N° 15. Curso de inducción para la ejecución de las tareas en las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	88	88,0	88,0	88,0
No	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Respecto al curso de inducción que brindan las mypes del distrito de Chachapoyas, un 88% brinda estos cursos para que el nuevo empleado conozca el giro del negocio, misión, visión, objetivos, beneficios laborales, así como también las funciones que va a desempeñar; pues en muchos casos se ven obligados a brindar cursos de inducción debido a los altos índices de rotación de personal que afrontan las mypes,; el 12% de mypes no brinda ningún curso de inducción porque consideran que con no es ya que con la práctica todo se aprende.

Tabla N° 16. Capacitación en base a los puestos, misión, visión y valores de las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	86	86,0	86,0	86,0
No	14	14,0	14,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Con respecto a las capacitaciones en las mypes del distrito de Chachapoyas, el 86% las realiza basándose a perfiles de puesto, misión, visión y valores del negocio, el otro 14% no, pues realiza capacitaciones en general, esto se debe a que dentro de las mypes no existen muchas áreas y las laborales que realizan guardan similitud por lo que es más conveniente para el empleador capacitar a todos los colaboradores en las mismas funciones. Cabe precisar que los establecimientos dedicados a brindar servicio de restauración, hotelería, y turismo reciben capacitaciones brindadas por la Dirección Regional de Turismo – Amazonas y muchos empresarios que se dedican a este giro de negocio no brindan mayor capacitación a sus colaboradores.

Tabla N° 17. Capacidad de los colaboradores de las mypes del distrito de Chachapoyas para prever problemas dentro de su puesto de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	83	83,0	83,0	83,0
No	17	17,0	17,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Como se observa en la tabla el 83% de los administradores de las mypes del distrito de Chachapoyas considera que sus colaboradores están preparados para realizar acciones con la intención de prever problemas que se presentan durante el desarrollo de sus labores; sin embargo el 17% de encuestados considera que no lo están, pues no los administradores y/o dueños no confían en sus colaboradores o siente que no tienen la capacidad para resolver circunstancias que ameriten tomar decisiones en beneficio del negocio.

Tabla N° 18. Utilización de pruebas piloto para evaluar cambios que se pretenden implementar en las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	41	41,0	41,0	41,0
No	59	59,0	59,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

En cuanto a la utilización de pruebas piloto para evaluar si los cambios que se pretenden implementar en las mypes del distrito de Chachapoyas serán de beneficio o no para el negocio se encuentra que solo un 14% hace uso de esta herramienta realizando cambios en pequeños grupos de trabajo para evaluar si los colaboradores se adecúan a los cambios y mejoran su productividad o afecta de forma negativa su desempeño; sin embargo, un 59% no lo hacen, debido a que consideran que no es necesario, pues muchas de las decisiones que se toman son de improvisadas y requieren ser tomadas de urgencia.

Tabla N° 19. Frecuencia de las capacitaciones y evaluaciones de desempeño en las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Trimestral	26	26,0	26,0	26,0
Semestral	29	29,0	29,0	55,0
Anual	7	7,0	7,0	62,0
Otros	38	38,0	38,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Según los datos de esta tabla se evidencia que de las mypes encuestadas el 26% realiza capacitaciones y evaluaciones de desempeño trimestralmente, el 29% semestralmente, el 7% anualmente y un 38% mediante otros intervalos de tiempo. Las evaluaciones de desempeño se realizan a través de observación directa, viendo el desenvolvimiento de cada uno de los colaboradores en las labores que éste realiza así como también en la rentabilidad del negocio.

Tabla N° 20. Evaluaciones de desempeño en las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	65	65,0	65,0	65,0
No	35	35,0	35,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Del 100% de mypes encuestadas en el distrito de Chachapoyas el 65% de los administradores respondieron que si realizan evaluaciones de desempeño en su organización y el 35% respondió que no realizan evaluaciones de desempeño a sus colaboradores. El porcentaje de evaluación de desempeño en las mypes del distrito de Chachapoyas es favorable, pues al no tener un gran número de colaboradores es más fácil para el dueño y/o administrador verificar el trabajo de sus colaboradores y por ende evaluarlos, es decir están en evaluación constante, pues el crecimiento y éxito del negocio depende del desempeño de los colaboradores que trabajen en esta.

Tabla N° 21. Indicadores para la evaluación de desempeño en las mypes del distrito de Chachapoyas.

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Indicadores	Competencias	6	7,2%	9,2%
	Habilidades	40	48,2%	61,5%
	Actitudes	22	26,5%	33,8%
	Por objetivos	12	14,5%	18,5%
	Otros	3	3,6%	4,6%
Total		83	100,0%	127,7%

Fuente. Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Según los datos de esta tabla se evidencia que de las 65 mypes que realizan evaluación de desempeño a sus colaboradores, algunas de ellas tienen en cuenta más de un criterio al momento de evaluar obteniendo así un total de 83 indicadores representando un porcentaje acumulado de 127,7%; de los cuales el indicador que se usa con mayor frecuencia en las evaluaciones de desempeño son las habilidades con un 48,2%; las actitudes representan el 26,5%; los objetivos el 14,5%, competencias tiene una participación del 7,2% y otros indicadores representan el 3,6% respectivamente.

Tabla N° 22. Incentivos o estímulos por el desempeño en la gestión de competencias del Talento Humano en las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	20	20,0	20,0	20,0
Casi siempre	19	19,0	19,0	39,0
Frecuentemente	10	10,0	10,0	49,0
A veces	35	35,0	35,0	84,0
Nunca	16	16,0	16,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

De acuerdo a los resultados del 100% de las mypes encuestadas, el 20% dice que Siempre se otorga incentivos y estímulos por el desempeño en la gestión de competencias, el 19% considera que Casi siempre, el 10% expresa Frecuentemente, mientras que el 35% manifiesta que A veces, y el 16% respondió que nunca otorgan incentivos o estímulos a sus colaboradores.

Tabla N° 23. Estímulos laborales y personales que se otorgan en las mypes del distrito de Chachapoyas.

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Estímulos laborales	Vales de compras	6	5,6%	6,0%
	Regalías y o bonos	42	39,3%	42,0%
	Viajes	4	3,7%	4,0%
	Becas	2	1,9%	2,0%
	Otros	35	32,7%	35,0%
	Ninguno	18	16,8%	18,0%
Total		107	100,0%	107,0%

Fuente. Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Esta tabla refleja que las mypes del distrito de Chachapoyas, para estimular laboral y personalmente a los colaboradores, un 39,3% otorgan regalías o bonos siendo este tipo de estímulo el más común, un 32,7% otros no especificados, el 16,8% está representado por ningún tipo de estímulo, el 5,6% otorga vales de compra ya sea en el mismo establecimiento donde se labora o en otras empresas, un 3,7% viajes, y el 1,9% otorga becas de estudios.

Tabla N° 24. Criterios que tienen en cuenta las mypes del distrito de Chachapoyas para definir la compensación de sus colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cargo que desempeña	36	36,0	36,0	36,0
parámetros legales	12	12,0	12,0	48,0
Logros alcanzados	40	40,0	40,0	88,0
Amistad	2	2,0	2,0	90,0
Otros	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Como se observa el 40% de los encuestados al momento de definir la compensación de sus colaboradores tiene en cuenta los logros alcanzados durante el desempeño de sus tareas, el 36% menciona que define su compensación de acuerdo al cargo que desempeña dentro de la organización, el 12% se basa en los parámetros legales establecidos, el 2% fija el salario de acuerdo al grado de amistad que tenga con el colaborador y el 10% manifiesta que se basa en otros criterios al momento de establecer el pago de sus colaboradores.

Tabla N° 25. Beneficios Laborales que otorgan las mypes a sus colaboradores.

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Beneficios laborales	14 sueldos	12	7,4%	12,0%
	Aguinaldos	32	19,8%	32,0%
	Vacaciones	27	16,7%	27,0%
	Indemnizaciones	5	3,1%	5,0%
	Seguro médico	38	23,5%	38,0%
	Seguro de vida	9	5,6%	9,0%
	Otros	19	11,7%	19,0%
	Ninguno	20	12,3%	20,0%
Total		162	100,0%	162,0%

Fuente. Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

De los datos que se muestran en la tabla, se tiene un total de 162 respuestas de 100 mypes encuestadas, esto debido a que hay algunas mypes que brindan más de un beneficio laboral a sus colaboradores; donde el 23,5% de encuestados respondió que brinda un seguro médico a sus colaboradores, el 19,8% indicaron que como parte de los beneficios ofrece aguinaldos, el 16,7% de mypes ofrece vacaciones pagadas para sus colaboradores, el 12% no otorga ningún tipo de beneficio laboral, el 11% de micro y pequeños empresarios ofrece otro tipo de beneficios laborales, el 14% afirma que ofrece 14 sueldos (gratificaciones), el 5,6% ofrece seguros de vida debido a que el tipo de trabajo que realizan es riesgoso, y el 3,1% ofrece indemnizaciones a sus colaboradores.

Tabla N° 26. Nivel de satisfacción de los colaboradores de las mypes del distrito de Chachapoyas en su ambiente de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	13	13,0	13,0	13,0
Muy bueno	23	23,0	23,0	36,0
Bueno	54	54,0	54,0	90,0
Regular	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Del Total de mypes encuestadas, el 13% de administradores respondió que el ambiente de trabajo tanto físico como el clima organizacional es Excelente y los colaboradores se sienten a gusto, el 23% contesta que es Muy bueno, el 54% considera que es Bueno; mientras que el 10% considera que el ambiente de trabajo es regular, por lo cual no se sienten cómodos al realizar sus labores.

Tabla N° 27. Frecuencia con la que los administradores de las mypes del distrito de Chachapoyas delegan funciones a sus colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	46	46,0	46,0	46,0
Casi siempre	19	19,0	19,0	65,0
Frecuentemente	20	20,0	20,0	85,0
A veces	14	14,0	14,0	99,0
Nunca	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Respecto al empoderamiento e instrucciones del jefe inmediato para realizar su trabajo, el 46% de los administradores y/o propietarios afirma que los colaboradores siempre reciben instrucciones y son empoderados ya sea de manera directa o mediante sistemas de comunicación, el 20% respondió que frecuentemente el jefe inmediato está dando indicaciones y delegando funciones, el 19% respondió que casi siempre, el 14% contestó que Algunas veces salvo en ocasiones especiales y circunstancias que lo ameriten y delega funciones en muy raras oportunidades, y solo el 1% señaló que sus colaboradores no reciben instrucciones ni les delegan tareas.

Tabla N° 28. Procedimiento de promoción interna en las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	61	61,0	61,0	61,0
No	39	39,0	39,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

De acuerdo a los datos registrados en la tabla N° 28 del total de encuestas aplicadas a las mypes del distrito de Chachapoyas, el 39% dice que no tiene un procedimiento de promoción interna para fines de ascenso y aumento en su empresa, mientras que el 61% manifiesta que tiene sí tiene y que además brinda todas la facilidades para que los colaboradores puedan participar en los procedimientos de promoción interna dentro de su empresa, pero que estas oportunidades son limitadas dado que las empresas son pequeñas y no hay una estructura organizativa que permita crecimiento profesional.

Tabla N° 29. Opinión de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones en las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	98	98,0	98,0	98,0
No	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

De acuerdo a los datos que se muestran en el la tabla N°29 se puede apreciar que el 98% de mypes del distrito de Chachapoyas toma en cuenta la opinión de sus colaboradores durante el proceso de toma de decisiones y consideran que ellos son los que conocen mejor las necesidades de la empresa debido a que tienen mayor contacto con los clientes y los procesos; en cambio el 2% de las mypes encuestadas argumenta que no necesitan conocer la opinión de sus colaboradores en este proceso porque tiene una persona preparada para que tome las decisiones correctas de acuerdo a cada situación.

Tabla N° 30. Frecuencia con la que se desarrolla al máximo las competencias y habilidades de los colaboradores en las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	24	24,0	24,0	24,0
Casi siempre	27	27,0	27,0	51,0
Frecuentemente	14	14,0	14,0	65,0
A veces	33	33,0	33,0	98,0
Nunca	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

Del total de encuestas aplicadas a las mypes del distrito de Chachapoyas el 24% considera que Siempre se desarrollan al máximo las competencias y habilidades de sus colaboradores, el 27% indica que Casi siempre, el 14% dice que Frecuentemente porque no todos tienen la misma predisposición, el 33% de encuestados responde que A veces siendo esta respuesta la más frecuente entre los encuestados; y el 2% manifiesta que Nunca se desarrollan al máximo estas capacidades en los colaboradores por lo tanto fácilmente se puede notar que carece de esos procesos.

Tabla N° 31. Recurso que más aporta para el desarrollo del talento humano en las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Tecnológicos	15	15,0	15,0	15,0
Económicos	21	21,0	21,0	36,0
Humano	53	53,0	53,0	89,0
Material	11	11,0	11,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

En esta tabla se muestra que, el 15% de las mypes encuestadas considera a los recursos tecnológicos como motor principal para el desarrollo del talento humano, el 21% de los encuestados respondió que los recursos económicos son lo más importante; el 53% afirma que el recurso humano es el que mayor influencia tiene para el desarrollo del talento humano; y el 11% menciona que el recurso más importante es el material porque los colaboradores necesitan agenciarse de herramientas y materiales para desarrollar a cabalidad sus labores.

Tabla N° 32. Influencia de la tecnología en la productividad y el desempeño de los colaboradores de las micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	55	55,0	55,0	55,0
Casi siempre	21	21,0	21,0	76,0
Frecuentemente	8	8,0	8,0	84,0
A veces	15	15,0	15,0	99,0
Nunca	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

En esta tabla se muestra que el 55% de las mypes del distrito de Chachapoyas considera que el uso de la tecnología incrementa la productividad, competitividad y el desempeño de sus colaboradores, el 21% considera que Casi siempre, el 8% respondió que frecuentemente ya que afirman se necesita de otros recursos que son igual de importantes, el 15% indica que a veces; y el 1% dice que la tecnología no es importante para su negocio.

Tabla N° 33. Frecuencia con la que se da la rotación de personal en las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Quincenal	5	5,0	5,0	5,0
Mensual	7	7,0	7,0	12,0
Trimestral	15	15,0	15,0	27,0
Semestral	15	15,0	15,0	42,0
Anual	46	46,0	46,0	88,0
Nunca	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

Del total de encuestas aplicadas a las mypes del distrito de Chachapoyas el 5% dice que el nivel de rotación de personal es quincenal; el 7% comenta que la rotación es mensual, el 15% expresa que es trimestral, otro 15% manifiesta que es semestral, el 46% de encuestados comenta que la rotación es anual siendo este el periodo con mayor frecuencia, y el 12% de encuestados respondió que no tienen rotación de personal ya que cuentan con personal fijo en la empresa.

Tabla N° 34. Recorte de personal en las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	38	38,0	38,0	38,0
No	62	62,0	62,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla N° 34 se muestra que el 62% de las mypes del distritito de Chachapoyas no hacen recorte de personal dentro de su empresa; el 38% afirma que si hacen recorte de personal.

Tabla N° 35. Motivos para recorte de personal en las mypes del distrito de Chachapoyas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Disminuye las ventas	14	14,0	36,8	36,8
Recorte de presupuesto	1	1,0	2,6	39,5
Malas prácticas de los trabajadores	23	23,0	60,5	100,0
Total	38	38,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

En esta gráfica se muestra las principales razones por las que las mypes del distrito de Chachapoyas realizan recorte de su personal, siendo la más frecuente el recorte de personal por malas prácticas de los trabajadores con un 60,53%; seguido por el 36,84% que despide a su personal cuando disminuyen las ventas del negocio, en especial los negocios que son estacionales; y el 2% mencionó que se ve en la obligación de despedir a sus trabajadores porque hay recorte de presupuesto para el pago de personal.

Tabla N° 36. Descripción de puestos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No realizan					
Motivos	Costos elevados	6	6,0	9,8	9,8
	Poco útil	17	17,0	27,9	37,7
	No es prioritario para la gerencia	14	14,0	23,0	60,7
	Falta capacitación para usarlo	19	19,0	31,1	91,8
	Otros	5	5,0	8,2	100,0
	Total	61	61,0	100,0	
Realizan		39	39,0		
Total		100	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

En la tabla N°36 se puede apreciar que del total de mypes encuestadas el 61% no realiza descripción de puestos al momento de contratar nuevos colaboradores; el 19% explica que no lo hacen porque les falta capacitación para realizarlo, el 17% resalta que es poco útil porque no importa si especifican o no las funciones que se va a desempeñar igual hay personas interesadas en el puesto de trabajo, el 14% menciona que no es prioritario para la gerencia porque tienen tareas que son más apremiantes que estar describiendo las tareas del puesto que están ofertando, si pueden brindar esa información en el momento de la entrevista, el 6% de los encuestados indica que no usan esta herramienta porque piensan que es muy costoso, el 5% manifestó que no realizan descripción de puestos por otras razones tales como falta de tiempo, no lo han pensado, o los interesados pueden desanimarse al ver las funciones y el salario que corresponden al puesto de trabajo.

Tabla N° 37. Selección de personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No realizan					
Motivos	Costos elevados	2	2,0	6,9	6,9
	Poco útil	13	13,0	44,8	51,7
	No es prioritario para la gerencia	7	7,0	24,1	75,9
	Falta capacitación para usarlo	2	2,0	6,9	82,8
	Otros	5	5,0	17,2	100,0
	Total	29	29,0	100,0	
Realizan		71	71,0		
Total		100	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Según los datos que se muestran en la tabla el 29% de micro y pequeñas empresas encuestadas no realizan selección de personal, pues contratan a su personal sin tener en cuenta ningún criterio, solo porque muestra interés en el puesto de trabajo que se está ofertando; el 13% mencionó que no lo hacen porque es poco útil ya que no planifican la contratación de personal y en muchas ocasiones lo tienen que hacer a la brevedad; el 7% respondió que no es prioritario para la gerencia; el 5% dijo no hacerlo por otros motivos tales como contratan a familiares, amigos o recomendados por lo tanto no es necesario, también porque consideran que es una pérdida de tiempo; el 2% no selecciona el personal que va contratar porque le falta capacitación para hacerlo y desconoce qué aspectos evaluar para poder elegir las personas adecuadas para el puesto, y por último el 2% considera que no realiza selección de personal porque tiene costos elevados y genera gastos innecesarios al negocio.

Tabla N° 38. Inducción de personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No realizan					
Motivos	Costos elevados	1	1,0	5,6	5,6
	Poco útil	6	6,0	33,3	38,9
	No es prioritario para la gerencia	5	5,0	27,8	66,7
	Falta capacitación para usarlo	4	4,0	22,2	88,9
	Otros	2	2,0	11,1	100,0
	Total	18	18,0	100,0	
Realizan		82	82,0		
Total		100	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

El 18% de los encuestados dijo no realizar cursos de inducción para sus nuevos colaboradores, dentro de las razones que explicaron se encuentra que; el 6% no brinda estos cursos porque considera que es poco útil ya que todas las tareas se aprenden con la práctica y porque cuando contratan un nuevo trabajador es porque lo necesitan de manera inmediata y no hay tiempo para entrenarlo; el 5% mencionó que no es prioritario para la gerencia porque si están postulando al puesto de trabajo es porque ya saben cómo desenvolverse en ese tipo de trabajo, pero que además la gerencia tiene tareas más apremiantes, el 4% respondió que no lo hacen porque les falta capacitación para hacerlo y muchos de ellos desconocen que podían hacer uso de esa herramienta, el 2% de encuestados manifestaron tener otros motivos para no hacerlo y el 1% que no lo hace porque creen que los costos son elevados.

Tabla N° 39. Capacitación de personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No realizan					
Motivos	Costos elevados	8	8,0	42,1	42,1
	Poco útil	2	2,0	10,5	52,6
	No es prioritario para la gerencia	4	4,0	21,1	73,7
	Falta capacitación para usarlo	4	4,0	21,1	94,7
	Otros	1	1,0	5,3	100,0
	Total	19	19,0	100,0	
Realizan		81	81,0		
Total		100	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Según los datos que se muestran en la tabla el 19% de micro y pequeñas empresas encuestadas no brindan capacitaciones a su personal, ; de los cuales el 8% mencionó que no lo hacen porque los costos son elevados y no tienen los ingresos necesarios para poder costearlos, el 4% respondió que no es prioritario para la gerencia porque hay instituciones públicas que brindan estas capacitaciones de forma gratuita, el 4% dijo no hacerlo porque les falta capacitación y que muchas veces tienen la intención pero no saben cómo hacer para que sus colaboradores entiendan el mensaje , el 2% dijo que es poco útil porque el desempeño de los trabajador depende de ellos mismos, y que de nada sirve tanta capacitación si ellos no ponen de su parte; por último el 1% no realiza capacitaciones por otras razones dentro de las cuales explicaron no hay una empresa privada que se dedique a brindar este tipo de servicios en la ciudad de Chachapoyas, además las capacitaciones que realizan las instituciones públicas tienen muy poca publicidad o las invitaciones a dichos eventos llega demasiado tarde a los interesados.

Tabla N° 40. Desarrollo profesional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No realizan					
Motivos	Costos elevados	9	9,0	28,1	28,1
	Poco útil	5	5,0	15,6	43,8
	No es prioritario para la gerencia	11	11,0	34,4	78,1
	Falta capacitación para usarlo	5	5,0	15,6	93,8
	Otros	2	2,0	6,3	100,0
	Total	32	32,0	100,0	
Realizan		68	68,0		
Total		100	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

En la tabla N°40 se muestra que el 32% de mypes del distrito de Chachapoyas no apoya el desarrollo profesional de sus colaboradores; de las cuales el 11% indica que no lo hacen porque no es prioritario para la gerencia, el 9% respondió que no lo hacen porque los costos son elevados y reciben pocos o nulos beneficios por esto, el 5% manifestó que es poco útil para el negocio porque las actividades que realizan no requieren mayor preparación y no cuentan con tantas opciones de crecimiento laboral dentro del negocio ya que es pequeño, el otro 5% dijo que no lo hacen porque les falta capacitación para hacerlo, es decir no saben cómo apoyar el crecimiento profesional de sus colaboradores, y por último el 2 % no apoya el desarrollo profesional de sus colaboradores por otras razones.

Tabla N° 41. Evaluación de desempeño.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No realizan					
Motivos	Costos elevados	2	2,0	5,4	5,4
	Poco útil	5	5,0	13,5	18,9
	No es prioritario para la gerencia	8	8,0	21,6	40,5
	Falta capacitación para usarlo	20	20,0	54,1	94,6
	Otros	2	2,0	5,4	100,0
	Total	37	37,0	100,0	
Realizan		63	63,0		
Total		100	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Según los datos que se muestran en la tabla el 37% de micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas no realizan evaluaciones de desempeño; de las cuales el 20% no lo hace porque les falta capacitación para usarlo, es decir desconocen el tema y que herramientas pueden usar para medir el desempeño de sus colaboradores; el 8% respondió que no es prioritario para la gerencia y que por el momento no lo necesitan, el 5% considera que es poco útil para el negocio ya que las tareas que se realiza en el negocio no requieren gran preparación, el 2% aduce que no realizan las capacitaciones porque los costos son elevados y el otro 2% explica que no lo hacen por otros motivos.

Tabla N° 42. Encuesta de clima laboral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No realizan					
Motivos	Costos elevados	2	2,0	2,7	2,7
	Poco útil	19	19,0	26,0	28,8
	No es prioritario para la gerencia	13	13,0	17,8	46,6
	Falta capacitación para usarlo	35	35,0	47,9	94,5
	Otros	4	4,0	5,5	100,0
	Total	73	73,0	100,0	
Realizan		27	27,0		
Total		100	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

En cuanto a si los administradores de las mypes del distrito de Chachapoyas realizan encuestas de clima laboral para determinar la situación en la que se encuentra la mype y el nivel de satisfacción de los trabajadores solo 27% respondieron que si hacen uso de esta herramienta, el 73% de encuestados respondieron que no. En base se determinaron que las causas por las que no lo hacen, el principal motivo por el que algunas mypes no hacen uso de esta herramienta es por falta de capacitación para usarla representado por un 47.9%, el 26% respondió que lo consideran poco útil ya que es poco trascendente realizar encuestas porque eso se puede determinar con solo observar, el 17.8% no lo realiza porque considera que no es prioritario para la gerencia porque el clima laboral no va a mejorar con solo aplicar encuestas y que depende exclusivamente de los trabajadores, el 5.5% por otros motivos no especificados y un 2.7% porque considera que hacer uso de esta herramienta tiene costos elevados.

Tabla N° 43. Política de remuneración.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No realizan					
Motivos	Costos elevados	6	6,0	12,5	12,5
	Poco útil	10	10,0	20,8	33,3
	No es prioritario para la gerencia	8	8,0	16,7	50,0
	Falta capacitación para usarlo	21	21,0	43,8	93,8
	Otros	3	3,0	6,3	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Realizan		52	52,0		
Total		100	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Según la tabla N° 43 se puede afirmar que el 52% de mypes encuestadas en el distrito de Chachapoyas si hacen uso de una política de remuneración para determinar el nivel salarial de sus colaboradores, el 48% de encuestados afirma que no lo hacen; dentro de los principales motivos por los que no cuentan con una política se tiene que el 43.8% no lo realiza por falta de capacitación para usarlo, desconocen cómo establecer una política de remuneración y en su mayoría desconocen las leyes laborales que rigen a las mypes en nuestro país; el 20.8% afirma que no lo hacen porque consideran que es poco útil para el negocio ya que no tiene mayor relevancia si el negocio tienen o no una política de remuneración; el 16.7% indica que no lo hacen porque considera que no es prioritario para la gerencia; el 12.5% porque considera que implementar estas políticas tiene costos elevados y el negocio no está en capacidad de costearlos; y por último se tiene que el 6.3% no lo hacen por otros motivos no especificados.

Tabla N° 44. Planeación estratégica.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No realizan					
Motivos	Costos elevados	3	3,0	7,1	7,1
	Poco útil	8	8,0	19,0	26,2
	No es prioritario para la gerencia	7	7,0	16,7	42,9
	Falta capacitación para usarlo	23	23,0	54,8	97,6
	Otros	1	1,0	2,4	100,0
	Total	42	42,0	100,0	
Realizan		58	58,0		
Total		100	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

Respecto al uso de la herramienta de planeación estratégica en recursos humanos, el 58% de mypes encuestadas afirma que sí hacen uso de esta herramienta, el 42% indica que no lo hacen, siendo el motivo principal la falta de capacitación para usarlo representado por un 54.8%, esto se debe a que la mayoría de negocios en la ciudad de Chachapoyas ha sido creados sin ninguna planeación y estudio previo, por lo tanto los dueños y/o administradores no saben con realizar planeación estratégica ni para sus recursos humanos ni para su negocio; seguido por la afirmación de que es poco útil para el negocio con un 19.0% porque consideran que sin hacer planeación sus negocios marchan bien y que las decisiones se toman de forma inmediata de acuerdo a las necesidades del momento, además consideran que las necesidades del negocio cambian con el tiempo y la planeación que se realizó en un momento queda obsoleta, el 16.7% considera que no es prioritario para la gerencia, el 7.1% considera que realizar planeación tiene costos elevados y por eso no lo realizan; y un 2.4% por otros motivos no especificados.

Tabla N° 45. Medición de la gestión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No realizan					
Motivos	Poco útil	11	11,0	26,8	26,8
	No es prioritario para la gerencia	12	12,0	29,3	56,1
	Falta capacitación para usarlo	16	16,0	39,0	95,1
	Otros	2	2,0	4,9	100,0
	Total	41	41,0	100,0	
Realizan		59	59,0		
Total		100	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Según los resultados que se muestran en la tabla N° 45 se tienen que del total de mypes encuestadas el 59% afirma que si hacen uso de la herramienta medición de la gestión y el 41% de mypes indicó que no lo hacen, dentro de los principales motivos por el que no miden la gestión que realizan se tiene que el 39.0% considera que la falta de capacitación es un motivo por el cual no hace uso de esta herramienta, el 29.3% lo considera no prioritario para la gerencia, el 26.8% considera que es poco útil porque día a día ven la evolución del negocio y los resultados que se ven son la mejor evaluación, y por último el 4.9% no lo hace por otros motivos no especificados.

Tabla N° 46. Política de recursos humanos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No realizan					
Motivos	Costos elevados	8	8,0	11,1	11,1
	Poco útil	21	21,0	29,2	40,3
	No es prioritario para la gerencia	14	14,0	19,4	59,7
	Falta capacitación para usarlo	28	28,0	38,9	98,6
	Otros	1	1,0	1,4	100,0
	Total	72	72,0	100,0	
Realizan		28	28,0		
Total		100	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Según la tabla N° 46 se tiene que del total de mypes encuestadas en cuanto a si la organización cuenta con políticas de recursos humanos, solo el 28% respondieron que si cuentan con esta herramienta y 72% indicó que no tienen estas políticas. Respecto a los principales motivos por los que no cuentan con políticas de recursos humanos se tiene que el 38.9% no tiene estas políticas porque les falta capacitación para utilizarlo, el 29.2% no lo tiene porque que es poco útil para el negocio, el 19.4% de encuestados que respondió no tener una política de recursos humanos indicó que no es prioritario para la gerencia, el 11.1% mencionó que no lo tienen porque considera que los costos son elevados y el negocio no tiene la capacidad para costearlo, y por último el 1.4% indicó que no tienen por otros motivos no especificados.

Tabla N° 47. Uso de sistemas informáticos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No realizan					
Motivos	Costos elevados	22	22,0	52,4	52,4
	Poco útil	9	9,0	21,4	73,8
	No es prioritario para la gerencia	5	5,0	11,9	85,7
	Falta capacitación para usarlo	4	4,0	9,5	95,2
	Otros	2	2,0	4,8	100,0
	Total	42	42,0	100,0	
Realizan		58	58,0		
Total		100	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Respecto a los sistemas informáticos, se tiene que del total de mypes encuestadas solo el 58% cuentan con esta herramienta, en cambio el 42% indicó que no lo tienen, siendo para los dueños y /o administradores el motivo principal los costos elevados que estos representan para el negocio con un 52.4%; seguido con un 21,4% por la poca importancia o la poca utilidad que consideran tiene hacer uso de esta herramienta dentro de su negocio, el 11.9% considera que por el momento no es prioritario para la gerencia, el 9.5% de los que no hacen uso de los sistemas informáticos indicó que se debe a la falta de capacitación para usarlos, y por último se tiene que el 4.8% implementa sus sistemas informáticos por otros motivos no especificados.

VI. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

6.1. Diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano en las mypes del distrito de Chachapoyas.

6.1.1. Análisis de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA) de las mypes del distrito de Chachapoyas

Tabla N° 48. Análisis FODA de las mypes del distrito de Chachapoyas.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena participación del talento humano en la toma de decisiones. • Comunicación flexible a nivel organizacional • Apertura al cambio 	<p>OPORTINIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas prácticas y amplia oferta para la gestión del talento humano. • Cambio de actitudes y comportamiento del entorno. • Cursos y capacitaciones gratuitas brindadas por instituciones públicas.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento/desinterés sobre la vida y el desenvolvimiento de los colaboradores. • Producto/servicio sin valor agregado. • Desconocimiento de cómo asesorar para la toma de decisiones. • Gestión no documentada. • Falta de capacitación en la Gestión del Talento Humano. • Escaso presupuesto para gestionar el talento humano. • Proceso de selección de personal incompleto. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuga de talento por remuneraciones competitivas e inconformidad con el ambiente de trabajo. • Cambios en el mercado externo. • Disminución de la oferta laboral por la aparición de nuevos competidores.

Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

6.1.2. Factores Internos y Externos

Después de la investigación realizada se determinó los factores que inciden en la gestión del talento humano en las mypes del distrito de Chachapoyas; los cuales se detallan a continuación:

6.1.2.1. Factores Internos

a. Compensación

La compensación en las mypes del distrito de Chachapoyas está dada principalmente por los logros que alcanzan los colaboradores, éste es un factor determinante para medir el desempeño y por ende el crecimiento de la empresa. Es importante aclarar que el nivel de compensación es por debajo de la remuneración mínima vital, pues el hecho de que son empresas pequeñas, su nivel de ingresos no les permite solventar gastos que sobrepasen su capacidad, es decir buscan un equilibrio entre los ingresos mensuales y sus gastos.

b. Relaciones con los empleados

Respecto a este factor, en las mypes del distrito de Chachapoyas se encuentra que las relaciones administrador – empleados, está dada por el nivel de comunicación, la motivación y el trabajo en equipo, es decir se busca generar un ambiente propicio para el correcto desempeño, buscando el bienestar del colaborador, haciéndoles sentir que son tomados en cuenta, que su estabilidad emocional y el desarrollo de sus actividades efectivamente contribuyen al logro de los objetivos empresariales mediante una comunicación abierta y directa.

c. Empowerment

Este es un aspecto que se debe destacar pues en las mypes del distrito de Chachapoyas el empowerment es fundamental para el desempeño de las actividades y tareas, el porcentaje de delegación de funciones es alto, siendo esto una muestra de confianza, e involucramiento con la organización.

d. Participación de los empleados

La participación de los empleados para el proceso de toma de decisiones es un factor importante dentro de la gestión del talento humano en las mypes del distrito de Chachapoyas, se encuentra que el involucramiento es alto ya sea brindando sugerencias o posibles aportes que pueden beneficiar en el buen funcionamiento de la organización.

e. Liderazgo

El liderazgo en las mypes del distrito de Chachapoyas no es muy notorio, debido a que los dueños o propietarios no se preocupan por enseñar a sus trabajadores con el ejemplo, más bien son vistos como jefes que mandan a sus colaboradores y no toman en cuenta como desarrollen su tareas simplemente se satisfacen con que lo hagan, en caso de que algo salga mal y perjudique a la empresa se efectúa un descuento al trabajador, afectando a su remuneración.

f. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo en las mypes del distrito de Chachapoyas no es un aspecto al que se toma importancia, pues si bien es cierto todos los colaboradores trabajan con la finalidad de lograr los objetivos de la organización, cada uno lo hace por su parte, desempeñando su función según corresponda., persiguiendo objetivos personales. Este aspecto hace que muchos de los objetivos no se cumplan o que se pierda el interés y fidelidad por parte de los clientes.

g. Comunicación

Respecto a la comunicación los administradores admiten no haber podido lograr que los colaboradores puedan adherirse totalmente a las políticas, normas y acuerdos que tienen dentro de la organización y que muy constantemente hay confusión al transmitir la información y por ende retraso en las labores que realizan, esto se debe a que no hay una comunicación clara y precisa entre los colaboradores, así como también con el dueño y/o administrador.

h. Motivación

Este factor aparte de influir en el nivel de satisfacción de los colaboradores también influye en el correcto desempeño, los métodos que las mypes del distrito de Chachapoyas utilizan para motivar a sus colaboradores son principalmente a través de incentivos económicos tales como bonos, vales de compra, viajes o becas; por lo tanto se puede decir que la motivación es limitada, ya que en su mayoría los colaboradores no se sienten satisfechos con los incentivos económicos que reciben.

i. Salario emocional

Este factor no es muy utilizado por las mypes del distrito de Chachapoyas pues para estas es más fácil motivar a través de incentivos económicos que vayan acorde con el desempeño del colaborador; un elemento que se considera como salario emocional en las mypes es la flexibilidad en cuanto al horario de trabajo que brindan a sus colaboradores que están cursando estudios superiores, además del reconocimiento ante sus compañeros de trabajo por logro alcanzado aunque esto es muy poco frecuente.

j. Reducción de personal

Hablando en lo que a reducción de personal se refiere, se encuentra que en las mypes del distrito de Chachapoyas este índice es bajo, a pesar de ello se identificó que los negocios que realizan recorte de personal la gran mayoría lo hace por malas prácticas por parte de sus colaboradores seguido por la disminución de las ventas.

k. Políticas laborales

Las políticas laborales dentro de las mypes del distrito de Chachapoyas son un factor que no se tiene bien definido pues no cuentan con políticas documentadas como reglamento interno, plan estratégico, manual de organización y funciones, que puedan guiar el correcto desempeño y logro de objetivos deseados; siendo así que muchas de ellas son dadas a conocer de forma verbal al momento del ingreso de un nuevo colaborador.

6.1.2.2. Factores Externos

a. Competencia

La competencia entre mypes del distrito de Chachapoyas por la fuerza laboral es muy escasa, es decir la demanda laboral es mayor a la oferta laboral, debido a esto las mypes ofrecen salarios sumamente bajos a sus colaboradores lo cual hace que se incremente los índices de rotación de personal generando inestabilidad y caos dentro del negocio hasta que los nuevos colaboradores se adapten; este escenario también causa que una vez ganada la experiencia por parte del nuevo colaborador éste busque mejores oportunidades en empresas que le ofrezcan mayores beneficios y sea mejor remunerado.

b. Legislación

Las mypes del distrito de Chachapoyas se encuentran operando bajo el régimen laboral aplicable a la micro y pequeña empresa que se encuentra regulada por el Decreto Legislativo N° 1086 y los decretos supremos N°s 007-2008-TR y 008-2008-TR, texto único ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del acceso al empleo decente; de lo cual se puede decir que el cumplimiento de estas normas es muy limitado ya que no ofrecen a los colaboradores la remuneración y los beneficios que por ley les pertenece.

c. Subcontratación

La subcontratación en las mypes del distrito de Chachapoyas, no muy usado debido a que genera costos adicionales que superan su capacidad económica; sin embargo, a pesar de que uno de los motivos sea la inexistencia de agencias de empleo, algunas mypes realizan su reclutamiento y selección de personal a través de la bolsa de trabajo.

d. Sociedad

La influencia que las mypes del distrito de Chachapoyas tengan en la sociedad repercute en el nivel de aceptación que logran alcanzar, por ejemplo aquellas mypes que se dedican a la venta y distribución de bebidas alcohólicas como bares y cantinas obtienen rechazo por parte de la sociedad. Por otro lado también influye en tal sentido de que las mypes son organizaciones

generadoras de desarrollo para la sociedad ya que aparte de contribuir económicamente, contribuyen también en el desarrollo sociocultural.

e. Clientes

En el distrito de Chachapoyas las micro y pequeñas empresas están en crecimiento; lo cual no significa que el incremento de la demanda es por la buena calidad de productos y/o servicios, más bien esto se debe al acelerado crecimiento de la población, pero si se puede notar que las micro y pequeñas empresas han empezado a invertir en publicidad, incremento de sus instalaciones, incremento de estrategias de venta y procuran acceder a créditos para hacer crecer su negocio para brindar lo mejor al cliente; a pesar de ello tienen muchas deficiencias porque no capacitan a su recurso humano y no logran satisfacer al 100% las necesidades y expectativas de los clientes.

f. Tecnología

La mayoría de las mypes del distrito de Chachapoyas considera que el uso de la tecnología incrementa la productividad y rentabilidad del negocio; sin embargo se detecta como principal barrera el no saber cómo manejar estos equipos, además que según muchos micro y pequeños empresarios representa elevados costos y no están en las condiciones para adquirirla.

g. Economía

Las mypes del distrito de Chachapoyas tienen una gran influencia en la economía de las familias, esto se debe a que es una de las principales fuentes generadoras de empleo, por otro lado la estabilidad de las mypes en el mercado depende de la capacidad adquisitiva de los habitantes ya que de ello depende el nivel de precios, el nivel de ventas y la cantidad de ingresos.

6.2.Propuesta de un modelo de gestión del talento humano en las mypes del distrito de Chachapoyas.

6.2.1. Introducción:

Basados en los resultados obtenidos en la investigación surge la necesidad de diseñar un modelo que permita a las mypes del distrito de Chachapoyas ser más eficientes en el manejo del recurso humano.

6.2.2. Justificación:

El buen manejo del Talento Humano dentro de las empresas es una de las opciones que tiene el empresario para asegurar el éxito y el crecimiento de su organización. Esta propuesta pretende mejorar la gestión del talento humano en las mypes del distrito de Chachapoyas mediante el diseño de un modelo de Gestión del Talento Humano de tal manera que propendan por el mejoramiento de la competitividad de las mypes. Para esto, será necesario aplicar ideas innovadoras que contribuyan al desarrollo de las mypes y a la optimización de todo su Talento Humano.

6.2.3. Factores claves para la implementación de la propuesta.

Según Idalberto Chiavenato: “El área de Recursos Humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas; es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional”.

Existen algunos factores que deben tomarse en cuenta al momento de pretender implementar un modelo integral de gestión del talento humano:

Retos del Entorno:

- Competencia (Capacidad y rapidez de adaptación ante los cambios).
- Tecnología, crecimiento del uso del internet.
- Subcontratación.
- Cumplimiento de normas sociales.
- Necesidades cambiantes de los clientes.
- Economía.
- Legislación, cumplimiento de leyes.

Retos Organizativos

- Compensación de los colaboradores
- Relaciones con los empleados
- Descentralización en la toma de decisiones (comunicación, delegación).
- Participación de los empleados
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Motivación
- Salario emocional
- Reducción de personal

Retos Individuales

- Ajuste entre la persona y la organización.
- Dilemas éticos y responsabilidad social.
- Productividad.
- Delegación de responsabilidades (Empowerment)
- Fuga de talento, pérdida de personal clave con gran talento

6.2.4. Diseño de la propuesta

6.2.4.1. Aspectos generales

Tomando como base la información recolectada mediante encuestas y el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en las mypes del distrito de Chachapoyas, se encontró que existe la necesidad de diseñar un modelo de Gestión del Talento Humano debido a que éstas, entre otros aspectos, no cuenta con un proceso de selección lo suficientemente organizado, no hay programas de bienestar, y los programas de salud ocupacional y seguridad no han sido establecidos correctamente.

Uno de los aspectos a modificar es la manera como el personal ingresa a la empresa; teniendo en cuenta que siempre es necesario que todos los candidatos apliquen a un proceso acorde para que sean evaluados de la mejor manera, ya que generalmente priman los referidos de los colaboradores sin importar realmente si cumplen con el perfil de cargo a cubrir.

Otro aspecto susceptible a mejorar, es la elaboración de un reglamento interno; documento que deberá mantenerse actualizado con cierta periodicidad, herramienta que deberá poseer cada colaborador y que permitirá normar las actividades que se ejecutan dentro de la organización; además de la publicación visible de la misión, visión, política empresarial y valores que tiene la organización, a más de que dicha información conste en el reglamento interno. Es de gran valor que la empresa tenga en cuenta la opinión de sus colaboradores, porque ello permite contar con personal comprometido, al sentir que son parte importante dentro de la organización, manteniendo una comunicación flexible, el desarrollo de este aspecto es fundamental.

6.2.4.2.Responsables

Administradores y/o gerentes de las micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas.

6.2.4.3.Planificación de actividades propuestas:

6.2.4.3.1. Proceso reclutamiento y selección

En este proceso es necesario tener en cuenta el reclutamiento del personal que es la fuente y medio para incorporar a la empresa, personas que en un futuro puedan llegar a convertirse en colaboradores potenciales; para ello se debe considerar disponibilidad interna y externa del Talento Humano, requerimientos del puesto y las políticas de la empresa.

Se propone que como primera opción se debe cubrir las vacantes con personas que trabajen dentro de la empresa para incentivar el plan de carrera que es un valioso instrumento para despertar, mantener y madurar el compromiso de los colaboradores. También se puede hacer mediante reclutamiento externo, es decir por intermedio de anuncios en el periódico, afiches, volantes, radio o televisión, incluso redes sociales ya que son un método efectivo para la identificación de candidatos.

Luego de que se disponga del grupo idóneo de aspirantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección que consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que candidatos deben ser

contratados, este proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Objeto: Garantizar la vinculación oportuna del talento humano con la empresa, a fin de garantizar el desarrollo óptimo de sus funciones y el cumplimiento de sus objetivos dentro de la organización.

Alcance: Se aplica tanto al personal interno, personas externas a la organización que concursen para cubrir la vacante respectiva.

Políticas de reclutamiento y selección

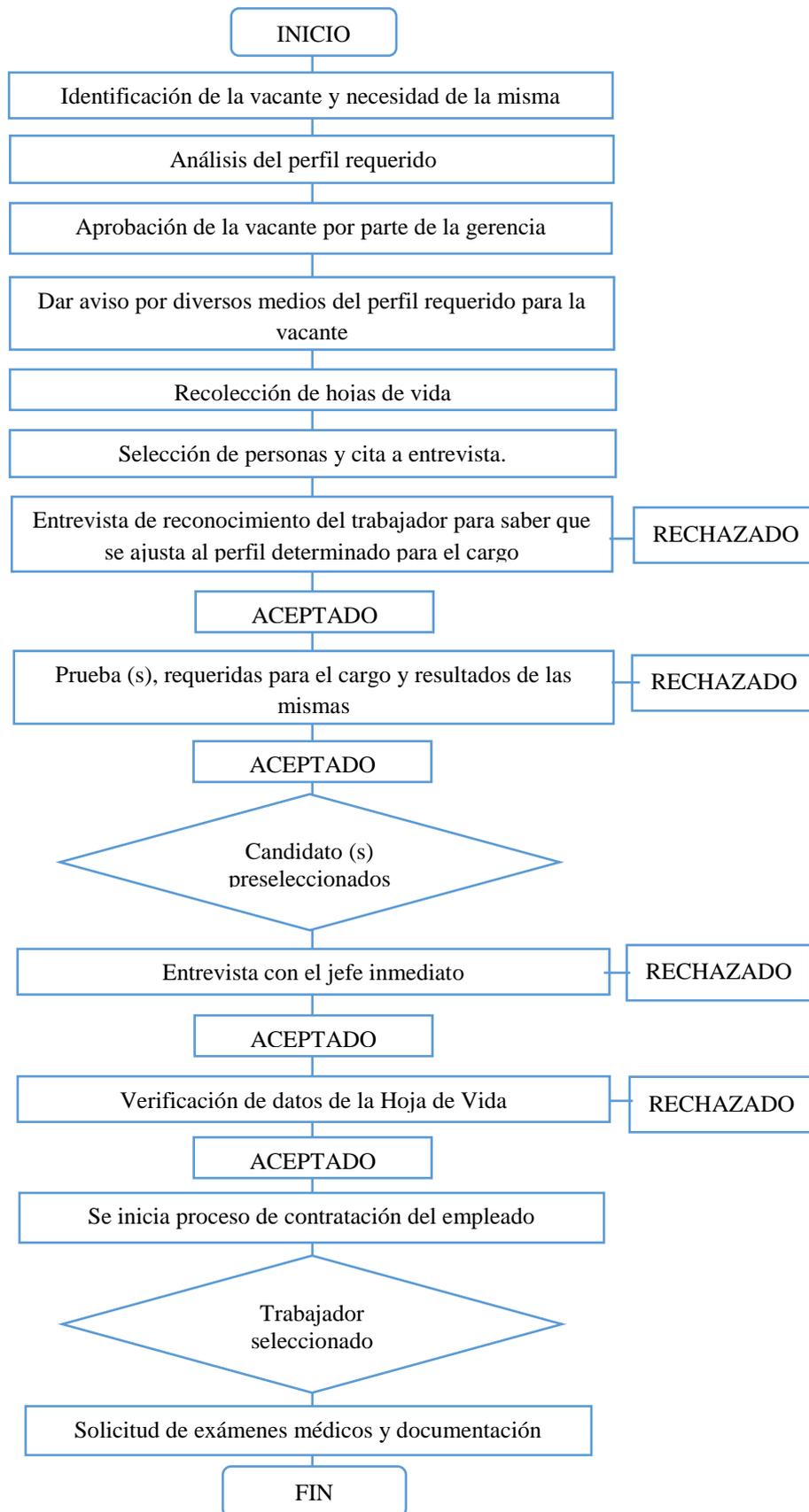
- La definición del perfil propuesto para la vacante requerida tendrá como base a la estructura organizacional.
- Se buscará como primera opción cubrir las vacantes con personas que laboren en la empresa.
- Todos los aspirantes al cargo, deben someterse al proceso de selección.
- Se escogerá el mejor candidato de un conjunto de aspirantes para cubrir la vacante, hallando la persona que se adecue a las exigencias dadas, teniendo en cuenta el perfil, las características del cargo y las políticas de la empresa.

Proceso de reclutamiento y selección

- a. Identificación de la vacante: Se identifica la necesidad de contratar a alguien para cubrir el puesto de trabajo disponible.
- b. Análisis del perfil requerido: Para esto es necesario verificar las actividades que se necesitan desempeñar y que en ese momento no están siendo desarrolladas por falta de personal que las ejecuten. Se debe analizar el nivel académico, la formación y la experiencia requerida para llenar la vacante.
- c. Aprobación de la vacante por parte de la gerencia: el gerente o administrador de la empresa serán los encargados de definir la necesidad de iniciar la búsqueda la vacante.

- d. Dar aviso por diversos medios del perfil requerido para la vacante: se hará pública la búsqueda del personal requerido mediante diversos medios tales como periódicos, radio, Internet, entre otros.
- e. Recolección de hojas de vida: Se revisara diariamente el buzón de la empresa, correos electrónicos y hojas de vida referenciadas por los colaboradores de la empresa.
- f. Selección de personas y cita a entrevista: Esta actividad se desarrollará después de haber leído detenidamente cada una de las hojas de vida recolectadas.
- g. Entrevista: Esta entrevista se hace con el fin de conocer aspectos básicos del colaborador para saber si se ajusta al perfil determinado para el cargo.
- h. Pruebas requeridas para el cargo: las personas seleccionadas después de la entrevista pasarán a elaborar pruebas psicotécnicas aplicadas de acuerdo al perfil requerido.
- i. Entrevista con el jefe inmediato: Esta entrevista medirá la empatía entre el futuro jefe inmediato y el posible aspirante, además esta permitirá conocer otras habilidades que tenga el éste relacionadas con el cargo que va a desempeñar.
- j. Verificación de datos de la hoja de vida: confirmar los datos que el candidato ha expuesto en su hoja de vida con el fin de verificar la validez de los mismos.

Figura N° 02. Diagrama de selección de personal.



Fuente: Elaboración propia.

6.2.4.3.2. Proceso de inducción

A todo empleado recién contratado en la empresa se le proporcionará una explicación del cargo que va a desempeñar, así como también proporcionarle la información que le permita conocer la organización, su estructura, políticas, procedimientos, formas de operar, los productos y servicios de la empresa para que de esta manera se pueda adaptar fácilmente a la cultura organizacional y puedan tener una idea clara de las metas de la empresa.

Objeto: Facilitar el proceso de adaptación del nuevo colaborador a la organización a través del conocimiento general de la misma y específicamente de su puesto de trabajo con el propósito de que desarrolle su labor de manera efectiva y satisfactoria tanto para él como para la empresa.

Alcance: Se aplica a todo el personal que ingresa a la empresa.

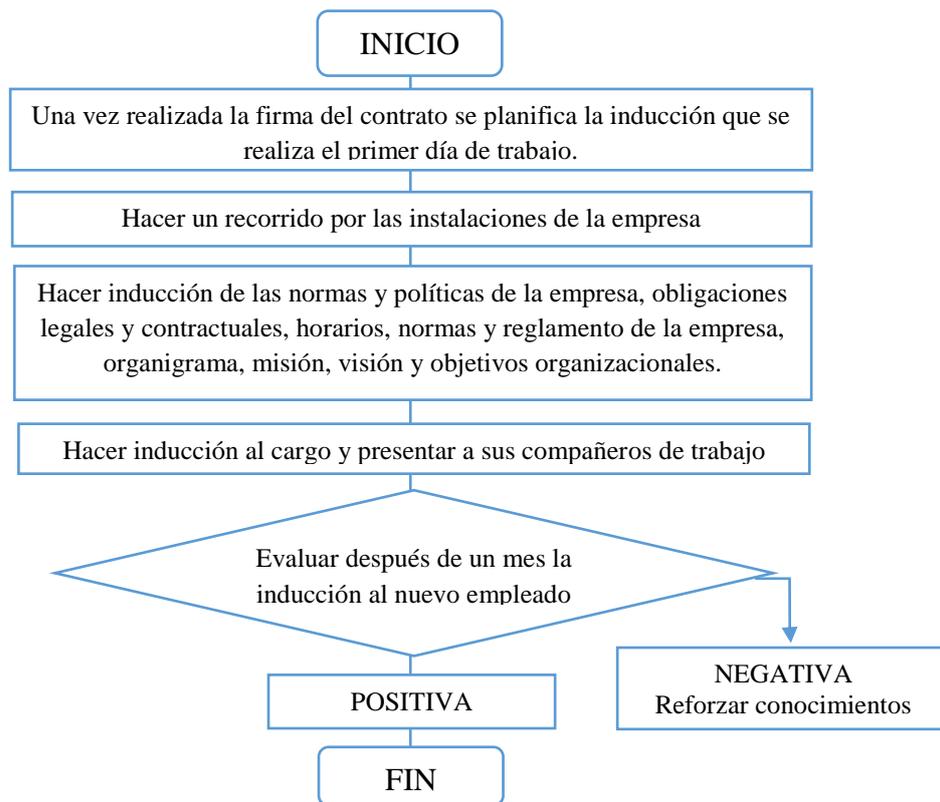
Políticas para el proceso de inducción:

- La inducción se realizará a todos los colaboradores al inicio de su vinculación a la empresa según cargo, experiencia y formación.
- La Gerencia debe informar todo lo relacionado con la empresa; misión, visión, historia, estructura organizacional, política de calidad, beneficios socioeconómicos y normas de conducta interna.
- El jefe inmediato del nuevo empleado debe dedicar tiempo haciendo que se sienta cómodo, presentándole a sus compañeros de trabajo y haciendo un recorrido por las instalaciones.

Proceso de inducción:

- a. Hacer recorrido por las instalaciones de la empresa: Este con el fin de que el nuevo colaborador se identifique con las instalaciones y las funciones de la empresa.
- b. Hacer inducción de: Todas las normas y objetivos organizacionales son importantes a la hora de iniciar el proceso de inducción. Esto permite que el colaborador se sienta más comprometido con la empresa y conozca más a fondo su origen y razón social.

Figura N° 03. Diagrama del proceso de inducción.



Fuente: Elaboración propia.

- c. Hacer inducción al cargo y presentar a sus compañeros de trabajo: El jefe inmediato será la persona responsable y encargada de dar a conocer el manual de funciones al nuevo trabajador, también le hará entrega de las herramientas con la que va a desarrollar su trabajo y posteriormente le presentará a sus compañeros de trabajo de todas las áreas.
- d. Evaluar después de un mes la inducción al nuevo empleado: permitirá conocer si el colaborador asimiló todo lo que se le explico en el proceso de inducción o si el por el contrario requiere algún tipo de refuerzo.

6.2.4.3.3. Proceso de capacitación y formación

La capacitación significa preparar a la persona en el cargo, que va a desempeñar dentro y fuera de su trabajo, es la herramienta que se brinda al empleado para desempeñar un cargo o función.

Objeto: Reforzar los conocimientos y habilidades de los empleados de acuerdo con los requerimientos del cargo y la visión de la compañía para mejorar su desempeño.

Alcance: Se aplica a todo el personal administrativo y operativo de la empresa.

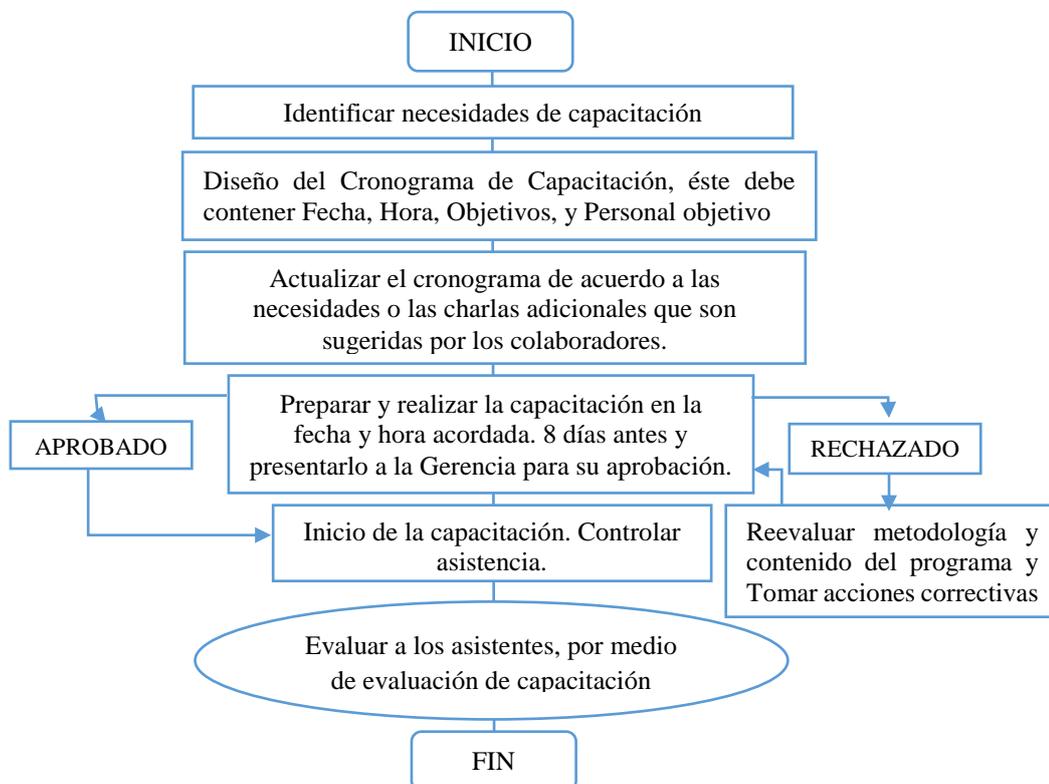
Políticas de capacitación y desarrollo:

- Estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá para realizar la capacitación.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones.
- Aumentar la motivación de los colaboradores y así hacerlos más receptivos en cada una de las capacitaciones.
- Hacer la retroalimentación de la capacitación con el fin de evaluar la calidad de la misma.

Proceso de capacitación:

Para mantener informados tanto a los directivos como a los colaboradores de su desempeño se presentara a continuación la propuesta para el programa de evaluación de personal.

Figura N° 04. Diagrama del Proceso de Capacitación.



Fuente: Elaboración propia.

6.2.4.3.4. Evaluación del personal.

La evaluación de desempeño permite validar y clarificar las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación) y brindar información a los colaboradores que desean mejorar su futuro rendimiento.

Objeto: Medir el desempeño de los colaboradores con el objetivo de reforzar competencias.

Alcance: Se aplica a todo el personal de la empresa.

Políticas de evaluación de personal:

- Las evaluaciones al personal podrá ser realizada por parte del empleado mismo, y de sus supervisores o jefes inmediatos.
- Se diligenciará un formato único de evaluación justificado tanto el empleado como el jefe inmediato, con el fin de expresar los puntos de vista y tomar medidas correctivas.

Proceso de evaluación del desempeño

- a. Planificar la evaluación de desempeño del personal: Se propone que se haga al final de cada mes, como mínimo 20 minutos entre jefe y colaborador.
- b. Realizar la autoevaluación elaborada por parte del colaborador: se le dará un formato al colaborador en el que deberá evaluar aspectos tales como Puntualidad, trabajo en equipo, iniciativa, respeto cumplimiento de normas y aprendizaje entre otros.
- c. Diligenciar el formato de evaluación de desempeño: El jefe inmediato diligenciará este formato teniendo en cuenta la nota de auto evaluación dada por el colaborador, adicionalmente este calificará la calidad (información adecuada a los clientes) y la cantidad (número de promesas hechas y recaudo de cartera efectuado) de su trabajo.

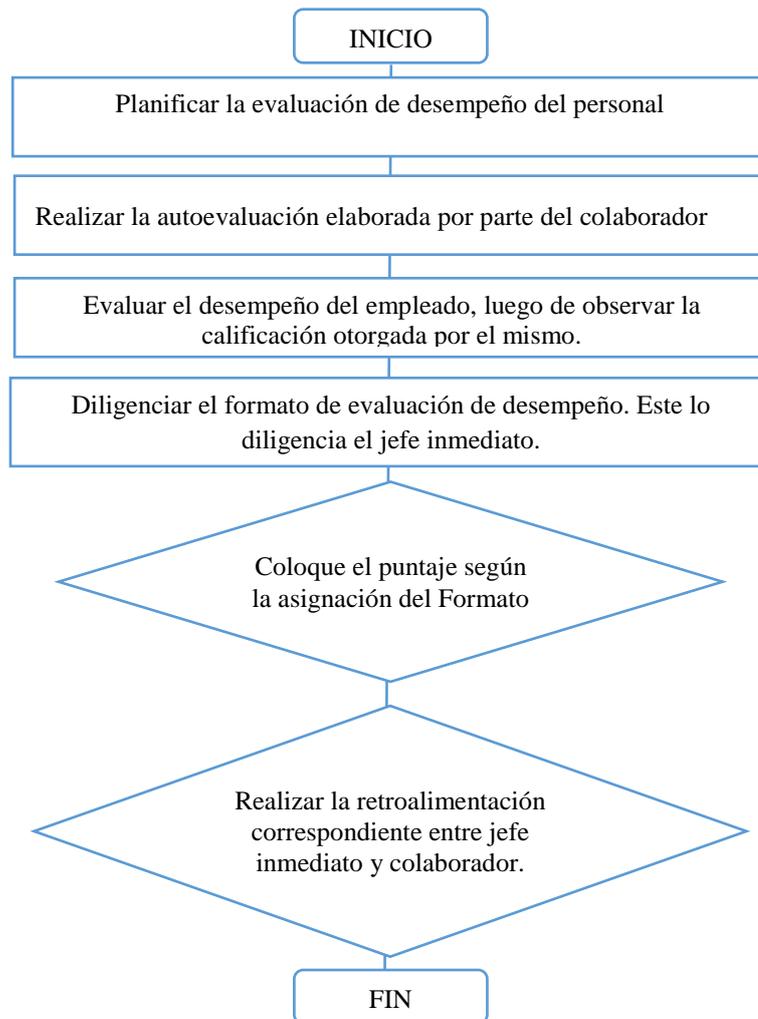
Tabla N° 49. Formato de evaluación/autoevaluación de desempeño.

EMPRESA:							FORMATO DE EVALUACIONES MES _____				
Datos del empleado evaluado		Conducta Organizacional					Habilidades e Iniciativas				Total
Nombre	Cargo	Trabajo en equipo	Puntualidad	Respeto y Amabilidad	Cumplimiento de Normas	Total	Responsabilidad	Iniciativa	Aprendizaje	Total	
Calificación		Observaciones Generales					Reportado por				
0 - 1 = Deficiente							Nombre				
1.1 - 2 = Regular							Periodo evaluado				
2.1 - 3 = Aceptable							Firma				
3.1 - 4 = Bueno							V°B°				
4.1 - 5 = Sobresaliente											
5.1 - 6 = Excelente											

Fuente: Elaboración propia.

- d. Realizar la retroalimentación: Al finalizar el proceso de evaluación se procederá a la retroalimentación con cada colaborador donde se le explicará la razón de su calificación aspectos positivos y otros aspectos a mejorar.

Figura N° 05. Diagrama del proceso evaluación.



Fuente: Elaboración propia.

6.2.4.3.5. Programas de salud ocupacional

Se define como la disciplina que busca el bienestar físico, mental y social de los colaboradores en sus sitios de trabajo.

Una de las principales preocupaciones de una empresa debe ser el control de riesgos que atentan contra la salud de sus colaboradores y contra sus recursos materiales y financieros.

Objeto: Proveer de seguridad, protección y atención a los colaboradores de las mypes del distrito de Chachapoyas en el desempeño de su trabajo.

Alcance: Se aplica a todo el personal, independiente el cargo que ocupa dentro de la organización.

Políticas de salud ocupacional:

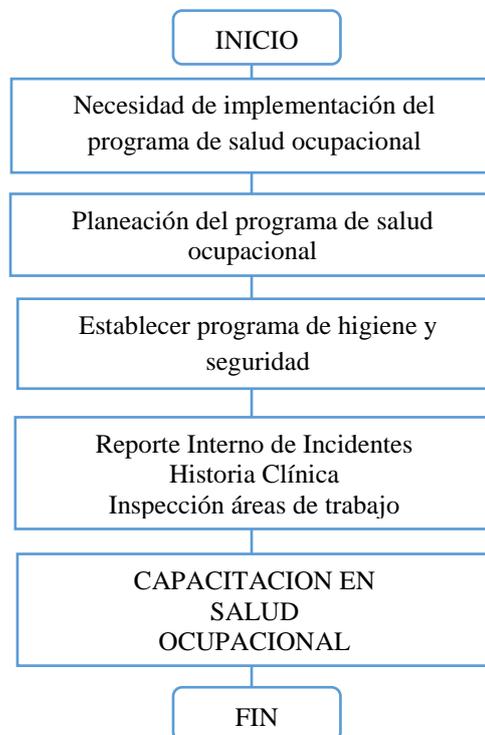
- Enseñar al personal para que conserven y mantengan su salud.
- Capacitar a los colaboradores en temas como factores de riesgo, sus efectos sobre la salud y la manera de corregirlos.
- Prevenir, detectar y controlar las enfermedades generales y profesionales.
- Ubicar al trabajador en el cargo acorde con sus condiciones psicológicas y físicas.

Proceso de Salud Ocupacional

- a. Necesidad de implementación del programa de salud ocupacional: Los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales son factores que interfieren en el desarrollo normal de la actividad empresarial, incidiendo negativamente en su productividad y por consiguiente amenazando su permanencia en el mercado; conllevando además graves implicaciones en el ámbito laboral, familiar y social.
- b. Planeación del programa de salud ocupacional: Determinar todos los pasos a seguir para implementar este programa dentro de la organización, tales como datos generales de prevención de accidentes, la evaluación médica de los colaboradores, la investigación de los accidentes que ocurran y un programa de entrenamiento y divulgación de las normas para evitarlos.
- c. Orden y Aseo: En coordinación con los jefes de cada área se establecerán mecanismos para la implementación de un programa de orden y aseo, donde cada área se comprometa a mantener su estación de trabajo en perfecto estado.
- d. Preparación para emergencias
 - Se efectuará una adecuada selección y distribución extintores por toda la empresa.

- Se divulgaran las líneas de emergencia a las cuales puedan acceder todos los colaboradores (ambulancias, bomberos) y quedaran publicadas en un lugar visible.
 - Elaboración de planos y diagramas indicando la ubicación de los equipos contra incendio, vías de evacuación, etc.
 - Se debe implementar una Brigada de emergencia la cual tendrá una capacitación continuada.
- e. Reporte Interno de Incidentes, Historia Clínica, Inspección áreas de trabajo: Es de gran importancia siempre tener un reporte de historia clínica del trabajador desde el día en que ingreso, números telefónicos de familiares a los cuales se puedan contactaren caso de emergencia, medicamentos que consuman constantemente.
- f. Capacitación en salud ocupacional: Esta capacitación será aplicada a todos los miembros de la empresa con el fin de prevenir enfermedades individuales y grupales. Se destinara un tiempo mensual para esta capacitación.

Figura N° 06. Diagrama de programa de salud ocupacional.



Fuente: Elaboración propia

6.2.4.3.6. Programa de bienestar.

Este programa estará encaminado a proporcionar beneficios a los colaboradores y sus familias aumentando los niveles de satisfacción por medio de actividades y programas extra laborales., con el fin de que trabajen bien y tengan mayor capacidad para trabajar productivamente.

Objeto: Brindar a los colaboradores actividades diferentes a sus laborales donde ellos puedan explotar otro tipo de aptitudes.

Alcance: Se aplica a todo el personal de la empresa, y a los familiares para promover la integración.

Políticas de programa de bienestar:

- Se propone brindar a los colaboradores actividades deportivas en las que puedan participar todos.
- Realizar fiestas de integración donde se celebren fecha importantes como cumpleaños, día de la madre el padre entre otras.
- Integrar a la familia de cada uno de ellos en las actividades que se puedan.

Tabla N° 50. Actividades del programa de bienestar sugerido para las mypes del distrito de Chachapoyas.

ACTIVIDAD	DÍA DE REALIZACIÓN							OBSERVACIÓN
	L	M	M	J	V	S	D	
CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS					X			Esta actividad se realizara el último viernes de cada mes, con el fin de celebrar los cumpleaños de todos los colaboradores que hayan cumplido años durante el mes. Se convocara tanto al personal operativo como al administrativo. El dinero se recaudara entre el personal exceptuando a los que cumplen años en este periodo, mediante un fondo fijo acordado con anticipación entre todos.
CELEBRACION DEL EMPLEADO DEL MES	X							El primer lunes de cada mes vencido, se reunirá a todo el personal para dar a conocer el nombre del empleado del mes, quien será determinado con base a la evaluación mensual elaborada por los jefes inmediatos y la gerencia.
CELEBRACION DEL DIA MADRE Y PADRE						X		En estas fechas especiales, se les dará un pequeño obsequio a los colaboradores que sean padres y madres de familia. El dinero para esta celebración saldrá del fondo grupal.
ACTIVIDAD DE FIN DE AÑO						X		Para finalizar el año, la empresa realizara una fiesta familiar, en la que habrá rifas, juegos recreadores para los niños y comida. A esta celebración estarán invitados todos los colaboradores sin excepción.
CAMPEONATOS DE FUTBOL Y VOLEY(MASCULINO Y FEMENINO)							X	Según los gustos de los colaboradores de las mypes, se propone organizar campeonatos de futbol y vóley con la participación de los colaboradores así como también con los familiares de los mismos para generar horas de esparcimiento y diversión.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.4.3.7. Administración salarial (compensaciones)

La Administración Salarial requiere de una política salarial que vaya de acorde a la productividad laboral, la calidad empresarial, la calidad de vida de los colaboradores y la rentabilidad organizacional, de esta manera estimular la cooperación colectiva. Mediante la figura que sigue, se tendrá una mejor comprensión de lo enunciado.

Figura N° 07. Sistema de administración salarial.



Fuente: Cruz Lezama Osain

El sistema de administración salarial una vez estructurado y aprobado por la autoridad competente consigue mantener una estructura salarial equitativa a nivel interno y externo de la organización.

6.2.4.3.8. Plan de incentivos

Por lo general, las empresas tratan de fortalecer el compromiso en toda la organización por medio de la motivación, los incentivos y las recompensas por el buen rendimiento. Para ello es necesario diseñar una estructura de recompensas que motive a la gente a hacer aquello que es necesario para que la estrategia funcione con éxito.

Las organizaciones con alto rendimiento, necesitan un conjunto de gente ambiciosa que desee tener éxito, le guste el reto y encuentre que cierta competencia y presión son útiles para saciar su propio impulso de obtener reconocimiento, logros y satisfacciones personal.

Los sistemas de incentivos y participación de utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con los altibajos de la organización. En una temporada de auge los colaboradores reciben una mejor compensación. En etapas difíciles, la compensación disminuye proporcionalmente a las dificultades de la organización. Además de permitir mayor flexibilidad en el proceso de vincular los costos con el nivel de éxito que obtenga la empresa, los incentivos y la participación de utilidades crean un entorno determinado que es preciso considerar antes de seleccionar una política.

Los sistemas de incentivos vinculan directamente la compensación con el desempeño. Pagan a los colaboradores por obtener resultados y no por su antigüedad o por el número de horas que haya laborado. Los colaboradores que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina en gran medida el ingreso que obtienen.

La organización se beneficia porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que cada persona haya trabajado. El objetivo de los sistemas de incentivos y de participación en utilidades es mejorar el desempeño.

Objeto: Hacer que las metas comunes de la empresa y el cliente se logren, a través de mayor productividad, recaudo, compromisos, calidad en el servicio, eficiencia y eficacia.

Alcance: Se aplica a todos los colaboradores de la empresa.

Políticas del plan de incentivos:

- Generar sana competencia entre todos los colaboradores.
- Promover el trabajo en equipo.
- Estimular el buen desempeño grupal e individual.
- Medir los niveles de desempeño.
- Incrementar la productividad de la empresa mediante el esfuerzo de los colaboradores

Propuesta para el plan de incentivos

Para determinar esta propuesta se plantean dos tipos de categorías:

- a. Incentivos económicos.
 - Bono al mejor colaborador: Teniendo en cuenta que todos los colaboradores de la organización se evalúan mensualmente se escogerá el mejor colaborador del mes el cual se hará acreedor de un bono, el monto dependerá de la iniciativa del empleador y de la capacidad de la empresa.
 - Hacer una rifa de un electrodoméstico o viaje entre los 5 mejores colaboradores del año.
- b. Incentivos no económicos:
 - Reconocimiento de los logros: felicita a tus colaboradores cuando hagan un buen trabajo, así conseguirás que sienta que su esfuerzo vale la pena y que es una parte importante de la empresa.
 - Elección de días libres y vacaciones: esta medida también facilitará la conciliación laboral y familiar de tus colaboradores. Si estableces un equilibrio entre el trabajo y el ocio, se generará un ambiente muy positivo.
 - Flexibilidad horaria: reduce el tiempo dedicado para la comida para poder adelantar la hora de salida, propón trabajar unas horas más durante la semana para tener la tarde del viernes libre o mantén la jornada intensiva en verano.

6.2.5. Análisis de factibilidad

La factibilidad de la propuesta del modelo de gestión del talento humano para las mypes del distrito de Chachapoyas, viene dada por la pertinencia y aplicabilidad del mismo. Esta propuesta cubrirá las necesidades que presentan las mypes del distrito de Chachapoyas en relación al adecuado proceso de gestión del talento humano, buscando el bienestar del talento humano así como el de la empresa.

Para esto se deberá generar una cultura interna dentro de las organizaciones para poder lograr realizar todo procedimiento nuevo o modificado en la búsqueda de mejoras en diversos ámbitos. La viabilidad del modelo se basa en:

- Desarrollo de cultura interna.- Se trata de utilizar el modelo en forma activa, de manera que todos lo conozcan y lo pongan en práctica.
- Seguimiento y monitoreo de uso.- Se debe monitorear el uso del modelo a fin de poder controlar, dirigir su uso, detectar posibles problemas e implementar planes de contingencia.
- Apoyo de la organización.- A fin de promover el uso del modelo, que permita generar información útil y oportuna dentro de la organización e incentivar la participación de los colaboradores.

6.2.6. Estrategias.

- Vincular una parte de la retribución al beneficio económico, creando un acicate para que los colaboradores se impliquen activamente en la mejora de la eficiencia.
- Realizar una revisión y mejoramiento de los procesos que se realiza en la empresa.
- Generar información histórica; a fin de que apoye la mejora continua de los procesos, archivando información adecuada o aprobada por los distintos roles participantes con un alto nivel de detalle que asegure su futuro entendimiento y análisis para los objetivos que persigue la organización.

6.2.7. Ventajas de implementar la propuesta del modelo de gestión del talento humano. Algunas de las ventajas consiguientes a la implementación de la propuesta son las siguientes:

- Clima laboral de calidad.
- Conservación de una base de información histórica y documentada.
- Calidad en el servicio y/o producto.
- Cambio de actitud en las personas.
- Mejoramiento continuo.

6.2.8. Factores de riesgo para el éxito del programa

- Falta de compromiso de la Gerencia o Administración
- Falta de continuidad
- Definiciones débiles

VII. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como propósito identificar y explicar los factores que inciden en la gestión del talento humano en las micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas 2015, a continuación se muestran los principales hallazgos de esta investigación.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) dio a conocer que a diciembre de 2015, se crearon 235 mil 381 empresas en nuestro país. De acuerdo con el Directorio Central de Empresas y Establecimientos, en la Provincia de Lima se registró el mayor número, representando el 40,1% del total, le siguen La Libertad y Arequipa con 5,5% cada uno, Cusco con 5,0% y Piura con 4,0%; la región Amazonas se encuentra en los últimos lugares de esta lista, pero a comparación del año 2013 ha subido 4 lugares ya que en dicho año se encontraba en el último lugar.

El Directorio Central de Empresas y Establecimientos elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), ha registrado a diciembre de 2013, 1 millón 778 mil 377 empresas que desarrollan actividades económicas en el territorio nacional; El 95,0% de las empresas del país califican como microempresas, el 4,02% se encuentran en el segmento de la pequeña empresa y el 0,63% son mediana y gran empresa. El 0,35% restante corresponde a la administración pública; con esta información se respalda los resultados obtenidos en la investigación donde del total de mypes encuestadas 84% está representado por las microempresas y el 16% por las pequeñas empresas.

Las personas al encontrar un lugar en donde puedan desarrollarse como profesionales, sientan confianza, seguridad, y se identifiquen con la organización van a aportar cada vez de mejor manera a la organización. Los seres humanos somos un capital valioso dentro de una empresa, por lo cual es preciso reconocer lo importante que es para una organización, el saber identificar a aquellas personas que realmente son un aporte dentro de ella, y el conocimiento sobre como retenerlas y mantenerlas con altos niveles de satisfacción en diferentes ámbitos, tanto en lo personal y profesional.

Mediante la investigación realizada de los factores que inciden en la gestión del talento humano en las mypes del distrito de Chachapoyas se puede decir que son múltiples factores los que influyen en las organizaciones, estos han hecho de esta labor una que exija por sí sola la innovación de los pensamientos, procedimientos y políticas que la dirige.

Díaz, 2013 destaca que la importancia del talento humano radica en que éste es el mayor potencial activo de toda la organización ya que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a la misma, que el gerente debe procurar lograr la correcta administración mediante la utilización de herramientas, modelos y técnicas para gestionar y potenciar las competencias de los colaboradores, facilitando e intermediando el aprendizaje participativo, la creatividad, la innovación, el liderazgo, la adaptabilidad, la flexibilidad, la motivación, el trabajo en equipo, la efectividad, el buen clima organizacional, el desarrollo de una buena filosofía en la administración de personal , y contribuir con esto al éxito de una organización competente de forma continua. En cuanto a la importancia que le dan las mypes del distrito de Chachapoyas al recurso humano el 98% afirma que el éxito de su negocio depende de sus colaboradores ya que la calidad del bien y/ servicio para la satisfacción del cliente depende de las habilidades, destrezas y conocimientos de los colaboradores, con esto se puede afirmar que en la ciudad de Chachapoyas el talento humano es el potencial activo más valioso para las organizaciones. La gestión de recursos humanos o administración de personal es un proceso clave de la gestión general. Considerada como sistema, abarca funciones o subsistemas que buscan optimizar el aporte de los colaboradores a los fines organizacionales. Cada día la Administración de Recursos Humanos juega un papel más importante en el desarrollo del plan estratégico dentro de las compañías, (Díaz, 2013); Respecto al uso de la herramienta de planeación estratégica, el 58% de mypes del distrito de Chachapoyas hacen uso de esta herramienta porque consideran que para el logro de los objetivos del negocio, deben tener bien definidos la misión, visión, valores, metas, productos y/o servicios a comercializar, además que los objetivos de los colaboradores deben estar alineados con los del negocio, consideran que para que las cosas salgan bien se debe realizar una planeación estratégica tanto del negocio como de los recursos humanos; y como parte de ello realizan pruebas piloto para cerciorarse que los cambios sean beneficiosos tanto para el negocio como para los recursos humanos, es así que el 41% de encuestados respondió que hace uso de pruebas piloto para evaluar si los cambios que se pretenden implementar en la mypes del distrito de Chachapoyas serán de beneficio o no para el negocio;

La gestión del talento humano es una de las áreas más importantes de la organización, antiguamente la empresa enfocaba más recursos en las áreas de producción y finanzas, pues se entendía que estas eran todo el motor de la empresa, pero se ha entendido la ineludible necesidad de contar con talento humano cada vez más capacitado para poder lograr mejores resultados. Esto ha causado que las empresas enfoquen esfuerzos mayores en las áreas de gestión del talento humano, creando así cada vez más un capital humano con mayores áreas de especialización y con mayores destrezas personales (Ureña, 2013). Según los resultados obtenidos del presente estudio que se realizó a las mypes de distrito de Chachapoyas el 53% de encuestados afirma que el recurso humano es el que mayor influencia tiene para el desarrollo de la organización ya que depende de la voluntad y las ganas que los mismos colaboradores le pongan a las labores que realizan para incrementar la eficiencia y productividad del negocio; sin embargo hay micro y pequeños empresarios que aún consideran a los recursos económicos, materiales y tecnológicos como los recursos más importantes para que su negocio siga operando; el hecho de que las mypes consideren el recurso humano como el recurso más valioso para su negocio hace que los colaboradores se sientan valorados, motivados y por ende se identifique con la empresa.

En la mayoría de los casos, y no siempre la mejor opción, las empresas, con el fin de alcanzar sus objetivos a corto plazo de la manera más eficaz, concentran su esfuerzo y destinan sus recursos importantes y principales en la resolución de los problemas del momento (Bager, 2001). En las mypes del distrito de Chachapoyas el 17% indicó que sus colaboradores no se encuentran preparados para prever problemas, esto significa que resuelven los problemas en el momento que se presentan; por otro lado la mayor cantidad de mypes se anticipa a los sucesos, no permite que los problemas lleguen a concretizarse porque estos les genera costos más elevados y pérdidas mucho más significativas; Como consecuencia de que las mypes se anticipen a los problemas le genera mayores ingresos, disminuye gastos innecesarios por corregir problemas y sobre todo genera una buena imagen ante sus clientes.

De la investigación realizada se logró identificar los factores internos y externos que intervienen en la gestión del talento humano de las micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas, a continuación se realiza un análisis detallado de la influencia de cada uno de estos factores.

Según Benjamín, 2012, la oferta de trabajo impulsa el monto de compensación que una empresa debe ofrecer para atraer colaboradores. En un mercado sobresaturado, cuando el desempleo es alto y existen muchos más candidatos calificados que oportunidades de trabajo, el monto de la compensación que debes proporcionar es menor que cuando hay una escasez de candidatos y se está compitiendo contra varias otras compañías para reclutar colaboradores. En la ciudad de Chachapoyas la oferta de trabajo es muy limitada por lo tanto las mypes no se preocupan por hacer comparaciones de los niveles salariales con otros negocios que se dediquen al mismo rubro, sino más bien determinan un salario de acuerdo a lo que ellos consideran pertinente; el 40% de encuestados respondió que para definir las compensaciones tiene en cuenta los logros alcanzados por los colaboradores, seguido muy de cerca por el cargo que desempeñan dentro de la organización, pero muy pocos son los que lo hacen tomando en cuenta los parámetros legales establecidos ya que la mayoría de mypes del distrito de Chachapoyas ofrece una compensación igual o menor a la remuneración mínima vital. Según la investigación realizada por el Mg. Carlos Hinojosa Salazar sobre “Impacto de la remuneración mínima en el desarrollo socio-económico de los colaboradores de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Chachapoyas, año 2012” la remuneración otorgada depende del nivel de ingresos mensuales, donde el 71,08% no opina sobre su remuneración otorgada, sin embargo el 12,50% recibe una remuneración igual a la mínima vital, y el 15,24 menor a la vital; la repercusión a la que conlleva los salarios bajos en las mypes del distrito de Chachapoyas es a la desmotivación y falta de identidad de los colaboradores con el negocio.

Las políticas internas y procedimientos impactan las actividades de recursos humanos. Por ejemplo, si la empresa se ha comprometido a la promoción interna, recursos humanos debe asegurar que los colaboradores reciban una formación adecuada y el desarrollo para estar listos para el ascenso cuando llegue el momento (Benjamin, 2012). Según la información recopilada se puede afirmar que no todas las mypes del distrito de Chachapoyas tienen un reglamento interno laboral, pues solo el 58% cuentan con uno, pero la realidad que se puede apreciar es que de las mypes que dicen tener reglamento en su mayoría solo da a conocer en forma verbal más no tienen un documento que respalde las normas de la organización, el no contar con un reglamento interno hace que los colaboradores se sientan desorientados y no sepan que comportamientos adoptar ante ciertas circunstancias; referente al ambiente de trabajo en más del 50% de las mypes del distrito de Chachapoyas el ambiente de trabajo es bueno y en algunos casos excelente, pero en algunos casos se detectó que existe un

ambiente hostil que no permite el desarrollo de un buen clima laboral y por ende la estabilidad laboral de los colaboradores; el 61% de las mypes facilita la promoción interna de sus colaboradores, permitiendo que estos puedan tener un crecimiento personal y profesional haciendo que las relaciones entre jefes y colaboradores tengan un impacto positivo, cabe indicar que las posibilidades de crecimiento profesional y ascenso en las mypes del distrito de Chachapoyas son escasos debido a que tienen una estructura organizacional pequeña, lo que provoca que los colaboradores abandonen el negocio en busca de un nuevo trabajo donde se les ofrezca mejores oportunidades de crecimiento.

Hernando, 2007, manifiesta que .Empowerment, significa brindar la posibilidad de que los miembros de la organización puedan tomar decisiones. Requiere lograr una cultura de aceptación de errores, de confianza en los demás, de controles amplios y adecuados y de asignar los recursos y la responsabilidad necesaria para que quieran tomar una decisión. Implica compromiso, tanto por parte de la organización como de colaboradores, logrando que todos se involucren en los objetivos y en la manera de implementarlos. En tal sentido en las mypes del distrito de Chachapoyas se toma mucha importancia a lo que empoderamiento y dar instrucciones se refiere pues el 99% de los administradores delegan funciones o dan instrucciones a sus colaboradores porque consideran que al empoderar a los colaboradores hacen que estos se involucren y se identifiquen más con la organización; a pesar de empoderar a los colaboradores y dejar que participen en la toma de decisiones, no los recompensan por los aportes que dan en beneficio de la organización, lo cual genera una inconformidad y desmotivación de los colaboradores. Hernando, 2007 manifiesta que la comunicación “es fundamental para el desenvolvimiento de toda organización, para dar órdenes, transmitir políticas y estrategias, relacionarse entre las distintas áreas; es imposible realizar una eficiente gestión con una mala comunicación. No se puede implementar ni lograr realizar un plan de acción, sin una comunicación clara y precisa de lo que le corresponde hacer a cada empleado y cómo contribuye con su trabajo al logro de los objetivos”. Para las mypes del distrito de Chachapoyas, la comunicación contribuye a desarrollar un buen ambiente de trabajo ofreciendo mejores oportunidades de desarrollo, incrementando el desempeño, mejorando el clima laboral y la productividad de los colaboradores, sobre todo facilitando el trabajo en equipo; pero admiten no haber podido lograr que los colaboradores puedan adherirse a las conductas y acuerdos que tienen dentro de la organización y que muy constantemente hay rencillas y confusión al transmitir la información debido a que no hay una comunicación clara y precisa.

Por otro lado Hernando, 2007, indica que la motivación es la que impulsa a los trabajadores a actuar de determinada manera o modificar su conducta. Para poder lograr una gestión eficiente, los responsables de RR.HH. deberán, encontrar los denominadores comunes que satisfagan las necesidades, tensiones, deseos y disconformidades de la mayor cantidad de gente posible; en las mypes del distrito de Chachapoyas la motivación que ofrecen a sus colaboradores son incentivos económicos, vales de compras, viajes y becas, y otros incentivos dentro del cual se destaca la promoción interna dentro del negocio (ascensos y/o reconocimiento por sus logros), los micro y pequeños empresarios no creen que sea necesario ofrecer a sus colaboradores una salario emocional, ya que con los incentivos económicos que les dan por productividad ya los están motivando; el hecho de que los dueños y/o administradores se preocupen más por ofrecer a sus colaboradores una motivación económica y no una motivación emocional hace que los colaboradores solo reaccionen a estímulos económicos, generando un costo adicional a las mypes y cierta inconformidad por parte de los colaboradores cuando no reciben lo que ellos esperan, y además no se sientan reconocidos por los aportes que brindan al negocio, ya que muchos de ellos esperan recibir un reconocimiento público por su buen desempeño.

Respecto a la reducción de personal Hernando, 2007, manifiesta que para muchas empresas, se ha convertido en una práctica común reducir el tamaño de su fuerza de trabajo periódicamente. Batido es un término que se refiere a un giro constante de una fuerza de trabajo mediante la eliminación de los trabajadores con las habilidades no deseadas y su sustitución por nuevos talentos. Inevitablemente, esta práctica tiene un impacto enorme en cómo los sistemas de recursos humanos operan. Los gerentes de recursos humanos necesitan constantemente encontrar formas de mantener la moral de la empresa, mientras que al mismo tiempo evalúan las habilidades de su fuerza de trabajo para determinar quién se queda, quién es despedido, y quién es contratado; Según la investigación realizada en las mypes del distrito de Chachapoyas el 62% no hacen recorte de personal, sin embargo; el 38% afirma que sí, donde el 60.5% considera que el motivo principal para recortar el personal son las malas prácticas por parte de los trabajadores, seguido por la disminución de ventas, y por último porque se hace recorte de presupuesto; tras haber hecho un recorte de personal, el clima laboral se puede volver complicado ya que los colaboradores que se quedan se pueden ver con menos seguridad y miedo a perder su empleo, otros echan de menos a los que ya se han ido, lo más complicado de la empresa en esos momentos es mantener la motivación y moral de los trabajadores.

Según el Instituto Nacional de Estadística en Informática en el año 2012, el 16,8% de las Micro y Pequeña Empresas capacitó al menos un trabajador operario, en eventos relacionados con la actividad económica que realiza la empresa. Los indicadores (de frecuencia y de valor) muestran a las micro y pequeñas empresas que ha registrado gastos en capacitación de sus trabajadores respecto al 2012 se obtienen al relacionar el número de empresas que declararon haber gastado en capacitación entre el número de empresas que registraron gastos de personal. Así como, al relacionar los montos registrados en capacitación con los montos registrados en gastos de personal. Los resultados muestran que el 4,4% de las Micro y Pequeña Empresas que han registrado gastos de personal, han gastado en la capacitación de su personal, además muestran que el 24,1% de las Micro y Pequeña Empresas que han registrado gastos de servicios prestados por terceros, han gastado en asesorías y consultorías, a nivel de ciudad, se observa que Cusco (68,3) e Iquitos (49,3%) registran los mayores porcentajes. Respecto a esto los resultados de la investigación realizada en las mypes del distrito de Chachapoyas ,muestran que la capacitación es en base a perfiles de puesto, misión, visión y valores de la empresa, además la frecuencia de las capacitaciones son semestral, trimestral y otros periodos dentro de los cuales se puede considerar la capacitación mensual o quincenal; en donde la mayoría de micro y pequeños empresarios esperan que las instituciones públicas realicen cursos o capacitaciones gratuitas; muchos de ellos conocen de la importancia que tiene mantener a su personal capacitado pero aun así consideran que es muy costoso y sus ingresos no son suficientes para poder cubrirlo, además de que desconocen con realizar las tareas de capacitación; los colaboradores de las mypes del distrito de Chachapoyas no tienen capacitaciones constantes que refuercen sus conocimiento lo cual genera que no tengan un entendimiento claro sobre sus responsabilidades o deberes.

Así como se tienen factores internos que influyen en la gestión del talento humano también se tienen factores externos que intervienen:

Benjamin, 2012, manifiesta que medir el grado de competencia en la industria afecta la capacidad de la empresa para contratar a trabajadores cualificados. Los gigantes de la industria encuentran los candidatos que ellos buscan. En tal caso, no hay necesidad de gastar dinero en publicidad por cada contratación, ya que los candidatos visitarán la página web de la empresa por su propia voluntad. Sin embargo, las pequeñas empresas no suelen tener el mismo poder de marca o reputación de la empresa, y necesitan buscar activamente candidatos calificados para posiciones críticas. En tal escenario, un departamento de

recursos humanos tendrá que centrarse en el desarrollo de materiales de reclutamiento y asistir a ferias de trabajo para promocionar la empresa y atraer solicitantes. Del mismo modo, el departamento de recursos humanos debe desarrollar programas e incentivos para retener a los colaboradores claves. En este sentido en el escenario se encuentra que el 42% de las mypes del distrito de Chachapoyas cuentan con mano de obra calificada, seguido por el 38% que afirma tener ambas, es decir; tanto mano de obra calificada como mano de obra no calificada, y el 20% que cuenta con mano de obra no calificada; casi la mitad de las mypes del distrito de Chachapoyas afirman contar con mano de obra calificada, se refieren a que el personal que labora en su negocio tiene alguna formación académica, pero muchas de las labores que realizan son muy diferentes de la especialidad o carrera estudiada; a pesar de que consideran tener mano de calificada las remuneraciones que se les paga es muy baja a comparación de otras ciudades, en el distrito de Chachapoyas la oferta laboral es escasa es por eso las remuneraciones son muy bajas, esto genera insatisfacción y desmotivación de los colaboradores.

El régimen laboral aplicable a la micro y pequeña empresa se encuentra regulada por el Decreto Legislativo N° 1086 y los decretos supremos N°s 007-2008-TR y 008-2008-TR, texto único ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del acceso al empleo decente; donde menciona que los derechos de los trabajadores de las micro empresas son la remuneración mínima vital, protección de la jornada máxima de trabajo (horario de trabajo y horas extras), descanso semanal, descanso vacacional, descanso por los días feriados, indemnización por despido injustificado, indemnización por vacaciones no gozadas, así como tiene estos derechos también se especifica que no tienen seguro de vida, compensación por tiempo de servicios, gratificaciones, utilidades y asignación; los derechos de las pequeñas empresas son la remuneración mínima vital, protección de la jornada máxima de trabajo (horario de trabajo y horas extras), descanso semanal, descanso vacacional, descanso por los días feriados, gratificaciones, Compensación por el tiempo de Servicios, utilidades, indemnización por despido injustificado, indemnización por vacaciones no gozadas, seguros, los trabajadores de las pequeñas empresas no tienen derecho a asignación familiar; De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación los micro y pequeños empresarios del distrito de Chachapoyas ofrecen a sus colaboradores seguro médico, gratificaciones, descanso vacacional, seguro de vida (aquellos trabajos que implican un riesgo de vida, tales como la construcción, carpintería,

mecánica) y otros tipo de beneficios laborales tales como descanso semanal, descanso por los días feriados; a pesar de que la legislación laboral especifica la protección de la jornada de trabajo la mayoría de mypes hace que sus colaboradores trabajen más horas de la jornada normal de 8 horas sin hacer un pago de horas extras, con una remuneración menor a la mínima vital; esto genera descontento, insatisfacción, desmotivación y poca identidad de los colaboradores con el negocio.

La subcontratación laboral es una técnica empresarial que persigue la vinculación de los trabajadores por medio de una relación jurídica no laboral con el beneficiario final producto de su trabajo (Echeverría, 2010); las mypes del distrito de Chachapoyas en su gran mayoría no realiza subcontrataciones porque esto genera costos adicionales al negocio, además de que disminuye la remuneración que reciben los colaboradores, dentro de otros motivos especifican que no lo hacen porque no existe una agencia de empleos en la ciudad; una minoría (el 3%) respondió que hacen uso de la bolsa de trabajo para poder contratar personal nuevo. Esto no significa que la organización cuente con un área de recursos humanos ya que solo el 10% de mypes encuestadas afirmaron que si tienen ésta área, de las cuales el 90% tiene administración interna y solo un 10% tiene esta área a cargo de servicios externos; con esto se puede decir que la subcontratación en las mypes del distrito de Chachapoyas es muy limitada.

Según el Instituto Nacional de Estadística en Informática, los resultados muestran que el 44,7% de las Micro y Pequeña Empresas, manifestaron que habían incrementado sus ventas, con respecto al año anterior; los factores que incidieron en el aumento de las ventas, fueron: Incremento del número de clientes (66,9%), incremento de la producción (36,9%), nuevos mercados (25,6%) e incremento de precios (6,6%); el incremento del número de clientes o el acceso a nuevos mercados, demandó por parte de las Micro y Pequeña Empresas la utilización de mecanismos de gestión que ocasionaron mayores costos por su financiamiento; Los resultados de la encuesta indican que los mecanismos más relevantes que originaron incremento en los costos fueron: Ventas al crédito (61,4%) acceso al crédito (26,6%) y otro (18,5%), que se refiere a los costos relacionados al mayor gasto en publicidad, incremento de las instalaciones, nuevas estrategias de ventas, mejora en los servicios, calidad de la producción, precios competitivos, atención al cliente, entre los más importantes. Otro de los mecanismos que influyó en el incremento del costo fue por los contratos de colaboración (8,2%), es decir, mediante la vinculación con otras empresas para enfrentar de manera conjunta a demandas de clientes que exigen esfuerzos adicionales

a la empresa. Finalmente, el 5,1% manifestó que otro de los mecanismos utilizados fue el financiamiento mediante socio, es decir, que las empresas se asociaron a fin de compartir oportunidades y riesgos frente a una demanda adicional. En el distrito de Chachapoyas las micro y pequeñas empresas también están en crecimiento; lo cual no necesariamente implica que el incremento de la demanda es por la buena calidad de productos y/o servicios sino debido al acelerado crecimiento de la población pero si se puede notar que las micro y pequeñas empresas han empezado a invertir en publicidad, incremento de sus instalaciones, incremento de estrategias de venta y procuran acceder a créditos para hacer crecer su negocio; a pesar de las mejoras que realizan en su negocio no se preocupan en atender su recurso más valioso que es el talento humano, ante esta situación los colaboradores no desarrollan en su totalidad sus capacidades y como resultado se tiene clientes insatisfechos, además se debe mencionar que las mypes en el distrito de Chachapoyas no tienen responsabilidad social, lo cual no proyecta una buena imagen a sus clientes.

En una organización sindicalizada, el sindicato, en lugar del empleo individualmente negocia un contrato colectivo con la administración. (Mondy R. Wayne, 2005). En el distrito de Chachapoyas los colaboradores de las micro y pequeñas empresas no se sindicalizan a excepción de los trabajadores de construcción civil, que son los únicos que tienen su sindicato de trabajadores en cuanto al sector privado se refiere.

Mondy R. Wayne, 2005, menciona que la tecnología de RR.HH tiene el potencial de aumentar o disminuir el valor de una organización. Los especialistas en RR.HH que comprendan y adopten la nueva tecnología son los que tendrán éxito. En el año 2012, el 15,7% de los conductores de las Micro y Pequeña Empresas declararon que habían participado en cursos o eventos de capacitación relacionados con el mejoramiento de sus productos o prestación de servicios. Respecto a la aplicación o introducción de nuevas o mejores tecnologías innovadoras para mejorar productos, procesos o prestación de servicios, en el año 2012, fueron los relacionados a nuevos o mejores procesos de fabricación o producción (38,4%), nuevos o mejores productos (36,4%), nuevos o mejores servicios (14,5%), nuevos o mejores procesos con proveedores y compradores (10,0%). Del estudio realizado se logró identificar que la mayoría de las mypes del distrito de Chachapoyas consideran que el uso de la tecnología incrementa la productividad y rentabilidad de su negocio, pero hay otros micro y pequeños empresarios que no consideran que el uso de la tecnología sea muy beneficioso o para su negocio; el no contar con la

tecnología adecuada dificulta el desempeño de los colaboradores, retrasa el tiempo de atención al cliente y genera pérdidas al negocio.

Mondy R. Wayne, 2005, aclara que La economía del país, en su conjunto y en sus diversos segmentos es un factor ambiental importante que influye en la ARH. En general cuando la economía está en su auge el reclutamiento de trabajadores calificados es más difícil. Por otro lado cuando se experimenta una recesión, existen comúnmente más solicitantes disponibles. Para complicar esta situación aún más un segmento del país puede estar experimentando una recesión, otro una recuperación lenta y otro un auge. Los resultados de la encuesta de Micro y Pequeñas empresas 2013 realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática muestran que el 44,7% de las Micro y Pequeña Empresas, manifestaron que habían incrementado sus ventas, con respecto al año anterior. Los factores que incidieron en el aumento de las ventas, fueron: Incremento del número de clientes (66,9%), incremento de la producción (36,9%), nuevos mercados (25,6%) e incremento de precios (6,6%). De acuerdo a los resultados de la presente investigación las mypes del distrito de Chachapoyas tienen una gran influencia en la economía de las familias, esto se debe a que es una de las principales fuentes generadoras de empleo, ya que la actividad principal en el distrito de Chachapoyas es el comercio.

VIII. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario sobre Gestión del Talento Humano, se concluyó de la manera siguiente:

- La gestión del talento humano en las mypes del distrito de Chachapoyas es una de las tareas más descuidadas puesto que priorizan otras actividades y dejan de lado su recurso más valioso (Recurso Humano), presentando falencias principalmente en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño, así como también se aprecia ausencia de liderazgo y baja remuneración lo que trae consigo desmotivación y falta de identidad de los colaboradores con la organización; dentro de los principales motivos por los que las mypes no gestionan su talento humano se encuentra la falta de capacitación de los dueños y/o administradores, además en que las consideran poco útil y no prioritario.
- El tamaño y la condición de las mypes inciden en la presencia o ausencia del área de recursos humanos dentro de su estructura; las empresas que por lo general no sobrepasan los 5 colaboradores, no poseen dicha área y las funciones derivadas de la gestión de las personas es asumida por los dueños, administradores u otro tipo de cargos de la empresa. Se evidenció que sólo algunas de las mypes, donde el número de colaboradores supera los 16, registran personas encargadas de gestionar el talento humano.
- Los factores que influyen en la gestión del talento humano en las micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas son: compensación, relaciones con los colaboradores, empowerment, participación de los colaboradores, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, motivación, salario emocional, reducción de personal, políticas laborales, competencia, legislación, subcontratación, sociedad, clientes, tecnología y economía. Es necesario resaltar que cada uno de estos factores puede influir de forma positiva o negativa según el escenario en el que se desarrolla la actividad empresarial.

- Como conclusión final se tiene que en las mypes del distrito de Chachapoyas tanto los factores internos como externos influyen en la gestión del talento humano, sin poder determinar si son los factores internos los que influyen en mayor proporción o por el contrario los factores externos ya que cada mype cuenta con diferentes características tales como tipo de actividad empresarial, nivel de ingresos, estructura organizativa o la adaptabilidad a los diferentes cambios del entorno.

IX. RECOMENDACIONES

Para culminar la investigación se expone algunas recomendaciones de cómo mejorar la gestión del talento humano en las micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas ante la incidencia de los diferentes factores que intervienen en la gestión de dicho recurso.

- Se sugiere que las Micro y Pequeñas Empresas del distrito de Chachapoyas diseñen una estructura organizacional apoyados en los procesos de gestión del talento humano y además realicen un análisis interno de la gestión correspondiente, y modifiquen las falencias encontradas involucrando a todo el personal, para lo cual se debe definir alguien que lidere el proyecto.
- Fortalecer los procesos que se orientan al aprovechamiento de actitudes, aptitudes y habilidades que poseen los colaboradores, con talleres y cursos de desarrollo profesional debido a que esto ayudará a disminuir los índices de rotación de personal, mantener una buena cultura organizacional, guiar equipos de trabajo, y tener una buena comunicación interna, además se debe realizar reuniones de confraternidad y camaradería para mejorar los lazos amicales de los colaboradores.
- Se recomienda que las mypes del distrito de Chachapoyas se asocien para que puedan contratar especialistas en el área de recursos humanos, con la intención de implementar programas, capacitaciones y talleres en temas de gestión del talento humano para fortalecer su principal recurso.
- Se recomienda a las instituciones públicas; Municipalidad Provincial de Chachapoyas, Gobierno Regional de Amazonas, Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo, que a través de sus diferentes instancias promuevan el desarrollo la Gestión del Talento Humano en las Mypes del distrito de Chachapoyas, brindando orientación en cuanto a temas de cómo liderar y potencializar el recursos humano vinculado a estas instituciones.

- Se recomienda que la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza y Universidades Privadas con Sede en la ciudad de Chachapoyas que tengan carreras profesionales vinculadas a las ciencias empresariales o afines, incluyan dentro de su cronograma académico el desarrollo de programas, cursos y talleres que promuevan una adecuada gestión de su recurso humano.
- Por último se recomienda a las mypes del distrito de Chachapoyas implementar la propuesta de gestión del talento humano realizada como resultado de la presente investigación, con la finalidad de potencializar el talento humano como factor de competitividad y como fuente de éxito y crecimiento de cada una.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

- Alpander, Guvenc G. *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*. Editorial Norma S.A. Colombia. 1985.
- Anagappa, G. (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research. *International journal of production research*.
- Anzola, S. (2002): *Administración de pequeñas empresas* (2ª ed.), México, McGraw-Hill.
- Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo: Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de gestión*.
- Baguer, Á. (2001). *Un timón en la tormenta. Cómo implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en las empresas*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Blasco, R. (2009) *Selección de Personal*. En: Reyes, R. *Diccionario crítico de las Ciencias Sociales*. Terminología Científico-Social-Aproximación Crítica, 2009.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ra. Edición). Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. Edición). Colombia: McGraw Hill.
- Cervera, Á. (2008). *Comunicación Total*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Cortés, J. (2007). *Técnicas de prevención de riesgos laborales. Seguridad e higiene del trabajo*. 9ª. Edición. España: Editorial Tébar, S.L.
- Dávila A. y Martínez N. (1999). *Cultura y Organizaciones Latinas*. Siglo XXI Ediciones.

- Dessler G., Varela R. (2004). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano* (2º Edición). México: Pearson Educación.
- Dessler, G. (2001): *Administración de personal* (8ª ed), Prentice-Hall.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. Octava Edición. México: Pearson Educación.
- Fitz-enz, Jac. *Cómo medir la gestión de recursos humanos*. Ediciones Deusto S.A. España.1999
- Gadenne, D. (1998). Critical Success Factors for Small Business: An Inter – Industry Comparison. *International Small Business Journal*.
- Gan, F. y Triginé, J. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- González, M. (2006). *Habilidades directivas*. España: INNOVA.
- Hayes, N. (2002). *Dirección de Equipos de Trabajo. Una estrategia para el éxito*. Madrid, España: Editorial Paraninfo.
- (INEI, 2014) Instituto Nacional de Estadística e Informática. Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa,2013.
- Kotter, J. (2001) *Gestión del Cambio*. España: Ediciones Deusto, S.A.
- Mondy, R. y Noé, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Novena Edición. México: Pearson Educacion.
- Olleros, M. (2005). *El proceso de captación y selección de personal*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Perea, J. (2006) *Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global*. Revista de Investigación en Psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. Revista v.9 n.1 Lima jun. 2006.
- Pérez, E. y Oreo, L. (2006). *Manuales de dirección médica y gestión clínica*. España: Ediciones Días de Santos.
- Porter, Michael E. (1996) *Construyendo las Ventajas Competitivas del Perú*. Estudio Monitor Company, Lima – Perú.

- Porter, Michael E.: (1997) *Estrategia Competitiva, Técnicas y Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. 24ta edición, Editorial Continental, ciudad de México - México.
- Quintanilla, I. (2002). *Empresas y personas: Gestión del conocimiento y capital humano*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S. y Judge T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. 13ª. Edición. México: Pearson Educacion.
- Rodríguez C., Yoani (2011) “Gestión del talento humano como fuente de innovación tecnológica”
- Rodríguez, V., Joaquín (2007). *Administración Moderna de personal*. (7ª. Edición). México: CengageLearning Editores, S.A.
- Senge, P. (2000). *La danza del Cambio: Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Colombia: Editorial Norma, S.A.
- Werther W. y Davis K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Werther, W. (2008) *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. Mc Graw Hill.

Trabajos de Investigación:

- (Caro Trauco, 2014) “Diagnóstico del clima organizacional en la gerencia de la autoridad regional ambiental – Gobierno Regional Amazonas 2014”- Chachapoyas, Amazonas, Perú.
- (Centy Villafuerte, 2011) “La inversión en recursos humanos y la competitividad de las micro y pequeñas empresas de la región Arequipa – 2011”- Arequipa, Perú.
- (Alejo La Rosa, 2014) “Implementación de procesos de R.R.H.H. en las mype en el Perú”-Lima, Perú
- (Jaramillo Naranjo, 2005) “Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos”- Colombia.

- (López Torres & Cuervo Tamayo, 2014) “Caracterización de Gestión del Talento Humano en 28 Empresas Pequeñas del Sector Manufacturero de Cuero y Calzado, del Barrio Restrepo de la Ciudad de Bogotá – 2014”- Colombia.

Leyes:

- Decreto Legislativo 1086, acerca de la Ley de la Micro y Pequeña Empresa N° 28015”.
- “La Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa N° 28015”

ANEXOS

ANEXO N°01: Formato de encuesta aplicada a una mype del distrito de Chachapoyas.



UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE
AMAZONAS

Facultad de Ciencias Económicas y
Administrativas - FACEA

ENCUESTA

La siguiente encuesta es una herramienta que permitirá conocer las principales características de la Gestión del Talento Humano en la MYPES del Distrito de Chachapoyas. La información brindada por usted es de carácter estrictamente confidencial y con fines académicos por lo que agradecemos su objetividad y tiempo dedicado.

Lea detenidamente los ítems y marque con una X la opción que crea usted conveniente.

1. Razón Social:
2. Actividad principal que desarrolla
 - a) Producción
 - b) Servicio
 - c) Comercio
 - d) Manufactura
 - e) Sin fines de lucro
3. Persona quien lo administra
 - a) Familiar
 - b) Dueño o propietario
 - c) Particular
 - d) Amigo del propietario
4. ¿Cuál es el grado de instrucción del administrador o gerente?
 - a) Sin instrucción
 - b) Primaria
 - c) Secundaria
 - d) Técnico
 - e) Superior
5. Cantidad de personas que trabajan en la empresa (incluye dueños y empleados).
 - a) 1 - 3
 - b) 4 -10
 - c) 11- 15
 - d) 16 -25
 - e) 26 a más

6. ¿El recurso humano con el que cuenta la empresa es mano de obra?:
- a) Calificada
 - b) No calificada
 - c) Ambas
7. ¿Posee un reglamento interno laboral?
- a) Si
 - b) No
8. ¿La organización cuenta con un área de Recursos humanos?
- a) Si
 - b) No

Si la respuesta es NO, pase a la pregunta N°13.

9. La administración de Recursos humanos está a cargo de:
- a) Administración interna
 - b) Servicios externos
10. El responsable del área de recursos humanos tiene formación como:
- a) Lic. en administración de empresas
 - b) Lic. En Recursos humanos
 - c) Psicólogo
 - d) Conoce la tarea por experiencia
 - e) Otros
11. ¿El área de recursos humanos cuenta con un presupuesto específico?
- a) Si
 - b) No

Si su respuesta es NO, pase a la pregunta N°13.

12. ¿Considera que el presupuesto es suficiente para realizar una gestión eficiente?
- a) Si
 - b) No
13. ¿Considera al Recurso Humano como elemento fundamental del éxito de su negocio?
- a. Si
 - b. No
14. El reclutamiento y selección de su personal lo realiza a través de:
- a) Administración interna.
 - b) Agencias de empleo (Subcontratación).

15. ¿Se proporciona al nuevo empleado un curso de inducción para la ejecución de las tareas del negocio?
- a) Si
 - b) No
16. ¿La capacitación es planeada en base a los perfiles de puesto, misión, visión y valores de la empresa?
- a) Si
 - b) No
17. ¿El empleado está preparado para realizar acciones con la intención de prever problemas dentro de su puesto de trabajo?
- a) Si
 - b) No
18. ¿Se efectúan grupos pilotos para evaluar si los cambios que se implementarán serán de beneficio para el negocio?
- a) Si
 - b) No
19. ¿Cada qué tiempo se realizan capacitaciones y evaluaciones al personal de su negocio?
- a) Trimestral
 - b) Semestral
 - c) Anual
 - d) Otros
20. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño en su negocio?
- a) Si
 - b) No
- Si su respuesta es NO, pase a la pregunta N° 22.*
21. ¿Qué se evalúa?
- a) Competencias
 - b) Habilidades
 - c) Actitudes
 - d) Por objetivos
 - e) Otros
22. ¿Se otorgan incentivos o estímulos por el desempeño en la gestión de competencias del talento humano?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Frecuentemente
 - d) A veces
 - e) Nunca

23. Estímulos laborales y personales que se otorgan:
- a) Vales de compra
 - b) Regalías y/o bonos
 - c) Viajes
 - d) Becas
 - e) Otros
 - f) Ninguno
24. Durante la compensación cuál de los criterios tiene en cuenta:
- a) Cargo que desempeña
 - b) Parámetros legales establecidos
 - c) Logros alcanzados
 - d) Amistad
 - e) Otros
25. Beneficios laborales que se otorgan al personal
- a) 14 sueldos
 - b) Aguinaldo
 - c) Vacaciones
 - d) Indemnizaciones
 - e) Seguro médico
 - f) Seguro de vida
 - g) Otros
 - h) Ninguno
26. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en su negocio?
- a) Excelente
 - b) Muy bueno
 - c) Bueno
 - d) Regular
 - e) Malo
27. Con que frecuencia usted informa, da instrucciones y delega funciones a sus colaboradores
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Frecuentemente
 - d. A veces
 - e. Nunca

28. ¿Se establece un procedimiento de promoción interna, que permita al empleado conocer las oportunidades existentes dentro de su negocio?
- a) Si
 - b) No
29. ¿Se toma en cuenta la opinión de sus colaboradores en el proceso de toma de decisiones?
- a) Si
 - b) No
30. ¿Cree usted que se desarrollan al máximo las competencias y habilidades de todo el personal de su negocio?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Frecuentemente
 - d) A veces
 - e) Nunca
31. ¿Cuál es el recurso que más aporta para el desarrollo del talento humano?
- a) Tecnológicos
 - b) Económicos
 - c) Humano
 - d) Material
32. ¿Considera que el uso de la tecnología incrementa la productividad, competitividad y el desempeño de sus colaboradores?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Frecuentemente
 - d) A veces
 - e) Nunca
33. ¿Con qué frecuencia se da la rotación (contrato y despido/renuncia) de personal de su negocio?
- a) Quincenal
 - b) Mensual
 - c) Trimestral
 - d) Semestral
 - e) Anual
 - f) Nunca

34. ¿Hace recorte de personal en su negocio?

- a) Si
- b) No

Si su respuesta es NO, pase a la pregunta N° 36.

35. ¿Cuál es el principal motivo por el que realiza el recorte de su personal?

- a) Disminuye las ventas
- b) Recorte de presupuesto
- c) Malas prácticas de los trabajadores

36. ¿Cuáles de las herramientas descritas no se utilizan dentro de su organización?, ¿Cuáles cree que serían las causas?

Herramientas \ Causas	Costos elevados	Poco útil	No es prioritario para la gerencia	Falta de capacitación para utilizarlo	Otros (describir)
Descripción de puestos					
Selección de personal					
Inducción					
Capacitación					
Desarrollo profesional					
Evaluación de desempeño					
Encuesta de clima laboral					
Política de remuneración					
Planeación estratégica					
Medición de la gestión					
Políticas de RRHH					
Sistemas informáticos					

Gracias por su colaboración.

ANEXO N° 02. Encuesta aplicada a una mype del distrito de Chachapoyas.



UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE
AMAZONAS

Facultad de Ciencias Económicas y
Administrativas - FACEA

ENCUESTA

La siguiente encuesta es una herramienta que permitirá conocer las principales características de la Gestión del Talento Humano en la MYPES del Distrito de Chachapoyas. La información brindada por usted es de carácter estrictamente confidencial y con fines académicos por lo que agradecemos su objetividad y tiempo dedicado.

Lea detenidamente los ítems y marque con una X la opción que crea usted conveniente.

1. Razón Social: EMOVI CORP SAC. 10090
 2. Actividad principal que desarrolla
a) Producción
b) Servicio -
 c) Comercio
d) Manufactura
e) Sin fines de lucro
*20600 247949
Mori 813 Trujillo*
 3. Persona quien lo administra
a) Familiar
 b) Dueño o propietario
c) Particular
d) Amigo del propietario
 4. ¿Cuál es el grado de instrucción del administrador o gerente?
a) Sin instrucción
b) Primaria
 c) Secundaria
d) Técnico
e) Superior
 5. Cantidad de personas que trabajan en la empresa (incluye dueños y empleados).
a) 1 - 3
 b) 4 - 10
c) 11 - 15
d) 16 - 25
e) 26 a más
 6. ¿El recurso humano con el que cuenta la empresa es mano de obra?:
a) Calificada
b) No calificada
 c) Ambas
 7. ¿Posee un reglamento interno laboral?
a) Si
 b) No
 8. ¿La organización cuenta con un área de Recursos humanos?
a) Si
 b) No
- Si la respuesta es NO, pase a la pregunta N°13.*
9. La administración de Recursos humanos está a cargo de:
a) Administración interna
b) Servicios externos
 10. El responsable del área de recursos humanos tiene formación como:
a) Lic. en administración de empresas
b) Lic. En Recursos humanos
c) Psicólogo
d) Conoce la tarea por experiencia
e) Otros


Hugo A. Mori Cueva
RUC 20600247949
Gerente General



11. ¿El área de recursos humanos cuenta con un presupuesto específico?
a) Si
b) No
- Si su respuesta es NO, pase a la pregunta N°13.*
12. ¿Considera que el presupuesto es suficiente para realizar una gestión eficiente?
a) Si
b) No
13. ¿Considera al Recurso Humano como elemento fundamental del éxito de su negocio?
 a) Si
b) No
14. El reclutamiento y selección de su personal lo realiza a través de:
 a) Administración interna.
b) Agencias de empleo (Subcontratación).
15. ¿Se proporciona al nuevo empleado un curso de inducción para la ejecución de las tareas del negocio?
a) Si
 b) No
16. ¿La capacitación es planeada en base a los perfiles de puesto, misión, visión y valores de la empresa?
a) Si
 b) No
17. ¿El empleado está preparado para realizar acciones con la intención de prever problemas dentro de su puesto de trabajo?
a) Si
 b) No
18. ¿Se efectúan grupos pilotos para evaluar si los cambios que se implementarán será de beneficio para el negocio?
a) Si
 b) No
19. ¿Cada qué tiempo se realizan capacitaciones y evaluaciones al personal de su negocio?
a) Trimestral
b) Semestral
c) Anual
 d) Otros
20. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño en su negocio?
a) Si
 b) No

Si su respuesta es NO, pase a la pregunta N° 22.

21. ¿Qué se evalúa?
a) Competencias
b) Habilidades
c) Actitudes
d) Por objetivos
e) Otros
22. ¿Se otorgan incentivos o estímulos por el desempeño en la gestión de competencias del talento humano?
a) Siempre
b) Casi siempre
c) Frecuentemente
 d) A veces
e) Nunca


Hugo A. Mori Cueva
RUC 20600247943
Gerente General



23. Estímulos laborales y personales que se otorgan:
- a) Vales de compra
 - b) Regalías y/o bonos
 - c) Viajes
 - d) Becas
 - e) Otros
 - f) Ninguno
24. Durante la compensación cuál de los criterios tiene en cuenta:
- a) Cargo que desempeña
 - b) Parámetros legales establecidos
 - c) Logros alcanzados
 - d) Amistad
 - e) Otros
25. Beneficios laborales que se otorgan al personal
- a) 14 sueldos
 - b) Aguinaldo
 - c) Vacaciones
 - d) Indemnizaciones
 - e) Seguro médico
 - f) Seguro de vida
 - g) Otros
 - h) Ninguno
26. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en su negocio?
- a) Excelente
 - b) Muy bueno
 - c) Bueno
 - d) Regular
 - e) Malo
27. Con que frecuencia usted informa, da instrucciones y delega funciones a sus colaboradores
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Frecuentemente
 - d) A veces
 - e) Nunca
28. ¿Se establece un procedimiento de promoción interna, que permita al empleado conocer las oportunidades existentes dentro de su negocio?
- a) Si
 - b) No
29. ¿Se toma en cuenta la opinión de sus colaboradores en el proceso de toma de decisiones?
- a) Si
 - b) No
30. ¿Cree usted que se desarrollan al máximo las competencias y habilidades de todo el personal de su negocio?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Frecuentemente
 - d) A veces
 - e) Nunca
31. ¿Cuál es el recurso que más aporta para el desarrollo del talento humano?
- a) Tecnológicos
 - b) Económicos
 - c) Humano
 - d) Material



32. ¿Considera que el uso de la tecnología incrementa la productividad, competitividad y el desempeño de sus colaboradores?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Frecuentemente
 - d) A veces
 - e) Nunca
33. ¿Con qué frecuencia se da la rotación (contrato y despido/renuncia) de personal de su negocio?
- a) Quincenal
 - b) Mensual
 - c) Trimestral
 - d) Semestral
 - e) Anual
 - f) Nunca
34. ¿Hace recorte de personal en su negocio?
- a) Si
 - b) No

Si su respuesta es NO, pase a la pregunta N° 36.

35. ¿Cuál es el principal motivo por el que realiza el recorte de su personal?
- a) Disminuye las ventas
 - b) Recorte de presupuesto
 - c) Malas prácticas de los trabajadores
36. ¿Cuáles de las herramientas descritas no se utilizan dentro de su organización?, ¿Cuáles cree que serían las causas?

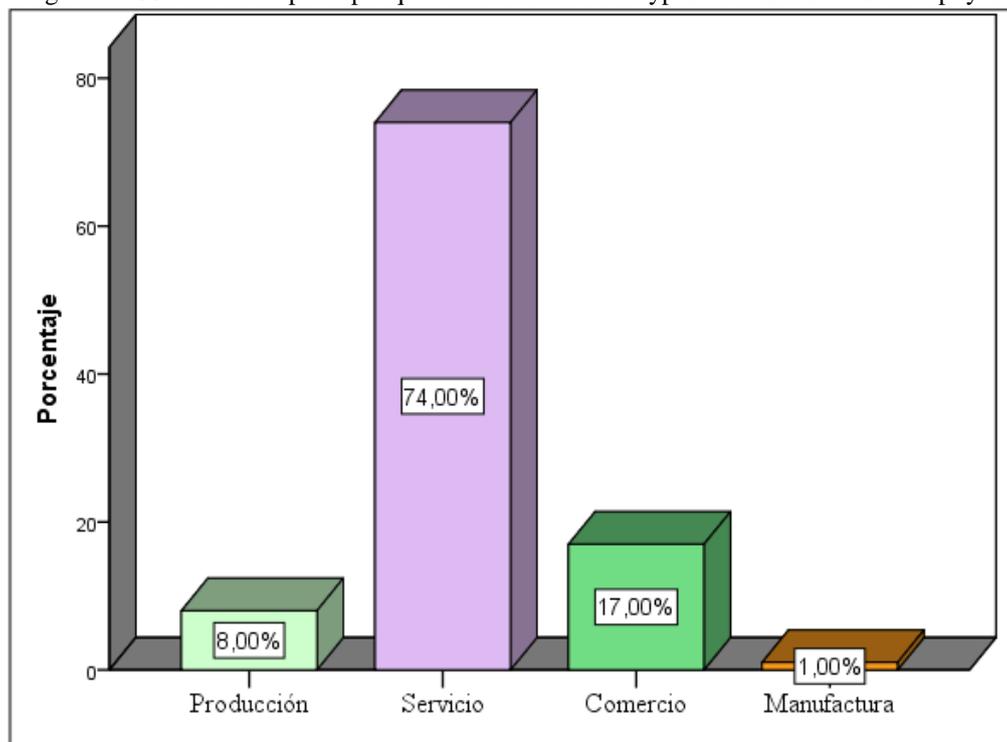
Herramientas	Causas	Costos elevados	Poco útil	No es prioritario para la gerencia	Falta de capacitación para utilizarlo	Otros (describir)
Descripción de puestos				<input checked="" type="checkbox"/>		
Selección de personal			<input checked="" type="checkbox"/>			
Inducción			<input checked="" type="checkbox"/>			
Capacitación					<input checked="" type="checkbox"/>	
Desarrolló profesional						
Evaluación de desempeño						
Encuesta de clima laboral			<input checked="" type="checkbox"/>			
Política de remuneración				<input checked="" type="checkbox"/>		
Planeación estratégica				<input checked="" type="checkbox"/>		
Medición de la gestión						
Políticas de RRHH			<input checked="" type="checkbox"/>			
Sistemas informáticos						

Gracias por su colaboración.


Hugo A. Mori Cueva
 RUC 26600247945
 Gerente General

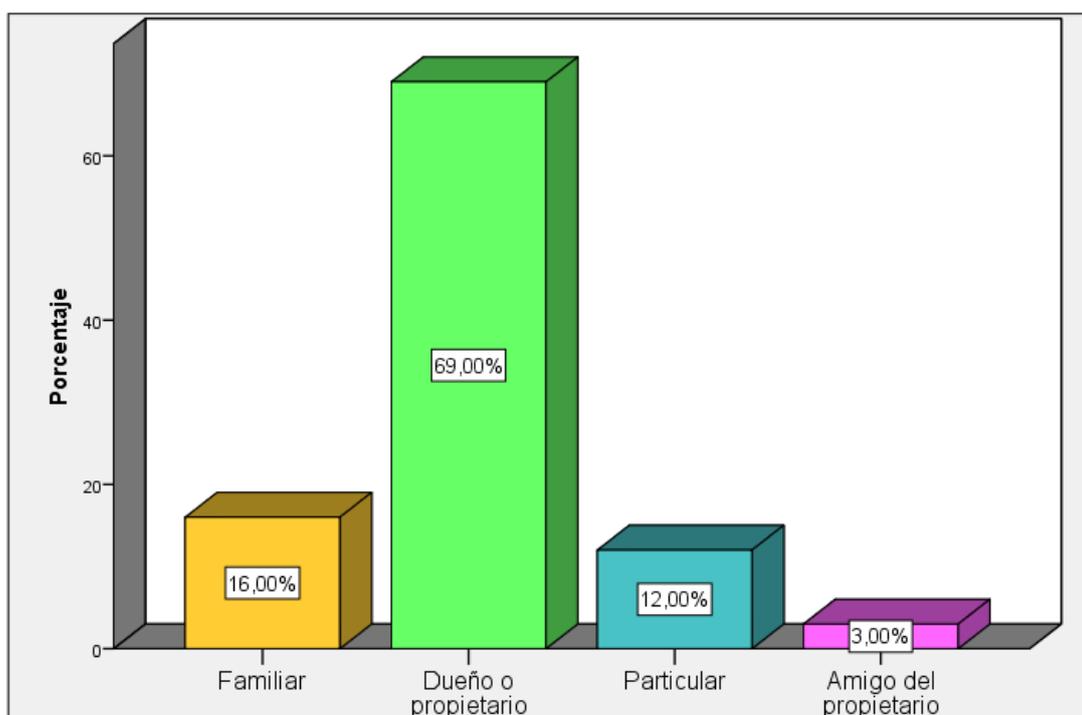
ANEXO N° 03: Figuras de las encuestas aplicadas a las mypes del distrito de Chachapoyas.

Figura N° 08. Actividad principal que se desarrollan las mypes del distrito de Chachapoyas.



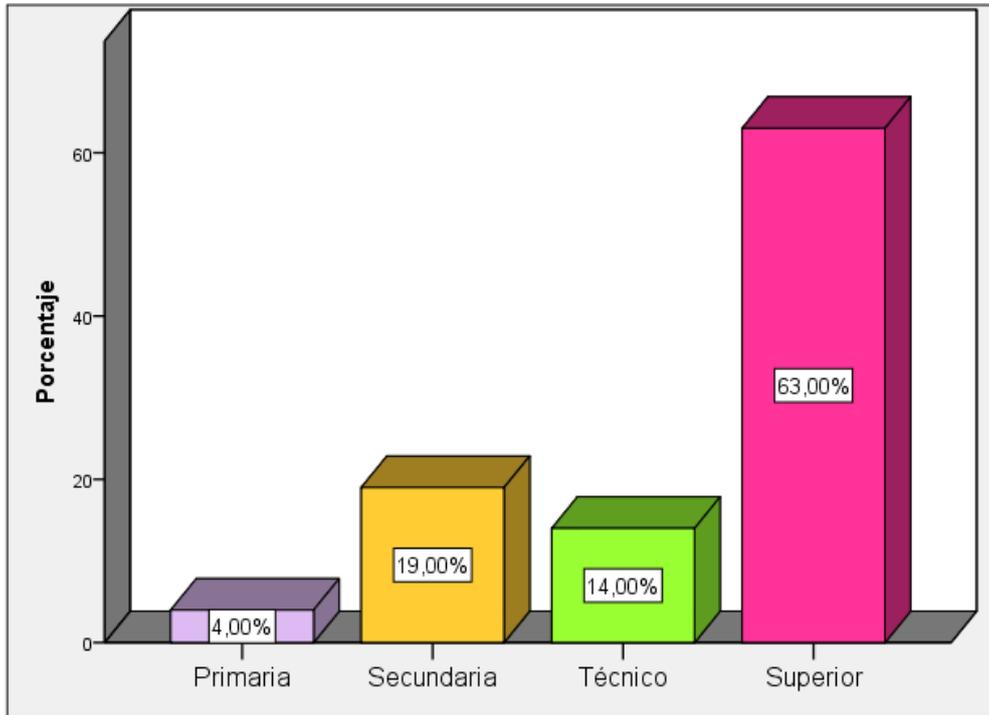
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

Figura N° 09. Persona quien administra las mypes del distrito de Chachapoyas.



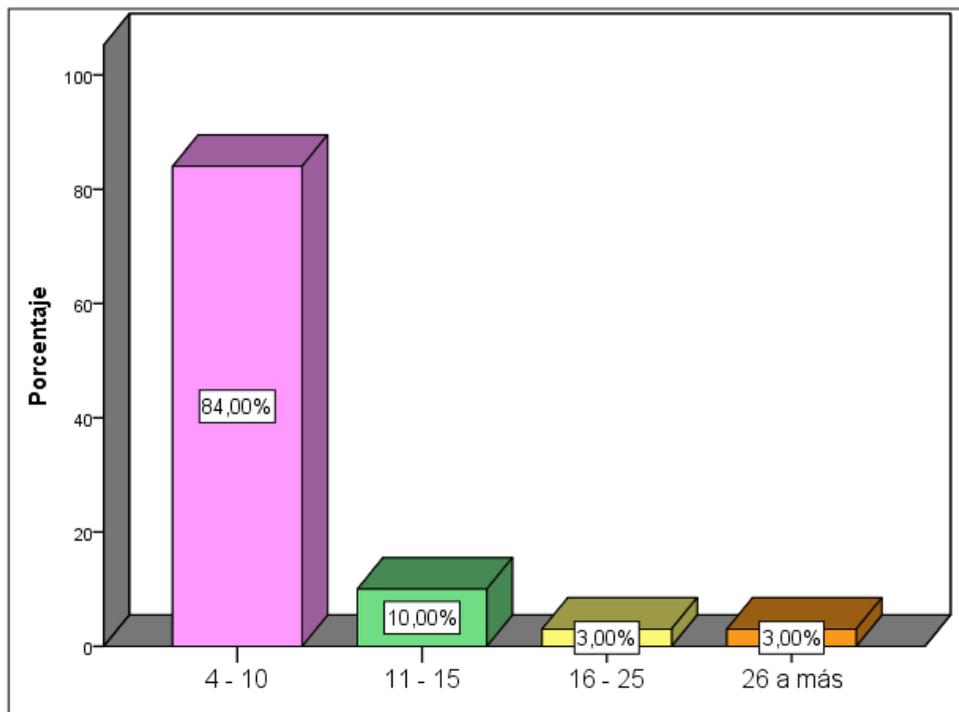
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

Figura N° 10. Grado de instrucción de los administradores de las mypes del distrito de Chachapoyas.



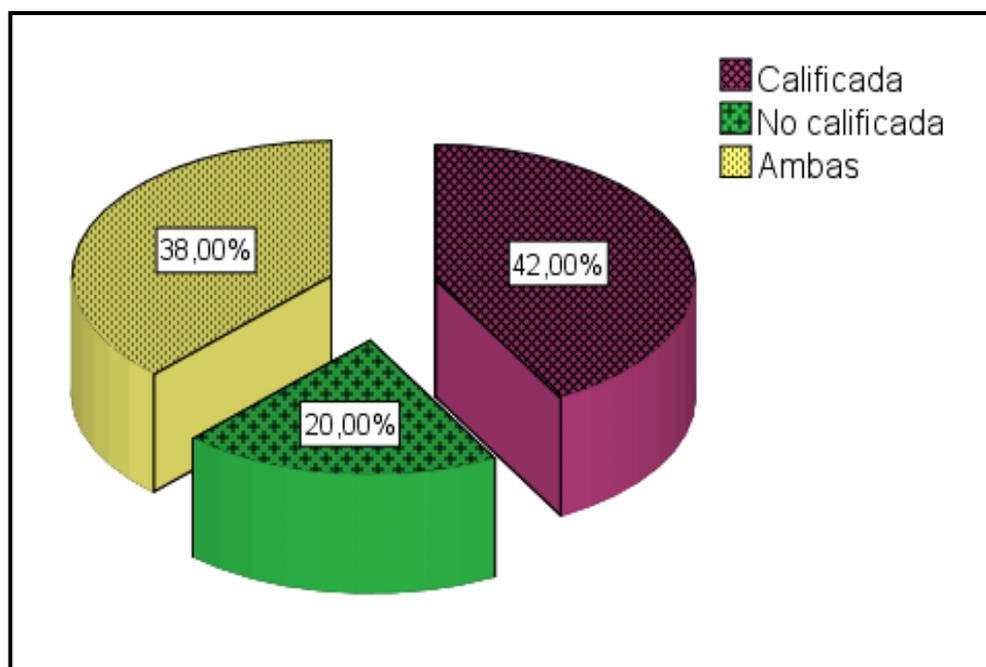
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

Figura N° 11. Cantidad de personas que trabajan en las mypes (incluidos dueños y colaboradores) del distrito de Chachapoyas.



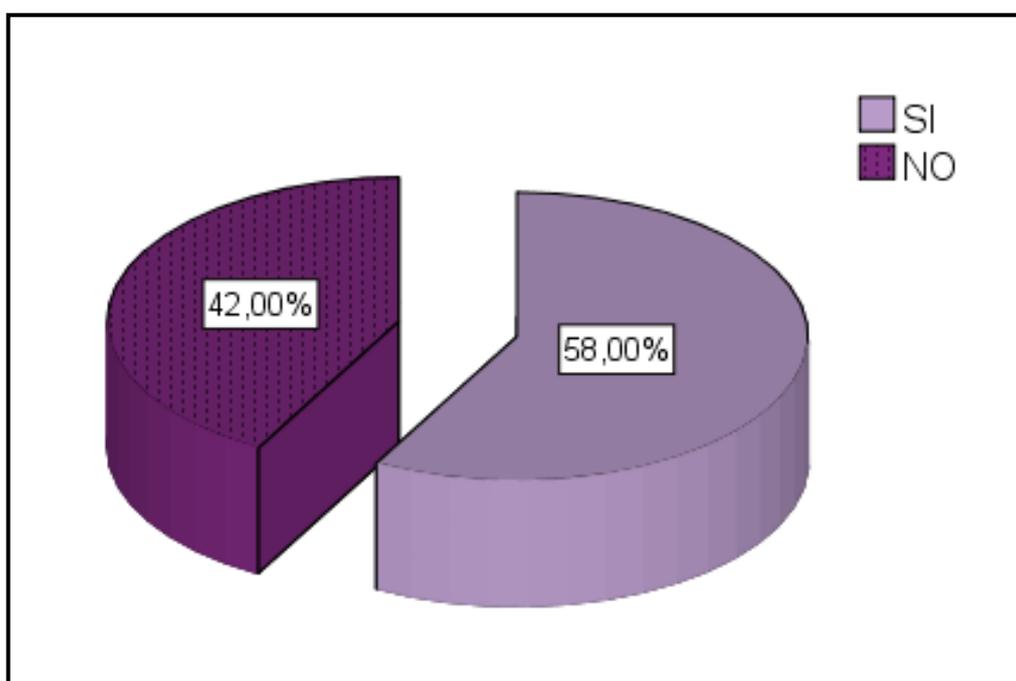
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

Figura N° 12. Tipo de mano de obra con la que cuentan las mypes del distrito de Chachapoyas.



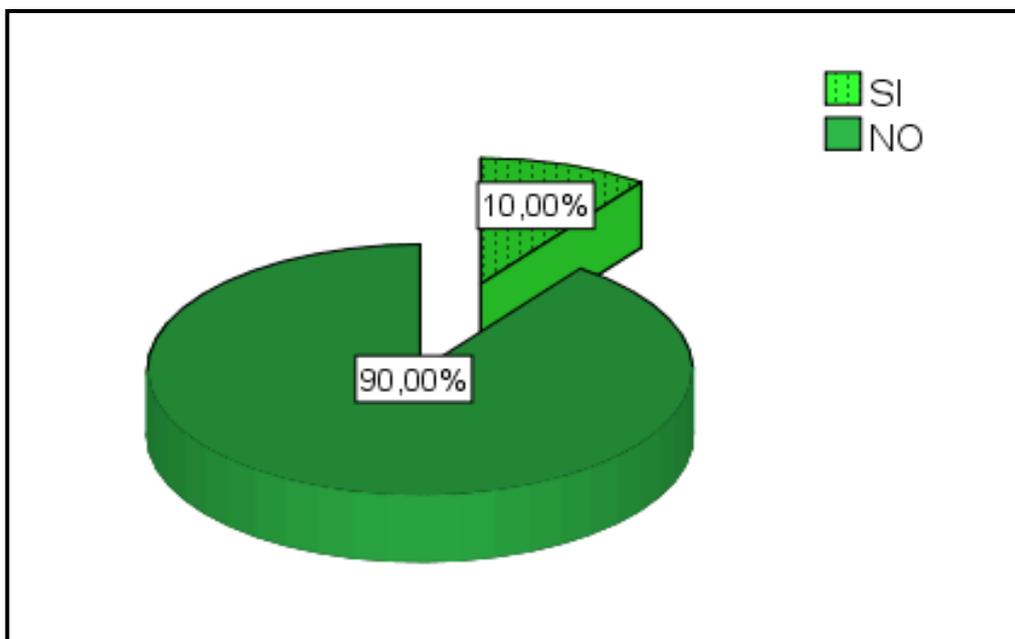
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Figura N° 13. Reglamento interno laboral en las mypes del distrito de Chachapoyas.



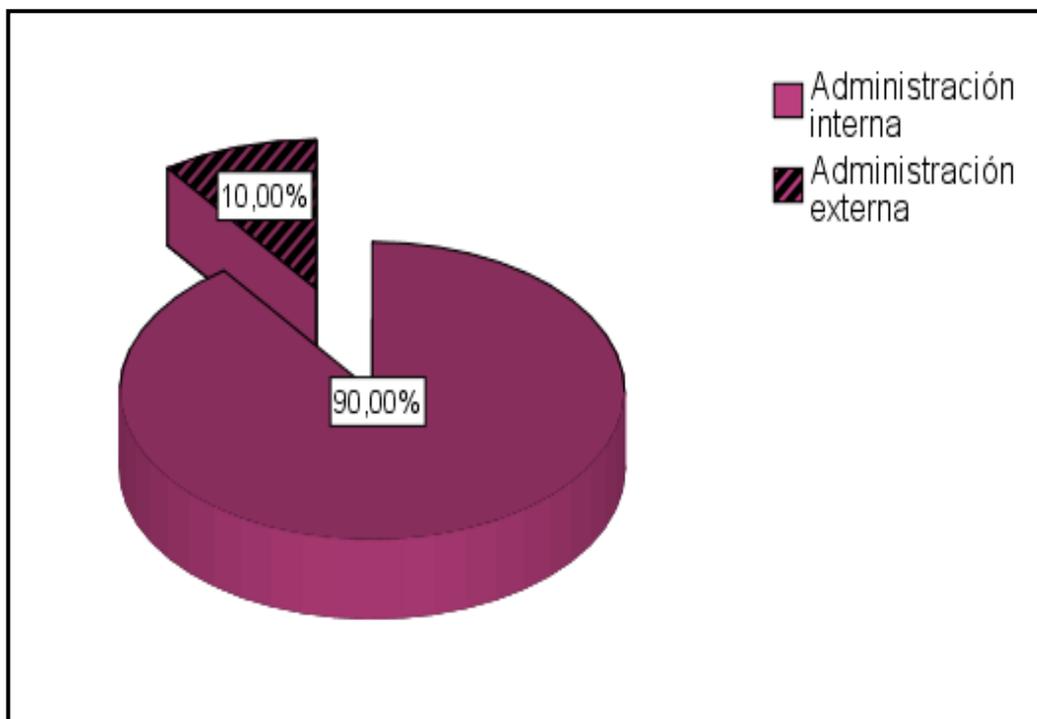
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

Figura N° 14. Existencia del área de recursos humanos en las mypes del distrito de Chachapoyas.



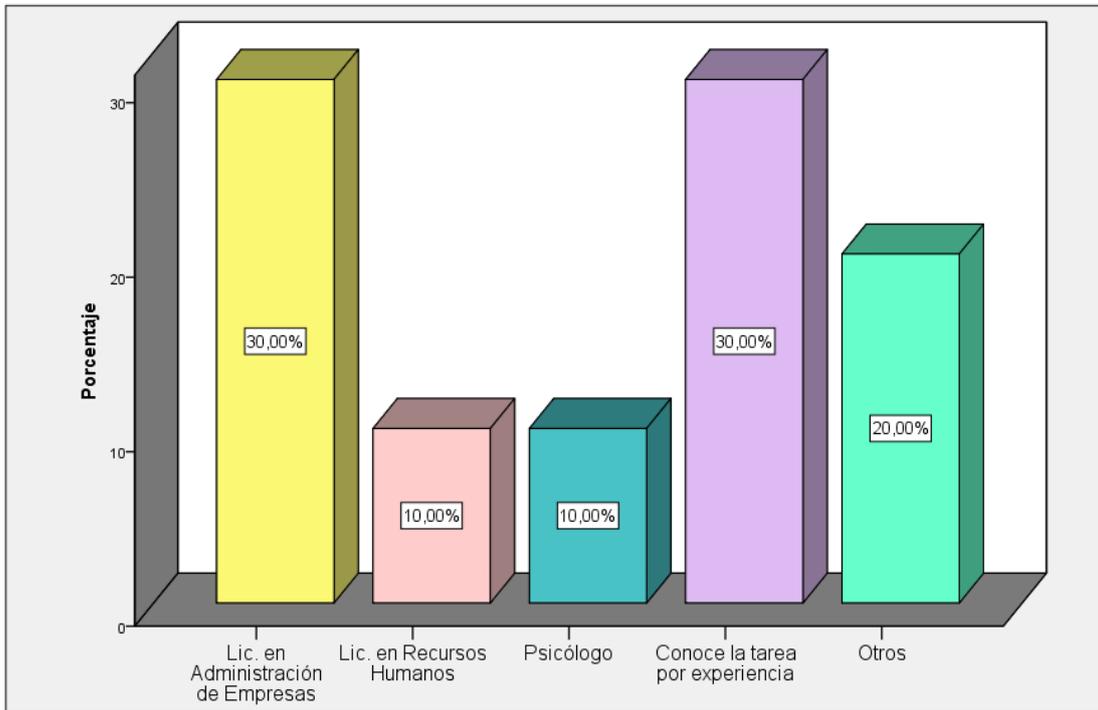
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Figura N° 15. Encargado del área de recursos humanos en las mypes del distrito de Chachapoyas.



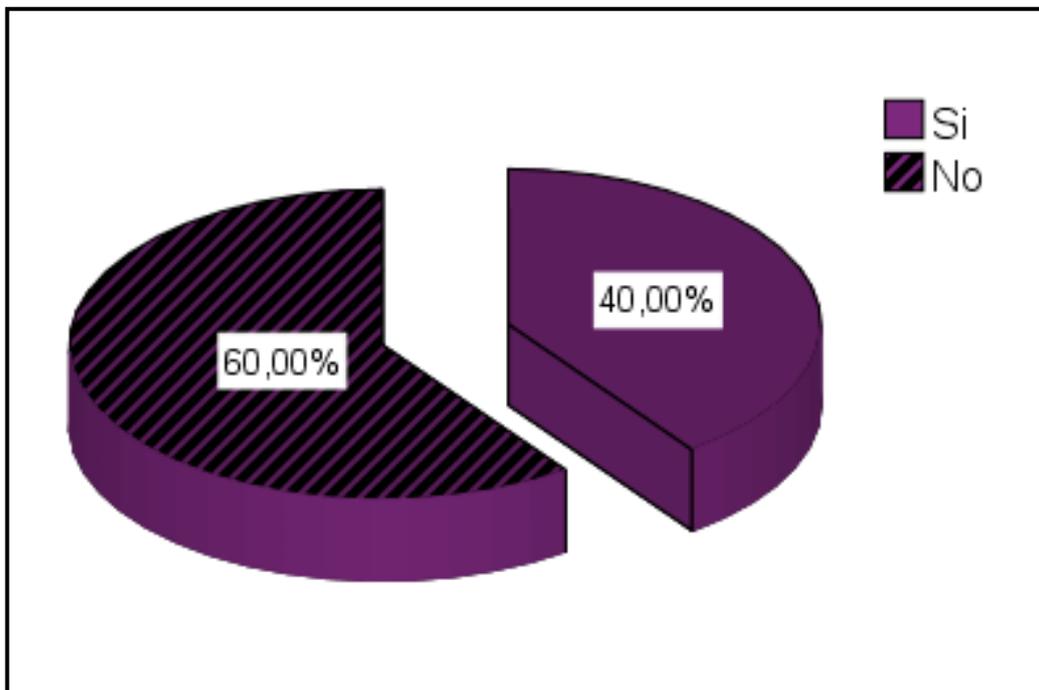
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Figura N° 16. Formación del responsable del área de recursos humanos en las mypes del distrito de Chachapoyas.



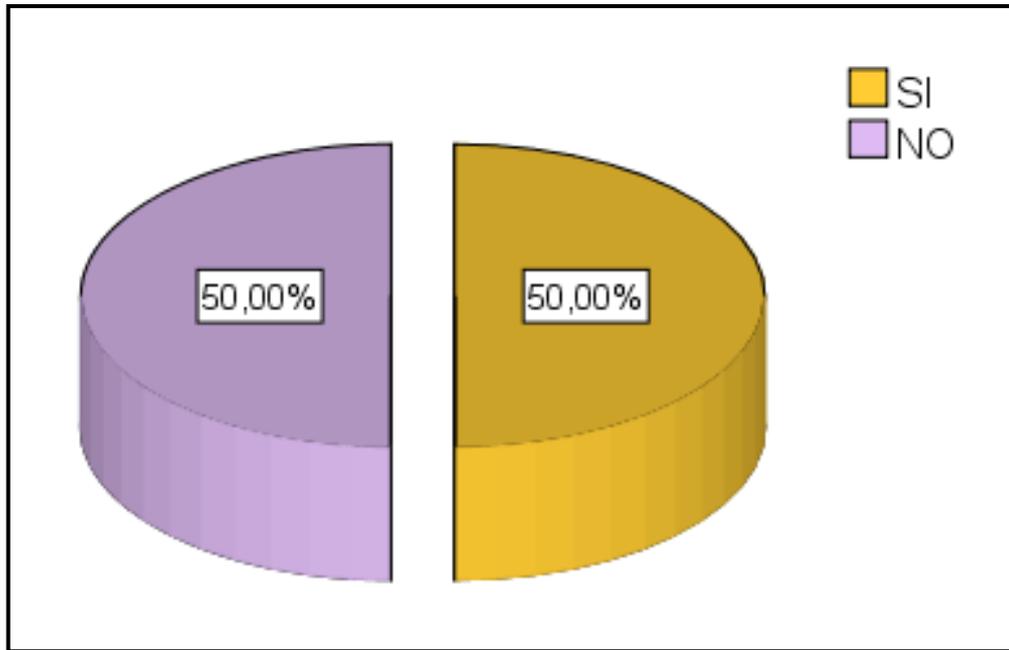
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Figura N° 17. Presupuesto específico para el área de recursos humanos en las mypes del distrito de Chachapoyas.



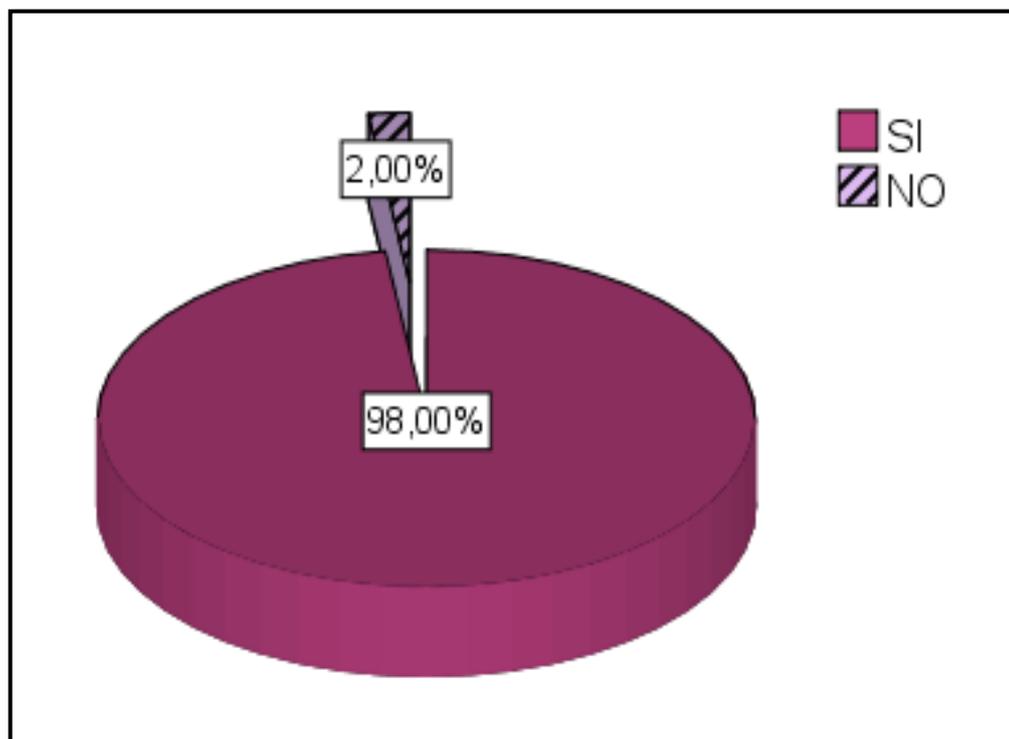
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Figura N° 18. Presupuesto del área de recursos humanos en las mypes del distrito de Chachapoyas para realizar una gestión eficiente.



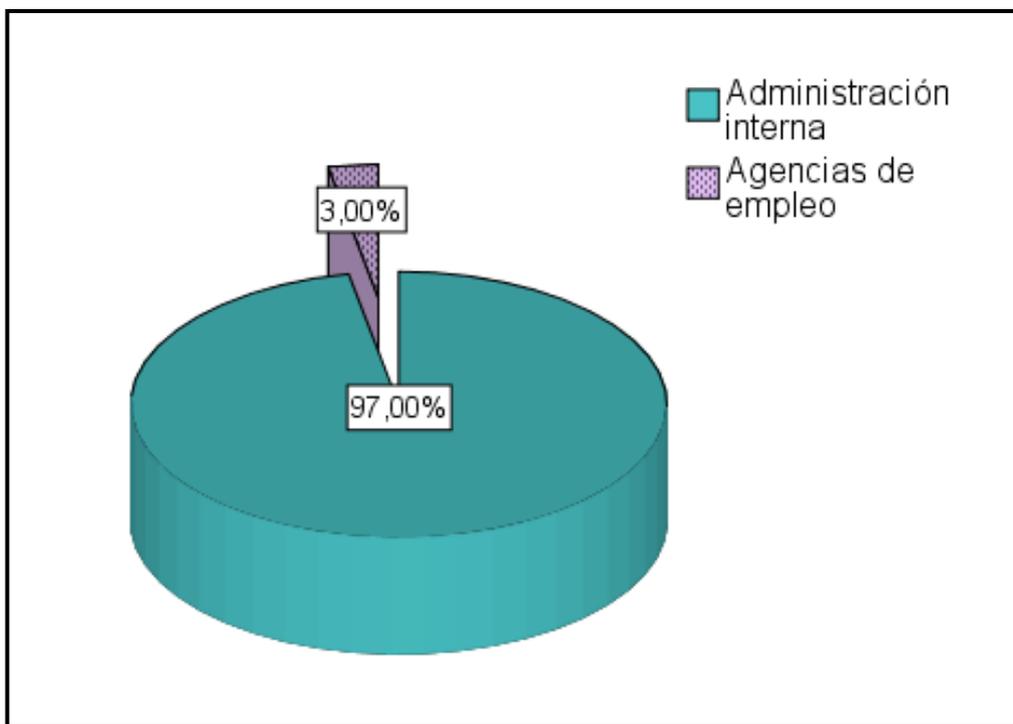
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Figura N° 19. Importancia del recurso humano para el éxito de las mypes del distrito de Chachapoyas.



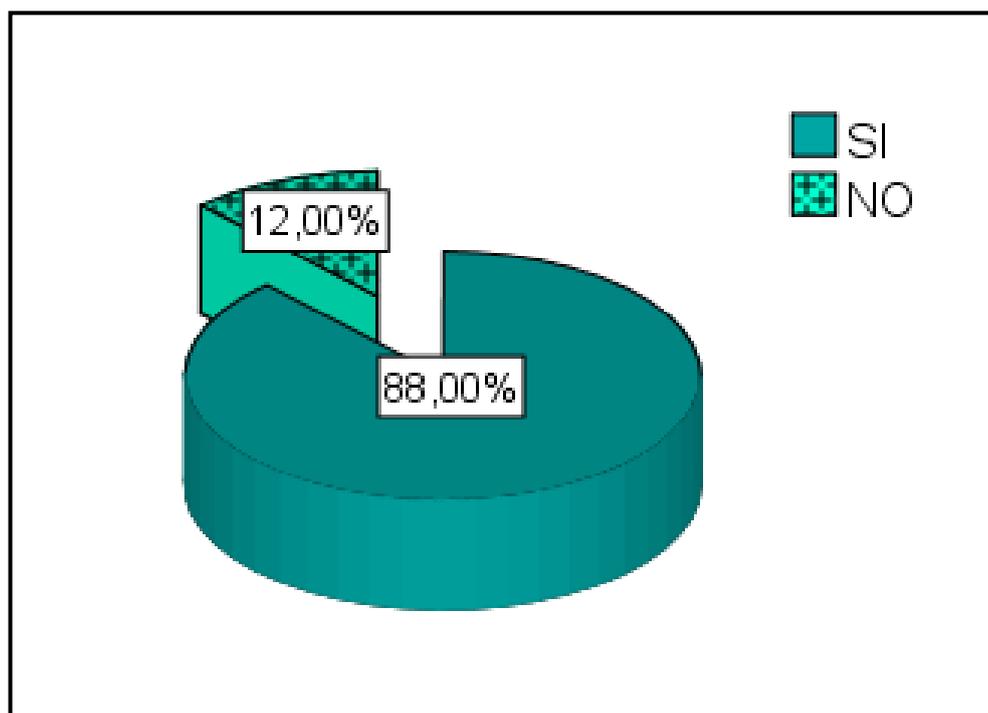
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Figura N° 20. Medios de reclutamiento y selección del personal de las mypes del distrito de Chachapoyas.



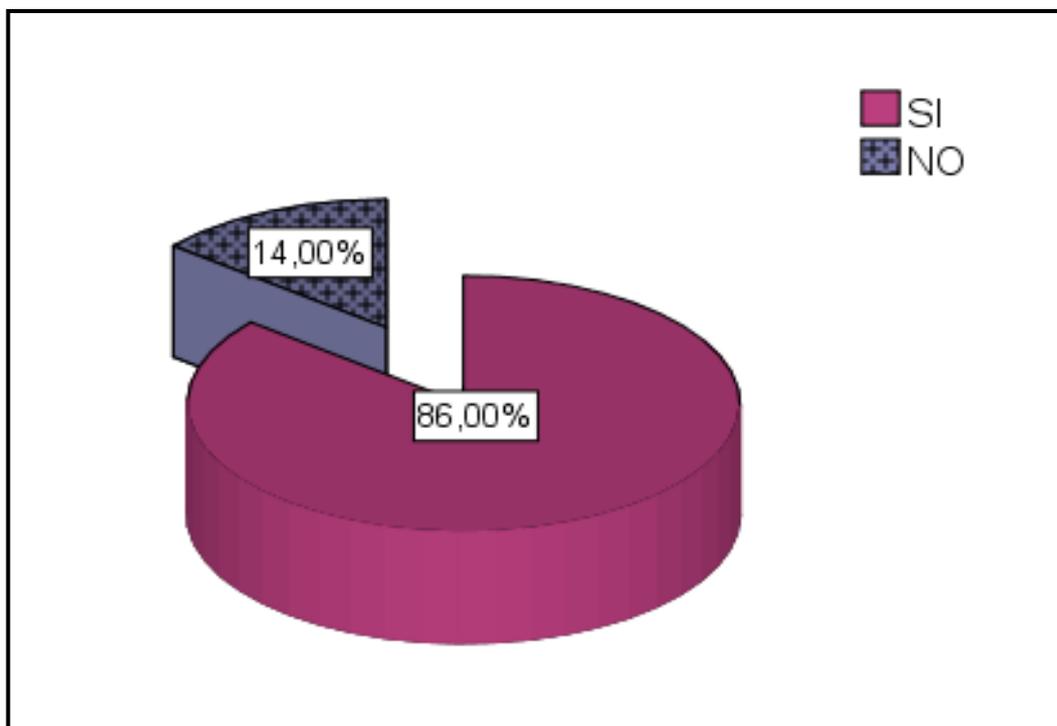
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Figura N° 21. Curso de inducción para la ejecución de las tareas en las mypes del distrito de Chachapoyas.



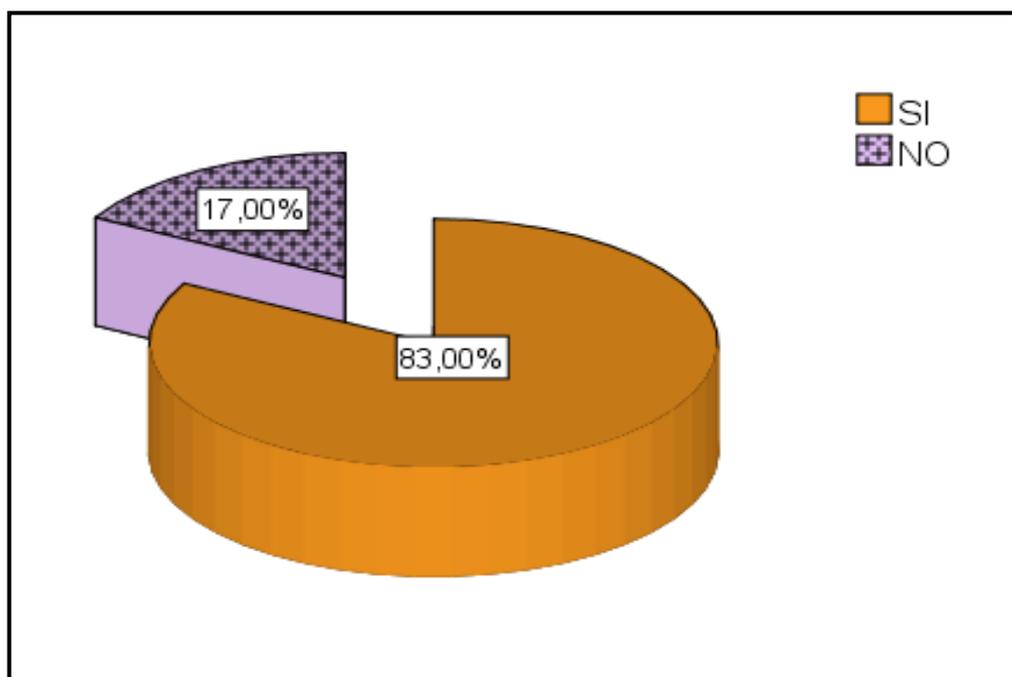
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Figura N° 22. Capacitación en base a los puestos, misión, visión y valores de las mypes del distrito de Chachapoyas.



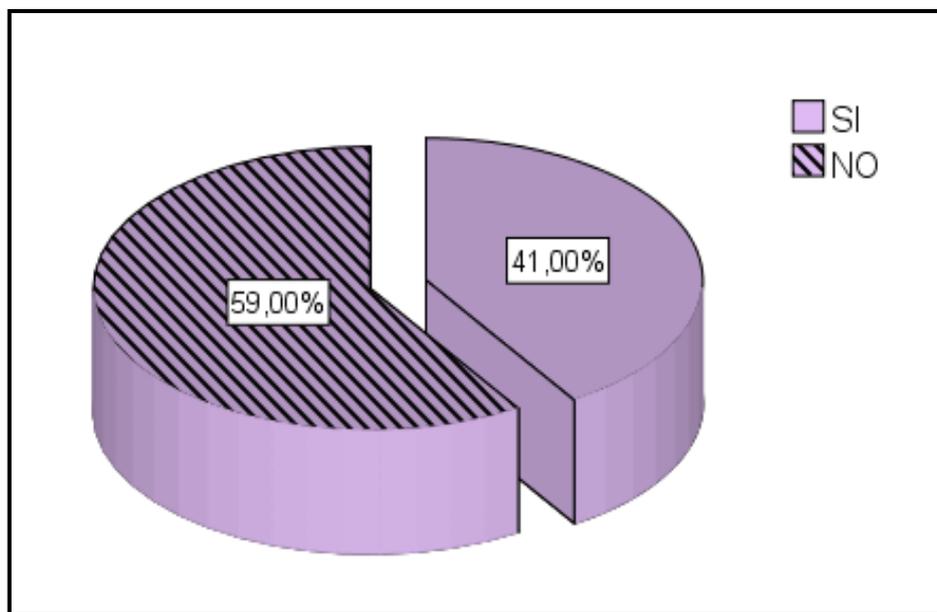
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Figura N° 23. Capacidad de los colaboradores de las mypes del distrito de Chachapoyas para prever problemas dentro de su puesto de trabajo.



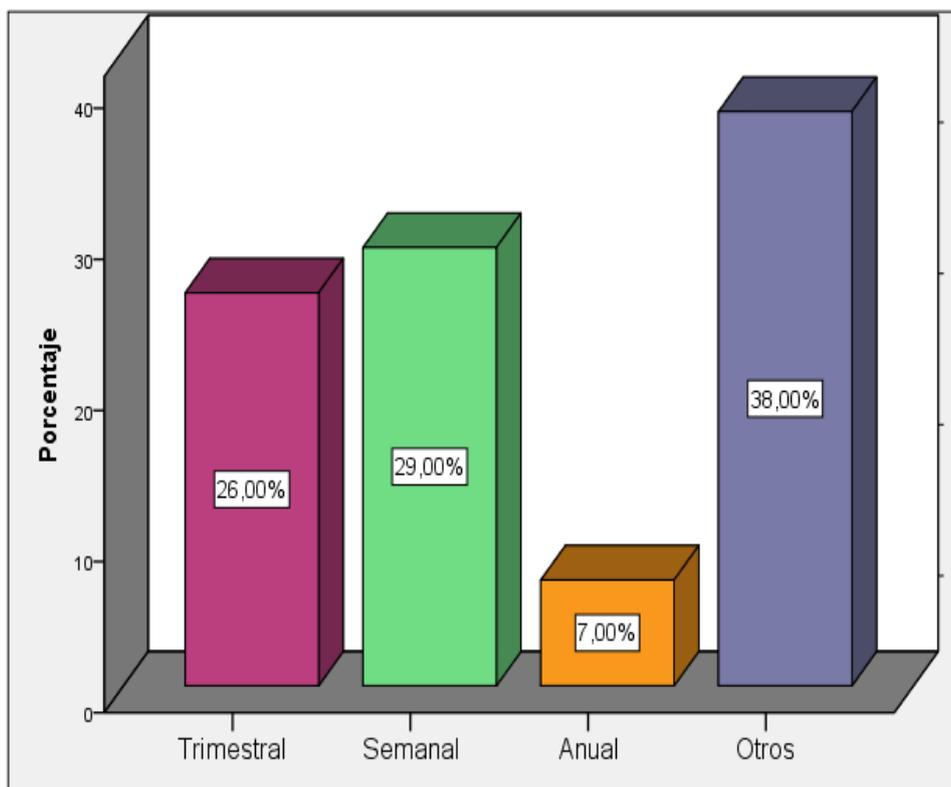
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Figura N° 24. Utilización de pruebas piloto para evaluar cambios que se pretenden implementar en las mypes del distrito de Chachapoyas.



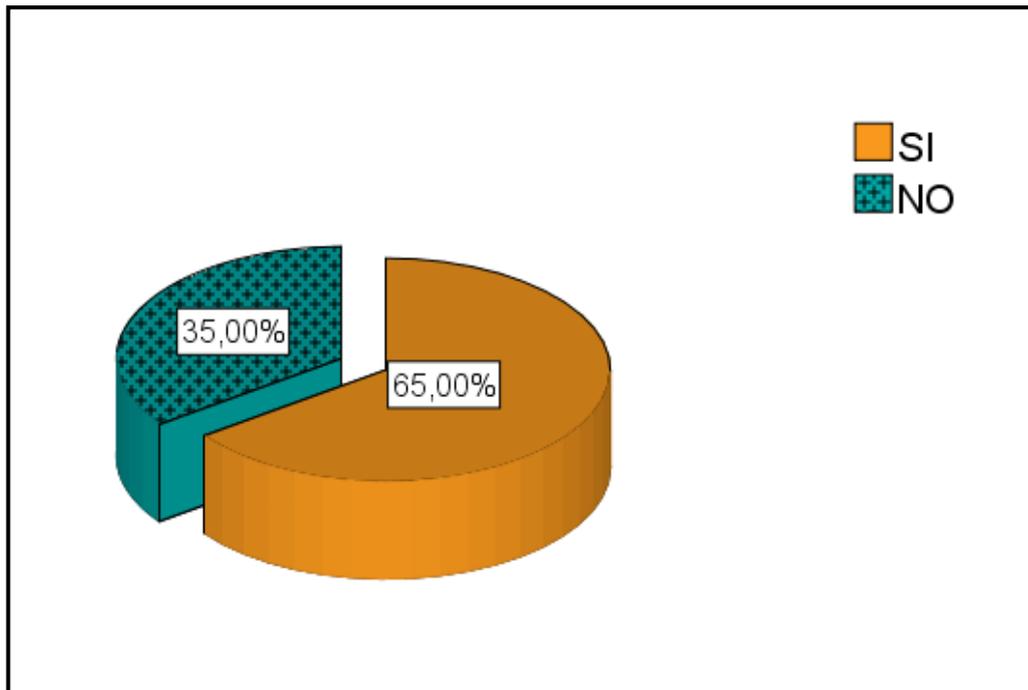
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Figura N° 25. Frecuencia de las capacitaciones y evaluaciones de desempeño en las mypes del distrito de Chachapoyas.



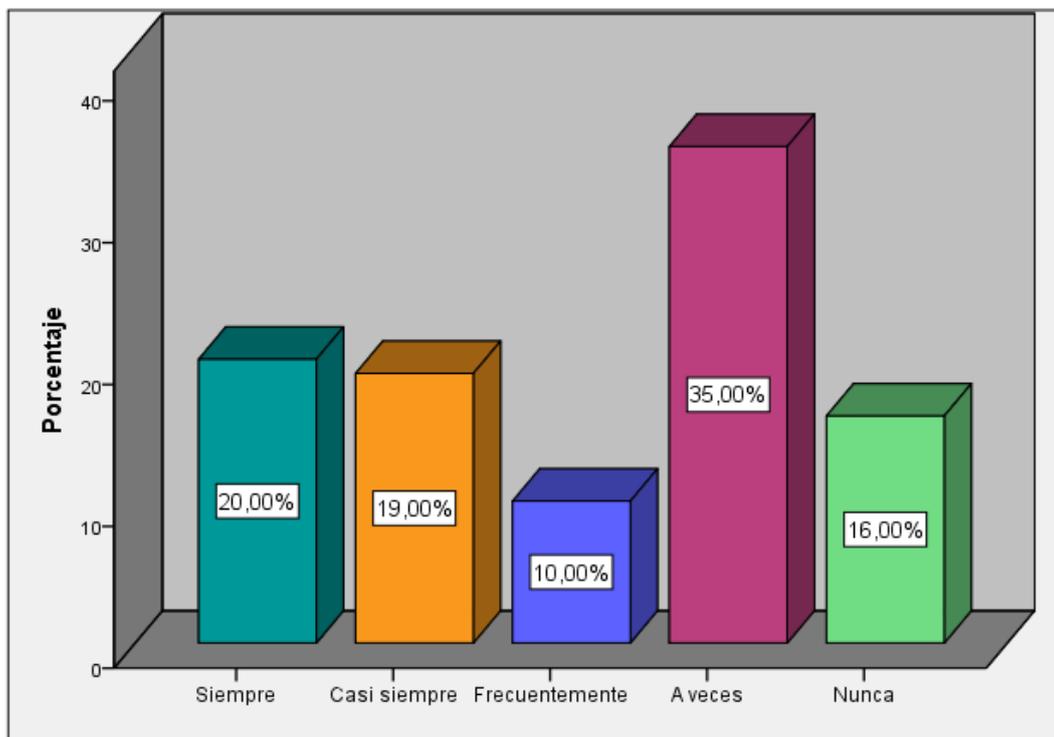
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

Figura N° 26. Evaluaciones de desempeño en las mypes del distrito de Chachapoyas.



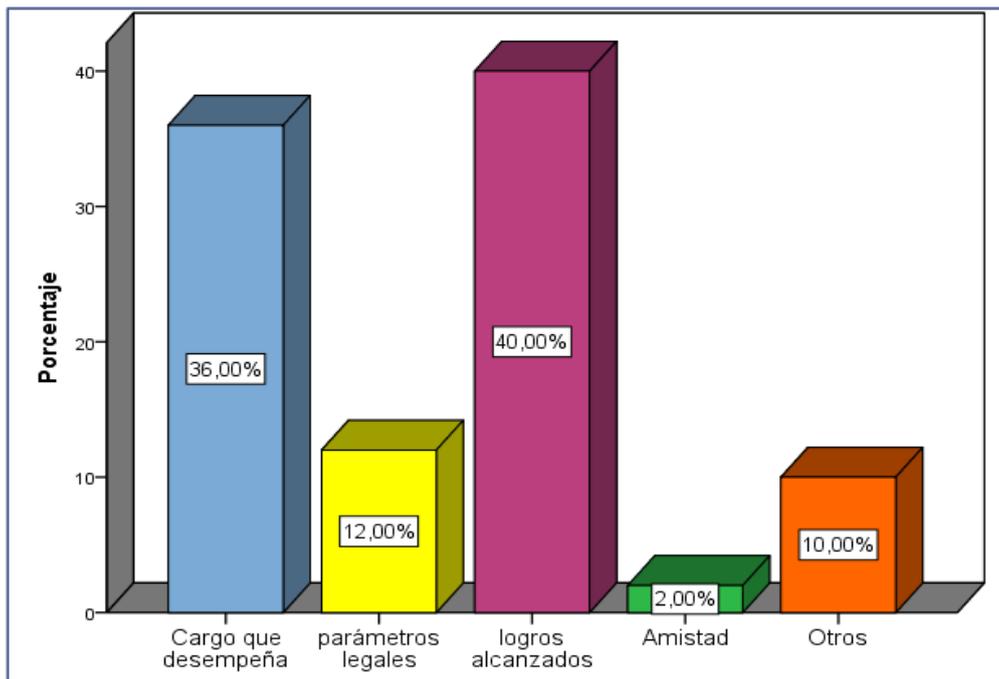
Fuente. Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Figura N° 27. Frecuencia con la que se otorgan incentivos o estímulos por el desempeño en la Gestión de competencias del talento Humano de las mypes del distrito de Chachapoyas.



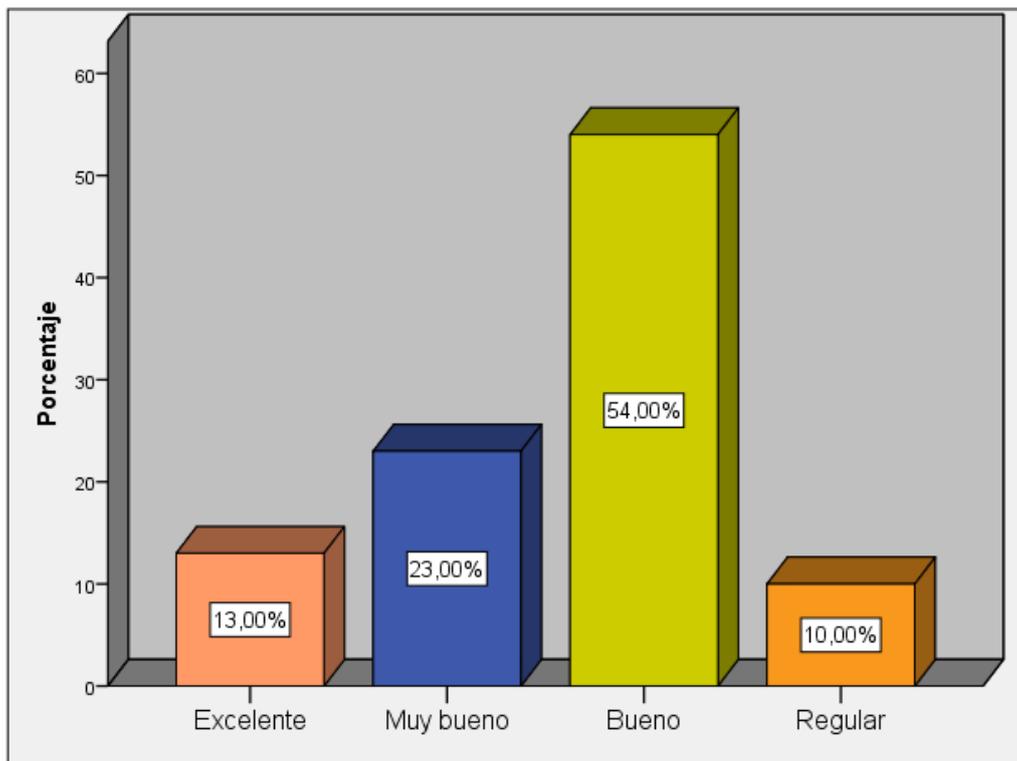
Fuente. Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

Figura N° 28. Criterios que tienen en cuenta las mypes del distrito de Chachapoyas para definir la compensación.



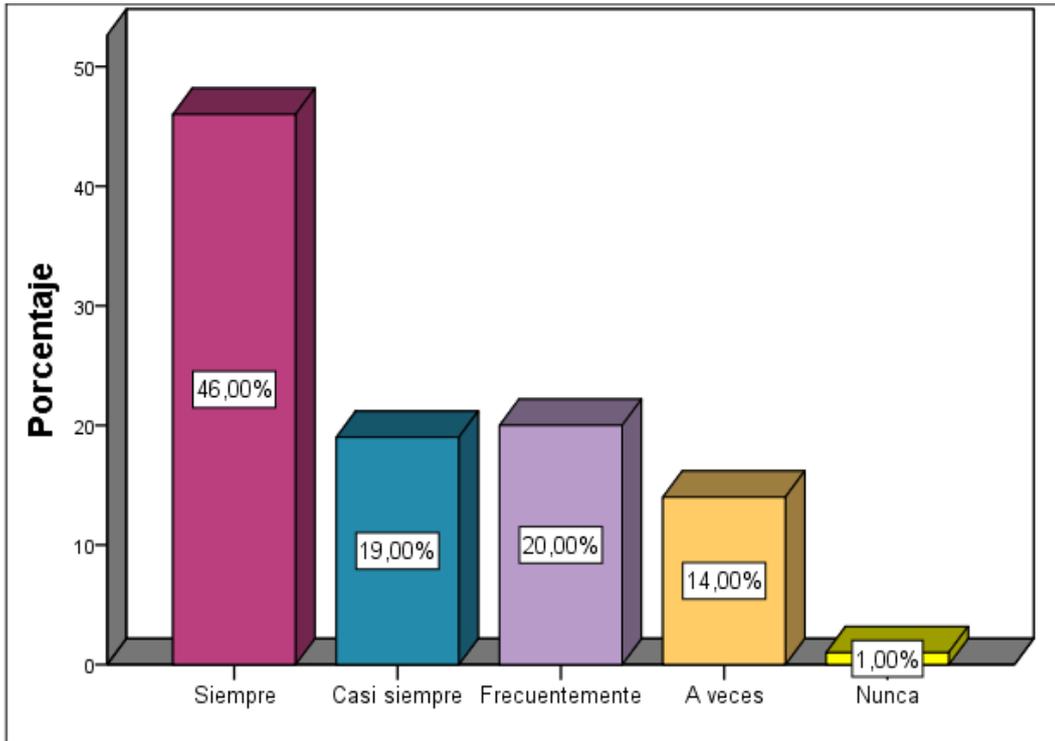
Fuente. Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Figura N° 29. Ambiente de trabajo en las mypes del distrito de Chachapoyas.



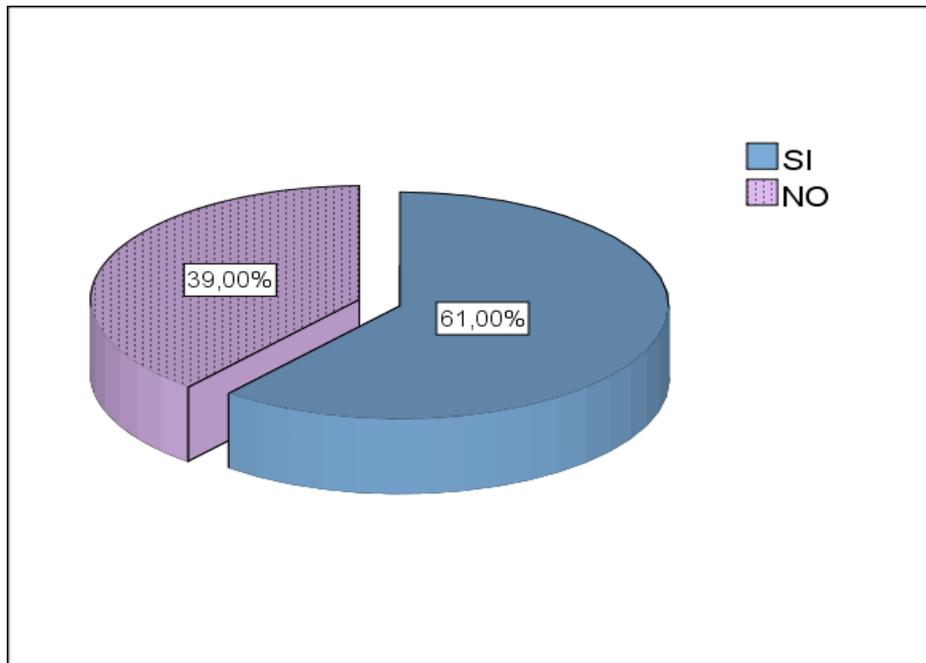
Fuente. Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Figura N° 30. Frecuencia con la que los administradores de las mypes del distrito de Chachapoyas informan, dan instrucciones y delegan funciones a sus colaboradores.



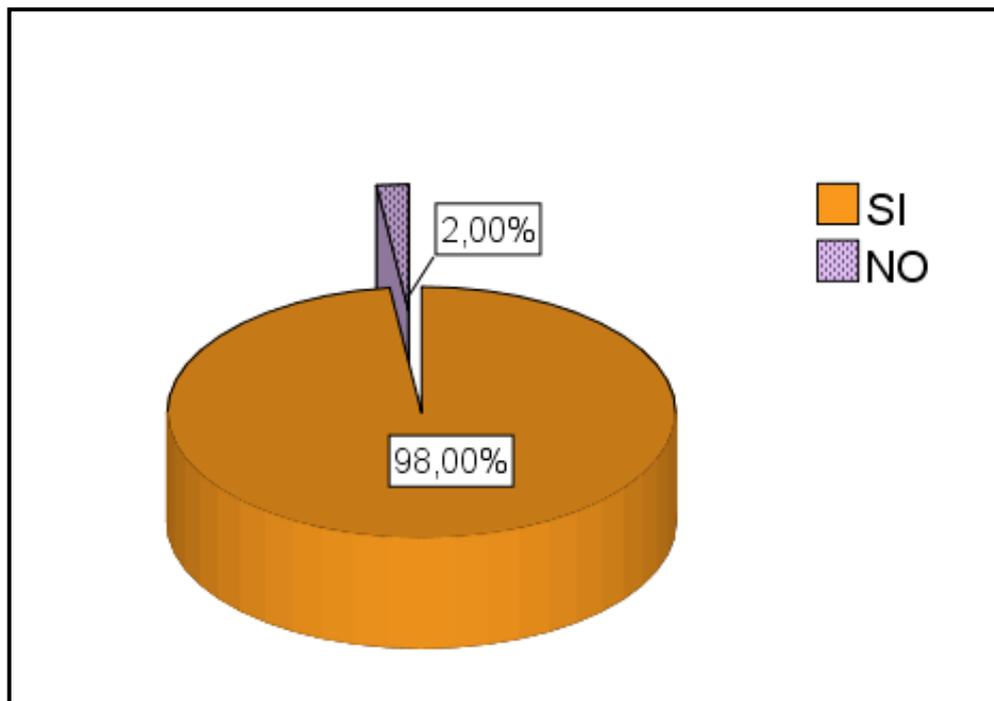
Fuente. Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Figura N° 31. Procedimiento de promoción interna en las mypes del distrito de Chachapoyas.



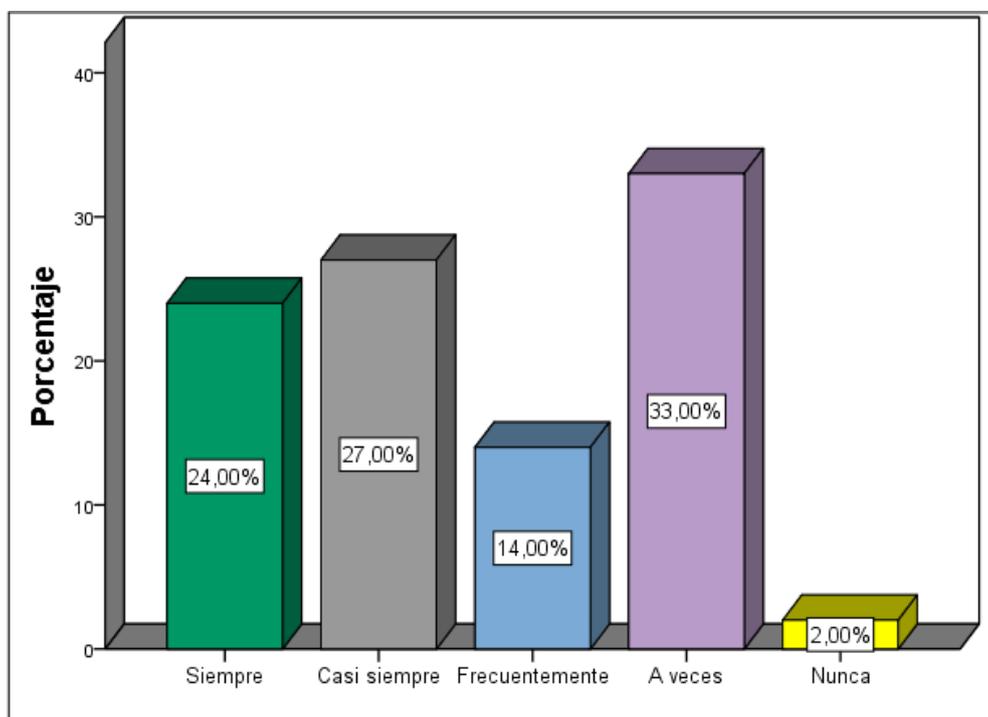
Fuente. Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Figura N° 32. Opinión de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones en las Mypes del distrito de Chachapoyas.



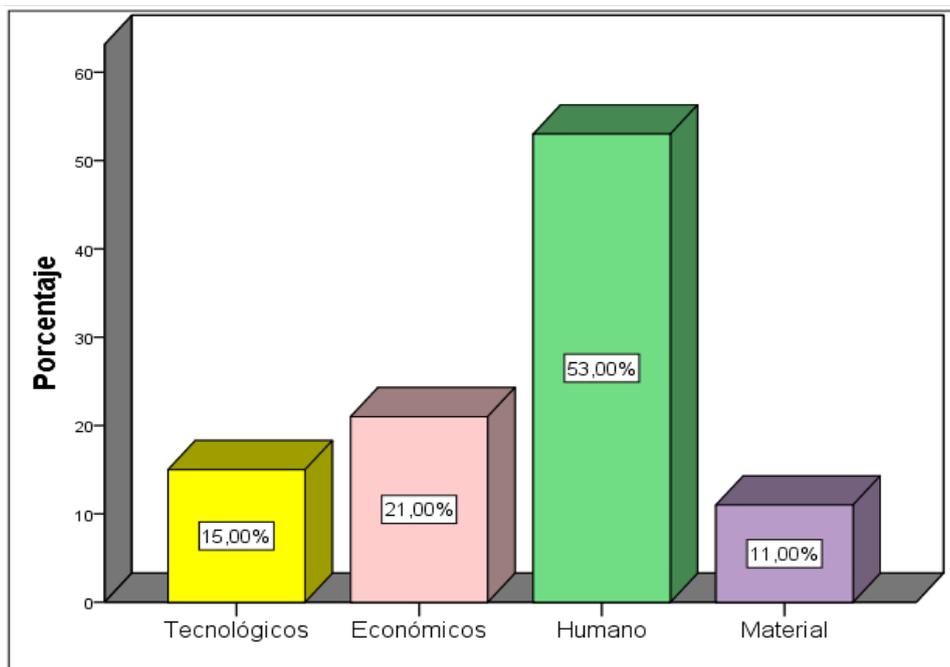
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

Figura N° 33. Frecuencia con la que se desarrolla al máximo las competencias y habilidades de los colaboradores en las mypes del distrito de Chachapoyas.



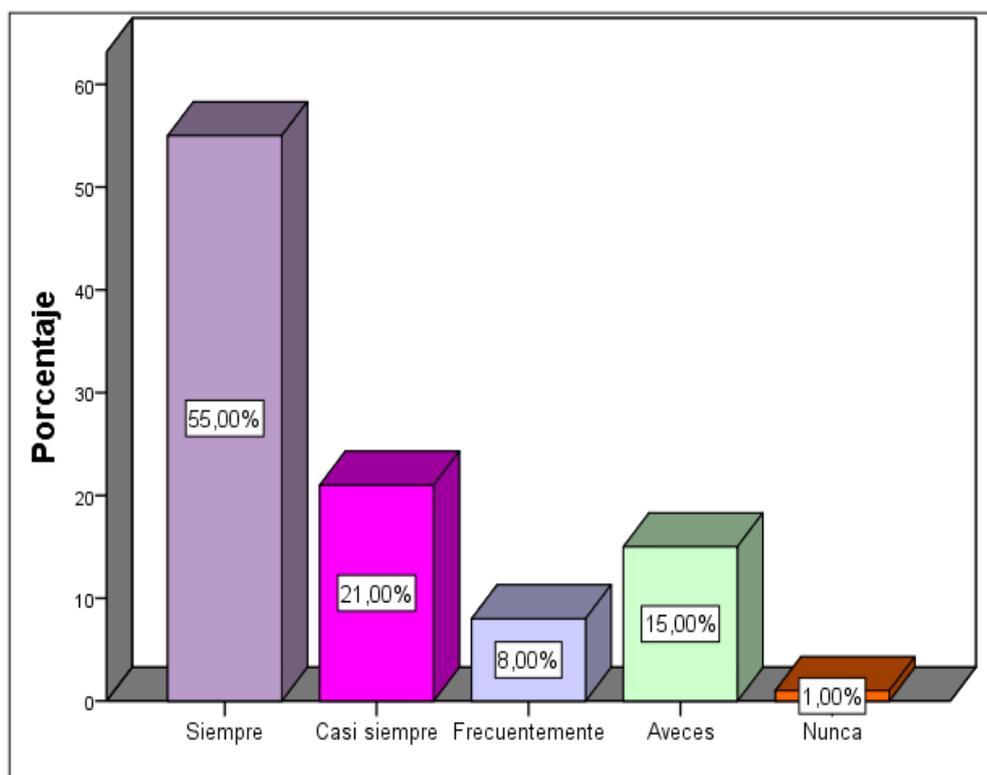
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

Figura N° 34. Recurso que más aporta para el desarrollo del talento humano en las mypes del distrito de Chachapoyas.



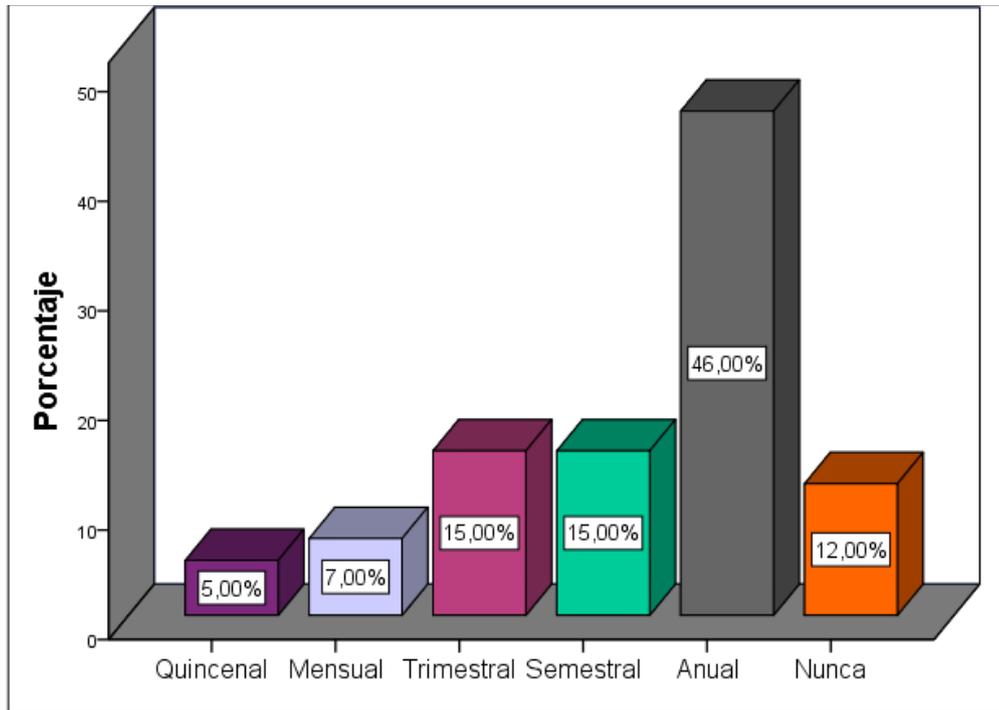
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

Figura N° 35. Influencia de la tecnología en la productividad y el desempeño de los colaboradores de las micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas.



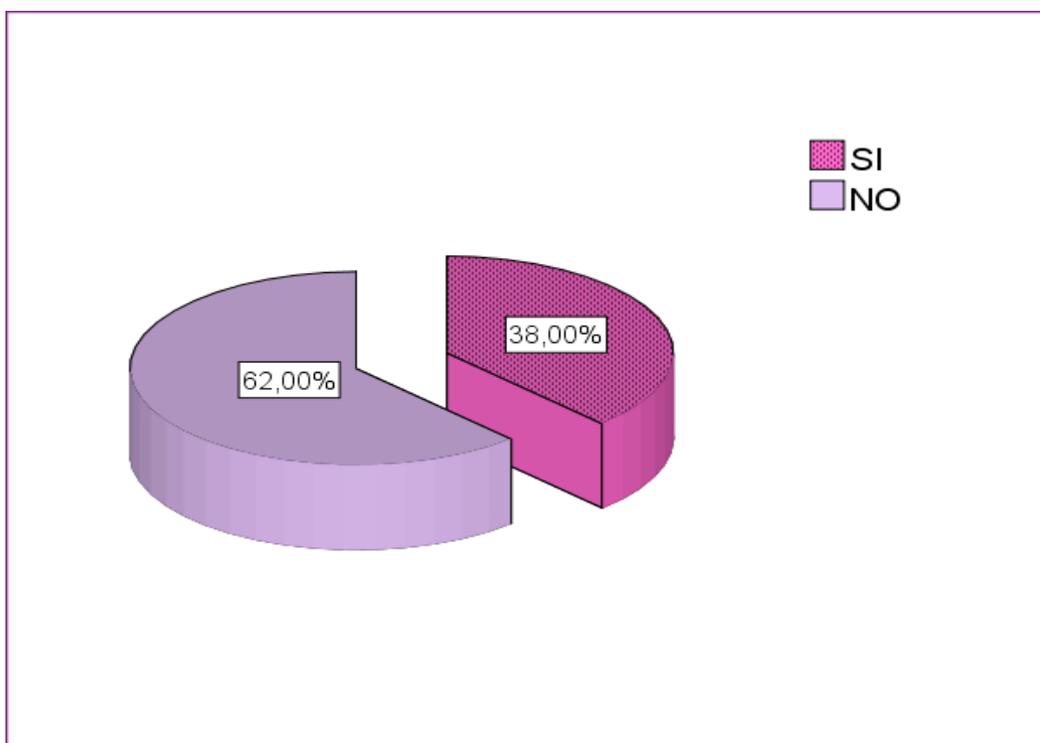
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

Figura N° 36. Frecuencia con la que se da la rotación de personal en las mypes del distrito de Chachapoyas



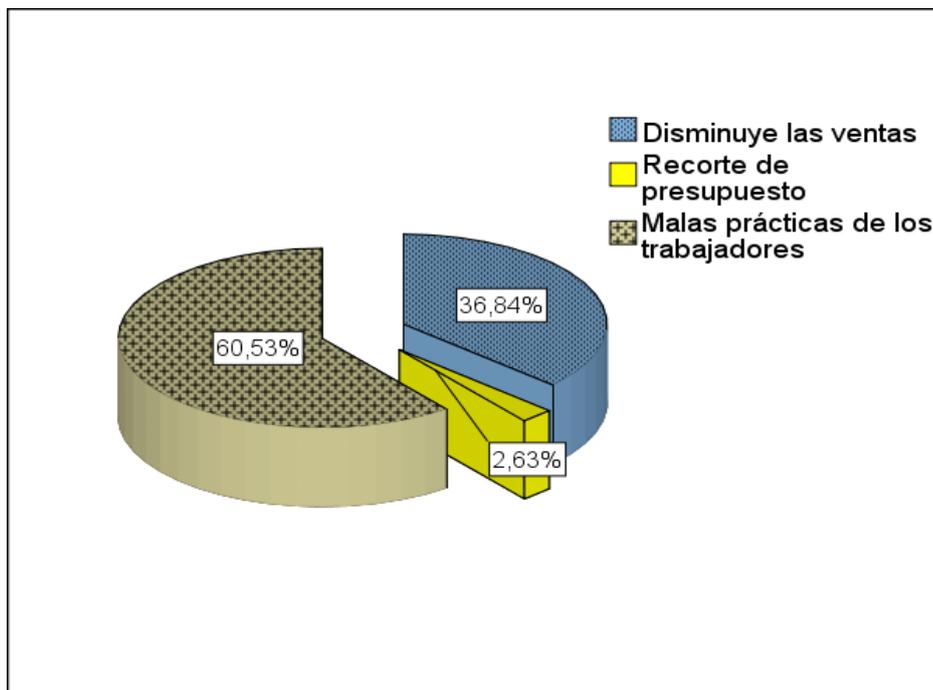
Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Figura N° 37. Recorte de personal en las mypes del distrito de Chachapoyas.



Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia.

Figura N° 38. Motivos para recorte de personal en las mypes del distrito de Chachapoyas.



Fuente: Encuesta aplicada a mypes del distrito de Chachapoyas, Elaboración propia

ANEXO N° 04: Base de datos de las mypes encuestadas en el distrito de Chachapoyas.

RUC	NOMBRE	DOMICILIO FISCAL		DISTRITO	PROVINCIA	DEPARTAMENTO	CIU	DESCRIPCIÓN DEL CIU
		VÍA	N°					
10081455908	BENEL TORRES ROLAND JESUS (PIZZAS Y PARRILLAS LA ESTANCIA)	JR. AMAZONAS	861	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.
10093024520	SAGASTEGUI JAUREGUI, JULIO DAVID CENTRO DE ATENCIÓN INTEGRAL DR. SAGASTEGUI	JR. GRAU/TRIUNFO	2D0 PISO	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	93098 8620	OTRAS ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIOS NCP ACTIVIDADES DE MÉDICOS Y ODONTÓLOGOS
10104940949	CASTAÑEDA DE MOROCHO NANCY JHANET COMPLEJO TURIST. VILLA DE PARIS	EL ALFALFAR	S/N	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205 55104 60214	RESTAURATES, BARES Y CANTINAS HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS OTROS TIPOS DE TRANSPORTE REG. VIA TERRESTRE
10166991086	GASCO JIMENEZ YAMILE DEL CARMEN MARISQUERÍA CAMPOMAR	AV. SALAMANCA	570	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	85193 93098	OTRAS ACTIV. RELACIONADAS CON SALUD HUMANA OTRAS ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIOS NCP
10167680513	BANCAYAN CHUNGA PEDRO RUDY (DUDDY SPORT)	AV. LIBERTAD	702	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.
10190964324	HOSPEDAJE JENNY	PSJE. DAVID REINA	285	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55104	HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS
10334020539	SABORES DE AMAZONAS	AV. SALAMANCA	763	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55202	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS
10334025450	BARTRA TEJADA ROSA ASUNCION ORGANIK BOULEBARD	JR. HERMOSURA	195	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	4781	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN PUESTOS DE VENTA
10334032622	CARPINTERÍA KATERPAN	VIA EVITAMIENTO	CUADRA 1	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	36104	FAB. DE MUEBLES
10334043041	MARIA EUTELINDA VILLA DE RAMIREZ (HOSTAL CONTINENTAL)	JR. ORTIZ ARRIETA	431	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55104	HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS.
10334043181	CABREDO DE SANCHEZ ROSA ISABEL (RESTAURANT LAS ROCAS)	JR. AYACUCHO	932	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.
10334055863	OCAMPO CHÁVE WALTER QUE RICO	JR. DOS DE MAYO	631	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205 55104	RESTAURATES, BARES Y CANTINAS HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS
10334056703	TRIGOSO CORTEZ ANGELICA (ALOJAMIENTO REST. EL POSEIDON)	AV. LIBERTAD	1066	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.
10334064064	ZUBIATE TORREJON NELLY YSABEL (ALITAS DE LA TIA NELLY)	JR. AMAZONAS	688	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.
10334070510	LUIS ARTURO MUÑOZ CAMPON ESTACIÓN DE SERVICIOS AMAZONAS	JR. DOS DE MAYO	CUADRA 13	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	50506	VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLE
10334087633	DÍAZ VALLEZ FLOR DE MARIA HOSTAL RUMI HUASI	JR. ORTIZ ARRIETA	365	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55104	HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS
10334091037	PICON CULLAMPE LLENY CONSUELO RESTAURANT EL ABUELO	JR. ORTIZ ARRIETA	512	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55202	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS
10334258047	PUERTA TORREJON JENNER JAMES AMAZONAS 632 RESTOBAR	JR. AMAZONAS	632	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	5610 93098 5629	ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MOVIL DE COMIDAS OTRAS ACTIV. DE TIPO SERVICIO NCP OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO DE COMIDAS

10334265744	LOJA RUIZ ROSA VICTORIA (RESTAURANT MATALACHE)	JR. AYACUCHO	723	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.
10334292083	MESTANZA ZAVALA MARIA ISABEL (EL CARBON PUB PARRILLAS)	JR. AMAZONAS	1121	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.
10334305207	POQUIOMA GUIMAC ANGELICA	JR. AMAZONAS	717	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.
10334307111	VIGIL CHUQUIMBALQUI CARMEN TRINIDAD (POLLERIA, CAFÉ, REST. SEÑOR DE GUALAMITA)	JR. TRIUNFO	570	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.
10334326816	MAS GONAS CELINDA (HOSTAL BELEN)	JR. ORTIZ ARRIETA	540	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55104	HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS.
10334328509	PICON CULLAMPE EDUAR (MARISQUERIA OLIMPICO)	JR. TRES ESQUINAS	177	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205 - 60214	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS - OTROS TIPOS TRANSPORTE REG. VIA TER.
10335787515	MEJIA ARTEAGA HILDA MIRYAN RESTAURANT 'EL CARAJA	JR. ORTIZ ARRIETA	420	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS
10337810247	ZUTA CUIPAL ROSA MAGNOLIA (MARISQUERIA PUMA HURCO)	JR. DOS DE MAYO	728	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.
10338132447	RIVERA LOPEZ PEDRO RAMIRO (POLLERIA ROSIO)	JR. ORTIZ ARRIETA	730	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.
10401830524	WALTER CHAUCA BOCANEGRA (RESTAURANT RAYMISTURA)	JR. AYACUCHO	1039	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	5610	ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MOVIL DE COMIDAS
10424798318	SALON OROSCO YRAIDA MARGARET (RESTAURANTE INGRID)	JR. AYACUCHO	832	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.
10428844951	CANTA BRICEÑO LILIANA DEL PILAR (PANADERIA PASTELERIA LILIANA)	JR. DOS DE MAYO	860	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
10446571864	CHAPPA DIAZ BETTSY (HOSTAL CHACHAPOYAS)	JR. DOS DE MAYO	614	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55104	HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS
10451602476	CEDANO DIAZ PIERO (CASA ALOJ. LA POSADA DE TICO)	JR. ORTIZ ARRIETA	724	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55104	HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS
10461497476	FERRETERIA ANTONY CONSTRUC	JR. LIBERTAD	663	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	4663	VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA
10463814924	FERNANDEZ AYRA NOHELY HUMBELINA (CEVICHERÍA MELIMAR)	JR. GRAU	1019	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	74996 5610	OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES NCP ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y SERVICIO MÓVIL E COMIDAS
10470947701	AYALA PULCE KARINA	AV. SALAMANCA	CUADRA 8	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205 93098	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS OTRAS ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO NCP
20105106514	HOTEL KUELAP SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	JR. AMAZONAS	1057	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55104	HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTRO
20350218689	ESTACIÓN DE SERVIOS SAN LUIS E.I.R.L	JR. DOS DE MAYO	1299	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	50506 60230	VENTA AL POR MENOR DE COMBURSTIBLE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA
20392179454	CLINICA SAN FRANCISCO DE ASIS	JR. HERMOSURA	640	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	8610	ACTIVIDADES DE HOSPITALES
20392189093	PANADERIA CORAZON DE JESUS EIRL	JR. ORTIZ ARRIETA	757	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA
20392205471	FABRICACIONES METALICAS TUESTA EIRL	AV. LIBERTAD	1148	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	28111	FAB. PROD. METAL. USO ESTRUCTURAL.
20392321111	EMPRESA DE CONTADORES ASOCIADOS ISO E.I.R.L.	JR. AYACUCHO	604	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	6920	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD, TENEDURIA DE LIBROS Y AUDITORIA; CONSULTORIA FISCAL

20392331850	R.O. SERVICIOS MEDICOS E.I.R.L.	JR. AYACUCHO	1260	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	85193	OTRAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON SALUD HUMANA
20438469576	COMERCIAL ANGULO S.R.L.	JR. DOS DE MAYO	245	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	50304	VENTA PARTES, PIEZAS, ACCESORIOS.
20450301133	IMPORT EL AVANCE EIRL	AV. SALAMANCA	680	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	4530 74996	VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES NCP
20450308475	HERMANOS CUNIA S.A.C	JR. GRAU	1030	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	36104 52335	FÁBRICA DE MUEBLES VENTA MIN. EQUIPO DE USO DOMÉSTICOS
20479360040	FERRO PLAST E.I.R.L	AV. LIBERTAD	776	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	4752	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, PINTURA Y PROD. DE VIDRIO
20479363901	MILENIUM COMPANY S.A.C	JR. AMAZONAS	753	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	72909 52906 64207	OTRAS ACTIVIDADES DE INFORMÁTICA VENTA AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS TELECOMUNICACIONES
20479488275	COMERCIO INDUSTRIA Y SERVICIOS MULTIPLES SAN JOSE E.I.R.L.	JR. AYACUCHO	816	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
20479526037	AGENCIA DE VIAJES TURISMO EXPLORER E.I.R.L.	JR. GRAU	509	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	63040	AGENCIAS DE VIAJES Y GUIAS TURISTICOS
20479548511	CENTRO MÉDICO VIRGEN DEL CARMEN	JR. GRAU	603	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	8620 93098	ACTIVIDADES DE MÉDICOS Y ODONTÓLOGOS OTRAS ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIOS NCP
20479635596	ROJASA SRL	AV. LIBERTAD	800	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	52310	VTA. MIN. PROD. FARMAC. Y ART. TOCADOR.
20479647501	INVERSIONES Y SERVICIOS AGROPECUARIOS S.R.L.	AV. LIBERTAD	616	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	4620	VENTA AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS Y ANIMALES VIVOS
20479683728	V&H CONTRATISTAS GENERALES EIRL	JR. AMAZONAS NRO	1100	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	7110 45207 4100	ACTIVIDADES DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA Y ACTIV. CONEXAS DE CONSUTORIA TECNICA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS COMPLETOS CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS
20479888290	HOSTAL Y RESTAURANT PLAZA E.I.R.L	JR. GRAU	534	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55104 55205	HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS
20480133251	ESTACION DE SERVICIOS MI LEIDY S.A.C.	CAR. PEDRO RUIZ CHACHAPOY KM. 52	S/N	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	4730	VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES PARA VEHICULOS AUTOMOTORES EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS.
20480212984	EMBISEER E.I.R.L.	JR. GRAU	635	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	52391 93098	OTROS TIPOS DE VENTAS AL POR MAYOR Y MENOR OTRAS ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIOS NCP
20480262655	ACADEMIA DE CIENCIAS SIGMA S.R.L	JR. GRAU	448	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	80904	EDUCACIÓN DE ADULTOS Y OTROS20479548511
20480300255	TURISMO Y SERVICIOS LEO CESAR S.A.C	JR. AMAZONAS	833	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205	HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS SERVICIOS SOCIALES CON ALOJAMIENTOS
20480340982	HOSTAL JOHUMAJE.I.R.L.	JR. AYACUCHO	711	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55104	HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS.
20480377711	GUILLER KAP S.A.C	EVITAMIENTO	CUADRA 1	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	36104	FAB. DE MUEBLES
20480439849	PANADERIA CAFÉ LOURDES S.A.C.	JR. AYACUCHO	1021	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
20480499825	AMAGAS S.A.C.	FND. EL ALFALFAR	S/N	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	4690	VENTA AL POR MAYOR NO ESPECIALIZADA

A & C SERCONPI E.I.R.L.	AV. LIBERTAD 2° PISO	900	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	6920	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD, TENEDURIA DE LIBROS Y AUDITORIA; CONSULTORIA FISCAL
EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD CONSULTORIOS MÉDICOS ESPECIALIZADOS VIRGEN DEL CARMEN E.I.R.L.	JR. UNIÓN	489	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	85193 93098 74914	OTRAS ACTIV. RELACIONADAS CON SALUD HUMANA OTRAS ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIOS NCP OBTENCIÓN Y DOTACIÓN DE PERSONAL
SUPERVISION Y CONSTRUCCIONES SOPLA BACALLA INGENIEROS E.I.R.L.	JR. LIBERTAD	223	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	74218 45207 4663	ACTIV. DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS COMPLETOS VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA
CHACHAPOYAS BACKPACKERS E.I.R.L.	JR. -DOS DE MAYO	639	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55104 63040	HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS AGENCIAS DE VIAJE Y GUIAS TURISTIC.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AGROFINANZAS Y COMERCIO AMAZONAS LTDA	JR. LIBERTAD	369	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	65994	OTROS TIPOS DE INTERMEDIACION FINANCIERA
AMAZON EXPEDITION TURISMO SOSTENIBLE SAC	JR. ORTIZ ARRIETA	508	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	63040	AGENCIAS DE VIAJE Y GUIAS TURISTIC.
CONSTRUCTORA PACÍFICO C&G E.I.R.L.	JR. TRIUNFO	547	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	74218 45207	ACTIVIDADES DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS COMPLETOS
MANEJANDO SEGURO E.I.R.L.	OLONGACION LIBERTAD	171	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	74996	OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES NCP
CHOCHOBAR KARAOKE BAR DISCOTECA E.I.R.L.	JR. UNION	479	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.
GRUPO FAMET S.A.C.	JR. LIBERTAD	824	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	4663	VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA
HARDART SOLUTION E.I.R.L.	JR. AMAZONAS	578-586	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	52593	OTROS TIPOS DE VENTA POR MENOR
ÑUÑURCO TRAVELS SERVICIOS TURÍSTICOS E.I.R.L.	JR. ORTIZ ARRIETA	186	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	63040 55104 55205	AGENCIAS DE VIAJE Y GUIAS TURISTIC. HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS
SERVICIOS CONTABLES AMAZONAS S.A.C.	JR. AMAZONAS	562	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	6920	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD, TENEDURIA DE LIBROS Y AUDITORIA; CONSULTORIA FISCAL
INVERSIONES COSELVI E.I.R.L.	JR. SALAMANCA	900	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	4530 93098	VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES OTRAS ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO NCP
MAORMO 29 E.I.R.L.	JR. GRAU	940	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55104 63040 93098	HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS AGENCIAS DE VIAJES Y GUIAS TURISTIC. OTRAS ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIOS NCP
INVERSIONES Y SERVICIOS EL PREFERIDO E.I.R.L. (HOSTAL EL TAMBO)	JR. ORTIZ ARRIETA	448	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55104	HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS.
COMERCIO & FERRETERIA MEZA E.I.R.L.	JR. LIBERTAD	539	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	4752	VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, PINTURA Y PROD. DE VIDRIO
EMOVI CORP S.A.C.	JR. TRIUNFO	813	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	4690	VENTA AL POR MAYOR NO ESPECIFICADA
ISIQUE CONTRATISTAS S.A.C.	AV. LIBERTAD 2° PISO	734	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	4100	CONSTRUCCION DE EDIFICIOS
VAES CONTRATISTA CONSTRUCTORES Y ASESORES S.R.L.	JR. TRES ESQUINAS	291	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	4100	CONSTRUCCION DE EDIFICIOS
COMERCIAL E INVERSIONES SALAZAR E.I.R.L.	JR. ORTIZ ARRIETA	CUADRA 4	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	9606	OTRAS ACTIVIDADES PERSONALES NCP

KILARY MOLI S.A.C	JR. AYACUCHO	734	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55104	HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS
EMPRESA DE TRANSPORTES AMAZONAS PERU S.A.C.	TERMINAL TERRESTRE	INTERIOR	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	4922	OTRAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE POR VÍA TERRESTRE
LA CASA DEL PEROL S.A.C.	JR. AYACUCHO	1121	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	5610	ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS
HOSTAL LA CASONA DE CHACHAPOYAS S.R.L.	JR. CHINCHA ALTA	569	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	5510	ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO PARA ESTANCIAS CORTAS
BARDALES PORTAL GEISEL POLLOS Y PARRILLAS "EL TIZÓN"	JR. ORTIZ ARRIETA	516	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	93098	ACTIVIDADES TIPO NCP
ALVA CHAVEZ BILMA AMPARO RESTAURANT TRÍSTICO GUANGLIC	AV. LIBERTAD	239	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205 93098	RESTAURATES, BARES Y CANTINAS OTRAS ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIOS NCP
PANADERÍA LAMUD	JR. ORTIZ ARRIETA	392	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	15410	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA
INVERSIONES EL BATÁN DEL TAYTA S.A.C	JR. LA MERCED	604	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS
LA REAL CECINA E.I.R.L	JR. TRIUNFO	504	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS
EMBOTELLADORA LA AMAZONÍA S.R.LTDA	JR. TRIUNFO	1126	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	15546	ELABORACIÓN DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS
DAVILA NICHU ROSA MARIA MOTOS Y REPUESTOS SANTA SOFÍA	JR. SALAMANCA	515	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	4530 4540	VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTRICES VENTA, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE MOTOCICLETAS Y SUS PARTES PIEZAS Y ACCESORIOS
GUEVARA AREVALO JORDIN NAHUM HOSTAL AMAZONICO	JR. SALAMANCA	640	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55104	HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS
REPRESENTACIONES DIEGUITO SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA S.R.L	AV. LIBERTAD	783	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	52322 52335 4761	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO VTA. MIN. EQUIPOS DE USO DOMÉSTICO VENTA AL POR MENOR DE LIBROS, PERIÓDICOS Y ARTÍCULOS DE PAPELERÍA EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS
SANCHEZ MORI OLGA CEVICHERIA REST. COSTA AZUL	JR. SALAMANCA	140	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205 93098	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS OTRAS ACIVIDADES DE TIPO SERVICIO NCP
INFANTE FLORES ELIAS KARAOKE PAJATEN	JR. SALAMANCA	1061	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS
HUAYAMIS PORTOCARRERO SEGUNDO ADALBERTO	JR. GRAU	307	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	55205 93098 5590	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS OTRAS ACIVIDADES DE TIPO SERVICIO NCP ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO
SERTAFA E.I.R.L	JR. AMAZONAS	713	CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	AMAZONAS	72101 72202 72909	CONSULTORES EN EQUIPO DE INFORMATICA CONSULTORES PROG. Y SUMINISTROS INFORMATICOS OTRAS ACTIVIDADES DE INFORMÁTICA