



Graduate School of Business

Master en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo
en Dirección de Empresas**

***HERRAMIENTAS QUE APOYAN LA GESTIÓN DEL TALENTO Y
LA ADECUACIÓN DEL EMPLEADO A SU PUESTO DE TRABAJO***

***Lanzamiento de un emprendimiento dedicado al fortalecimiento de
prácticas estratégicas de RH en Tegucigalpa, Honduras***

Tesista: Alejandra Rivas Quiroz

Legajo: 0084901

Director de Tesis: Dr. Leandro Viltard

2016

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Quiero dar un especial agradecimiento a mis papas, por la confianza que han tenido en las decisiones que he tomado en el transcurso de los últimos dos años. Han dedicado sus esfuerzos a mi formación y educación por lo que su apoyo incondicional me ha brindado diversas experiencias de vida con inmensas recompensas personales adicionales a la adquisición de nuevos conocimientos.

Debo agradecer a mi tutor, el Dr. Leandro Viltard, quien me tuvo la paciencia necesaria -en el tiempo transcurrido- para el desarrollo de mi tesis y quien me dio todos los ánimos necesarios para confiar en mi trabajo. Verdaderamente, no habría sido posible culminar este trabajo investigativo sin su completo apoyo. De igual manera, admiro su entrega y dedicación a todos sus tesisas, aún a la distancia.

De igual manera, agradezco a los participantes que tuvieron la apertura y disposición de colaborar en mi investigación para la recolección de datos, permitiendo ampliar el conocimiento sobre las diferentes modalidades y prácticas de RH en el contexto laboral del sector privado hondureño.

Por último, quiero agradecer a las amistades que afiancé durante mi estadía en Buenos Aires y estudios de posgrado. Fueron un gran apoyo y estuvieron estrechamente vinculadas a la superación de los diferentes retos que se enfrentan al vivir lejos de casa y de la familia.

RESUMEN DE LA TESIS

La presente investigación intenta exponer herramientas para la gestión estratégica de Recursos Humanos. La hipótesis general establece que las herramientas de seguimiento al colaborador contribuyen a la óptima adecuación del talento humano a sus funciones y empresa de trabajo; como estrategias de retención y desarrollo interno y empresarial.

La metodología de investigación es cuali-cuantitativa, diseño no experimental de tipo transversal. La recolección de datos se basó en cuestionarios, enviados y recopilados por correo electrónico, con preguntas abiertas y cerradas a profesionales de la empresa privada de Tegucigalpa, Honduras; y entrevistas semi-estructuradas a especialistas en la materia como informantes-clave. Además, se realizó un análisis financiero preliminar a los efectos de conocer la factibilidad de este negocio en el contexto local.

La investigación permitió conocer -con relativa profundidad- las prácticas de RH y tendencias vigentes en el mercado laboral de Tegucigalpa. Se encontraron elementos que no estaban contemplados desde un inicio y que contribuyeron en visualizar a la administración de RH como una gestión integral y sistémica con el fin de alcanzar un verdadero impacto en las empresas.

TABLA DE CONTENIDOS

EVALUACIÓN DEL COMITÉ.....	II
AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN DE LA TESIS	IV
TABLA DE CONTENIDOS.....	V
LISTADO DIAGRAMAS, CUADROS, FIGURAS, ANEXOS	VII
PRÓLOGO	1
I. INTRODUCCIÓN.....	6
I.1. Antecedentes y motivos de la presente investigación.....	6
I.2. Problemática y preguntas de la presente investigación	8
I.3. Objetivo General y Objetivos Específicos	11
I.4. Hipótesis.....	11
I.5. Marco Conceptual del contenido.....	12
II. METODOLOGÍA	13
III. MARCO TEÓRICO.....	16
III.1. Plan de Negocios versus Plan de Aprendizaje.....	16
III.2. Empresas consultoras de Recursos Humanos.....	19
III.3. Estrategia	26
III.4. Marketing y las estrategias predominantes.....	32
III.5. Finanzas	42
III.6. Honduras, un mercado laboral en expansión.....	46
III.7. Satisfacción laboral	48
III.8. Reclutamiento y selección basada en competencias	55

III.9. Adecuación del empleado a su puesto de trabajo	61
III.10. Mejores prácticas en Recursos Humanos	66
III.11. Conclusiones	73
IV. MARCO INVESTIGATIVO.....	78
IV.1. Encuesta a colaboradores	78
IV.2. Encuesta a Gerentes y/o Directores de Recursos Humanos	86
IV.3. Entrevistas a informantes-clave	88
IV.4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	100
IV.5. Análisis FODA	102
IV.6. Plan de Aprendizaje	107
IV.7. Estrategia y Marketing	108
IV.8. Finanzas.....	113
IV.9. Conclusiones.....	121
V. CONCLUSIONES GENERALES, PROPUESTAS Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	127
V.1. Conclusiones Generales.....	127
V.2. Propuestas y Aportes para futuras investigaciones	137
BIBLIOGRAFÍA	140
ANEXOS.....	150

LISTADO DIAGRAMAS, CUADROS, FIGURAS, ANEXOS

Diagrama 1. Lineamientos generales del presente trabajo.....	10
Cuadro 1. Plan de negocios y plan de aprendizaje	19
Cuadro 2. Empresas consultores de recursos humanos	25
Cuadro 3. Estrategia.....	31
Cuadro 4. Marketing y las estrategias predominantes	42
Cuadro 5. Finanzas	46
Cuadro 6. Honduras, un mercado laboral en expansión	47
Cuadro 7. Satisfacción laboral.....	54
Cuadro 8. Reclutamiento y selección de talento basado en competencias	60
Cuadro 9. Adecuación del empleado a su puesto de trabajo.....	65
Cuadro 10. Mejores prácticas de recursos humanos.....	73
Figura 1. Los capítulos del análisis.....	12
Figura 2. Metodología de la investigación.....	14
Figura 3. Matriz foda	30
Figura 4. Estimación de mipymes a nivel nacional	36
Figura 5. Negocios que no han recibido servicios de desarrollo empresarial	37
Figura 6. Demanda de servicios de desarrollo empresarial.....	37
Figura 7. Tamaño de mercado potencial de la mediana empresa.....	38
Figura 8. Las 4p's de marketing	41
Figura 9. Proceso de reclutamiento y selección por competencias	56
Figura 10. Modelo de la triple adecuación.....	63

Figura 11. Remuneración económica	81
Figura 12. Herramientas de trabajo.....	I
Figura 13. Análisis foda	105
Figura 14. Inversión inicial	116
Figura 15. Estado de resultados, año 1.....	120
Anexo 1. Encuesta a empleados – adecuación al puesto de trabajo	150
Anexo 2. Encuesta directores/ gerentes de recursos humanos – adecuación al puesto de trabajo	156
Anexo 3. Flujo de fondos año 1.....	160
Anexo 4. Flujo de fondos, resumen año 2 al año 5.....	161

PRÓLOGO

“La motivación y continuidad en la empresa de los empleados es fundamental para el crecimiento y logro de objetivos.”

– Marta Valenzuela, Directora de RH, Viña Santa Rita

La incorporación de un área relacionada a la administración de personal surge como consecuencia de diversos sucesos históricos. Recursos Humanos (RH) inició, dentro de las empresas, como un área exclusivamente administrativa responsable de las relaciones laborales (contractuales) y gremiales. En respuesta a los movimientos civiles y revoluciones locales y mundiales, surgió un particular interés del ámbito empresarial por mejorar las condiciones de trabajo de sus trabajadores. Lo que dio lugar a modificaciones en la distribución y asignación de tareas, la profesionalización de los trabajadores y la participación y representatividad de los colaboradores en la empresa; así, como el papel paternalista que asumió la empresa sobre su personal.

Paralelamente, se reconoció que la ventaja competitiva de los negocios se encuentra en la calidad del talento humano que conforma la empresa. Consecuentemente, la disciplina ha evolucionado dentro del ámbito empresarial, por lo que -al día de hoy- se han integrado y alineado los objetivos de RH con los objetivos y estrategias de negocio, viéndose su efectividad en el posicionamiento estratégico y rentabilidad que las empresas han alcanzado. A su vez, el área ha mantenido una visión humanística y ha agregado funciones que brindan oportunidades de formación y desarrollo profesional de los colaboradores internos.

La principal motivación de la presente investigación se basa en la identificada falta de gestión estratégica por parte del área de RH en las empresas de Tegucigalpa, Honduras, lo que asume ha aportado a un mercado laboral estático, sin la capacidad de estimular la oferta laboral en el sector privado y aliviar la demanda laboral de parte del recurso humano local. De igual manera, la falta de gestión de RH genera una mala percepción y reduce la credibilidad del área entre los colaboradores internos de cada empresa.

Resulta así, que el alcance de la presente investigación se basó en adquirir mejor conocimiento sobre las prácticas vigentes de RH en el ámbito empresarial local. Esto se ha logrado, mayoritariamente, entrevistando a empleados del sector privado, seguido por directores y/o gerentes del departamento de Recursos Humanos e informantes-clave, especialistas en la disciplina. El propósito fue dar mayores garantías a la presente investigación a través de una triangulación metodológica de técnicas de recolección de datos de campo y, de esta manera, verificar las prácticas existentes del rubro en Tegucigalpa. Así, se validó la oportunidad percibida de lanzar un emprendimiento dedicado al fortalecimiento de prácticas estratégicas de RH en el mercado local.

Los objetivos finales de la investigación y propuesta del emprendimiento se enfocan en el interés de establecer e incorporar prácticas y herramientas innovadores en gestión de recursos humanos que promuevan el desarrollo profesional de los colaboradores dentro de las empresas donde trabajan a los efectos de atraer, retener y fidelizar a talento calificado interno.

Durante el desarrollo de la investigación, se identificaron algunas limitaciones en el alcance del estudio, las cuales se presentan a continuación:

- Debido a la extensión y variedad de herramientas disponibles en la disciplina, no se consideró viable indagar sobre cada una en su totalidad. Las que se detallaron, se discutieron con el propósito de informar al lector de manera general sobre algunas prácticas reconocidas que aportan al seguimiento y adecuación del colaborador.
- El tiempo establecido para completar la presente investigación no permitió esperar, a largo plazo, y analizar los resultados obtenidos del uso de herramientas de seguimiento en colaboradores del sector privado; herramientas de seguimiento que apoyan la adecuación del colaborador a su puesto y empresa de trabajo, como son la inducción a nuevos ingresos y/ o evaluaciones de desempeño.
- Por temas relacionados con la confidencialidad de la información de las empresas, se ha contado con un acceso limitado a la información interna de las mismas.
- Por motivos de practicidad, la presente investigación se concentró en el modelo de RH por competencias y el modelo clásico creado por David Ulrich, sin poder explorar, en su totalidad, la variedad de modelos de RH existentes.
- La investigación realizada puede presentar resultados desfasados a lo vigente en el mercado, en el corto plazo, debido a la rapidez de reestructuraciones y/o cambios organizacionales bajo los cuales se encuentran las empresas del mercado local.

- Tegucigalpa presenta un sector privado sin indicadores de productividad desarrollados a nivel macro por lo que los datos proporcionados resultan ser, principalmente, empíricos y basados en la extensa experiencia en la materia de ciertos autores y especialistas, expuesta en el Marco Teórico e Investigativo.
- La investigación se enfocó, principalmente, en conocer las prácticas de RH y solamente se ha sondeado al respecto del rubro de las consultorías, sin ahondar -directamente- en la rentabilidad de este negocio, para aún no divulgar los planes de negocio a ciertos especialistas que podrían ser competencia del mismo.
- Se intentaron cubrir los temas de mayor relevancia y relación al tema bajo investigación, sin embargo, existe extensa información disponible sobre RH y perspectivas de la disciplina, por lo que el Marco Teórico intenta abarcar los temas más relevantes y relacionados, aunque algunos pueden haber quedado no cubiertos por la cantidad de perspectivas y aspectos que incluyen.
- En el estudio no se ha incluido información ni momentos de referencia posteriores al inicio del *start-up*.
- Las técnicas de recolección utilizadas en el Marco Investigativo son aquellas que se han juzgado adaptas para encarar el presente estudio, aunque no se descarta que pudieran haberseles dado una mayor profundidad y alcance o utilizado otras posibles.

- Existen numerosas variables a nivel nacional y global que afectan la economía de Honduras y, por ende, el mercado laboral nacional, por lo que no se ha juzgado oportuno abarcar, investigar y exponer una amplitud de temáticas que irán develándose a lo largo de la implementación.
- Las conclusiones generales, así como los aportes para futuras investigaciones, son consideraciones que se basan en la temática expuesta durante el desarrollo de la presente investigación.

A pesar de las limitaciones apuntadas, la investigación desarrollada proporcionó información pertinente y relevante a los objetivos iniciales del estudio, lo que ha permitido llegar a conclusiones razonables sobre la gestión de RH en el sector privado de Tegucigalpa, Honduras.

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Antecedentes y motivos de la presente investigación

La disciplina de RH se relaciona a mis recientes estudios de postgrado e intereses profesionales. Mediante mi experiencia laboral en empresas privadas, he podido identificar y observar que existen fuertes deficiencias en la gestión de RH. La experiencia empírica y personal con el área me ha permitido observar la poca credibilidad que se promueve con el cliente interno, es decir, con los propios empleados de las empresas.

Debido a que, actualmente, no existen referencias sobre la gestión de talento en Tegucigalpa, resulta interesante poder conocer las prácticas vigentes en el mercado a nivel local, sus tendencias de crecimiento y oportunidades de mejora. Todo esto, en un contexto laboral donde, pese a los cambios socio-económicos a nivel global, aún predomina la estabilidad laboral como consecuencia de un mercado laboral relativamente estático y sin mucha innovación en los esquemas tradicionales de trabajo, tales como la burocracia y la falta de flexibilidad en horarios, ubicación y movilidad de trabajo, entre otros.

El principal elemento que brinda relevancia a la presente investigación es el capital humano calificado, el que se encuentra sub-empleado en el mercado laboral hondureño.

La Prensa (2014)¹ indicó que la población hondureña cuenta con mano de obra de alto potencial, aunque existen 6.7 millones de personas con edad para trabajar y solamente 3.6 millones se encuentran económicamente activos.

La Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT) (2013)² reportó que los servicios de desarrollo empresarial tuvieron sus inicios en los años setenta con la Fundación del Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP), como parte de los esfuerzos del gobierno de querer apoyar el desarrollo social y económico del país. Sin embargo, no ha sido posible desarrollar un mercado estable debido a la subvaloración que las MIPYMES otorgan a este tipo de servicios.

Según lo publicado por La Prensa (2014)³, el gobierno siempre se encuentra implementando nuevas medidas para la generación de empleos, activando el mercado laboral. Entre las principales medidas, se destacan los programas de capacitación a los efectos de reforzar conocimiento y habilidades profesionales e incrementar las oportunidades de contratación, impactando -de manera positiva- los niveles de productividad en sus puestos de trabajo.

Con lo que se puede concluir que el gobierno se encuentra consciente de las deficiencias del mercado, generando ideas y acciones en pro del desarrollo de su gente e incrementar las posibilidades de incorporarse al mercado laboral.

¹Información obtenida de: <http://www.laprensa.hn/honduras/apertura/704970-98/mercado-laboral-de-honduras-a-la-espera-de-su-expansi%C3%B3n>, recuperado el 10/ 04/ 2015.

²Información obtenida de: <http://www.ccit.hn/descargar/diagnostico-sectorial-de-la-MIPYME-no-agricola-en-honduras.pdf>, recuperado el 08/ 05/ 2015.

³Información obtenida de: <http://www.laprensa.hn/honduras/apertura/704970-98/mercado-laboral-de-honduras-a-la-espera-de-su-expansi%C3%B3n>, recuperado el 10/ 04/ 2015.

I.2. Problemática y preguntas de la presente investigación

Pese a las iniciativas gubernamentales de mejorar el contexto del mercado laboral, los diagnósticos del mercado indican lo contrario.

La Prensa (2014)⁴ reitera que el país no cuenta con las condiciones requeridas para reducir los niveles de desempleo y subempleo⁵ a los efectos de aumentar la productividad del sector privado. Así, se buscan nuevas medidas para insertar dentro del mercado laboral a aquellas personas en edad económicamente activa, fomentando el crecimiento económico del país y disminuyendo los niveles de desempleo y subempleo. El fenómeno del subempleo se debe a la informalidad que impera en los pequeños y medianos negocios del país.

Más específicamente, según el Banco Mundial (2014)⁶ las Pymes de la región carecen de herramientas actualizadas para gestionar el talento humano con base a su desempeño.

Valdez (2012)⁷, explica que debido a la falta de oportunidades laborales que existen en el país, los profesionales optan por trabajos que no se encuentran relacionados con su profesión académica ni experiencia laboral dentro de su área de especialización. Por lo que toman las ofertas laborales que se les presentan y asumen puestos de trabajo

⁴Información obtenida de:<http://www.laprensa.hn/honduras/apertura/704970-98/mercado-laboral-de-honduras-a-la-espera-de-su-expansi%C3%B3n>, recuperado el 10/ 04/ 2015.

⁵Sub-empleo: Población económicamente activa, de baja formación académica y dispuestos a trabajar más horas a cambio de una remuneración económica por debajo del salario mínimo, afectando a aproximadamente 2 millones de personas (La Prensa, 2014).

⁶ Información obtenida de: <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2014/05/30/banco-mundial-honduras-requiere-mayor-competencia-y-capital-humano-de-mas-calidad-para-mejorar-en-innovacion>, recuperado el 11/ 11/ 2014.

⁷ Información obtenida de: <http://www.elheraldo.hn/csp/mediapool/sites/EIHeraldo/OtrasSecciones/NuestrosSuplementos/story.csp?cid=628498&sid=1654&fid=373>, recuperado el 21/ 04/ 2015.

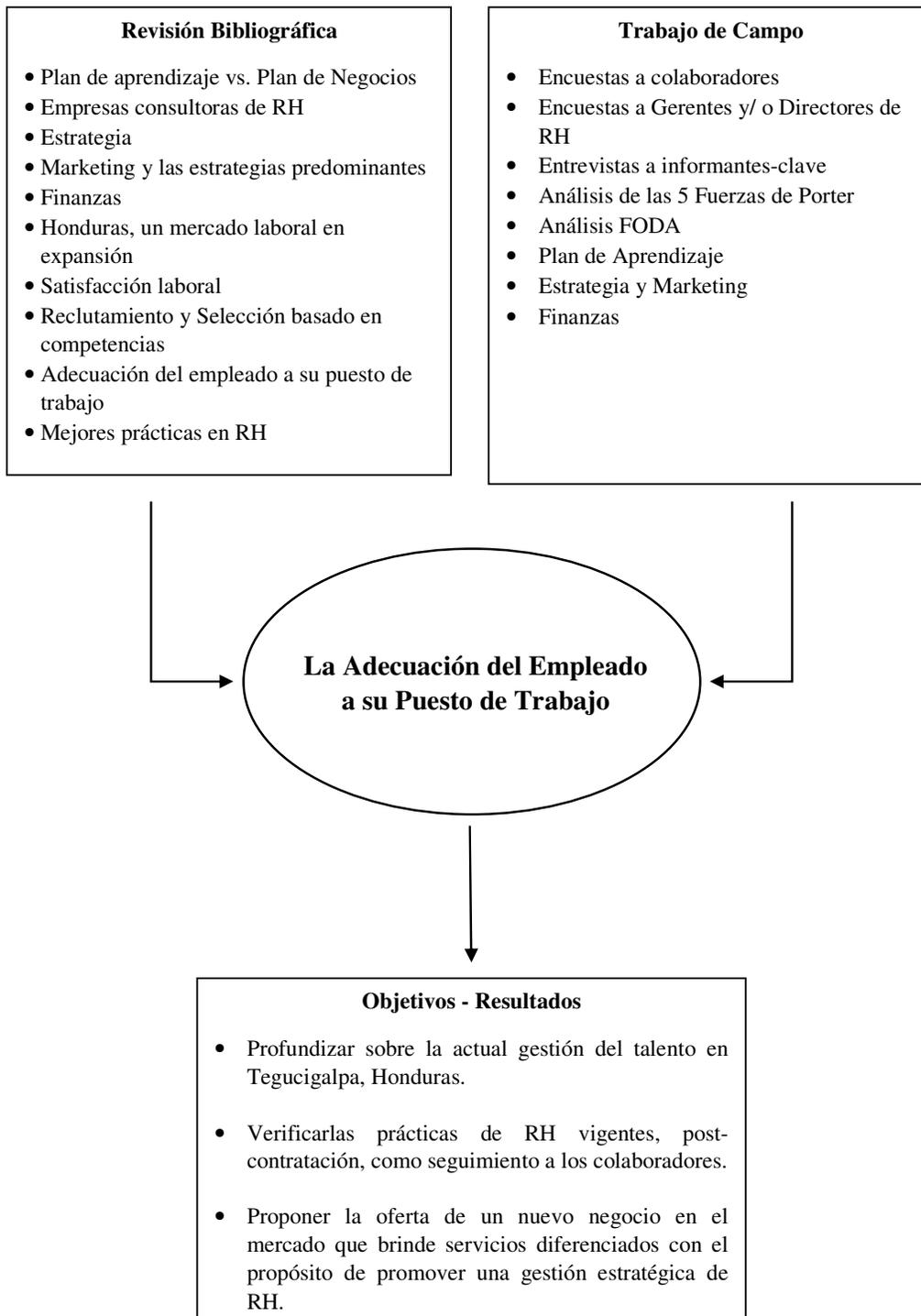
transitorios ya que aceptan la oportunidad para, así -al menos- contar con un ingreso económico.

Además de la falta de oportunidades laborales, Manpower Group (2013) a través de una investigación realizada, sugirió que -en el actual mercado laboral de la región centroamericana- existe una escasez de talento dentro de las organizaciones y una incapacidad estratégica de las empresas para retenerlo. Se atribuyó la crisis a una variedad de factores que impactan al contexto, entre ellos: habilidades personales, presencia e interacción multi-generacional en las empresas, teletrabajo, horarios flexibles, desarrollo del personal, entre otros.

Ante lo expuesto, resulta posible resumir que el ambiente socio-económico del país no resulta ser óptimo para el desarrollo del sector empresarial, lo que -en conjunto con la salida de capital humano calificado de las empresas y, en ocasiones, de la migración del capital fuera del país- ayuda al entorpecimiento en las oportunidades de mejora. Además, los elementos que apoyen en reactivar la economía local y crecimiento del país, como lo es la gestión estratégica del talento, no se encuentran presentes de manera oportuna.

Por último y a continuación, se presenta un diagrama conceptual con los lineamientos generales de la presente investigación, a los efectos de facilitarle al lector los elementos que componen la presente investigación:

Diagrama 1. Lineamientos generales del presente trabajo



Fuente: Elaboración Propia (2015).

I.3. Objetivo General y Objetivos Específicos

General

Analizar las actuales prácticas de RH y las principales teorías en la materia a los efectos de proponer el lanzamiento de un negocio dedicado al seguimiento y adecuación del colaborador post-colocación en una empresa.

Específicos

- Profundizar sobre la actual gestión del talento en las Pymes y cazatalentos de Tegucigalpa, Honduras.
- Verificar, en campo, las prácticas de RH vigentes, post-contratación a los fines de brindar seguimiento a los colaboradores.
- Proponer la oferta de un nuevo negocio que brinde servicios diferentes a los que actualmente existe en el mercado, con el propósito de promover una gestión estratégica de RH e implementar indicadores que permitan medir la productividad de los colaboradores.

I.4. Hipótesis

Las herramientas de seguimiento del colaborador, post-colocación, brindan un valor agregado a la gestión de RH en el mercado laboral hondureño, incrementando la retención estratégica del talento en las empresas.

I.5. Marco Conceptual del contenido

Figura 1. Los Capítulos del análisis

Introducción	Capítulo II Marco Teórico	Capítulo IV Conclusiones Generales, Propuestas y Aportes para Futuras Investigaciones
Capítulo I Metodología	Capítulo III Marco Investigativo	

Fuente: Elaboración Propia (2015).

II. METODOLOGÍA

La investigación es de tipo exploratorio. La metodología empleada ha sido cualitativa, con predominio cualitativo. El estudio ha sido de tipo no experimental y, dentro de ellos, transversal ya que se ha recopilado información en un determinado plazo de tiempo, sin la manipulación de variables o medición de causas y efectos.

La muestra del presente estudio es no probabilística dado que la selección de personas entrevistadas fue dirigida e intencional.

El tamaño de la muestra es de 30 profesionales y 7 gerentes/ directores de RH, lo que fue complementado por entrevistas con 3 informantes-clave.

La unidad de análisis está representada por los empleados profesionales del sector privado entrevistados. Se ha utilizado un cuestionario semi-estructurado, conformado por preguntas cerradas y abiertas.

Se entrevistaron gerentes y/ o directores de RH del sector privado a los efectos de tener una mejor comprensión sobre la realidad de la gestión del talento en la empresa privada del mercado local y a informantes-clave, a los efectos de corroborar lo investigado y aprendido de la muestra del estudio.

Los cuestionarios (ver Anexos I y II) fueron enviados en formato digital por medio de correo electrónico, mientras que las entrevistas a informantes-clave se realizaron de manera personal en las oficinas de trabajo correspondientes de cada informante-clave o

por videoconferencias por Skype. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 1 a 2 horas.

La recolección de datos se centró en el desarrollo del instrumento, la aplicación del instrumento y el análisis de los datos.

Fueron utilizadas fuentes secundarias a los efectos de recopilar el conocimiento de conceptos claves vertidos por importantes autores, tales como Ulrich, Alles, Hatúm, Christensen y Porter, entre otros.

Se ha realizado una triangulación de fuentes teóricas en el Marco Teórico y de técnicas de recolección en el Marco Investigativo a efectos de mostrar consistencia en los resultados obtenidos y dar mayor garantía a lo expuesto.

La investigación se llevó a cabo en Tegucigalpa, Honduras, desde enero 2015 a febrero 2016.

En el siguiente cuadro, se expone un resumen de lo planteado en el presente capítulo:

Figura 2. Metodología de la investigación

Tipo de trabajo	Exploratorio descriptivo.
Metodología	Cuali-cuantitativo con predominio cualitativo.
Diseño de la investigación	No experimental, transversal.
Unidad de análisis	Empleados profesionales del sector privado, Gerentes y/ o Directores de RH

	en empresas ubicadas en Tegucigalpa, informantes-claves.
Unidad de respuesta	Personas encuestadas e informantes-clave entrevistados.
Muestra	Intencional y dirigido, disponibles y accesibles.
Técnica de recolección de datos utilizado	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a profesionales del sector privado (muestra de 30 personas); • Encuestas a gerentes/ directores de RH en empresas privadas (muestra 7 personas); • Entrevistas a 3 informantes-claves.

Fuente: Elaboración Propia (2015).

III. MARCO TEÓRICO

En el presente Marco Teórico se desarrollan los elementos teóricos que han sido considerados fundamentales a los efectos de soportar la presente investigación. Los mismos abarcan temáticas como la situación actual del mercado laboral hondureño, satisfacción laboral, adecuación del talento humano a su puesto de trabajo, elementos que se deben considerar ante la incorporación de talento a la empresa y el contexto en el que las prácticas se desarrollan.

III.1. Plan de Negocios versus Plan de Aprendizaje

La presente investigación se basa en estudiar las posibilidades de lanzar un nuevo servicio para recursos humanos en Honduras y, para tal fin, se entiende necesario distinguir la diferencia entre los planes de negocios y los planes de aprendizaje, resaltando sus diferencias y funcionalidades en el mundo empresarial.

Plan de Negocios

Viniegra (2007)⁸ destaca que el plan de negocios (PN) representa una herramienta que facilita la evaluación financiera para la puesta en marcha de un negocio. Se requiere, especialmente, si no se cuenta con el capital para financiarlo, y se pretende identificar a un socio como inversionista o acudir a una entidad bancaria en búsqueda del financiamiento necesario ya que permite conocer detalladamente el nuevo emprendimiento.

⁸Información obtenida de:

<https://books.google.hn/books?hl=en&lr=&id=JcoXAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=plan+de+aprendizaje+%2Bversus+%2Bplan+de+negocios&ots=3Xznhpubut&sig=EXHhnp0DvcR1pZo5uoT3rCToso0#v=onepage&q&f=false>, recuperado el 22/ 04/ 2015.

Viniegra (2007)⁹ argumenta que, de igual manera, un PN puede ser desarrollado por una empresa establecida sin la necesidad de solicitar capital de inversión con el propósito de utilizarlo como una herramienta de planificación; anticipándose al entorno, interno y externo, previendo los recursos necesarios y las decisiones que se deberán tomar para alcanzar los objetivos empresariales. El objetivo final será lograr reducir los niveles de incertidumbre ante los riesgos que la industria pueda presentar y que sean inherentes al negocio de que se trate.

A lo que añade Thomsen (2009)¹⁰ que el plan de negocios no se debe considerar como un único evento, sino como un proceso evolutivo y dinámico en respuesta a la constante generación de datos, información y al mundo empresarial cambiante.

Ambos autores coinciden en que el PN resulta como una descripción de la planificación que se realiza para saber cómo desarrollar, operar y administrar el negocio a emprender. El ejercicio de planificación permite recaudar información sobre los recursos requeridos, evaluar y determinar, mediante un proceso de toma de decisiones, la mejor manera de operar el negocio de manera integral. Finalmente, todas estas acciones que se documentan y comunican con el PN.

Plan de Aprendizaje

Christensen (2013)¹¹ brinda una perspectiva diferente al desarrollo de un nuevo producto o servicio en el mercado, clasificando las innovaciones en dos tipos:

⁹Información obtenida de:

<https://books.google.hn/books?hl=en&lr=&id=JcoXAAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=plan+de+aprendizaje+%2Bversus+%2Bplan+de+negocios&ots=3Xznhpubut&sig=EXHhnp0DvcR1pZo5uoT3rCToso0#v=onepage&q&f=false>, recuperado el 22/ 04/ 2015.

¹⁰ Información obtenida:

https://books.google.hn/books?hl=en&lr=&id=575v2O99ID0C&oi=fnd&pg=PA3&dq=que+es+plan+de+negocios&ots=imE_0Itsbn&sig=IC49Hdp0lsoH4OUqy2UgRKiUrP8#v=onepage&q=que%20es%20plan%20de%20negocios&f=false, recuperado el 23/ 04/ 2015.

1. Tecnologías o innovaciones de sostenimiento: Fomentan la mejora incremental de un producto o servicio ya establecido en el mercado, valorado por un segmento de clientes bastante exigente y exclusivo. Los productos y/ o servicios sostenibles se conocen por ser sofisticados y costosos.

El autor detalla que debido a que las empresas se anticipan a los cambios del entorno y necesidades de su segmento de clientes, resulta bastante común que desarrollen productos y servicios demasiado sofisticados y costosos en relación a la demanda del mercado. El modelo de innovación sostenible ha sido lo que – tradicionalmente- ha resultado para las empresas ya que busca altos márgenes de rentabilidad.

2. Tecnologías o innovaciones disruptivas: Existen como la contraparte de las innovaciones sostenibles. Estas innovaciones brindan una propuesta de valor bastante diferente a lo que el mercado tradicionalmente ha ofrecido. Los productos y/ o servicios disruptivos se conocen por ser más simples o sencillos, más pequeños de fácil uso y menos costosos, a los posicionados en el mercado, sin embargo, contando con atributos y beneficios que nichos de mercado menos exigentes valoran.

Christensen (2015)¹² indica que, en sus etapas iniciales, estos productos otorgan a la empresa bajos márgenes de rentabilidad, motivo por el cual no resultan como negocios atractivos para las empresas en crecimiento. Lo que permite que emerjan nuevas organizaciones disruptivas adicionales. Se debe conocer que, eventualmente, las

¹¹Información obtenida de:

https://books.google.hn/books?hl=en&lr=&id=3JnBAGAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=clayton+christensen+&ots=G3x__RmqZY&sig=bzizGobqYbkIqs3IoQOz1APzS1Q#v=onepage&q=clayton%20christensen&f=false, recuperado el 06/ 05/ 2015.

¹²Información obtenida de: <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>, recuperado el 06/ 05/ 2015.

innovaciones disruptivas llegarán a colocarse en los niveles superiores del mercado, y poco a poco desplazarán a la competencia establecida.

Finalmente, se puede apreciar que un PN se utiliza como una herramienta de planificación ante un precedente de experiencias. Mientras que un plan de aprendizaje muestra opciones las cuales brindan la oportunidad de establecer un negocio mediante una gestión de prueba y error.

En el siguiente cuadro, se destacan los principales conceptos del anterior apartado:

Cuadro 1. Plan de negocios y Plan de aprendizaje
<ul style="list-style-type: none">• El plan de negocios resulta como herramienta que se utiliza para la evaluación financiera y planificación operativa y administrativa de negocios y mercados conocidos. O, dicho en términos de Christensen, en mercados de sostenimiento.• En contraste, el plan de aprendizaje es aplicable a innovaciones disruptivas brindando al mercado productos y servicios con una propuesta de valor diferente (atractiva, más sencilla y de fácil acceso).

Fuente: Elaboración Propia (2015).

III.2. Empresas consultoras de Recursos Humanos

El presente apartado expone el motivo de ser de las consultoras de RH, como ente asesor externo de la empresa privada. Resalta los beneficios que los servicios tercerizados proporcionan a la empresa privada.

Rodríguez Rovira (2000)¹³, explica que el servicio de consultorías es cada vez más utilizado dentro del sector empresarial, con el propósito de externalizar todos aquellos procesos que no forma parte del núcleo (*core*) del negocio dentro del cual es competitiva. La popularidad de los servicios que apoyan a la gestión administrativa del negocio, ha permitido, así, la obtención de grandes éxitos. Entre los principales beneficios de las empresas consultoras resulta ser los conocimientos acumulados conjunto con el trabajo y/ o servicios especializados que proporcionan, con el único propósito de incrementar los niveles de productividad de la organización a la que se asesore.

Algunos de los beneficios adicionales que resalta Rodríguez Rovira (2000)¹⁴ se detallan a continuación:

- Los consultores brindan una visión generalizada y externa a la organización, permitiendo eliminar sesgos, por la misma dinámica y cultura de la empresa a la que pertenece el colaborador, en búsqueda de la solución de problemas, creatividad e innovación.
- Conocimientos especializados en los temas específicos a gestionar.
- Se concentra el trabajo del consultor en el área de interés y permitiendo al talento interno dedicarse exclusivamente a sus funciones laborales, correspondientes al *core* del negocio. Lo que elimina distracciones o sobre cargas laborales.

Por lo que la Comunidad Científica de Psicología (2008)¹⁵, sobre el informe de Deutsche Bank, reveló la oportunidad de negocios que presentan los servicios de RH. Indica, en

¹³ Información obtenida de: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2000/septiembre/2.pdf>, recuperado el 12/ 08/ 2015.

¹⁴ Información obtenida de: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2000/septiembre/2.pdf>, recuperado el 12/ 08/ 2015.

¹⁵ Información obtenida de: <http://www.psicologosorganizacionales.net/2008/01/consultora-de-recursos-humanos-un.html>, recuperado el 17/ 08/ 2015.

primera instancia, que el ámbito empresarial se encuentra en un contexto de permanentes cambios generando nuevas necesidades, y segundo, que existe una creciente tendencia por parte de la empresa privada de externalizar las funciones de RH. Siendo así, que se han propiciado las condiciones adecuadas para los emprendedores interesados en invertir en consultoras especializadas en RH.

Adicionalmente, la Comunidad Científica de Psicología (2008)¹⁶, expresó que las franquicias o empresas grandes han alcanzado cierto grado de madurez en lo que respectan sus prácticas de RH. Por lo que se ha identificado que la expansión del mercado y crecimiento de las consultoras se encuentra en la mediana empresa.

De igual manera, Vindas Quirós (2013)¹⁷ reporta que las Pymes del sector privado resultan ser el gremio de empresas que, cada vez más, demandan de los servicios de asesoría externa para diferentes ámbitos de sus negocios. En contraste con las grandes empresas, normalmente, la necesidad surge por parte de las empresas familiares ya que no precisamente existen técnicos o talento especializado interno.

Vindas Quirós (2013)¹⁸ alcanzó experiencias de especialistas en el área quienes, en efecto, concuerdan con lo antepuesto. Confirmaron que el sector de clientes de mayor crecimiento resultan ser las Pymes debido a que, normalmente, no suelen contar con departamentos o áreas para el manejo de su equipo de trabajo (talento interno). Asimismo, debido a los cambios del entorno empresarial, entre ellos las fusiones corporativas en auge en el mercado,

¹⁶Información obtenida de: <http://www.psicologosorganizacionales.net/2008/01/consultora-de-recursos-humanos-un.html>, recuperado el 17/ 08/ 2015.

¹⁷Información obtenida de: http://www.elfinancierocr.com/negocios/consultorias-asesores_empresariales-Deloitte_0_330566962.html, recuperado el 19/ 08/ 2015.

¹⁸Información obtenida de: http://www.elfinancierocr.com/negocios/consultorias-asesores_empresariales-Deloitte_0_330566962.html, recuperado el 19/ 08/ 2015.

los especialistas indicaron que muchas consultorías se solicitan para asesoría en el manejo del cambio organizacional, prácticas relacionadas a la efectividad y eficiencia de los colaboradores y al cumplimiento de leyes tributarias; aspectos que inciden directamente en la rentabilidad del negocio.

Los especialistas entrevistados por Vindas Quirós (2013)¹⁹, también indicaron que el creciente segmento de mercado se debe a la crisis económica internacional de los últimos años. Las empresas enfrentan la necesidad de hacer más con menos, incorporar prácticas y procesos de negocio mejoradas al mismo tiempo que intentan maximizar sus limitados recursos y utilidades. Una de las prácticas que recomendaron incrementar dentro de la empresa son las oportunidades de capacitación de los colaboradores a efectos de mantener el negocio equipado de conocimientos actualizados y diferenciados de la competencia.

A lo que Manpower Group (2008)²⁰ agregaría que las empresas consultores proporcionan la facilidad, y cuentan con la oportunidad, de movilizar el conocimiento y talento especializado a la ubicación geográfica donde se le requiera.

Galán (2014)²¹ comentó que, para una empresa consultora, resulta importante ofrecer servicios diferentes a lo que ya existe en el mercado u ofrecer el mismo servicio a un nuevo segmento de clientes buscando, desde diferente perspectiva, la ventaja competitiva. Utilizando, además, la táctica estratégica de destacar la resolución de problema que la consultora puede proporcionar a la empresa mas no promocionando el servicio per se que intenta vender la consultora.

¹⁹Información obtenida de: http://www.elfinancierocr.com/negocios/consultorias-asesores_empresariales-Deloitte_0_330566962.html, recuperado el 19/ 08/ 2015.

²⁰ Información obtenida de: http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/La_Integracion_al_Mercado_Laboral_de_Talento_Latino_americano.pdf, recuperado el 17/ 08/ 2015.

²¹Información obtenida de: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/abrir-una-consultoria>, recuperado el 18/ 08/ 2015.

Adquisición de clientes

La adquisición de clientes se investigó y consultó con consultores del momento, con el propósito de conocer cómo incursionar en la búsqueda de clientes conociendo algunas estrategias para alcanzar un crecimiento gradual del negocio.

A los efectos de brindar una variedad de opciones a los clientes, Galán (2014)²² indicó que resulta importante crear paquetes de servicios. Debido a que se dificulta vender horas de consultoría, el autor recomendó ofrecer paquetes de servicio como un método más efectivo de venta. Recomendó, focalizar los esfuerzos dentro un sector o industria específica entre las Pymes y seleccionar una ubicación geográfica específica.

Galán (2014)²³ además advirtió sobre el reto de expansión del negocio e indicó que en mercados de mayor desarrollo socio-económico, se tienden a brindar servicios más especializados que en aquellos mercados de menor desarrollo. En contextos de menor desarrollo socio-económico, los clientes potenciales, seguramente, ya se encontrarán atendidos por la competencia. Por lo que el grado de especialización de la consultora será limitado y se encontrará con la necesidad de ampliar su radio de acción con el propósito de ampliar el tamaño de su mercado potencial, es decir, el número de clientes que requieran del servicio.

Tecoloco (2013)²⁴ reiteró que el sector de RH se mantiene con alta demanda en el mercado debido al incremento de individuos profesionales sumándose a la población económicamente

²²Información obtenida de: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/abrir-una-consultoria>, recuperado el 18/ 08/ 2015.

²³Información obtenida de: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/abrir-una-consultoria>, recuperado el 18/ 08/ 2015.

²⁴Información obtenida de: <http://www.tecoloco.com.hn/blog/demanda-de-profesionales-para-el-sector-recursos-humanos.aspx>, recuperado el 19/ 08/ 2015.

activa, así como, el crecimiento de las empresas en el mercado local. Por lo que se requieren de altos números de colaboradores que cuenten con las capacidades de ejecutar los procesos requeridos del área y con las capacidades de manejar personal interno.

Desde otra perspectiva, la CCIT (2013)²⁵ resaltó las empresas que podrían contar con una mayor necesidad de los servicios de asesoría en RH por su estructura y organización empresarial. Mostró que alrededor del 35% al 37% de la pequeña y mediana empresa, respectivamente, cuentan con una empresa semi-estructurada y/ o con una organización no estructurada, 33% pequeña empresa y 16% la mediana empresa. Asimismo, se confirmó que cuentan con limitado acceso a servicios de desarrollo empresarial. A nivel nacional solamente un 14% de la pequeña empresa ha tenido acceso a algún tipo de capacitación y un 20% por parte de la mediana empresa. Si bien, la mayoría de las empresas no conocen de instituciones u organizaciones específicas que brinden servicios de desarrollo empresarial, numerosas MIPYMES, sí fueron capaces de identificar al Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP)²⁶ como un potencial proveedor del servicio. Las empresas que sí mostraron conocimiento al respecto de los servicios disponibles para el desarrollo empresarial, indicaron como sus principales limitaciones los recursos financieros y de tiempo.

Dentro del mercado empresarial hondureño, la CCIT (2013)²⁷ reportó 24 instituciones públicas que brindan servicios de desarrollo empresarial a nivel nacional.

Los autores confirman la importancia de brindar una propuesta de valor diferenciada a cada segmento de clientes, resaltando las oportunidades que surgen entre las empresas que buscan

²⁵Información obtenida de: <http://www.ccit.hn/descargar/diagnostico-sectorial-de-la-MIPYME-no-agricola-en-honduras.pdf>, recuperado el 08/ 05/ 2015.

²⁶ Institución gubernamental que proporciona educación en carreras técnicas y capacitaciones para la formación profesional de los ciudadanos hondureños (www.infop.hn).

²⁷Información obtenida de: <http://www.ccit.hn/descargar/diagnostico-sectorial-de-la-MIPYME-no-agricola-en-honduras.pdf>, recuperado el 08/ 05/ 2015.

mejorar sus prácticas empresariales, como una nueva tendencia de mercado, y aquellas que requieren de una asesoría para la mejor estructuración de su organización y negocio. Resulta de suma importancia la correcta segmentación de clientes para focalizar los esfuerzos a un nicho específico, a los efectos de reducir los esfuerzos de penetración en el mercado y lograr una asesoría altamente efectiva. Lo que, además, permitiría a la empresa concentrarse en su principal actividad económica, tercerizando los procesos que son, principalmente, operativos-administrativos a las instituciones públicas y con la oportunidad de también optar por servicios de la empresa privada.

Su contraparte resulta ser, que se identifica al emprendimiento con amplia oportunidad debido a la desinformación y limitado acceso que existe en el mercado para los servicios dirigidos al desarrollo empresarial.

Cuadro 2. Empresas consultores de Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none">• La contratación de servicios externos a las Pymes se ha establecido en el sector privado como una nueva tendencia de mercado, con el propósito de hacer más con menos – mejorar la administración y procesos de negocio, maximizar el uso de recursos y utilidades disponibles, minimizar costos y gastos.• Los servicios tercerizados brindan diversos beneficios a las empresas clientes, principalmente: incorporan conocimientos especializados a las Pymes y permiten que el negocio asesorado se concentre en las funciones laborales correspondientes al core del negocio.• Una estrategia de venta del servicio de consultoría es la creación de paquetes para brindar opciones al consumidor final (empresa cliente) así como la promoción de las necesidades a satisfacer/ problemas a solucionarle a las

Pymes para mayor aceptación.

- La necesidad de talento equipado y capacitado para manejar los procesos de recursos humanos y el manejo de personal interno se encuentra en crecimiento debido al crecimiento de las empresas y el incremento de profesionales buscando incorporarse al mercado laboral.
- El nuevo emprendimiento cuenta con amplio margen de oportunidad debido a la sub-utilización de los servicios de desarrollo empresarial por parte de la Pymes, por ende, con sub-desarrollo interno.

Fuente: Elaboración Propia (2015).

III.3.Estrategia

En el presente apartado se brinda una breve reseña de lo que se propone dentro del marco conceptual de estrategia y su aplicación en el mundo de los negocios.

Distintos autores han abordado esta temática, Pineda (2008)²⁸ buscó rescatar las diversas propuestas desarrolladas con respecto al término estrategia, resaltando los principales argumentos y sentando nuevas bases. Indica que la estrategia se le puede comprender como la gestión de determinar objetivos y metas, delinear los cursos y planes de acción, y asignar los recursos requeridos para alcanzar los fines pre-establecidos. Añade que la estrategia se encuentra sujeta y resulta influenciada por el entorno empresarial y la cultura organizacional del negocio.

²⁸ Información obtenida de: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1316411, recuperado el 27/ 04/ 2015.

Harvard Business School (HBS) (s.f.)²⁹ expone que Porter se basa en la noción de competencia y el enfoque que la organización posea con respecto a competir en el mercado. De lo anterior se deriva la estrategia competitiva, donde la empresa debe competir -no para ser la mejor- sino la única en el mercado. A tales efectos, se escogen actividades que se ejecuten de manera novedosa para entregar valor superior a los consumidores. Al brindar un diferencial en el producto o servicio que se ofrece a un segmento de clientes, se establecen ventajas competitivas ante la competencia, otorgándole mayores beneficios financieros y de posicionamiento a la empresa.

Las 5 Fuerzas de Porter

Según la mencionada publicación, cada industria cuenta con una estructura inherente. Sin embargo, las fuerzas competitivas que la forjan y que afectan su rentabilidad resultan ser las mismas. El modelo de las 5 Fuerzas de Porter permite determinar qué tan saludable y atractiva resulta una industria en particular y -dentro de ella- comprender cómo alcanzar el posicionamiento estratégico de la empresa relativo a su competencia. Porter confirma que el análisis de las 5 fuerzas ayuda a la empresa en anticiparse a la competencia con los cambios de tendencias, en conocer la evolución de la estructura de la industria, encontrando mejores oportunidades para incrementar su posicionamiento estratégico y rentabilidad en una de las dos maneras: precios Premium³⁰ o menores costos³¹.

²⁹ Información obtenida de: <http://www.isc.hbs.edu/strategy/Pages/strategy-explained.aspx>, recuperado el 27/ 04/ 2015.

³⁰ Estrategia de diferenciación de precios: incremento de precios para adquirir rentabilidad en un producto o servicio distintivo (Harvard Business School, s.f.).

³¹ Estrategia de líder en costos: bajar costos es otra forma de incrementar la rentabilidad del negocio manteniendo un balance entre precio y calidad (aceptable) para colocarse y competir en la industria.

A continuación HBS (s.f.)³² enumera las fuerzas y detalla los aspectos que analiza de la industria:

1. Rivalidad interna entre competidores: Con alta competencia las organizaciones tienden a erogar el valor que entregan a sus clientes. Los precios del producto o servicio caen, y/ o los ingresos se reducen por los costos que incrementan ante la intención de competir en el mercado.
2. Poder de negociación de proveedores: Un alto poder de negociación resulta posible cuando existen pocos proveedores o cuando el costo de recursos (monetarios y tiempo) para el cambio de proveedor resulta alto. Le permite a los proveedores fijar precios altos y/ o exigir a sus consumidores condiciones que les favorezcan. Lo que afecta la rentabilidad del negocio consumidor.
3. Poder de negociación de compradores: El alto poder de negociación por parte de los compradores se ejerce cuando exigen a los negocios una reducción de precios en su producto o servicio, o para obtener más valor al precio existente. Ocurre cuando el producto o servicio no es diferenciado y el comprador puede fácilmente recurrir a la competencia para satisfacer su necesidad.
4. Amenaza de entrada de nuevos competidores: La amenaza de nuevos competidores obliga a las empresas a reducir sus precios y mantenerlos bajos e incrementando sus costos para retener a su clientela. Genera nuevas capacidades de precios y costos para la empresa, estableciendo un techo de precios en el mercado y, consecuentemente, limitando la rentabilidad del negocio con un máximo de ingresos. La amenaza de

³²Información obtenida de: <http://www.isc.hbs.edu/strategy/Pages/strategy-explained.aspx>, recuperado el 27/ 04/ 2015.

nuevos competidores dependerá del grado de dificultad que las barreras de entrada presenten al negocio –economías de escala, el costo de generar posicionamiento de marca, el costo de cumplir con regulaciones políticas y/ o del mercado, acceso a los canales de distribución requeridos. La posibilidad de entrada a una industria la definirá la capacidad de operación y producción de las empresas competidoras. La amenaza de entrada incrementa al contar con empresas sólidas y bien establecidas.

5. Amenaza de sustitutos: Es un producto o servicio diferente al existente en el mercado y que cumple las mismas funcionalidades; satisface de diferente manera las mismas necesidades del comprador. Los productos sustitutos presentan una amenaza competitiva si brinda una buena relación entre costo y producto en comparación a los productos existentes en el mercado. El cambio de producto resulta en una acción económica o fácil para el comprador.

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)

El análisis FODA resulta ser una segunda herramienta de análisis minucioso del mercado, sobre la cual, tanto Pineda (2008)³³ como Dvoskin (2004)³⁴ coinciden en identificar que analiza las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades del entorno (externas). Sin embargo, dando especial foco a las fortalezas internas y oportunidades externas.

Bajo la clasificación de factores internos y externos, Dvoskin (2004) propone la siguiente matriz FODA:

³³Información obtenida de: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1316411, recuperado el 27/ 04/ 2015.

³⁴ Información obtenida de: https://scholar.google.hn/scholar?q=matriz+FODA&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5, recuperado el 11/ 05/ 2015.

Figura 3. Matriz FODA

		EMPRESA (Fortalezas y Debilidades)	
		FUERTE	DEBIL
AMBIENTE (Oportunidades y Amenazas)	POS.	EXPANSION	REPOSICIONAM.
	NEG.	DIVERSIFICACION	LIQUIDACION

Fuente: Dvoskin (2004).

Talancón (2006)³⁵ agrega del análisis FODA se originan las estrategias empresariales ya que permite realizar un análisis estratégico sobre los factores que llevan al éxito, evaluar el perfil competitivo del negocio, la posición estratégica y pautar los posibles planes de acción con respecto a qué estrategias conviene implementar. Lo que permite la situación externa del mercado y los factores que afectarán la competitividad de la organización sino, también permite conocer las condiciones internas identificando las capacidades para sobrellevar el negocio.

Porter, según cita HBS (s.f.)³⁶, especifica dos niveles fundamentales de la estrategia:

- a. Estrategia corporativa: le define a la empresa en qué mercados e industrias ingresar a competir. Una estrategia exitosa a nivel corporativo debe establecer -para las unidades de negocio- una clara y significativa ventaja competitiva.

³⁵ Información obtenida de: https://scholar.google.hn/scholar?q=matriz+FODA&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5, recuperado el 11/ 05/ 2015.

³⁶ Información obtenida de: <http://www.isc.hbs.edu/strategy/Pages/strategy-explained.aspx>, recuperado el 27/ 04/ 2015.

Pineda (2008)³⁷ indica que la estrategia corporativa se debe considerar como un proceso de seguimiento integral, el cual permite la revisión competitiva de sus productos y servicios, el pensamiento estratégico³⁸ y el diseño del Mapa Estratégico³⁹ de la organización.

- b. Estrategia de negocio (unidad de negocio): Plantea cómo entrar a competir en una industria determinada. El presente nivel de estrategia resulta ser el enfoque de Porter ya que se le otorga 90% de la responsabilidad sobre el desempeño económico de la empresa. Debido a que aquí se encuentra la competencia empresarial se la denomina como el nivel *core* de la estrategia.

A modo conclusivo, el marco conceptual de la estrategia y, específicamente, la matriz FODA y las 5 Fuerzas de Porter, permiten visualizar la integración dinámica que existe entre las empresas y su entorno afectando el tipo de actividades y acciones que se ejecutan para alcanzar ventajas competitivas y así una rentabilidad en la industria.

En el siguiente cuadro presentamos los principales conceptos vertidos en este apartado:

Cuadro 3. Estrategia
<ul style="list-style-type: none">• Originalmente, la estrategia empresarial se basaba en la planificación de objetivos, metas y recursos para orientar la gestión de negocios y su rendimiento financiero.

³⁷Información obtenida de: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1316411, recuperado el 27/ 04/ 2015.

³⁸ “El proceso continuo de identificación de oportunidades de mercado, negocios y tecnologías; de asociación de recursos internos y externos; y de toma de decisiones para lograr y mantener una ventaja competitiva” (p.16-17, Pineda, 2008).

³⁹Herramienta mediante la cual se describe, de manera gráfica, cómo la empresa crea valor. Permite visualizar las relaciones entre los diversos elementos de la empresa, estrategia, sus funciones y procesos, enfocados al cumplimiento de los objetivos de negocio y financieros (Pineda, 2008).

- Porter incorpora el concepto de competencia y surge el nuevo concepto de estrategia competitiva para alcanzar un posicionamiento estratégico y diferencial en la industria, permitiendo alcanzar aún mayores beneficios de posicionamiento y rentabilidad.
- La matriz FODA es un cuadro que facilita el análisis del negocio y de su entorno clasificando los elementos, internos y externos, a los cuales la empresa debe dar especial foco.
- Las 5 Fuerzas toman en consideración: la rivalidad interna entre competidores, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de compradores, amenaza de nuevos competidores y amenaza de productos sustitutos.
- Existen dos niveles fundamentales de estrategia: corporativa y de negocio.

Fuente: Elaboración Propia (2015).

III.4. Marketing y las estrategias predominantes

El presente apartado brinda elementos sobre la disciplina de mercadotecnia que resultan estratégicos para la promoción y rentabilidad de un negocio.

Mayurí Barrón (2014)⁴⁰ basó su estudio en los trabajos de Kotler e indicó que la empresa, cualquiera que sea su mercado y volumen de ventas, debe ser competitiva apoyándose principalmente de las herramientas de costos y auditorías.

⁴⁰Información obtenida de:
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8907>, recuperado el 26/ 04/ 2015.

Según Mayurí Barrón (2014)⁴¹, el marketing -como originalmente se le conoce- se enfocaba en cumplir los objetivos comerciales de la empresa. Sin embargo, ha evolucionado para convertirse en una nueva disciplina de enfoque más estratégico, el cual dirige sus esfuerzos en cumplir y satisfacer las necesidades del mercado. Dados los cambios del entorno, se han generado cambios socio-económicos que han generado fluctuaciones en la demanda ocasionando que las empresas hayan ingresado al mercado con nuevos productos y servicios y desarrollando nuevos segmentos de clientes. De este modo, las empresas se han apoyado de políticas y tácticas de la operación como distribución, precio, comunicación y globalización, rompiendo barreras comerciales para la penetración de los diversos mercados, incluyendo los mercados locales e internacionales.

Esencialmente, Mayurí Barrón (2014)⁴² indica que el marketing estratégico (así lo llama) busca la obtención de oportunidades económicas “[situando] la oferta en función de la demanda; vender lo que se produce o producir lo que se vende” (p.32). Aquí, sobresale la importancia de los costos del producto o servicio a vender, siendo las estrategias de precios, diferenciación y cualitativas, las más efectivas.

A continuación la explicación del autor sobre las tres estrategias predominantes:

1. Estrategias de precio: Se utilizan de manera consistente con los objetivos del negocio para penetrar nichos del mercado, tomando, en el precio y su impacto en la demanda, costos, márgenes de ganancia y competidores. Las estrategias de precio se pueden aplicar para la penetración de mercado mediante descuentos, igualación del precio de la competencia, basar el precio en el costo o en el valor.

⁴¹Información obtenida de:

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8907>, recuperado el 26/ 04/ 2015.

⁴²Información obtenida de:

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8907>, recuperado el 26/ 04/ 2015.

2. Estrategias cualitativas: Se determinan los atributos físicos y los beneficios emocionales y financieros que brinda el producto o servicio. Su valoración resulta subjetiva con base al criterio y opinión del consumidor. Se realiza una evaluación comparativa de la competencia para mantenerse a la vanguardia de las preferencias del mercado. De esta manera, se recomienda comprender los atributos y beneficios del producto o servicio para resaltar su ventaja competitiva, fijar precios competitivos y lograr convencer al consumidor de manera efectiva.

3. Estrategias de diferenciación: Se utiliza una evaluación comparativa a efectos de alcanzar un posicionamiento estratégico en el mercado, ofreciendo productos únicos o productos visiblemente diferentes. Es debido al acelerado avance de la tecnología y demandas del mercado por lo que Kotler ratifica que el éxito empresarial no se encontrará en la calidad de los productos o servicios que ofrezcan sino en las percepciones que logren inducir e instaurar en el consumidor final respecto a lo que ofrecen.

Además, Mayurí Barrón (2014)⁴³ recomienda incluir auditorías que se realicen sistemáticamente para conocer el posicionamiento del producto o servicio que se ofrece. Se deben utilizar como una herramienta de seguimiento que permita evaluar, objetiva y completamente, las diferentes áreas de la empresa para asegurar el cumplimiento de las metas de negocio, promoviendo las medidas correctivas en las acciones comerciales y de marketing que correspondan para el éxito empresarial. Las auditorías, como aliado estratégico de la empresa, brindan amplia información y datos que le asisten incrementando su ventaja competitiva, sus niveles de rentabilidad o ante situaciones de crisis.

⁴³Información obtenida de:
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8907>, recuperado el 26/ 04/ 2015.

Target Market

Según Lynn (2011)⁴⁴ una gestión exitosa de marketing resulta posible mediante la práctica de segmentar, focalizar y posicionar a los productos y/ o servicios de la empresa en el mercado, o por sus siglas en inglés STP⁴⁵.

Lynn (2011)⁴⁶ explica que el enfoque de STP se centra en la idea que un mercado masivo está conformado por diversos grupos relativamente homogéneos, cada uno identificado por necesidades y deseos particulares. Con base a dichas necesidades y deseos, las empresas logran segmentar el mercado para más fácilmente focalizar sus esfuerzos y satisfacer al grupo determinado. Ante la satisfacción del nicho de cliente, le permite a la empresa posicionarse por encima de la competencia. La empresa debe ser inteligentemente capaz de saber cuáles segmentos atacar y cuáles segmentos dejar por fuera. Se debe reiterar que el segmento de clientes debe ser homogéneo entre sí, responder de manera similar a los mensajes que la empresa comunique, y distintivo a los demás grupos que conforman el mercado.

El autor a continuación enumera las diversas categorías bajo las cuales segmentar al mercado y aclara que el número de segmentos a los cuales la empresa decida apuntar dependerá de su modelo de negocios, tomando en consideración sus capacidades, recursos, industria y clientes:

- a. Variables demográficas (edad, género, formación académica, ingresos).
- b. Variables geográficas (país, estado, región, zona residencial).
- c. Variables psicográficas (basado en actitudes, opiniones, intereses, valores).

⁴⁴ Información obtenida de: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/243/>, recuperado el 08/ 05/ 2015.

⁴⁵ Segmentation, Targeting and Positioning (Lynn, 2011).

⁴⁶ Información obtenida de: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/243/>, recuperado el 08/ 05/ 2015.

- d. Variables de comportamiento (frecuencia de compra, fidelidad de marca, hábitos y uso de los diferentes medios y canales de distribución).

A los efectos de cumplir con las variables demográficas (ingresos de empresas) y geográficas, a continuación, se presentan tres cuadros que proporcionan el dato de la distribución de las MIPYMES a nivel nacional, enmarcado los datos de mayor interés para el presente emprendimiento, pequeña y mediana empresa del Distrito Central:

Figura 4. Estimación de MIPYMES a nivel nacional

Descripción	Estimación de MIPYME			
	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Urbano	34,854	8,358	4,282	47,495
Distrito Central	19,513	4,699	2,310	26,521
San Pedro Sula	15,341	3,659	1,973	20,973
Resto Urbano	16,590	3,500	1,834	21,924
Rural	44,731	9,192	3,988	57,912
Población de MIPYMES en base a contadores	96,175	21,050	10,105	127,330
Trabajadores por cuenta propia con características similares a una MIPYME				463,107
Población de MIPYMES a nivel nacional incluyendo trabajadores por cuenta propia				590,437

Fuente: Diagnostico sectorial de la MIPYME no agricola en Honduras (CCIT, 2013)⁴⁷.

De igual manera, el presente emprendimiento se interesa por las cifras complementarias que la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT) (2013)⁴⁸ proporciona en los siguientes cuadros al respecto de las pequeñas y medianas empresas:

⁴⁷ Información obtenida de: <http://www.ccit.hn/descargar/diagnostico-sectorial-de-la-MIPYME-no-agricola-en-honduras.pdf>, recuperado el 08/ 05/ 2015.

⁴⁸ Información obtenida de: <http://www.ccit.hn/descargar/diagnostico-sectorial-de-la-MIPYME-no-agricola-en-honduras.pdf>, recuperado el 08/ 05/ 2015.

Figura 5. Negocios que no han recibido Servicios de Desarrollo Empresarial

Tabla 27 Negocios que no han recibido Servicios de Desarrollo Empresarial.

Negocios que no han recibido Servicios de Desarrollo Empresarial		Tamaño de la empresa			Sexo	
		Micro	Pequeña	Mediana	Masculino	Femenino
Ha recibido servicios de desarrollo empresarial a través de una empresa privada o institución pública	Si	10%	14%	20%	15%	11%
	No	90%	86%	80%	85%	89%
Mencione instituciones que brindan SDE	SIC	1%	1%	3%	2%	1%
	INFOP y sus centros asociados	38%	40%	39%	40%	37%
	CADERH y sus centros asociados	2%	3%	3%	3%	2%
	No conoce ninguna	44%	37%	32%	37%	43%
	Cámaras de industria y comercio	2%	5%	4%	4%	3%
Cuántas ESDE le han ofrecido servicios en los últimos 12 meses	Promedio	0.18	0.13	0.21	0.16	0.18
	Ninguna empresa	90%	91%	90%	90%	90%
	De 1 a 6 empresas	10%	9%	10%	10%	10%

Fuente: Diagnóstico sectorial de la MIPYME no agrícola en Honduras (CCIT, 2013)⁴⁹.

Figura 6. Demanda de Servicios de Desarrollo Empresarial

Tabla 28 Demandas de Servicios de Desarrollo Empresarial.

Demandas de Servicios de Desarrollo Empresarial		Tamaño de la empresa			Sexo	
		Micro	Pequeña	Mediana	Masculino	Femenino
En los próximos 6 meses, ¿Tiene pensado solicitar un SDE?		6%	9%	14%	10%	7%
Tipo que Solicitaría	Enlaces con compradores (con nuevos clientes)	28%	25%	23%	24%	27%
	Enlaces con proveedores	6%	11%	9%	12%	4%
	Mejoramiento en capacidades de producción	26%	18%	18%	24%	16%
	Mejoramiento en capacidades de ventas, de mercadeo, etc.	20%	20%	27%	18%	29%
	Mentoría	0%	0%	2%	1%	0%
	Realización de estudios	12%	11%	9%	11%	11%
	Mejoramiento de capacidades financieras	8%	14%	11%	10%	13%
	Estaría dispuesto a pagar el costo completo de este servicio	76%	87%	75%	75%	84%

Fuente: Diagnóstico sectorial de la MIPYME no agrícola en Honduras (CCIT, 2013)⁵⁰.

⁴⁹Información obtenida de: <http://www.ccit.hn/descargar/diagnostico-sectorial-de-la-MIPYME-no-agricola-en-honduras.pdf>, recuperado el 08/ 05/ 2015.

⁵⁰Información obtenida de: <http://www.ccit.hn/descargar/diagnostico-sectorial-de-la-MIPYME-no-agricola-en-honduras.pdf>, recuperado el 08/ 05/ 2015.

Según los datos que presentó la CCIT (2013)⁵¹, la presente investigación se basará en el segmento de la pequeña y mediana empresa ubicada en el Distrito Central (Tegucigalpa) conformado por un total de 7,009 empresas. Además de la representatividad con la que cuentan las Pymes dentro del mercado hondureño, los datos confirman que más del 50% de las pequeñas y medianas empresas cuentan con ingresos que muestran ganancias y/ o con la capacidades de cubrir sus costos y gastos. Por lo que se muestra como un segmento de mercado estable. Igualmente, se reportó las Pymes demandan de servicios de desarrollo empresarial, principalmente, enfocados a asesoría y asistencia para enlaces con compradores/ nuevos clientes, mejoramiento en las capacidades de producción y al mejoramiento en las capacidades de venta y mercadeo.

Por último, varios autores coinciden en que los segmentos más atractivos son aquellos que representan ventas estables y con potencial de crecimiento, que representen un segmento de fácil acceso y que no se encuentren actualmente satisfechos por los competidores del mercado.

Por lo que fue posible cuantificar cuánto del mercado empresarial hondureño, existente y potencial, representa la mediana empresa, según sus necesidades y aspiraciones como negocio:

Figura 7. Tamaño de Mercado Potencial de la Mediana Empresa

Medianas Empresas	Empresas Medianas sin recibir servicios profesionales	Mercado Potencial	Empresas Medianas que desean contratar servicios profesionales	Mercado Potencial
----------------------	---	----------------------	--	----------------------

⁵¹Información obtenida de: <http://www.ccit.hn/descargar/diagnostico-sectorial-de-la-MIPYME-no-agricola-en-honduras.pdf>, recuperado el 08/ 05/ 2015.

			en próximos 12 meses	
2.310	80%	1.848	14%	259

Fuente: Haciendo Negocios en Honduras, Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa, Honduras (2015)⁵².

Marketing Mix o 4P's de Marketing

La mezcla de mercadotecnia, que NetMBA (2010)⁵³ también presenta como el Marketing Mix o las 4P's de Marketing, brinda los parámetros con los cuales el área de mercadeo trabaja facilitándoles el proceso de toma de decisiones. Los parámetros, sujetos a los cambios del entorno de la empresa, deben igualmente dirigirse al consumidor final como su mercado objetivo para crear el valor percibido del producto o servicio y obtener resultados positivos.

NetMBA (2010) seguidamente explica las 4P's:

1. **Producto:** Se refiere al artículo tangible para consumo o servicios que ofrece la empresa y para el cual se requieren decisiones correspondientes al nombre de marca, funcionalidad, estilo, calidad, empaquetado, accesorios, reparaciones y soporte post-venta.

2. **Precio:** Aborda decisiones correspondientes a la estrategia de precio a utilizar y el precio de venta sugerido.

⁵² Información obtenida de: <http://www.ccit.hn/descargar/diagnostico-sectorial-de-la-MIPYME-no-agricola-en-honduras.pdf>, recuperado el 08/ 05/ 2015.

⁵³ Información obtenida de: <http://www.netmba.com/marketing/mix/>, Recuperado el día 28 de abril, 2015.

3. Plaza: Permite tomar decisiones sobre los puntos de venta y distribución. Por lo que se deben considerar los canales de distribución, cobertura del mercado, procesamiento de órdenes de compra, logística, transporte, manejo de inventario, entre otros.

4. Promoción: Respects la comunicación que se realiza sobre el producto para promover su consumo, estimular y obtener una respuesta positiva por parte del consumidor final. Las decisiones que corresponden a la comunicación de mensajes de mercadeo corresponden a la implementación de una estrategia de *push* o *pull*⁵⁴, relaciones públicas y publicidad, fuerza de venta, presupuesto de mercadeo, entre otros.

Para la promoción de los servicios o productos en venta, la CCIT (2013) publicó que la pequeña y mediana empresa utiliza, prácticamente, todos los medios posibles de comunicación como lo son las páginas web, anuncios en televisión y radio, anuncios en periódicos, revistas, hojas volantes y/ o afiches, redes sociales, mensajes masivos por correo electrónico y mensajes por celular, oscilando el uso por las empresas entre un 1% a un 11%. Mostró que el medio que despunta para la promoción de sus productos y/ o servicios, con un 12%, resulta ser la referencia de clientes. Sin embargo, igual existe un 31% de las empresas que no realizan promoción de sus productos o servicios en los medios.

Debido a su simplicidad, NetMBA (2010)⁵⁵ confirma que las 4P's permanecen como el esquema de trabajo predominante en marketing. Sin embargo, en los últimos años ha presentado limitaciones en su alcance proponiendo una quinta 'P' para representar la

⁵⁴ Estrategia *push* se aplica de manera escalonada del fabricante al canal y del canal al consumidor final. La estrategia *pull* se efectúa de manera ascendente estimulando la atracción del consumidor final hacia la marca y/ o fabricante (Monografías, s.f.).

⁵⁵ Información obtenida de: <http://www.netmba.com/marketing/mix/>, Recuperado el día 28 de abril, 2015.

importancia del empaquetado o *packaging*, las personas que integran la organización y los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.

Figura 8. Las 4P's de Marketing



Fuente: NetMBA (2010).

Debido a la reorientación de esfuerzos por parte de los equipos de marketing, se concluye que las prácticas y estrategias de la disciplina de igual manera han modificado su foco de atención. Aunque ahora se busque primero conocer lo que el mercado necesita o desea para luego concretar la venta y fidelizar al cliente. Su objetivo fundamental siempre constituye la adquisición de una devolución financiera con el fin de mantener, e idealmente incrementar, la rentabilidad de la organización. Muchas veces, siendo la misma fidelización y recomendación por parte de los clientes la mejor herramienta para promover los productos y/ servicios y adquirir la devolución financiera esperada.

En el siguiente cuadro mostramos los principales elementos presentados en este apartado:

Cuadro 4. Marketing y las estrategias predominantes
<ul style="list-style-type: none">• Los cambios del entorno empresarial han ocasionado la evolución de la mercadotecnia, iniciando como una práctica en búsqueda de beneficios comerciales hasta convertirse en una práctica estratégica para las empresas buscando satisfacer al mercado.• Las estrategias cualitativas, de precio y diferenciación se conocen como las estrategias fundamentales del marketing.• Target Market se refiere al segmento de clientes al cual resulta atractivo focalizar los esfuerzos de marketing para posicionar una marca, producto y/ o servicio.• El Marketing Mix o las 4P's de marketing, se encuentra conformado por el producto, precio, plaza y promoción, con la intención de agregar una quinta 'P' que represente el <i>packaging</i> del producto, personas de la empresa y procesos del negocio.

Fuente: Elaboración Propia (2015).

III.5. Finanzas

A los efectos de la presente investigación, se consideran como conceptos fundamentales a la inversión inicial de un emprendimiento, el punto de equilibrio y la tasa interna de retorno, los que analizaremos en mayor detalle a los efectos de implementar un plan de aprendizaje para el negocio bajo análisis.

La Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa – CCIT (2013)⁵⁶ indicó que las MIPYMES venden su producto o servicio a las personas en general como consumidor final y sin intermediarios. Asimismo, su limitado alcance le permite a las empresas vender, principalmente, a nivel local -ciudad o comunidad/ zona en donde opera- y, por su tamaño, sin oportunidad de exportar. No obstante, a medida va creciendo la empresa se inicia un afianzamiento de sus clientes obteniendo clientes específicos, considerados aquí como Gobierno, exportadores y/ o mayoristas.

La CCIT (2013)⁵⁷ expresó que la adquisición de clientes se ha logrado por acciones del propio dueño de la empresa o por contacto directo del consumidor con la empresa, indicando que los niveles de satisfacción del consumidor final son altos más presentan el reto, a las MIPYMES, en la exigencia de calidad de su producto o servicio y en la oferta de precios competitivos de mercado. Indicando además que, contar con talento interno bilingüe (inglés y español), es otro aspecto que suma a la ventaja competitiva de los negocios en pequeñas y medianas empresas. El manejo de dos idiomas únicamente se encuentra presenta en 7 al 8% de las MIPYMES.

La institución además presentó que la tendencia de las pequeñas y medianas empresas resulta en buscar clientes que sean de mayor tamaño que su propio negocio. Por lo que una pequeña empresa buscará adquirir un cliente que sea de la mediana o grande empresa, denominando este comportamiento como la búsqueda de una vinculación ascendente.

⁵⁶Información obtenida de: <http://www.ccit.hn/descargar/diagnostico-sectorial-de-la-MIPYME-no-agricola-en-honduras.pdf>, recuperado el 08/ 05/ 2015.

⁵⁷Información obtenida de: <http://www.ccit.hn/descargar/diagnostico-sectorial-de-la-MIPYME-no-agricola-en-honduras.pdf>, recuperado el 08/ 05/ 2015.

La mediana empresa, reportó la CCIT (2013)⁵⁸ cuenta con ventas aproximadas anuales que varían desde USD\$ 101,208 hasta USD\$ 1, 012,079. Mientras que la pequeña empresa genera de USD\$ 35,423 hasta USD\$ 101,208 en ventas.

Inversión inicial

Coss Bu (1981)⁵⁹ entiende que la inversión actual comprende a todas las acciones y recursos los cuales se puedan cuantificar a los efectos de conocer el costo del curso de acción al realizar un proyecto. Mediante la inversión inicial resulta posible analizar diferentes cursos de acción hacia el emprendimiento de cualquier proyecto.

El autor además recomienda incorporar planes de seguimiento a los efectos de monitorear la interrelación entre inversión actual, ingresos netos y rendimiento real, en contraste con la inversión inicial estimada, ingresos y rendimiento esperado.

Punto de Equilibrio (PE)

Hornigren *et al.* (2007)⁶⁰ define que la contabilidad de costos moderna se utiliza como una herramienta para generar información valiosa que apoye en la toma de decisiones a los gerentes y directivos de una empresa. Enfocándose, específicamente, en el PE, explica que permite identificar el punto donde el volumen de ventas resulta igual a los costos operativos

⁵⁸Información obtenida de: <http://www.ccit.hn/descargar/diagnostico-sectorial-de-la-MIPYME-no-agricola-en-honduras.pdf>, recuperado el 08/ 05/ 2015.

⁵⁹Información obtenida de: https://books.google.hn/books?hl=en&lr=&id=XfVvR-TwcbEC&oi=fnd&pg=PA15&dq=que+es+inversion+inicial+de+proyectos&ots=auR-8oXr7d&sig=LeaxKR9dvtOIB-_cvuI3IDCg7pg#v=onepage&q=que%20es%20inversion%20inicial%20de%20proyectos&f=false, recuperado el día 05/ 05/ 2015.

⁶⁰Información obtenida: https://books.google.hn/books?hl=en&lr=&id=zDCb9fDzNgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=punto+de+equilibrio%2Bcontabilidad+&ots=PHy3D0He1C&sig=_m-PPcdEXjBCxsvPw59q5xVp9LE#v=onepage&q=punto%20de%20equilibrio&f=false, recuperado el 24/ 04/ 2015.

por lo que no existen ganancias ni pérdidas. Un volumen de ventas menor al PE dará un resultado de pérdida; una venta mayor dará como resultado una utilidad operativa.

Crece Negocios (2008)⁶¹ añade que el PE permite analizar información para la toma de decisiones visualizando lo siguiente:

- a. Evaluar la viabilidad del negocio mediante una simulación y observar hasta qué momento la empresa recibirá una utilidad por la venta de sus productos o servicios. La empresa, al adquirir demanda por su producto o servicio, supera su PE.
- b. Definir y clasificar los tipos de costos, fijos y variables, y conocer en qué momento del nivel de ventas resulta posible reemplazar un costo fijo por un costo variable, o viceversa.
- c. Verificar los resultados mediante la preparación de un Estado de Resultados.
- d. Analizar el PE analizando el momento donde la cantidad de producción (volumen de ventas) equipare y/ o supere el costo a los efectos de percibir una utilidad.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Altuve y Altuve (2004)⁶² explica la TIR como la evaluación de los flujos de fondo esperados por los inversionistas, descontados a una tasa denominada como el costo del capital en un tiempo determinado y comparándolo con los flujos de fondo actuales. Lo que permitirá

⁶¹Información obtenida de: https://scholar.google.hn/scholar?q=punto+de+equilibrio&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5&as_vis=1, recuperado el 24/ 04/ 2015.

⁶²Información obtenida de: <http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/17341>, recuperado el 06/ 05/ 2015.

analizar si el valor proyectado resulta mayor o superior al actual mostrando el costo de la oportunidad y, más importante aún, si la empresa es capaz de alcanzar la rentabilidad.

Como conclusión, el análisis de los conceptos mencionados permite simular la posible rentabilidad del emprendimiento alentando o no su factibilidad e implementación.

En el siguiente cuadro, se muestran los principales conceptos del presente apartado:

Cuadro 5. Finanzas
<ul style="list-style-type: none">• La inversión inicial brinda una noción preliminar de los costos y gastos en los cuales los inversionistas deben incurrir para poner en marcha un proyecto.• El punto de equilibrio permite identificar el momento y tiempo estimado que tomará para que el volumen de ventas resulte igual o mayor a los costos operativos para no incurrir en pérdidas y alcanzar ganancias operativas.• La tasa interna de retorno muestra el costo del capital y la rentabilidad que el negocio presenta.

Fuente: Elaboración Propia (2015).

III.6. Honduras, un mercado laboral en expansión

El mercado laboral hondureño se encuentra en un momento de crecimiento lo que brinda oportunidades para ofrecer servicios que satisfagan las necesidades del mercado laboral y empresa privada, según la inversión en servicios que se encuentren disponibles para el desarrollo empresarial.

El Banco Central de Honduras (BCH) (2014)⁶³ expone que el Producto Interno Bruto (PIB) del país creció en un 0.4%, a lo que el Banco Mundial (2014)⁶⁴ comunicó que Honduras cerró el 2014 con un PIB del 3.1%. Asimismo, el BCH (2015)⁶⁵ confirmó que, al tercer trimestre del año, el PIB cerró en 3.9%.

La CCIT (2013)⁶⁶ reportó que las 590,437 MIPYMES generan 1, 167,780 empleos directos, lo que incluye el empleo creado por propia cuenta del trabajador.

A los efectos de concluir sobre la situación actual del país, las oportunidades que ofrece el mercado no satisfacen las necesidades profesionales del hondureño motivado, principalmente, por el beneficio económico que les proporciona una oportunidad laboral. El crecimiento que se identifica en la economía del país, permitirá incrementar las utilidades de las empresas del mercado nacional y local brindando mayor oportunidad al crecimiento empresarial.

En el siguiente cuadro, se resumen los principales conceptos vertidos precedentemente:

Cuadro 6. Honduras, un mercado laboral en expansión
<ul style="list-style-type: none">• Honduras se encuentra en una etapa de crecimiento, creciendo, en el último par de años, a un ritmo de casi un punto porcentual anual.• El crecimiento económico del país brinda las condiciones adecuadas para fomentar y promover el crecimiento del sector empresarial.

Fuente: Elaboración Propia (2015).

⁶³ Información obtenida de: http://www.bch.hn/boletines_prensa_precios2014.php, recuperado el 12/ 05/ 2015.

⁶⁴ Información obtenida de: <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2014/05/30/banco-mundial-honduras-requiere-mayor-competencia-y-capital-humano-de-mas-calidad-para-mejorar-en-innovacion>, recuperado el 11/ 11/ 2014.

⁶⁵ Información obtenida de: http://www.bch.hn/download/pib/2015/pib_III_trimestre_2015.pdf, recuperado el 12/ 05/ 2015.

⁶⁶ Información obtenida de: <http://www.ccit.hn/descargar/diagnostico-sectorial-de-la-MIPYME-no-agricola-en-honduras.pdf>, recuperado el 08/ 05/ 2015.

III.7. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral del talento humano en su puesto de trabajo consiste en varios factores que resultan propios de la organización y que provienen de las motivaciones del recurso humano, lo que influye en su comportamiento y en el rendimiento empresarial.

García Bernal *et al.* (s.f.)⁶⁷, expresan que el tema de satisfacción laboral ha tomado relevancia en los últimos años, comprobándose ser un determinante para el rendimiento, competitividad y éxito empresarial de las organizaciones.

Indica que, anteriormente, la satisfacción laboral se medía únicamente por aspectos salariales. Sin embargo, se ha confirmado que los empleados no solo deben encontrarse satisfechos con su retribución monetaria, sino, también, con su identificación con la empresa. Por este motivo, Robles-García *et al.* (2005)⁶⁸ corroboran la incidencia de la satisfacción laboral en el buen rendimiento profesional de los individuos en su puesto de trabajo y que resulta en un aspecto de importancia a nivel organizacional.

Ampliando el tema de satisfacción laboral, Grau *et al.* (2004)⁶⁹ se enfocan en tres conceptos los cuales permiten una mayor comprensión de la misma:

1. Motivación laboral: resulta en el esfuerzo que el individuo está dispuesto a realizar por su trabajo, evaluándola mediante la aplicación de diversos modelos y herramientas⁷⁰ las cuales toman en consideración las responsabilidades y tareas

⁶⁷ Información obtenida de:

http://www.academia.edu/654624/DETERMINANTES_DE_LA_SATISFACCI%C3%93N_LABORAL_UNA_EVIDENCIA_EMP%C3%8DRICA_PARA_EL_CASO_ESPA%C3%91OL, recuperado el 15/ 04/ 2015.

⁶⁸ Información obtenida de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0213-91112005000200006&ing=pt&nrm=iso, recuperado el 14/ 04/ 2015.

⁶⁹ Información obtenida de: <http://www.unioviado.es/reunido/index.php/PST/article/view/8198>, recuperado el 13/ 04/ 2015.

⁷⁰ Algunas herramientas propuestas por Grau *et al.* (2004) son: el modelo clásico de las Características del Puesto (MCP) para determinar qué condiciones laborales permiten el desarrollo de la motivación intrínseca del empleado, Job Diagnostic Survey (JDS) que mide la satisfacción laboral mediante experiencias laborales

asignadas, aspectos del contexto como supervisor, compañeros de trabajo, salario, seguridad laboral y que, finalmente, predicen la satisfacción en la autorrealización del individuo y la calidad del rendimiento.

López Más (2005)⁷¹ añade que las motivaciones varían según las necesidades, valores, capacidades, habilidades y conocimientos de la persona. Así, la motivación resulta como el motor que activa, mantiene y dinamiza el comportamiento humano y que incentiva la búsqueda de la satisfacción óptima de ciertas necesidades.

2. Clima organizacional: Se encuentra compuesto por elementos de la empresa correspondientes al ambiente físico (instalaciones) y social (calidad de relaciones interpersonales), características estructurales (tamaño y estilo de gerenciamiento), comportamiento organizacional (niveles de productividad, tensión, satisfacción laboral, rotación de personal) y características personales de los empleados (aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas). Midiéndolo, periódica y permanentemente, mediante tres clasificaciones:

- a. Flexibilidad (descentralización – diferenciación) versus Control (centralización – integración).

denominadas como Estados Psicológicos Críticos (EPC) –significatividad del trabajo, responsabilidad sobre los resultados de su trabajo y conocimiento sobre resultados de su trabajo-, así como el índice Potencial Motivacional del Puesto (PMP) el cual integra las cinco Dimensiones Centrales del Puesto (DCP) para medir la satisfacción intrínseca del empleado –variedad de destrezas, identidad con las tareas, importancia de las tareas, autonomía, retroalimentación del puesto.

⁷¹ Información obtenida de:

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692>, recuperado el 20/ 04/ 2015.

- b. Orientación interna (hacia los propios procesos y empleados) versus la Orientación externa (hacia el entorno) de la empresa.
- c. Orientaciones: Apoyo, Innovación, Reglas y Metas.

Al igual que Grau *et al.* (2004)⁷², Robles-García *et al.* (2005)⁷³ indican que las percepciones individuales que cada empleado realiza sobre los diversos factores organizacionales hacen al clima organizacional. Además, que la interacción entre las partes promueve ciertas conductas que forjan la cultura organizacional. Consecuentemente, se afectan las relaciones y actividades laborales en su calidad, efectividad y eficacia. Las experiencias, positivas o negativas del empleado con la empresa, repercuten directamente en identificar cómo y qué tanto cuida la organización de su talento humano, afectando, además, su desempeño, su sentido de pertenencia y la satisfacción laboral. Concluyen que contar con individuos satisfechos repercute en el producto o servicio que la organización proporcione resultando en un elemento clave para el éxito empresarial.

- 3. Burnout: Sencillamente se entiende como el encontrarse quemado o agotado por la carga laboral. Contribuye al deterioro del bienestar psicológico y social del talento humano interno de una empresa. El diseño de puestos y actividades de trabajo, normalmente, provocan la motivación intrínseca del empleado. Sin embargo, de no encontrarse diseñadas adecuadamente, se convierten en una fuente de estrés laboral o *burn out*.

⁷²Información obtenida de: <http://www.unioviado.es/reunido/index.php/PST/article/view/8198>, recuperado el 13/ 04/ 2015.

⁷³ Información obtenida de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0213-91112005000200006&ing=pt&nrm=iso, recuperado el 14/ 04/ 2015.

Gamero Burón (2005)⁷⁴ especifica causas adicionales como algunos de los aspectos laborales de mayor importancia y que impactan directamente en los niveles de satisfacción laboral:

- Seguridad laboral: Situaciones que ocasionen el sentido de inestabilidad laboral como la incertidumbre ante transiciones laborales y/ o posibilidades de promoción.
- La adecuada asignación del empleado a las responsabilidades de su puesto de trabajo.
- La percepción del talento humano sobre su recompensa por el esfuerzo realizado. Siempre y cuando, indican Lawler y Porter (1967) que el empleado considere justa la recompensa económica, psicológica y sociológica (según se cita en Gamero Burón, 2005)⁷⁵.
- El atractivo de las tareas asignadas.
- La conciliación entre el ámbito laboral con el ámbito personal-familiar.
- La relación con los jefes inmediatos y compañeros de trabajo.
- Tipo de contrato al que se encuentre comprometido el individuo con la empresa, correlativo con la expectativa del empleado y su bienestar laboral. Al referirse a una posición permanente, existe mayor satisfacción.

⁷⁴Información obtenida de:

http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/Revista/numeros/66/Recen5.pdf, recuperado el día 20 de abril, 2015.

⁷⁵ Información obtenida de:

http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/Revista/numeros/66/Recen5.pdf, recuperado el día 20 de abril, 2015.

Algunas de las prácticas que el autor propone para aportar a la satisfacción laboral se mencionan a continuación:

- Aprovechar los beneficios que brinda la utilización de la tecnología para completar tareas laborales de manera eficaz.
- Gestionar, por parte del área de Recursos Humanos (RH), el desarrollo de planes de carrera individuales. La promoción del desarrollo interno en las empresas ha demostrado una alta correlación entre formación, productividad y satisfacción laboral.
- Modificar los modelos de organización del trabajo, esquemas de permisos, flexibilidad de horarios y seguridad física.

García Bernal et al. (s.f.)⁷⁶, coinciden en otorgarle la importancia recomendada por Gamero Burón (2005)⁷⁷ a las políticas de gestión de RH para el mejoramiento y mantenimiento en la satisfacción laboral del talento interno y rendimiento empresarial. Teóricamente, los niveles de satisfacción se reflejan, de manera correlativa, con el incremento en los niveles de compromiso que el empleado siente por su trabajo repercutiendo en su desempeño y disminuyendo los índices de ausentismo, rotación, abandono y/ o retrasos en el trabajo. Se comprueba, asimismo, como las principales causas de los costos relacionados a entrenamientos, reclutamiento e ineficiencia en la curva de aprendizaje.

⁷⁶ Información obtenida de:

http://www.academia.edu/654624/DETERMINANTES_DE_LA_SATISFACCI%C3%93N_LABORAL_UNA_EVIDENCIA_EMP%C3%8DRICA_PARA_EL_CASO_ESPA%C3%91OL, recuperado el 15/ 04/ 2015.

⁷⁷ Información obtenida de:

http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/Revista/numeros/66/Recen5.pdf, recuperado el día 20 de abril, 2015.

Como resultado, los estudios de García Bernal et al. (s.f.)⁷⁸ verifican los supuestos de Hackman y Oldham (1980) que plantean que sí existe una relación directa entre los niveles de satisfacción y los niveles de producción; asociándolo a los resultados de la organización. El modelo de Job Characteristics⁷⁹ especifica en cinco dimensiones los motivadores en un puesto de trabajo (según se cita en García Bernal et al., s.f.)⁸⁰:

- a. Variedad de habilidades empleadas.
- b. Impacto social del trabajo en otras personas.
- c. La identidad de los productos y servicios generados.
- d. Percepción de autonomía.
- e. Las fuentes de retroalimentación sobre la calidad de los resultados (según se cita en García Bernal, s.f.)⁸¹.

Finalmente, los autores prueban que los determinantes de la satisfacción laboral varían según dos categorías:

1. Características personales de los empleados, incluyendo datos socio-demográficos.
2. Características propias del puesto de trabajo. Los niveles de satisfacción laboral, al igual que las motivaciones, varían según los datos socio-demográficos de la persona.

⁷⁸ Información obtenida de:

http://www.academia.edu/654624/DETERMINANTES_DE_LA_SATISFACCI%C3%93N_LABORAL_UNA_EVIDENCIA_EMP%C3%8DRICA_PARA_EL_CASO_ESPA%C3%91OL, recuperado el 15/ 04/ 2015.

⁷⁹ Modelo establecido por Hackman y Oldham (1976) (según se cita en García Bernal et al., s.f.).

⁸⁰ Información obtenida de:

http://www.academia.edu/654624/DETERMINANTES_DE_LA_SATISFACCI%C3%93N_LABORAL_UNA_EVIDENCIA_EMP%C3%8DRICA_PARA_EL_CASO_ESPA%C3%91OL, recuperado el 15/ 04/ 2015.

⁸¹ Información obtenida de:

http://www.academia.edu/654624/DETERMINANTES_DE_LA_SATISFACCI%C3%93N_LABORAL_UNA_EVIDENCIA_EMP%C3%8DRICA_PARA_EL_CASO_ESPA%C3%91OL, recuperado el 15/ 04/ 2015.

En conclusión, la satisfacción laboral resulta en un componente que influye en todas las esferas del ámbito laboral, tanto en su espacio físico como en su ambiente social. De este modo, resulta primordial conocer las variables que componen la satisfacción laboral del talento interno de cada organización con el fin de mantener empleados motivados, satisfechos y comprometidos.

A continuación, se presentan los puntos principales mostrados en el presente apartado:

Cuadro 7. Satisfacción laboral
<ul style="list-style-type: none">• La satisfacción laboral surge, en los últimos años, como un tema de relevancia para el ámbito empresarial debido a la correlación que se ha comprobado existe entre satisfacción, desempeño y producción.• Los tres elementos principales que comprenden la satisfacción laboral se consideran ser: motivación laboral, clima organizacional y burnout.• Algunos aspectos laborales que impactan directamente en los niveles de satisfacción laboral son: seguridad laboral, el buen “emparejamiento” del empleado con su puesto de trabajo, percepción de la recompensa por el esfuerzo realizado, la relación con el supervisor inmediato y compañeros de trabajo, entre otros.• Los determinantes de la satisfacción laboral varían según dos categorías: características personales del empleado y características del puesto de trabajo.• Se busca reducir los costos de contratación y capacitación de los empleados mediante el incremento de la satisfacción laboral en las organizaciones.

Fuente: Elaboración Propia (2015).

III.8. Reclutamiento y selección basada en competencias

Para propósitos de la presente investigación, se consideran los procesos de reclutamiento y de selección de talento humano como los principales pasos para la colocación efectiva del recurso humano en las empresas.

Harris (2011)⁸² detalla que la diversificación de los perfiles que se encuentran compitiendo en el mercado laboral, considerando variables como edad, ubicación geográfica, experiencias de vida, intereses y preferencias de cultura organizacional, han alterado los procesos de reclutamiento y selección así como las estrategias destinadas a la retención de talento. Pocas empresas comprenden el papel que juega RH en crear un entorno laboral dentro del cual al talento interno le sea posible prosperar.

Barrandeguy (Clase MBA, 2014) especifica que el proceso de reclutamiento y selección inicia en el momento que se comunica una necesidad o requerimiento en la empresa; necesidad sobre la cual se debe indagar con la línea⁸³, específicamente con el ejecutivo que la originó. A los efectos de concretar el requerimiento, RH analiza y documenta la información obtenida generando la descripción del puesto de trabajo y utilizándola como su ruta de acción predeterminada.

Sin embargo, Figini (2009) difiere sobre las condiciones bajo las cuales iniciar un proceso de reclutamiento y selección e indica que el proceso se debe iniciar y ejecutar de manera proactiva, sin necesidad de un requerimiento en particular a cubrir.

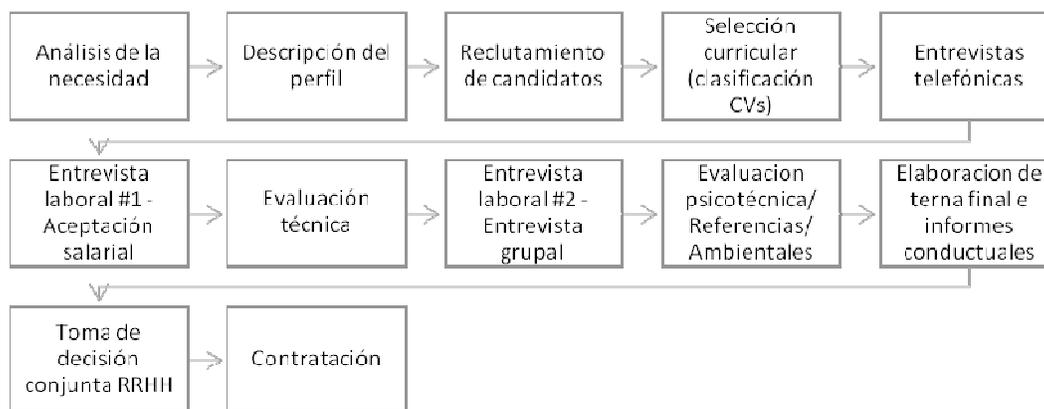
⁸²Información obtenida de: <http://marketing.bersin.com/rs/bersin/images/HIHR%20Executive%20Summary.pdf>, recuperado el 12/ 01/ 2015.

⁸³ La línea se refiere a cada gerente o jefe de área dentro de una organización, responsable de administrar a su equipo de trabajo (Alles, 2006).

Alles (2006) y Figini (2009), recomiendan la búsqueda proactiva de talento con el propósito de generar una base de datos de potenciales candidatos, denominado pool de talento, aumentando la capacidad de la empresa de satisfacer los requerimientos que surjan a posteriori.

Figini (2009) añade que el no contar con requerimientos preestablecidos para la búsqueda de talento presenta una situación imparcial ya que se elimina la subjetividad en la evaluación del candidato postulante. A su vez, no existe la posibilidad de manipular los resultados del candidato a los efectos de encajarlo forzosamente en un puesto de trabajo. Independientemente del puesto, resulta posible descubrir el talento y potencial del candidato. A continuación se detallan los pasos del proceso sugeridos por la autora:

Figura 9. Proceso de Reclutamiento y Selección por competencias



Fuente: Figini, Programa Ejecutivo (2014).

A los efectos de profundizar sobre los aspectos a considerar para la selección de talento por competencias⁸⁴, Figini (2009) transmite que se busca evaluar los comportamientos y

⁸⁴ McClelland (1973) desarrolla la teoría de competencias describiéndolas como las características personales responsables del rendimiento eficiente en el trabajo; brindan información sobre los patrones de comportamiento de las personas e identifican sus capacidades ante una tarea. Las organizaciones cuentan con competencias

reacciones del candidato en diversas situaciones, evaluándolo con base a las competencias establecidas en la descripción del puesto, competencias que estandarizan los criterios de evaluación y selección.

Por otro lado, Alles (2006) se apoya en la pirámide de necesidades de Maslow, para explicar las necesidades del ser humano y cómo la empresa debe ser capaz de satisfacerlas; estableciendo un ambiente laboral que cuide las necesidades básicas (fisiológicas) y de seguridad, garantizándolas mediante salarios competitivos y el desarrollo del talento interno y su potencial.

Desde otra perspectiva, Figini (2009) se apoya en la teoría de Inteligencia Emocional (IE) desarrollada por Daniel Goleman, psicólogo que ha contribuido al mundo pedagógico y revolucionando el mundo empresarial. En este sentido, Cherniss y Goleman (2005)⁸⁵ encuentran que la mayoría de las competencias utilizadas para desempeñarse de manera sobresaliente y eficaz en el ámbito laboral resultan en competencias emocionales, vinculando las competencias del individuo con su inteligencia emocional⁸⁶. Argumentan que las competencias no son las responsables del éxito personal-profesional sino, la capacidad que ejerza la persona en manejar sus emociones. Reafirman que se busca fomentar la IE dentro del entorno laboral.

Mediante la comprensión de la teoría de IE, Figini (2009) indica que resulta posible incursionar sobre la conducta humana y conocer el impacto de la conducta humana en los

cardinales, poseídas por todos los integrantes de la organización, y específicas, poseídas por empleados según su puesto y funciones laborales (Blanco Prieto, 2007).

⁸⁵ Información obtenida de:

http://books.google.com/books/about/Inteligencia_emocional_en_el_trabajo.html?id=tohLt5kZ4WQC, recuperado el 27/ 04/ 2015.

⁸⁶ La capacidad de la persona de comprender y filtrar sus impulsos emocionales a los efectos de aplicarlos eficazmente en situaciones adversas (Figini, 2009).

procesos de RH, haciendo particular foco en la selección y gestión del talento⁸⁷. Conocer cómo las personas procesan información y reaccionan ante diversos estímulos impacta en la toma de decisiones sobre la selección o reubicación de talento en las empresas.

Debido a que Figini (2009) confirma que las reacciones de las personas siempre serán emocionales, primero y, después, racionales, se deben evaluar, de manera primordial, las condiciones en las cuales se encuentra el cerebro emocional del candidato antes de evaluar su cerebro racional, independientemente de su formación académica. Se debe considerar que el coeficiente emocional fluctúa permanentemente ya que cuenta con la capacidad de expansión, crecimiento o desarrollo, mediante la cantidad de vivencias y experiencias acumuladas por la persona. Sin embargo, resulta posible medirlo mediante el análisis de los cinco pilares de Goleman sobre la IE: autoconciencia, auto regulación, auto motivación, empatía y habilidades sociales.

Entre técnicas de selección adicionales, Figini (2009) describe algunas basadas en la evaluación conductual de los candidatos:

1. La línea del tiempo: Consiste en ubicar cinco acontecimientos que el candidato considere lo más importantes de su vida identificando el tipo de evento que predomina, positivo, negativo, laboral o familiar. Así, el ejercicio permite conocer ciertas tendencias y algunos intereses del candidato.
2. Técnica Flashback o STAR (Situación/ Tarea/ Acción/ Resultado): RH utiliza la técnica como una evaluación predictiva de los comportamientos que el candidato

⁸⁷ La gestión de talento es una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados en los diferentes niveles de la organización (Hatúm, 2011).

podría mostrar a futuro, así como sus posibles reacciones ante situaciones similares dentro del ámbito laboral. Con el fin de analizar lo mencionado, se le solicita al candidato que detalle una situación pasada brindando información sobre cómo y por qué se originó, cómo se sintió y cómo analiza el acontecimiento en el presente. Con la información que nos brinde, se conocerá el contexto de la situación, qué fue la tarea que se le asignó completar, cómo la completo y qué resultados obtuvo de su ejecución.

3. Assessment Center o Método Situacional de Evaluación de Personal: La técnica de entrevista se desarrolla de manera grupal donde los integrantes del grupo interactúan entre sí para completar las actividades asignadas por un facilitador especialmente entrenado. Además, se cuenta con un grupo de observadores; entre ellos, el director de recursos humanos y quien sería el jefe directo del candidato. La resolución de las actividades permite conocer qué herramientas utilizan los candidatos en determinadas situaciones aplicándolas a situaciones laborales que sean similares, resultando, también, en una técnica predictiva de los patrones de conducta del candidato.
4. Test de personalidad: A través de un cuestionario estructurado, el candidato es evaluado para conocer sus patrones de comportamientos permitiendo predecir su conducta dentro del entorno trabajo.
5. Job Congruence System: Se utiliza para identificar los aspectos poco motivantes de determinado puesto de trabajo y con base a los datos filtrar y seleccionar talento que

cuenta con las competencias para afrontar las frustraciones que el cargo presenta y con el fin de ser capaz de desempeñarse de manera efectiva (Holloway, s.f.)⁸⁸.

En conclusión, la teoría de inteligencia emocional ha permitido comprender las conductas del ser humano, contribuyendo al mejoramiento de diversos procesos empresariales e incrementando su gestión ante la toma de decisiones estratégicas que respectan el mercado, sus productos y/ o servicios y la selección e incorporación de talento.

En el siguiente cuadro, se resumen los principales conceptos del presente apartado:

Cuadro 8. Reclutamiento y selección de talento basado en competencias
<ul style="list-style-type: none">• Existen diferentes flujos para el proceso de reclutamiento y selección de talento humano, los cuales se deben ejecutar de manera proactiva, clasificando y no descartando a los perfiles evaluados ya que existen diferentes tipos de trabajos para diferentes tipos de personas (competencias).• Los <i>pools</i> de talento permiten a la organización responder eficientemente a las necesidades que surjan a posteriori.• La teoría de Inteligencia Emocional (IE), desarrollada por Daniel Goleman, ha generado importantes contribuciones al ámbito laboral. El manejo adecuado de las emociones propias y de los demás, ha permitido desarrollar saludables patrones de comportamientos que brindan un desenvolvimiento exitoso a futuro.• Diferentes técnicas de evaluación, basado en las conductas humanas, han permitido completar procesos de selección de talento efectivos agilizando y

⁸⁸Información obtenida de:
<http://www.aboutpeople.com/PDFFiles/The%20Right%20Person%20For%20the%20Job.pdf>, recuperado el 22/01/2015.

mejorando ciertos procesos empresariales.

Fuente: Elaboración Propia (2015).

III.9. Adecuación del empleado a su puesto de trabajo

La correcta adecuación, y por ende, el buen desempeño de una persona en su puesto de trabajo se atribuye a las variables de experiencias de vida, experiencias laborales, formación académica y el entorno empresarial dentro del cual se encuentre.

Ballivian y Gonzales (2006)⁸⁹ definen al puesto de trabajo como el conjunto de tareas y responsabilidades consolidadas y asignadas a una misma persona, distinguiéndola de los demás trabajadores en una organización. Por otro lado, Figini (2009) describe al perfil del puesto como una herramienta de RH que formaliza las competencias requeridas y deseadas en un empleado para su incorporación a un cargo. A lo que Holloway (s.f.)⁹⁰ añade que se debe enfatizar la búsqueda de competencias emocionales tales como empatía, habilidades interpersonales, motivación y autodisciplina, como las principales.

Además de utilizar el perfil del puesto como herramienta para la selección de talento, Holloway (s.f.)⁹¹ indica que existe como herramienta de apoyo para el empleado, donde se le explicitan las tareas correspondientes al puesto que ocupa. Ante lo cual, Ballivian y Gonzales

⁸⁹ Información obtenida: <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos-de-trabajo.htm>, recuperado el 20/01/2015.

⁹⁰ Información obtenida de: <http://www.aboutpeople.com/PDFFiles/The%20Right%20Person%20For%20the%20Job.pdf>, recuperado el 22/01/2015.

⁹¹ Información obtenida de: <http://www.aboutpeople.com/PDFFiles/The%20Right%20Person%20For%20the%20Job.pdf>, recuperado el 22/01/2015.

(2006)⁹² recomiendan realizar la actualización permanente de la descripción del puesto para adaptarse a los cambios del entorno, sean económicos, tecnológicos, sociales, culturales, entre otros, y contar con las herramientas necesarias para su efectiva ejecución. Así, confirman que parte de la adecuación del empleado a su puesto de trabajo se debe a su capacidad y grado de adaptación a las modificaciones en responsabilidades y entorno laboral y -al mismo tiempo- permitiendo a la empresa mantener su competitividad en el mercado.

Además de los requerimientos del puesto de trabajo, Heathfield (s.f.)⁹³ recomienda evaluar las fortalezas, necesidades, experiencias de trabajo pasadas y desempeño actual del empleado ya que el análisis de resultados de los cuatro elementos permitirá determinar la alineación y/ o brechas entre lo requerido por el puesto y por el empleado. La mala adecuación o mal alineamiento del empleado a su puesto de trabajo repercute negativamente en los objetivos de negocio, en el rendimiento del talento interno y en el bienestar del empleado. Sus bajos niveles de satisfacción y desempeño no le permitirán alcanzar su óptimo nivel de producción y eficiencia ni alcanzar su realización personal-profesional.

Heathfield (s.f.)⁹⁴, al igual que Holloway (s.f.)⁹⁵, concuerdan que se deja de lado la evaluación de los valores personales y organizacionales, siendo un elemento más que permite identificar si la persona encajará en la cultura organizacional y, por ende, en la empresa.

⁹² Información obtenida de: <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos-de-trabajo.htm>, recuperado el 20/ 01/ 2015.

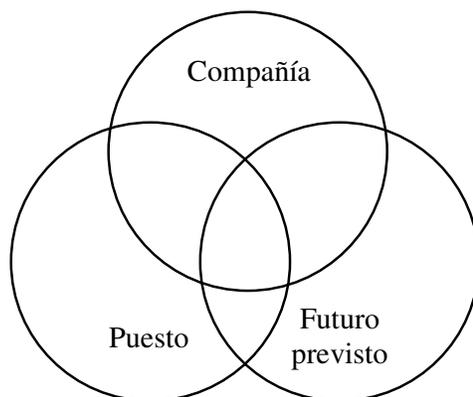
⁹³ Información obtenida de: <http://humanresources.about.com/od/glossaryj/g/job-fit.htm>, recuperado el 22/ 01/ 2015.

⁹⁴ Información obtenida de: <http://humanresources.about.com/od/glossaryj/g/job-fit.htm>, recuperado el 22/ 01/ 2015.

⁹⁵ Información obtenida de: <http://www.aboutpeople.com/PDFFiles/The%20Right%20Person%20For%20the%20Job.pdf>, recuperado el 22/ 01/ 2015.

De esta manera, Figini (2009) propone el modelo de la triple adecuación, el cual considera las siguientes tres variables para lograr la buena adecuación del empleado a su puesto de trabajo:

Figura 10. Modelo de la Triple Adecuación



Fuente: Figini (2009).

Ante el conjunto de elementos a considerar, Holloway (s.f.)⁹⁶ define el concepto de adecuación al puesto de trabajo como el acoplamiento de los intereses y talentos de una persona con los requerimientos del trabajo, donde los valores del empleado son congruentes con los valores de la organización. Resulta en la oportunidad para que el empleado aplique sus fortalezas y realice lo que disfruta hacer junto a compañeros de trabajo que compartan sus mismos valores. La buena adecuación no solo mejora el rendimiento del empleado, sino que brinda beneficios adicionales como la disminución de costos asociados a los procesos de selección y contratación, disminuye los niveles de rotación, incrementa los niveles de retención de talento y satisfacción, y promueve la atracción de talento a la empresa.

⁹⁶Información obtenida de:
<http://www.aboutpeople.com/PDFFiles/The%20Right%20Person%20For%20the%20Job.pdf>, recuperado el 22/01/2015.

Schofield (2013)⁹⁷ concuerda que la gestión por valores y buena adecuación del empleado a la cultura organizacional eleva sus niveles de seguridad y confianza reduciendo los niveles de estrés laboral. Le permite sentirse capaz para llevar a cabo las tareas y responsabilidades asignadas. Por este motivo, resulta transcendental encontrar la manera de potenciar la autorrealización personal y profesional del empleado mediante sus funciones laborales y mediante la convivencia con sus compañeros de trabajo.

El autor agrega que resulta igual de importante alinear el perfil del empleado con el perfil de su supervisor directo ya que agrega valor a la adecuación. Como consecuencia, se han mostrado niveles incrementales en la retención del talento mediante mejoras en los niveles de satisfacción, sentido de pertenencia y compromiso con su trabajo resultando en un desempeño sobresaliente.

Holloway (s.f.)⁹⁸, basándose también en la teoría de IE, finalmente reitera que la adecuación al puesto de trabajo tiene que ver menos con qué conocimientos cuenta la persona, candidato y/ o empleado, y más que ver con el tipo de personalidad para lograr el éxito.

Griffiths (2012)⁹⁹ finaliza diciendo que la responsabilidad recae sobre el área de RH en mantenerse atenta sobre la situación y necesidades de cada empleado, así como atenta a los requerimientos de cada puesto de trabajo.

⁹⁷ Información obtenida de: <http://www.ere.net/2013/06/21/cultural-fit-in-the-workplace-how-personality-affects-hiring-and-teamwork/>, recuperado el 22/ 01/ 2015.

⁹⁸ Información obtenida de: <http://www.aboutpeople.com/PDFFiles/The%20Right%20Person%20For%20the%20Job.pdf>, recuperado el 22/ 01/ 2015.

⁹⁹ Información obtenida de: <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/small-business/sb-managing/human-resources/when-finding-the-right-fit-for-an-employee-goes-too-far/article4458128/>, recuperado el 22/ 01/ 2015.

En conclusión, las variables mencionadas se toman en consideración a los efectos de alinear los requerimientos de la empresa con las necesidades y capacidades del empleado, logrando, así, una efectiva adecuación de la persona a su puesto de trabajo y empresa. La buena adecuación brinda beneficios al entorno laboral ante la reducción de costos, estrés laboral e incremento en los niveles de productividad del empleado, eficiencia, satisfacción, compromiso y retención.

El cuadro que se presenta a continuación, brinda los principales conceptos vertidos precedentemente:

Cuadro 9. Adecuación del empleado a su puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none">• El puesto de trabajo se define como el conjunto de determinadas tareas y responsabilidades asignadas a una misma persona, que la diferencian de los demás trabajadores que integran la empresa.• La descripción del puesto de trabajo permite una efectiva selección del talento y apoya al empleado en clarificar sus funciones laborales.• El concepto de adecuación al puesto de trabajo se comprende como el acoplamiento de los intereses y talentos de una persona con los requerimientos del trabajo, donde los valores del empleado son congruentes con los valores de la organización.• La buena adecuación del empleado a su puesto y empresa de trabajo brinda beneficios tales como la reducción de costos en los procesos de selección de talento, reducción en los niveles de rotación, estrés laboral e incrementa la retención y atracción de talento en la empresa.

Fuente: Elaboración Propia (2015).

III.10. Mejores prácticas en Recursos Humanos

En el presente apartado se sintetizan las prácticas de gestión de RH predominantes en el contexto laboral actual, a los efectos de mejorar la dirección estratégica en las empresas. De este modo, Harris (2011)¹⁰⁰ comenta que no se reconoce la verdadera eficacia del área de RH en el ámbito empresarial y se dedican a desempeñar únicamente su papel administrativo. Sugiere que no reconocen su valor como el área facultada del recurso más valioso de la empresa, el talento humano.

Como parte del proceso de transformación del área de RH, Harris (2011)¹⁰¹ indica que se constituyen nuevas expectativas a los efectos de optimizar su rendimiento. Por lo que se reevalúan sus funciones, objetivos, estructura, entrega de servicios y capacidades del equipo. A su vez readecuando el apoyo que brinda al cumplimiento de los objetivos de negocio.

En los intentos de realzar su función estratégica, Henley University (2009)¹⁰² indica que en la última década ha trascendido el modelo clásico de RH basado en el trabajo de David Ulrich¹⁰³. El modelo destaca tres funciones fundamentales del área de RH en la empresa, los cuales se describen a continuación:

1. Socio de negocio: Busca establecer relaciones estratégicas de trabajo, tanto internas (empleados, unidades de trabajo) como externas (proveedores, clientes como consumidor final). Sus responsabilidades giran en torno a la gestión de la organización

¹⁰⁰Información obtenida de:
<http://marketing.bersin.com/rs/bersin/images/HIHR%20Executive%20Summary.pdf>, recuperado el 12/ 01/ 2015.

¹⁰¹Información obtenida de:
<http://marketing.bersin.com/rs/bersin/images/HIHR%20Executive%20Summary.pdf>, recuperado el 12/ 01/ 2015.

¹⁰² Información obtenida de: http://www.henley.ac.uk/web/FILES/corporate/cl-Henley_Centre_HR_models_desk_research_October_2009.pdf, recuperado el 12/ 01/ 2015.

¹⁰³ David Ulrich, profesor en Ross School of Business, University of Michigan, conferencista, consultor de negocios y gurú en la administración de recursos humanos.

encargándose de incorporar, fomentar, administrar y reajustar políticas empresariales y herramientas para el desarrollo del talento humano interno. Identifica las necesidades de la línea mediante diagnósticos organizacionales y brinda seguimiento al comportamiento y compromiso de los empleados para asegurar que su ejecución conduzcan a la organización hacia su visión.

2. Servicios compartidos: Se concentra en mejorar los siguientes servicios que brinda al cliente interno a los efectos de incrementar su rendimiento:
 - a. Gestionar el conocimiento interno a modo de comunicar y compartir las mejores prácticas de negocio mediante bases de dato o intranets, con el objetivo de obtener resultados de negocio superiores. Brindarle al empleado acceso directo a información mediante un portal de empleados fomenta la comunicación interna, una cultura de aprendizaje y libera al talento interno de trámites administrativos.
 - b. Incrementar los estándares de calidad ante la entrega ágil y eficaz de sus servicios, incrementando además la credibilidad del área. Mejores niveles de eficiencia, de igual manera, le libera de asuntos administrativos y le permite al área dedicarse al desarrollo y ejecución de planes estratégicos.
 - c. Reducción de costos evitando la duplicación de recursos generando economías de escala.
3. Centro de experiencia y pericia (*expertise*): La presente función resulta altamente dependiente de los especialistas del área. Su capacidad de diseñar y ejecutar planes de gestión claros y definidos resulta sumamente importante a los efectos de establecerse y

mantenerse como socio estratégico del negocio. Las iniciativas estratégicas se dan a nivel de los sub-sistemas¹⁰⁴ de RH.

Existen estudios importantes en los que se destacan determinadas prácticas de gestión de los recursos humanos. Así, con base en la función y posicionamiento estratégico de RH en la empresa, Henley University (2009)¹⁰⁵ presenta las siguientes prácticas como recomendaciones para efectuar una mejor gestión:

- Apoyo gerencial y directivo: resulta primordial contar con este apoyo para la ejecución de las iniciativas. La línea debe estar involucrada de manera activa en las gestiones de cambio, por lo que el área de RH debe informar, actualizar y justificar la toma de decisiones así como los beneficios esperados. Independientemente de los resultados que se obtengan, RH debe ser capaz de prever el impacto que sus decisiones ocasionen en las diferentes unidades de trabajo.

De manera recíproca, Harris (2011)¹⁰⁶ recomienda atender las necesidades de todos sus grupos de interés, priorizando el apoyo a los gerentes de línea. El aumento de las capacidades de la línea resulta correlativo con el impacto de las funciones de RH. La gestión de los gerentes de línea establece una alianza transcendental de trabajo y proporciona a la empresa con numerosos beneficios: mejora el rendimiento de la

¹⁰⁴ Los subsistemas de recursos humanos son las diferentes áreas funcionales que lo comprenden: Compensaciones, capacitación y desarrollo, planes de sucesión y planificación de carreras, reclutamiento y selección (Alles, 2006).

¹⁰⁵ Información obtenida de: http://www.henley.ac.uk/web/FILES/corporate/cl-Henley_Centre_HR_models_desk_research_October_2009.pdf, recuperado el 12/ 01/ 2015.

¹⁰⁶ Información obtenida de: <http://marketing.bersin.com/rs/bersin/images/HIHR%20Executive%20Summary.pdf>, recuperado el 12/ 01/ 2015.

empresa, incrementa el compromiso de los equipos de trabajo, incrementa el trabajo colaborativo con la línea y reduce los requerimientos y exigencias al equipo de RH.

- **Visión sistémica:** se corrobora que este tipo de visión aporta a las unidades de negocio y sus actividades, ayudándolas a que formen una red interdependiente, eliminando la noción de una jerarquía. Creando, además, procesos coordinados fomentando y desarrollando un ambiente colaborativo e, idealmente, penetrando todos los niveles de la organización.
- **Construir una agenda estratégica de RH:** esta agenda resulta crítica. No existe un modelo de RH donde *one size fits all* por lo que los elementos clave para implementar un nuevo modelo se basan en, inicialmente, readecuar el diseño organizacional¹⁰⁷ a las necesidades del negocio. El enfoque estará orientado en lograr que el modelo satisfaga las necesidades, predeterminadas, de sus clientes internos y externos. A su vez, no se debe forzar ni imponer un modelo si no cumple con los requerimientos del negocio.
- **Comunicación:** Promover reuniones periódicas para facilitar la comunicación y compartir y discutir iniciativas del área. Facilita un espacio de socialización entre los empleados a los efectos de forjar una cultura organizacional participativa, promover la discusión y solución de problemas, y el trabajo conjunto compartiendo las capacidades estratégicas del equipo.

¹⁰⁷ El diseño organizacional se refiere a la construcción de una organización en su entorno y en su estructura (Enciclopedia Financiera, s.f.).

- Establecer una misión y una filosofía de trabajo: Adicional a las reuniones periódicas, Harris (2011)¹⁰⁸ indica que para una gestión estratégica, RH debe establecer una misión y filosofía de trabajo para su empresa. Mediante estos elementos, RH debería comprometerse en generar un ambiente de trabajo colaborativo y participativo.
- Manejo de la resistencia al cambio: Resulta importante comprender que existirá resistencia ante los cambios. Sin embargo, lo primordial es conocer que dicha resistencia se deberá a no saber cómo trabajar bajo el nuevo modelo. Por lo que se deberá capacitar y mantener actualizada a la línea rotándola en sus funciones de trabajo y fomentar el aprendizaje y aplicación de los nuevos conocimientos. De igual manera, se debe alentar una cultura de confiabilidad, desarrollando mecanismos congruentes con el modelo de trabajo.

Al igual que Henley University (2009)¹⁰⁹, Harris (2011)¹¹⁰ busca exponer las tendencias existentes de RH. Su análisis se basa en la eficiencia, efectividad, alineación de la estrategia de negocio y rendimiento empresarial de la organización. Presenta aspectos fundamentales a considerar en la toma de decisiones del área y recomendaciones de cómo organizar y estructurar las funciones de RH hacia el cumplimiento de sus objetivos de negocio.

A continuación los aspectos fundamentales y recomendaciones que propone Harris (2011)¹¹¹:

¹⁰⁸Información obtenida de:

<http://marketing.bersin.com/rs/bersin/images/HIHR%20Executive%20Summary.pdf>, recuperado el 12/ 01/ 2015.

¹⁰⁹Información obtenida de: [http://www.henley.ac.uk/web/FILES/corporate/cl-](http://www.henley.ac.uk/web/FILES/corporate/cl-Henley_Centre_HR_models_desk_research_October_2009.pdf)

[Henley_Centre_HR_models_desk_research_October_2009.pdf](http://www.henley.ac.uk/web/FILES/corporate/cl-Henley_Centre_HR_models_desk_research_October_2009.pdf), recuperado el 12/ 01/ 2015.

¹¹⁰Información obtenida de:

<http://marketing.bersin.com/rs/bersin/images/HIHR%20Executive%20Summary.pdf>, recuperado el 12/ 01/ 2015.

¹¹¹Información obtenida de:

<http://marketing.bersin.com/rs/bersin/images/HIHR%20Executive%20Summary.pdf>, recuperado el 12/ 01/ 2015.

- **Tamaño organizacional:** resulta importante analizar el tamaño de la organización y del equipo de trabajo. Con base al tamaño se evalúa cómo estructurar el área y organizar las tareas. Entre más grande, más funciones, más sistemas y más procedimientos internos. Las empresas pequeñas cuentan con mayor flexibilidad para el manejo de su gestión ya que presentan un menor número de obstáculos que les dificulte la implementación de nuevas iniciativas, aunque, no necesariamente, cuentan con los recursos suficientes para efectuarlas. Independientemente, son empresas capaces de desarrollar e incorporar prácticas de manera creativa que se alineen con los objetivos y estrategia de negocio para la solución de problemas y satisfacción de los directivos.
- **Buscar la mejora continua:** Se debe evitar la transformación drástica como un solo evento y generar una transformación incremental. A los efectos de la mejora continua, las tareas de rutina del área deben encontrarse en sintonía con las necesidades actuales del negocio.
- **Inventario de competencias:** contar con un inventario sobre el talento interno existente, incluyendo las competencias actuales, requeridas y potenciales, así como prever las necesidades de RH para la organización.
- **Desarrollar al equipo de gestión:** Si bien RH se asegura de desarrollar al talento interno de la organización, muchas veces se deja de lado la capacitación del propio equipo de trabajo. Por lo que la formación y desarrollo del área resulta igual de importante que gestionar. Algunas de las especializaciones que se consideran como las más relevantes son cambio organizacional, manejo de relaciones interpersonales, uso de herramientas tecnológicas como redes sociales y/ o programas de monitoreo para la

gestión de talento, conocimientos sobre la industria y negocio de la empresa a la cual pertenecen.

- **Indicadores de gestión:** Incluir pronósticos e indicadores para la medición y análisis de la fuerza laboral con el propósito de traducir los datos a información e ideas factibles para los directivos. La capacidad del área en brindar información tangible a sus directivos permite una mejor toma de decisiones sobre cómo gestionar el talento interno planificándolo dentro de un margen de tiempo predeterminado.
- **Tercerización de servicios:** La gestión estratégica de RH busca tercerizar ciertos procedimientos del área a los efectos de optimizar los recursos internos y orientar los esfuerzos a ciertas funciones que no pueden ser tercerizadas como el desarrollo de relaciones laborales, relaciones comerciales y el desarrollo de soluciones personalizadas para los directivos de la empresa. De igual manera, la tercerización permite apoyarse e incorporar asesoría externa. Sin embargo, la tercerización de servicios dependerá de qué tan madura se encuentre la empresa y de que tan rápido sea su crecimiento. Entre más madura la empresa, mayores las posibilidades de tercerizar las funciones esenciales del área: sistema de compensaciones. Entre más rápido el crecimiento de la empresa, mayores las posibilidades de tercerizar responsabilidades estratégicas como el reclutamiento estratégico, capacitación y desarrollo.

A modo de conclusión, el apartado pretende presentar algunas de las prácticas más efectivas a efectos de implementar una gestión estratégica de RH, enfocándose en las funciones fundamentales del área, así como su estructuración y organización de tareas.

El cuadro que se detalla a continuación despliega los conceptos principales del apartado:

Cuadro 10. Mejores prácticas de Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none">• En los últimos años la disciplina de RH inicia una transformación importante a los efectos de optimizar su rendimiento. Se constituyen nuevas expectativas reevaluando sus funciones, objetivos, estructura, entrega de servicios y capacidades del equipo.• Predomina el modelo clásico de RH propuesto por David Ulrich para la gestión estratégica del área enfocándose en tres funciones fundamentales: socio estratégico, servicios compartidos y centro de experiencia y expertise.• Se brindan diversas recomendaciones que alinean las funciones del área con los objetivos de negocio en busca de un alto rendimiento empresarial.

Fuente: Elaboración Propia (2015).

III.11. Conclusiones

A los efectos de poner en marcha un emprendimiento, se ha identificado el plan de aprendizaje como alternativa a la elaboración de un PN. Pese a que el PN se reconoce como una de las herramientas más utilizadas para la puesta en marcha de un negocio, se ha encontrado que resulta más factible la elaboración de un plan de aprendizaje. Esto debido a que, ante un emprendimiento de naturaleza disruptiva, el plan de aprendizaje permite un margen de prueba y error. Será a futuro que, una vez que se cuente con una empresa establecida, se recurrirá al PN para la planificación y revisión integral del negocio. La revisión integral de la estrategia, operatividad y administración del negocio permitirá reevaluar los objetivos y metas preestablecidas a los efectos de mantener la rentabilidad de la empresa.

Ante la adaptación del negocio a un entorno dinámico, comúnmente, se utilizan el FODA y el modelo de las 5 Fuerzas de Porter como herramientas de apoyo. Las mismas permiten conocer en profundidad el negocio e industria, evaluar y analizar las tendencias del mercado e identificar las avenidas de crecimiento para, efectivamente, implementar la estrategia competitiva acorde.

Con la evolución del marketing estratégico, la empresa puede alcanzar los objetivos de ventas y, adicionalmente y en modo persuasivo, comunicar los beneficios de sus productos/servicios, estimulando percepciones positivas en los diversos segmentos de mercado: Estas acciones le permiten a la empresa alcanzar un posicionamiento estratégico.

Un segundo reto del marketing estratégico es conocer las 4P's de su producto y/o servicio. Se debe saber cómo aplicarlas para asegurar un proceso eficaz de toma de decisiones a los efectos de implementar estrategias de manera certera. Así, el marketing mix aportará al rendimiento sostenible de la empresa.

El rendimiento empresarial se evaluará con base a proyecciones que simulen el potencial de crecimiento con el que cuente la empresa y equiparando los resultados contra los números reales a través del tiempo. De igual manera, la TIR se establecerá con base al potencial proyectado. De este modo, se tomará la inversión inicial como punto de inicio, restando los costos y gastos operativos/administrativos. La identificación del punto de equilibrio (PE) es clave y resulta esencial poder alcanzarlo ya que su medición empezará a determinar la rentabilidad real de la empresa.

La oportunidad de negocio se identifica en mejorar los procesos de RH en la región centroamericana, específicamente, en Tegucigalpa, Honduras. En la actualidad, el país presenta indicios de un mercado laboral en crecimiento, motivo por el cual interesa fortalecer las prácticas administrativas actuales e incorporar prácticas de gestión estratégicas, inexistentes en el ámbito empresarial hondureño.

La incapacidad empresarial de seleccionar y alinear las demandas del puesto de trabajo con el perfil del candidato postulante no permite a los empleados alcanzar sus niveles óptimos de satisfacción laboral. Así, se identifica que el mercado laboral ofrece, a la mano de obra calificada, escasas oportunidades de contar con beneficios que satisfagan sus necesidades de realización personal-profesional, generando, así, bajos niveles de compromiso y retención en las empresas.

Consecuentemente, resulta trascendental que las empresas conozcan los aspectos principales que den origen a las motivaciones intrínsecas y extrínsecas del talento y que las variaciones en los niveles de satisfacción laboral, que sean posibles alcanzar, dependerán no solamente de las variaciones de las características organizacionales, sino, también, en las diferencias de las características de personalidad de los empleados.

Bien efectuados los elementos que hacen a la satisfacción laboral permitirá reducir los niveles de *burn out* ante las frustraciones ocasionadas por el estrés laboral, incrementará los niveles de motivación del empleado y potenciará la capacidad de la empresa en fomentar el compromiso y retención laboral.

La sensibilidad por parte de RH en conocer a su talento interno e identificar sus necesidades así como las de la empresa, yace en la teoría de Inteligencia Emocional (IE). Específicamente, la selección de talento basado en competencias emocionales genera un efecto multiplicador. Así, la posibilidad de adquirir una mejor comprensión sobre la conducta humana ha permitido entender cómo readecuar la gestión de RH para crear un ambiente que fomente el desarrollo del talento interno y que les otorgue una remuneración competitiva; generando el incremento de productividad y así mejorando el rendimiento empresarial. RH, al ser capaz de contratar empleados emocionalmente inteligentes y brindar beneficios justos, es capaz de alinear los requerimientos laborales del puesto de trabajo así como gestionar a la organización por valores.

La teoría no solamente ha permitido mejorar diversos indicadores con respecto a la gestión del talento y mantener los buenos niveles organizacionales, sino que, además, ha generado cohesión interna. Los líderes de la empresa, mediante el autoconocimiento, han sido capaces de, efectivamente, emplear acciones y técnicas de liderazgo y *coaching* para la gestión de sus propios equipos de trabajo. Las buenas experiencias del talento interno con los diversos factores organizacionales inducen a desarrollar buenas relaciones laborales con los compañeros de trabajo y supervisores estableciendo un clima organizacional positivo.

Por lo expuesto, las prácticas proactivas de RH, mediante la selección por competencias, tales como los *pools* de talento, brindan agilidad a los procesos del área y reducen costos administrativos y de gestión.

Entre algunas prácticas adicionales de RH, que se conocen por fomentar una gestión estratégica, se han dado con base a la eficiente reestructuración y organización de tareas. La

transformación del área ha permitido que RH se centre en convertirse en un socio estratégico para la línea brindando a la totalidad de la organización servicios de gestión del conocimiento, talento y pericia a las capacidades del negocio haciéndola más atractiva dentro del mercado laboral en el que se encuentre ubicada.

En el presente Marco Teórico se han planteado los temas pertinentes a la oportunidad de negocio identificada en el mercado laboral hondureño, implementando nuevas prácticas de RH, estratégicas para la gestión interna e integral del talento y organización.

En el siguiente Marco Investigativo, será planteado un trabajo de campo destinado a soportar empíricamente la presente investigación.

IV. MARCO INVESTIGATIVO

En el presente capítulo, se presentan los datos obtenidos de las siguientes tres fuentes de recolección de datos de campo: encuestas a colaboradores, encuestas a directores y/o gerentes de RH e informantes-clave de trayectoria en el área.

Mediante la información obtenida se busca corroborar la factibilidad de emprender en un negocio que brinde servicios de consultoría, implementando prácticas estratégicas de RH -actualmente inexistentes en el mercado laboral hondureño- destinadas a la gestión del talento humano.

IV.1. Encuesta a colaboradores

Con el propósito de conocer a mayor profundidad sobre ciertas prácticas de RH que se aplican en la empresa privada, así como, la calidad del ambiente de trabajo, se envió una encuesta a diferentes colaboradores actualmente incorporados en el mercado laboral. La encuesta, compuesta por dieciséis preguntas (cuestionario en el Anexo I), se enfoca en temas relacionados, directa e indirectamente, a la adecuación del colaborador a su puesto y empresa de trabajo.

La encuesta fue enviada, al azar, a 50 colaboradores, independientemente de edad, sexo y cargo dentro de la organización, trabajando en diferentes rubros de la pequeña, mediana y grande empresa. De las encuestas enviadas se obtuvieron 30 respuestas, las que configuran la muestra analizada.

Las respuestas de los colaboradores permitieron observar sus percepciones sobre su actual puesto, en lo que respecta a sus responsabilidades laborales, y empresa de trabajo. De igual manera, algunas preguntas se diseñaron con el propósito de contar con un breve comparativo que permitiera apreciar las diferencias y/o congruencias entre factores que idealizan tener en cualquier puesto de trabajo, factores que valoran de su trabajo actual y factores que consideran deben mejorar.

En este sentido, se verifica que los factores que los colaboradores consideran que deben encontrarse presentes en su entorno laboral, independientemente del trabajo, coinciden con los factores que entienden requieren de una mejoría en su actual cargo laboral. Curiosamente, estos mismos factores, en su mayoría, no se encuentran presentes como factores que el colaborador valora de su actual puesto de trabajo. En las instancias donde sí concuerdan los factores anhelados y los factores actualmente presentes en su trabajo, los colaboradores añaden diferentes factores, seleccionándolos como los aspectos a mejorar.

Se puede observar que el Marco Investigativo (MI), al igual que el Marco Teórico (MT), también muestra un importante peso otorgado a la calidad del clima organizacional en las empresas, siendo un factor que siempre se encuentra presente en las respuestas de los colaboradores. Valorando el clima organizacional, como parte de su entorno laboral, sea en puestos actuales, futuros o aspectos a mejorar.

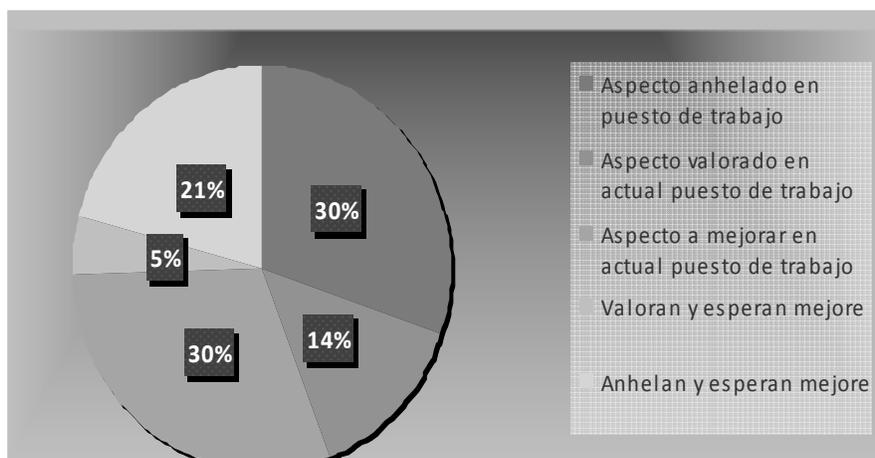
Adicionalmente, el colaborador muestra bastante satisfacción en su relación con su supervisor directo. Se identifica, primero, por la valoración positiva con la cual el colaborador califica la relación, y segundo, debido a que no resulta en un factor que el

colaborador mencione como un aspecto anhelado o a mejorar dentro de su entorno laboral.

Obtuvo notoria relevancia la flexibilidad de horarios, encontrándose presente, como un aspecto a mejorar, en 9 de las 21 respuestas, independientemente, del género del colaborador. Se consideró como una respuesta interesante ya que comprueba lo dicho en el MT, donde la flexibilidad de horarios, también conocido como una práctica de *work-life balance*, efectivamente, resulta ser una de las preferencias que hacen a la satisfacción laboral del colaborador.

El factor de remuneración económica, haciendo referencia a una justa retribución monetaria, se encuentra presente en 13 de las 21 respuestas, como un aspecto anhelado para su trabajo; en 13 de 21 se muestra como un aspecto a mejorar de su actual puesto de trabajo; y se encuentra presente en, únicamente, 6 de las 21 como un aspecto valorado de su cargo actual. Se contaron, además, 11 colaboradores quienes brindaron una segunda respuesta, contestando que consideraban la remuneración económica como una variable importante en cualquier puesto de trabajo o cómo un aspecto valorado en su actual puesto de trabajo y que también consideraban era un aspecto que siempre contaban con oportunidades de mejora. Lo que indica que la remuneración económica se mantiene como un aspecto primordial para el colaborador, más no un aspecto sobresaliente, en la actualidad, por las empresas.

Figura 11. Remuneración Económica

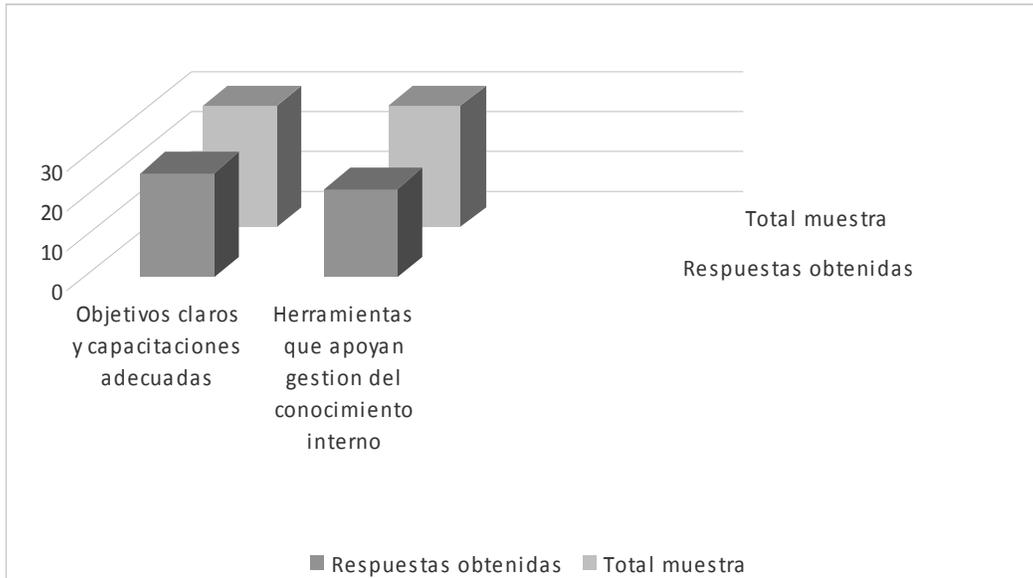


Fuente: Elaboración Propia (2015).

A los efectos de la productividad de los colaboradores, orientada a resultados, resulta importante recalcar que 26 de los 30 colaboradores (87%) confirmaron contar con objetivos de trabajo claros; acompañados, además, de herramientas (capacitaciones) que les proporcionen información relevante y de apoyo permitiéndoles ejecutar y completar su trabajo de manera exitosa.

En casi un ciento por ciento, se encuentran presentes ambos tipos de capacitaciones: sobre el rubro del negocio y otras específicas a los cargos laborales, equipándoles con conocimientos actualizados. En esta misma línea, las encuestas permiten observar que 22 de las 30 empresas (73%), representadas por sus colaboradores, cuentan con herramientas tecnológicas, como el portal de empleados e intranets, que apoyan la gestión del negocio mediante la gestión del conocimiento interno.

Figura 12. Herramientas de trabajo



Fuente: Elaboración Propia (2015).

Ambas herramientas -portales e intranets- son de carácter colaborativo, donde existe un intercambio entre la empresa, sus diferentes unidades de negocio y cada colaborador. Por lo que el empleado cuenta con un espacio, de fácil acceso, donde auto gestionarse con respecto a la administración de personal; y de igual manera, comunicar, compartir y aportar a las mejores prácticas de negocio con el resto de la organización. Inesperadamente, aquellos colaboradores que cuentan con un paquete bastante completo con respecto a su desarrollo profesional, equipados con capacitaciones, portales e intranets, aún consideran que su formación dentro de la empresa debe mejorar; seleccionando las oportunidades de desarrollo y aprendizaje como un aspecto laboral, actual, a mejorar.

Curiosamente, las tres instancias donde se observa que la empresa no cuenta con un portal de empleados y/ o intranet, son empresas que se conocen en el mercado hondureño como fuertes empresas familiares. Organizaciones dentro de las cuales los dueños aún forman parte del equipo de trabajo con cargos directivos dentro del negocio.

Adicionalmente, las respuestas de los colaboradores muestran la valoración bastante positiva que le dan a las relaciones existentes con sus supervisores directos. Corroborándolo, al encontrarse como un aspecto laboral a mejorar en, únicamente, un par de respuestas. Se desconoce si es que el colaborador no reconoce la importancia de su buena o mala relación con su supervisor directo, o si por, actualmente, contar con una relación de trabajo positiva entre supervisor directo-colaborador, tampoco se encuentra este factor presente como un factor anhelado o esperado en cualquier puesto de trabajo.

Relacionado a la dinámica supervisor directo-colaborador, los colaboradores colocan un peso relativo al factor de confianza en el liderazgo de su área de trabajo y organización, en general, donde predomina la respuesta como un aspecto laboral esperado y valorado en su puesto actual versus un aspecto a mejorar, sin, necesariamente, encontrar una relación correlativa entre el nivel de confianza en el liderazgo de la organización con la valoración que el colaborador otorga a la relación con su supervisor directo.

En las respuestas se puede observar que existe cierta congruencia entre la retroalimentación que el colaborador dice obtener de su supervisor directo con las evaluaciones formales que se realizan sobre su desempeño. Aquellos colaboradores que indican no obtener retroalimentación periódica de su supervisor directo, de igual manera indican que las evaluaciones de desempeño solamente se realizan una vez al año.

Mientras que los demás que colaboradores, que confirman sí contar con retroalimentación periódica, señalan que sus evaluaciones de desempeño se realizan de manera semanal, mensual o trimestral.

Se observa una contradicción entre lo que intenta proyectar y comunicar la empresa con lo que verdaderamente percibe el colaborador. Cuando el colaborador indica contar con altos niveles de autonomía en su puesto de trabajo, resulta ser que el tipo de organización a la cual pertenece es de alto control/centralizada. Mientras que en las instancias donde el colaborador comenta contar con pocos niveles de autonomía, el tipo de organización a la que pertenece resulta ser lo opuesto, flexible y descentralizada. Existe solamente una instancia donde el colaborador responde congruentemente e indica que cuenta con cero autonomía y que de igual manera pertenece a una empresa centralizada.

Las respuestas, con respecto al tipo de organización y niveles de autonomía, se dan independientemente del cargo del colaborador. Existe autonomía en mandos bajos mientras que se pueden identificar respuestas que reflejan baja autonomía en puestos de mandos medios y/ o altos.

La variedad en las tareas asignadas no sale a relucir como un aspecto laboral anhelado o esperado como colaborador de la empresa privada. Sin embargo, sí es un aspecto que el colaborador resalta al indicar los aspectos que valora en su puesto actual de trabajo y aspectos que considera debe mejorar la empresa donde trabaja.

Finalmente, al realizar algunas apreciaciones adicionales, se identifica en las diferentes respuestas de los colaboradores, que proporcionan información valiosa permitiendo al lector comprender las generalidades del ámbito laboral hondureño y la gestión de talento que ejerce el área de RH en la empresa privada. Se puede apreciar que, aunque el colaborador aun otorgue un fuerte peso a la remuneración económica, como una motivación extrínseca, predominan los aspectos del trabajo que se encuentran orientados a las motivaciones intrínsecas, como lo son: balance vida personal-trabajo (flexibilidad de horarios), su formación técnica (oportunidades de aprendizaje), desarrollo profesional (crecimiento interno) y la percepción propia de sus habilidades y capacidades en relación a las tareas laborales asignadas y la autonomía otorgada.

Con base a la información proporcionada en las respuestas de los colaboradores encuestados, se observa que pocos colaboradores le otorgan mayor relevancia a la relación con su supervisor directo. Si bien la relación actual es, en su mayoría, positiva, no se presenta como un factor que mencionen repetidamente. Se observa, además, que la retroalimentación otorgada con respecto al desempeño del colaborador se realiza sistémicamente, desde los tres hasta los doce meses, con algunas excepciones que proporcionan retroalimentación de manera más informal, haciéndolo semanal o mensualmente.

Por último y con base a lo investigado en el Marco Teórico, las herramientas tecnológicas establecen una plataforma de cambio, facilitándole -a la empresa- apearse, cada vez más, a una gestión estratégica bajo el supuesto de convertir al área de RH en un verdadero socio de negocio para la empresa.

IV.2. Encuesta a Gerentes y/o Directores de Recursos Humanos

Se buscó complementar la información obtenida de los colaboradores realizando entrevistas a directores y/o gerentes de RH, ya que son los responsables de gestionar e implementar las prácticas del área. El cuestionario creado consistió de 13 preguntas (formulario del Anexo II) y fue enviado a 9 personas que ocupan el cargo, obteniendo 7 respuestas.

La encuesta tuvo el propósito de conocer al respecto de la función principal del área de RH en la empresa privada, independientemente de su tamaño, dentro del mercado laboral hondureño. Además, se conocieron algunas de las prácticas actuales e intereses de gestión del área en el corto plazo.

Las respuestas de los gerentes y directores expresaron que, en su mayoría, las empresas cuentan con una combinación de servicios *in-house* y servicios tercerizados. Las encuestas mostraron que la empresa busca a entes externos, refiriéndose a las cazatalentos (también conocidas como *head-hunters*), a los efectos de obtener mayor apoyo en lo que respectan los procesos de reclutamiento y selección, y la ejecución de capacitaciones para la formación y desarrollo de su talento interno. Los demás procesos como, la planificación de estrategias, pago de planilla y evaluaciones de desempeño permanecen como funciones internas propias del negocio.

Claramente, se pudo observar que el mercado se encuentra bastante dividido entre el tipo de papel que sobrelleva el área de RH, contando con empresas, medianas y grandes, en donde RH implementa una gestión estratégica, como socio del negocio; y una

gestión administrativa, a cargo de las relaciones laborales y contractuales, prevaleciendo en la pequeña y mediana empresa.

Asimismo, fue posible observar que, en la actualidad, la gestión estratégica basada en competencias no resulta como el modelo prevalente dentro de las empresas. No obstante, sí resultó posible identificar una clara tendencia de migrar hacia este modelo. Se identifica, primero, debido a que algunas de las empresas representadas en las encuestas ya cuentan con la práctica instalada y, segundo, debido a que las respuestas de los directores y/o gerentes expresaron un interés por implementar la gestión por competencias en el corto plazo.

Las prácticas de RH, orientadas a facilitar la adecuación del colaborador a su puesto y empresa de trabajo, son de particular interés para la presente investigación. Por lo que resultaron interesantes las respuestas proporcionadas por los gerentes y directores del área. Si bien, se muestran respuestas divididas, entre empresas que llevan a cabo algún tipo de seguimiento post-colocación y otras que no lo realizan actualmente, los directores y gerentes expresaron su interés de implementar nuevas prácticas y procesos a su gestión. Por lo que, los directores y gerentes que sí indican realizar un seguimiento al colaborador, post-colocación, comentaron que lo realizan, en promedio, a los dos meses de su incorporación laboral. Esto debido a que a los dos meses culmina el período de prueba estipulado, evaluando aquí su desempeño laboral. La evaluación de los dos primeros meses le permite a la empresa tomar la decisión de mantener e incorporar, permanentemente, al nuevo colaborador o proceder a una desvinculación y proceder a una nueva búsqueda de talento.

Se indagó, con los directores y gerentes, qué factores toman en consideración a los efectos de medir los niveles de satisfacción laboral de sus colaboradores, independientemente de que cumplan -o no- con un proceso de seguimiento post-colocación. A lo que expresaron, en un ciento por ciento, que consideran la valoración y calidad de la relación supervisor directo-colaborador, considerándolo como factor influyente en la toma de decisiones; dato contrario a lo observado en las encuestas de los colaboradores. Entre otros factores se encuentran: las evaluaciones de desempeño, potencial futuro del empleado, congruencia de valores personales con los organizacionales y competencias del empleado contra la descripción del puesto.

A partir de lo planteado, se puede concluir que los directores y gerentes de RH parecen contar con la apertura requerida, migrando hacia la innovación de sus procesos y prácticas de gestión, lo que le brinda una amplia ventana de oportunidad al emprendimiento bajo estudio en la presente investigación. Adicionalmente, la innovación propuesta y, aparentemente, posible de implementar, brinda también a la empresa la oportunidad de evolucionar de una gestión administrativa hacia prácticas a fines a una gestión estratégica de RH. De este modo, parece interesante poder equipar -a las empresas- con las herramientas y criterios de apoyo necesarios, estandarizando destrezas del recurso humano, y haciéndolas posibles de medir y cuantificar a los efectos de mejorar el desempeño organizacional. De este modo, podrá, gradualmente, ofrecerse un beneficio al sector y al mercado laboral hondureño.

IV.3. Entrevistas a informantes-clave

Se realizaron entrevistas a informantes-clave con el propósito de corroborar lo expuesto por los colaboradores y directores y/o gerentes de RH. Lo que, a su vez, permitió

ampliar el conocimiento sobre las prácticas de RH vigentes en el sector privado de Tegucigalpa.

En un principio, se conversó con el reconocido asesor Christian Sommerhalder, especializado en la reingeniería de entidades bancarias. A su vez, comentó sobre su experiencia en el mercado laboral hondureño y expresó la monotonía que existe en el medio nacional. Indicó que, en efecto, la responsabilidad de RH permanece, principalmente, como un perfil administrativo, sin creatividad ni iniciativas de innovar en los diferentes procesos del área hacia objetivos y metas de mayor alcance.

En la misma línea, el asesor comentó que el mercado laboral hondureño contaba con personal interno poco motivado, sin aportar a su trabajo más allá de lo que especifica su descripción de puesto y perpetuado por la falta de visión estratégica y sostenible por parte de los líderes de las empresas, incluyendo a los directivos de RH. Añadió que los directivos de RH no buscan potencial futuro para las empresas, sino que se enfocan en llenar las vacantes laborales con candidatos que cumplan las funciones actuales de las organizaciones, sin prever la oportunidad de incorporar a candidatos que satisfagan necesidades o tendencias futuras de la empresa.

La falta de motivación en el talento interno, se debía también, según Sommerhalder, a que las empresas no buscaban renovar sus procesos. Reiterando lo planteado previamente, no existían formas creativas de atraer y reclutar recurso humano calificado, gestionar, potenciar y retener al talento interno.

Lo expresado previamente, lo sustentó y con él concordó Paola Díaz, Directora Regional de RH en Cable & Wireless, empresa de tecnología, quien expresa que el sector privado hondureño no es previsor y actúa de manera reactiva, no proactiva. Aclaró e hizo la diferenciación entre ambos conceptos, explicando que, una empresa proactiva se anticipa a las necesidades de la empresa y se prepara con prácticas como el desarrollo de un pool de talento -base de datos la cual se consulta ante una necesidad de talento o nueva vacante laboral-, idealmente, proporcionándole al área y empresa con una solución ágil. Mientras que, las empresas reactivas, como se ha indicado resulta ser el caso del mercado laboral hondureño, reaccionan y actúan con base a las necesidades emergentes, muchas veces urgente, y con limitaciones de recursos, particularmente, tiempo.

Debido a la variedad de experiencias de Paola Díaz, liderando el área de RH en diversos sectores de servicios, la entrevista proporcionó amplia información con respecto a las prácticas de la empresa privada en su gestión administrativa, estratégica y de talento, por lo que fue posible adquirir información que profundizara, confiablemente, sobre las prácticas vigentes del área en el mercado.

Al haber conversado con respecto al modelo de competencias, Paola Díaz confirmó que, en efecto, existe mayor disposición por parte de la empresa privada de migrar su gestión de RH hacia este modelo. No obstante, aclaró que resultan ser, principalmente, las empresas grandes las que toman la iniciativa de migrar hacia un nuevo modelo de trabajo debido a que sus estructuras organizacionales sí permiten manejar procesos más complejos. A lo que también se aclaró que, la empresa privada busca adoptar nuevos

esquemas de trabajo, no necesariamente para encontrarse a la vanguardia, sino, porque se ven forzados, por el mercado, de formar parte de las nuevas tendencias en auge.

Caso contrario, según Paola Díaz, al de las empresas familiares del sector privado. Indicó, que debido al reducido tamaño de este tipo de empresas, no siempre cuentan con los recursos necesarios o suficientes para conformar una unidad especializada en la administración y gestión del talento. Además de la insuficiencia de recursos, la participación del dueño como la máxima autoridad de la empresa, realiza una supervisión directa sobre los procesos, negocio y talento interno imponiendo su criterio y gestionando el negocio según sus intereses por incrementar las utilidades de la empresa.

Su opinión, también la proporcionaron y sustentaron las respuestas obtenidas de ambas encuestas, colaboradores y directores y/ o gerentes de RH. Se identificaron tres claros ejemplos de lo mencionado al respecto de las empresas familiares: MASS Publicidad, agencia de publicidad, Orión Industrial, empresa productora de bloques entre otro material de construcción, e Intur, empresa de *holdings* en el sector de alimentos con franquicias multinacionales.

En el caso de MASS Publicidad (empresa pequeña), e Intur (empresa grande), el dueño de la empresa participa en las operaciones del negocio como la máxima autoridad, centralizando las iniciativas, la planificación estratégica y la toma de decisiones.

Los colaboradores de MASS e Intur, claramente lo plantearon. Por un lado, MASS no presenta las herramientas adecuadas para la formación y desarrollo del talento interno, a

los efectos de fomentar el crecimiento profesional de sus colaboradores. Mientras que Intur mostró contar con un estilo de liderazgo coercitivo y una dirección del negocio autoritaria.

Por otro lado, se identificó el caso de Orión, un negocio inherentemente operativo, con colaboradores de bajo perfil, operación la cual no necesariamente requiere de programas o herramientas dirigidas a la formación y desarrollo del recurso humano. Tanto la estructura de la empresa como la naturaleza del negocio no permiten una implementación efectiva de una gestión estratégica de RH. Las reducidas responsabilidades estratégicas y la dirección administrativa del negocio recaen directamente sobre el dueño empresario.

Como excepción a empresas inherentemente operativas, Paola Díaz presentó el caso de la industria maquilera, dedicada a textiles y producción de ropa. Así como las maquilas se pueden considerar empresas operativas, también se han conocido por ser empresas familiares. Sin embargo, sí han sido organizaciones que designan una unidad de trabajo a la implementación y ejecución de procesos administrativos de RH.

Paola Díaz, adicionalmente, indicó que una empresa de alrededor de 100 a 150 colaboradores se considera como un equipo de trabajo de razonable tamaño para el cual conformar una estructura que integre una unidad de RH, a cargo de la administración de talento. Resultan ser las empresas con alrededor de 150 a 200 empleados que, mayoritariamente, cuentan con una estructura de RH establecida, gestionando al talento interno desde una perspectiva de negocio.

Se entrevistaron a tres informantes-claves adicionales:

1. Luis Etchenique, especialista en la gestión de talento y profesor de RH en el Graduate School of Business de la Universidad de Palermo.
2. Tania Arita, Directora Regional de la cazatalentos Manpower Group, quien brindó conocimientos adicionales sobre el mercado laboral hondureño y sus prácticas de seguimiento al colaborador post-colocación.
3. Ana Carolina Galeano, Vicepresidente de RH de Banco Ficohsa (reconocida entidad bancaria hondureña y, ahora, un banco regional de Centro América).

Etchenique especificó sobre algunas de las prácticas y herramientas de seguimiento que se han utilizado en RH y que han comprobado su efectividad en la gestión de talento; presenta -así- la Entrevista de Efectivización, el establecimiento de programas integrales de inducción para la incorporación de nuevos colaboradores a las empresas, la revisión de indicadores clave como lo son indicadores de rotación, conflictos, propuestas del colaborador, entre otros que interesen al negocio mediante los cuales le resulte posible medir el grado de satisfacción del colaborador.

Etchenique indicó que las entrevistas de efectivización son ideal aplicarlas en diferentes períodos del primer año de trabajo, a lo que sugirió se efectúen al mes, tres meses, seis meses y, finalmente, a los doce meses de incorporación del colaborador a un determinado puesto de trabajo, midiendo, paralelamente, su grado de satisfacción. Con lo que resaltó que el colaborador comienza a ser productivo a los tres meses de su incorporación a un nuevo cargo laboral.

Arita, aclaró que la entrevista de efectivización se conoce en el medio hondureño como la Encuesta de Aplicación de Planta. Con su conocimiento del mercado laboral hondureño, expresó que el sector financiero (entidades bancarias) resulta ser de los únicos sectores que realmente implementa la herramienta.

Arita describió la encuesta como una serie de preguntas, tipo un listado de verificación, que deben ser completadas tanto por el colaborador como por el supervisor directo, evaluando el desempeño de ambas partes y realizando un cruce de información para completar un proceso incorporación estándar. Por lo que, mediante la encuesta, se indaga con el colaborador sobre diversos aspectos relacionados a su período de prueba:

- El recibimiento por parte del supervisor directo.
- Inducción a su puesto de trabajo.
- Funciones laborales asignadas.
- Información organizacional.

Por otro lado, al supervisor directo, se le consulta sobre el desempeño del nuevo colaborador y su incorporación a su equipo de trabajo.

Seguidamente, las respuestas obtenidas de ambas partes se analizan y evalúan. Con base a una escala de puntuación se determina la calificación, específicamente, sobre el desenvolvimiento del colaborador. La calificación de aprobación requerida debe ser igual o mayor a 62%, porcentaje con el cual el colaborador aprueba su período de prueba satisfactoriamente.

Resulta primordial que las encuestas del supervisor directo y colaborador se analicen conjuntamente ya que de esta manera, idealmente, no presentaran motivo o causante de desviación en los resultados.

A pesar de haber identificado que el ámbito empresarial de Tegucigalpa sí cuenta con herramientas disponibles para realizar el seguimiento del colaborador post-colocación, tales como la Encuesta de Aplicación de Planta, Arita explicó que, en general, no son prácticas que se implementan de manera estandarizada. Esto debido a que no existe conciencia de los beneficios que proporciona a la gestión del talento y medición de su productividad. Adicionalmente, se conoció que sí se utilizan indicadores corporativos, de manera arbitraria y subjetivos a cada empresa, con el propósito de medir los niveles de satisfacción de los colaboradores.

Se conoció que Manpower Group aplica la evaluación de satisfacción, a los nuevos colaboradores de las empresas cliente, a los tres meses de su contratación. Vale la pena recalcar que los niveles de satisfacción no solamente se miden para el nuevo colaborador, sino, también se miden para el supervisor directo. Se busca conocer su complacencia con respecto al desempeño de su nuevo subalterno.

Al momento de realizar la evaluación y obtener una calificación satisfactoria, Manpower procede a lo que denominan el otorgamiento de planta al colaborador. Las empresas consideran el otorgamiento de planta como un indicador corporativo el cual se efectúa una vez se completa el período de prueba, y comprende, principalmente, del nombramiento oficial del colaborador al puesto de trabajo y de una nivelación salarial, incrementando la remuneración económica a la correspondiente al cargo.

Arita, brevemente, comentó que las cazatalentos cuentan con alta demanda en el sector privado, trabajando, primordialmente, en aspectos relacionados a la satisfacción laboral con el propósito de disminuir la rotación de colaboradores incorporados al mercado.

Paola Díaz indicó que, en efecto, las cazatalentos son cotizadas dentro del ámbito empresarial hondureño, sin embargo, especificó, que el apoyo que brindan se concentra, principalmente, en los procesos de reclutamiento y selección de las empresas. Añadió que pocas cazatalentos asumen el papel de socios de negocio, brindando una asesoría estratégica y acompañamiento en el desarrollo de un proyecto en particular, realizándolo, únicamente, en casos que así lo solicite la empresa cliente. De otra manera, la alianza, entre cazatalentos y empresa cliente, no se inicia bajo esas condiciones.

Con lo que concordó Arita. Explicó que el involucramiento de las cazatalentos dependerá de la empresa cliente. Describió el caso de Manpower al manejar procesos de reclutamiento y selección de su cliente, donde la cazatalentos se involucra hasta cumplir 6 meses de acompañamiento a la empresa cliente para la incorporación de un nuevo colaborador. Nombran este seguimiento como el Sistema de Rendimiento Predecible y se lleva a cabo con el propósito de encontrar al candidato ideal para la oportunidad vacante y la empresa ideal para el candidato. Por lo que Manpower analiza la vacante, evalúa los requerimientos del puesto y los objetivos específicos de negocio que se buscan alcanzar mediante el cargo laboral. En otras palabras, se analiza la contribución que el puesto de trabajo debe hacer a la productividad del negocio. A los efectos de llevar a cabo una búsqueda de talento efectiva, Manpower se apoya de la evaluación de habilidades, evaluaciones psicométricas y referencias del candidato.

La última etapa del proceso, por parte de Manpower, es aplicar el Sistema de Garantía a Clientes, el cual otorga una indemnidad a la empresa cliente donde, si existe una desvinculación voluntaria temprana por parte del nuevo colaborador, la cazatalentos se hace responsable de llevar a cabo un nuevo proceso de búsqueda de talento (reclutamiento y selección) para el cubrimiento de la oportunidad vacante. Como alternativa, es posible gestionar una rotación interna de la empresa para así ubicar a la persona más adecuada en el puesto requerido y se repite el proceso de aplicar la encuesta de aplicación de planta, evaluaciones, otorgamiento de planta y sistema de garantía a clientes.

Para los casos en los cuales no existen procesos estandarizados para dar seguimiento al colaborador, se encuentran implementados sistemas un poco más genéricos y/ o desarrollados por las empresas, internamente.

Etchenique compartió que las empresas de tecnología se conocen, tradicionalmente, por realizar fuertes inversiones en la gestión de talento. Lo cual resulta congruente con la información obtenida de Paola. Permitted, además, conocer en mayor detalle un segundo sector, dentro del mercado laboral hondureño, que sí implemente una gestión estratégica de RH.

Paola Díaz detalló que, Cable & Wireless, utiliza la evaluación de competencias de los candidatos como uno de los filtros utilizados para su contratación. Una vez contratado el colaborador, realizan una primera evaluación de desempeño a los dos meses de su incorporación, siendo la terminación del período de prueba estándar dentro del mercado, y reevaluando el desenvolvimiento del colaborador a los ocho meses de su

incorporación a la empresa. Seguidamente, el nuevo colaborador se integra permanentemente a la empresa e inicia el proceso de seguimiento sistémico que se les otorga a todos los colaboradores internos mediante las evaluaciones de desempeño anuales. Los resultados de evaluación que proporcione el desempeño del colaborador, se hace una comparación con los planes de sucesión del puesto, identificando, así, las brechas y fortalezas entre las habilidades y conocimientos requeridos del cargo (presentes y futuros) contra lo que actualmente posee el colaborador. Finalmente, con base al análisis comparativo, RH realiza una readecuación del plan de sucesión¹¹² identificando las necesidades específicas al puesto de trabajo y del colaborador para su desarrollo profesional.

Mientras que Paola Díaz denominó el proceso como una simple evaluación de desempeño anual, respondiendo a un plan de crecimiento interno, Etchenique, lo califica como, en efecto, un método de seguimiento al colaborador con el propósito de conocer su adecuación al puesto y empresa de trabajo.

Finalmente, se conversó con Ana Carolina Galeano, Vicepresidente de RH en Banco Ficohsa (banco regional). Ana Carolina indicó que el banco se encuentra en un momento de transición, migrando hacia un modelo de RH por competencias e incorporando, como sistema de gestión, software que permita ingresar datos para monitorear, de manera sistémica, al talento interno, unidades de negocio e indicadores correspondientes al desempeño organizacional, con el propósito de, asimismo, generar estadísticas del área.

¹¹² Los planes de sucesión son los planes de desarrollo correspondientes a cada puesto de trabajo que conforman Columbus; documento que detalla los requerimientos del puesto y la evolución del cargo a futuro, según las necesidades del negocio.

Lo presentado por Galeano confirmó la información que proporcionó Arita, quien indicó que el sector financiero se conocía por ser de los pocos rubros donde se implementaban prácticas orientadas al seguimiento y adecuación de los colaboradores post su colocación. Al igual que rubro de la tecnología, resulta posible identificar al sector financiero como uno de los rubros que se mantiene a la vanguardia en lo que respectan prácticas estratégicas para el negocio.

A los efectos de concluir sobre el presente apartado, resulta posible apreciar cómo el sector privado se encuentra en un momento de transición donde se conocieron diversos casos empresariales que cuentan con el interés de realizar cambios a su gestión, específicamente, del talento interno, a beneficio del negocio, y otros casos los cuales ya han concretado las iniciativas y se encuentran en un período de puesta en marcha. Se encuentran incorporando varias prácticas, métodos y herramientas que apoyan el monitoreo, desarrollo, actualización y crecimiento de su fuerza de trabajo (talento interno) y, consecuentemente, del negocio. Lo que da a entender, sea implícita o explícitamente, que la empresa privada, lentamente, está reconociendo la importancia que tiene el recurso humano calificado para las organizaciones.

Por lo que, a pesar de que las practicas existentes de RH en Tegucigalpa aún son bastante sencillas, sí es posible identificar el interés por desarrollar, refinar y cuantificar la contribución de los colaboradores al negocio. Uno de estos avances es la implementación de herramientas tecnológicas con el propósito de simplificar tareas administrativas del área y re-orientar los esfuerzos a tareas orientadas al desarrollo del talento.

IV.4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

La información obtenida, permite comprender -en mayor detalle- el comportamiento del mercado laboral hondureño y su gestión del talento humano interno. Así, resulta posible el análisis de las 5 fuerzas de Porter que -a continuación- se presentan de modo detallado:

1. Rivalidad interna entre competidores: Existe alta rivalidad entre competidores en el rubro de RH. La gran mayoría de empresas del sector privado cuentan con una unidad de RH incorporada a su negocio, sirviéndose de servicios propios. Por otro lado, existe fácil acceso y variedad de oferta en el mercado al momento de requerir apoyo de servicios externos tercerizados (cazatalentos, consultoras de gestión de talento e instituciones gubernamentales) para el desarrollo de procesos y prácticas internas, entre los más populares, el reclutamiento y selección de talento y las capacitaciones profesionales. Por lo que la empresa privada cuenta con variedad de opciones a las cuales acudir en busca de apoyo para la solución de sus necesidades de trabajo. Principalmente, las cazatalentos, son de reconocido prestigio a nivel nacional y regional y con limitado o reducido conocimiento sobre otras instituciones o consultores en este sector.
2. Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores cuentan con bajo poder de negociación ya que los insumos del emprendimiento se basan en productos y materiales de fácil acceso (*commodities*), con amplia oferta en el mercado hondureño, y/ o servicios públicos.

3. Poder de negociación de los compradores: El poder de negociación de los compradores es alto debido a la misma variedad de opciones, y de fácil acceso, que ofrece el mercado. Existen variedad de recursos para llevar a cabo los procesos de interés para la empresa – reclutamiento y selección de candidatos, capacitaciones, programas informáticos y/ o sitios web/ internet, todos orientados al desarrollo empresarial.

4. Amenaza de entrada de nuevos competidores: La amenaza de entrada de nuevos competidores, se evalúa como alta. Los motivos se deben a que existen experimentados y reconocidos profesionales incorporados en la empresa privada, con el know-how de las practicas requeridas y/o desatendidas del negocio según el rubro, así como, con los contactos necesarios para incorporarse y posicionarse rápidamente en el mercado. Sumado al beneficio de no, necesariamente, tener que realizar un fuerte inversión inicial.

5. Amenaza de sustitutos: La amenaza de sustitutos es alta. Debido a las innovaciones en tecnología y su penetración en los mercados globales, se identifica su incorporación en las empresas, como herramienta (*software*) de apoyo en la gestión administrativa y estratégica de RH, como una clara amenaza de sustitutos. Esto debido a que puede brindar mayor precisión en la ejecución y medición de ciertos procesos internos, mayor control y eficiencia y menor costo al largo plazo con la posibilidad de desplazar a cierta cantidad de talento humano interno. De igual manera, se considera como una amenaza de sustituto un consultor que brinde el servicio remotamente desde el extranjero, sin encontrarse ubicado en Honduras; o las instituciones gubernamentales que

brindan diversas oportunidades de capacitación, a cero costo para el consumidor por el subsidio o patrocinio del Gobierno nacional.

Como análisis conclusivo, los accionistas no consideran el rubro de RH como un sector atractivo al cual ingresar brindando servicios de asesoría en RH. Existe alta competitividad, oferta de servicios variada y numerosa disponible para la empresa privada, diversas fuentes -estudios de caso local o por internet- sobre empresas que han incursionado o se encuentran en proceso de incorporar las iniciativas del rubro.

IV.5. Análisis FODA

El análisis permitirá conocer las principales fortalezas y debilidades internas del presente emprendimiento, así como, las principales oportunidades y amenazas del contexto del mercado.

La principal y más importante fortaleza es la deficiencia actual en las prácticas de RH del sector privado de Tegucigalpa, con ausencia de creatividad y visión para fomentar la innovación y sostenibilidad de la gestión del talento interno. De igual manera, son inexistentes las prácticas estandarizadas y medibles a efectos de controlar los procesos actuales y cambios organizacionales. Difícilmente, pudiendo conocer, de manera eficaz, la adecuación del colaborador a su puesto y empresa de trabajo.

Una segunda fortaleza es que la gerencia cuenta con conocimiento técnico especializado en administración de RH para el presente emprendimiento, brindando un importante

diferencial en los posibles servicios a proporcionar al sector, además, de ser una especialidad que, escasamente, se encuentra en el mercado.

El conocimiento técnico especializado, conjuntamente, con la oportunidad de negocio proporciona una importante innovación al mercado con la finalidad de incorporarse en el sector y realizar un desarrollo significativo dentro del rubro.

Por otro lado, el conocimiento especializado de la gerencia viene acompañado de lo que, a los efectos del emprendimiento, representa una debilidad: su inexperiencia práctica en el área de RH, desconociendo los pasos precisos a seguir para el diseño e implementación de nuevas prácticas en una organización, así, como los diferentes escenarios que se podrían desarrollar ante los cambios. Lo que deja el éxito del emprendimiento a la merced de los esfuerzos de prueba y error. Adicionalmente, la falta de reconocimiento del trabajo de la gerencia en el mercado hondureño representa el reto de sobrepasar las expectativas de calidad, brindar resultados reales y el limitado acceso a contactos del sector para una incorporación ágil y exitosa en la industria.

De igual manera, se presentan amplias oportunidades y amenazas en el mercado para el emprendimiento. El segmento de interés -las Pymes-, y al cual se dirige el presente emprendimiento, se identifica como un nicho desatendido y desinformado con respecto a los beneficios que podrían ganar ante una asesoría para la gestión de su talento interno. Por lo que la innovación se mantiene al frente como uno de los beneficios más relevantes de la presente investigación, considerándose una oportunidad del contexto actual, derivado de las deficiencias en las prácticas de gestión de RH. Los servicios diferenciados a ofrecerse pueden despertar un interés adicional, en las empresas, por la

contratación de servicios tercerizados en apoyo a la gestión estratégica de sus negocios. Iniciando con pequeñas modificaciones que puedan dar lugar y representar efectivos y grandes cambios (positivos) internos.

Las Pymes pueden representar un mercado recurrente, manteniendo al emprendimiento como un negocio activo, estable y con márgenes significativos en sus ganancias debido a la oportunidad que las consultorías presentan de poder atender a varios clientes simultáneamente.

Los puntos precedentes, son motivo de oportunidad, sin embargo, también se pueden identificar las siguientes amenazas:

- a. Inhabilidad de identificar, de manera acertada, las mejores prácticas para las Pymes tomando en consideración la variedad de rubros que existen y el reto de discernir el mejor modelo de RH para cada negocio.
- b. Que el tamaño y estructura de las Pymes tenga una mayor repercusión en la implementación de un nuevo modelo de RH y que no permita la sostenibilidad de la gestión.
- c. Que la gerencia sea capaz de contrarrestar las fuerzas inherentes a la industria como resultado de la alta competitividad del mercado, ante competidores más grandes y de mayor trayectoria.

- d. El contundente desinterés por parte de los dueños y/ o gerentes generales de las empresas familiares, como parte del mercado de las Pymes, de incursionar en la implementación de nuevas prácticas que apoyen a la gestión de su talento por desconocer la interrelación que se ha comprobado existe entre el área de RH y los procesos de negocio para alcanzar el éxito empresarial.

Como conclusión, se reconoce que el trabajo requerido en brindar servicios para la dirección estratégica de RH, como consultora independiente, resulta arduo. Los factores de éxito se basan explícitamente en la habilidad de conocer y comprender el negocio y sus necesidades con el propósito de reducir el margen de error. Por lo que, la efectividad de la consultoría, será la principal manera de posicionar al negocio en el mercado e incrementar su reconocimiento y competitividad estratégica.

A continuación y en el siguiente cuadro, se presentan los puntos previamente mencionados:

Figura 13. Análisis FODA

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en las prácticas de RH del sector privado de Tegucigalpa. • Innovación en los servicios de RH a ofrecer al mercado en pro del desarrollo del sector y los negocios. • Practicas estandarizadas para la gestión de talento e indicadores de productividad inexistentes. • Conocimiento técnico especializado 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia práctica limitada por parte de la gerencia. • Falta de agilidad en conocer los pasos precisos a seguir para crear un cambio positivo en las empresas y los posibles escenarios que se puedan derivar. • Falta de reconocimiento del trabajo de la gerencia en el mercado hondureño. • Limitado acceso a contactos para el
---	--

<p>por parte de la gerencia, para la implementación de una gestión estratégica de RH.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de servicios en RH diferenciados. • Preparación académica y profesional por parte de la gerencia especializada en una disciplina escasamente presente en el mercado hondureño. 	<p>ingreso al sector de RH.</p>
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las empresas del mercado laboral hondureño muestran aspiraciones de cambio en sus procesos de RH. • Nicho de segmento (Pymes) desatendido y desinformado sobre las prácticas efectivas para la gestión del talento según su negocio. • La desinformación del segmento Pymes brinda un amplio margen de mercado y la sensación de innovación al proporcionarles acceso a la contratación de servicios de desarrollo empresarial especializados. • Pequeñas modificaciones podrían 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El éxito del negocio queda a la merced de los esfuerzos de prueba y error. • Comprobar la capacidad de sobrepasar las expectativas de calidad y proporcionar resultados reales. • Conocer y comprender a profundidad la industria de la empresa y características inherentes del negocio. • Diagnosticar de manera acertada las necesidades del negocio y las prácticas de RH para el negocio. • Desinterés y desconocimiento del segmento de Pymes sobre los servicios disponibles para el desarrollo

<p>resultar en grandes cambios positivos para las empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se puede desarrollar una base de datos de clientes recurrente y un negocio estable. • Los contratos de consultoría permiten atender a varios clientes de manera simultánea. 	<p>empresarial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar si el tamaño y estructura del negocio permite la sostenibilidad del modelo de RH seleccionado. • Reducida capacidad de recursos de las Pymes -recursos humano, financieros y tiempo- para implementar una gestión sostenible. • Credibilidad de la gerencia desconocida en el mercado hondureño generando una sub-valoración del servicio. • Capacidad, de la gerencia, de contrarrestar las fuerzas inherentes a la industria ante competidores más grandes y de mayor trayectoria en el sector local.
--	--

Fuente: Elaboración Propia (2015).

IV.6. Plan de Aprendizaje

Es mediante el conocimiento adquirido sobre el rubro de RH y su aplicación a la empresa privada de Tegucigalpa que resulta posible evaluar la factibilidad de un emprendimiento personal, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la Maestría de Administración de Empresas -orientada a la Administración de Recursos Humanos- de la Universidad de Palermo.

Particularmente, en el transcurso del estudio en campo de la presente investigación, ha sido posible determinar las deficiencias en los procesos estratégicos de RH de la pequeña y mediana empresa, independientemente, del sector o industria. Ha sido posible identificar que las herramientas utilizadas para el seguimiento al colaborador, con el propósito de conocer la adecuación a su puesto y empresa de trabajo, sí existen en el mercado mas no existen de manera estandarizada. Las empresas que sí han implementado la práctica, lo han hecho según el criterio subjetivo de los directivos internos al negocio. La falta de estandarización y homogeneidad, a nivel de mercado, permite observar la falta de profesionalización y visión de la disciplina de los profesionales actualmente practicándola en el ámbito empresarial.

Mediante la información proporcionada por informantes-clave, se conoció que la prioridad de la pequeña y mediana empresa se basa en la rentabilidad del negocio (ingresos netos) y dio la pauta que el interés no -necesariamente- se encuentra en gestionar a su equipo de trabajo (talento interno). Por lo que, a continuación, se pretende brindar una idea general del alcance de los esfuerzos necesarios y beneficios que percibiría la empresa sin sacrificar su rentabilidad.

IV.7. Estrategia y Marketing

La estrategia de precio sirve como la base de la presente investigación para su lanzamiento al mercado laboral hondureño. Así, se busca comunicar la ventaja competitiva de los servicios a proporcionar, particularmente, a las Pymes, y en relación a la competencia directa, sean servicios externos o servicios internos propios de las empresas, y las cazatalentos.

El Marco Teórico indicó que no resulta importante ser la mejor empresa sino la única¹¹³ empresa, concepto que motiva el emprendimiento personal. Se busca ingresar al mercado laboral y proporcionar servicios que los competidores actuales proporcionen de manera incompleta o que no tengan disponibles, satisfaciendo a los potenciales clientes mediante precios competitivos. De este modo, se propone aplicar una estrategia de costo (estrategia predominante) a los efectos de poder presentar al mercado hondureño tarifas de servicio competitivas, a beneficio del consultor y accesibles para la empresa cliente. Se pretende no sacrificar la calidad del trabajo proporcionado y brindar un servicio lo más personalizado posible. Se entiende que éste puede ser el modo correcto para ingresar en un mercado en el que puede marcarse una diferencia.

Los principales beneficios que se identifican percibirían las empresas son financieros, como:

- a. Reducción de costos ante la contratación de servicios tercerizados, reflejándose en la empresa como un costo variable y no como un costo fijo.

- b. Ahorro en costos administrativos debido a la optimización de recursos internos, incremento en la satisfacción laboral interna por la gestión de nuevas prácticas implementadas, consecuentemente, reduciendo la rotación y costos relacionados a los procesos de reclutamiento y selección.

Target Market

El segmento objetivo o *target market* que se identifica en el mercado laboral hondureño son las Pymes ya que representan un grupo accesible, numeroso y variado en el tipo de

¹¹³Único (adj.): Singular, extraordinario, fuera de lo común, muy bueno entre varias posibilidades que no hay otro igual de su especie (Diccionario Manual de la Lengua Española, 2007).

empresas que se encuentran actualmente desatendidas, o sub-gestionadas, por sus propios equipos de trabajo y/ o por servicios profesionales disponibles en el mercado local.

En el Marco Teórico se identificó que el *target market* demanda de servicios de desarrollo empresarial específicos al mejoramiento de las capacidades de la productividad. Lo que los accionistas interpretaron como el aspecto clave que comprende de las acciones relacionadas a la gestión del talento.

Con las particularidades de las Pymes, los accionistas enfocaron su interés en la mediana empresa por dos factores:

- a. Tamaño de mercado (volumen). Existe amplia oportunidad de crecimiento siendo su principal reto, la falta de conocimiento con el que cuenta este segmento del mercado local al respecto de la gestión del talento y servicios de consultoría y/ o profesionales disponibles en el mercado.

- b. Liquidez y volumen. La mediana empresa cuenta con cierta capacidad de pago a los efectos de contratar consultores o servicios externos y propios del negocio.

La empresa pequeña resulta ser de interés para los accionistas ya que, eventualmente, podría convertirse en parte de la estrategia de negocio con respecto a la responsabilidad social empresarial y/ o clientes esporádicos o a futuro a medida se convierta más rentable el negocio.

Marketing Mix o 4Ps Marketing

A continuación se presenta una breve explicación sobre cómo cada una de las 4P's del marketing mix aplican a la actual investigación y emprendimiento:

Producto: El producto del presente emprendimiento se proporcionaría como un servicio externo a la empresa Pyme, brindándoles servicios de RH tercerizados. El servicio, estará orientado, particularmente, a la implementación de prácticas estratégicas como lo es el proceso de seguimiento adecuado a los colaboradores en su puesto de trabajo. Todo esto a los efectos de incrementar los niveles de retención e incrementar los niveles de satisfacción laboral, según lo expuesto previamente. Trabajando, además, con los indicadores que actualmente existen en el mercado laboral hondureño, correspondientes a la medición de la satisfacción laboral de los colaboradores, y con el propósito de crear, en el mediano plazo, nuevos indicadores que permitan a la empresa innovar y comenzar a medir la productividad de sus equipos de trabajo.

El servicio a proporcionar, se encuentra disponible bajo las siguientes tres modalidades de trabajo:

1. Honorarios diarios: Pago por proyecto de consultoría, tarifa diaria, incluyendo gastos administrativos y viáticos (por ejemplo: transporte y traslados).
2. Honorarios por hora: Por charlas y/ o capacitaciones.
3. Contrato mensual: Pago de tarifa mensual, para proyectos que requieran de mayor tiempo para el proceso de desarrollo e implementación y/ o que requieran de cierto seguimiento continuo o dentro de un periodo de tiempo determinado.

Precio: Los precios de los servicios a brindar se consideran competitivos, según tarifas presentadas por consultores independientes. Se busca mantener precios aproximados – aunque moderadamente inferiores- a los que, actualmente, se cotizan en el rubro de consultores, a los efectos de conservar la percepción de calidad que el Marco Teórico indicó importante cuidar. Por lo que el costo diario se contempló a un precio de USD\$ 100; la hora de consultoría se estableció a USD\$ 30; y un contrato mensual, se consideró a un costo de USD\$ 2,000.

Plaza: Inicialmente, el servicio a proporcionarse sería con base a productos escasos en el mercado, como el sistema de seguimiento al colaborador y desarrollo de temas relacionados al modelo de competencias. El trabajo de consultoría se estaría realizando en las oficinas de la empresa contratante, permitiendo a los accionistas profundizar en conocimiento del negocio, procesos internos, naturaleza del negocio, y colaboradores, conocer la calidad de sus interacciones y desempeño laboral.

Promoción: Según lo conversado con consultores del rubro, una actividad de promoción efectiva resultan ser los talleres de capacitación y/o conferencias gratuitas, con inscripción limitada, ofertadas a los gerentes y/o directores de RH de las empresas que sean de interés para los accionistas.

Se recomiendan las capacitaciones y/o conferencias debido a que la estadística que manejan los consultores del medio es: de cada 1 cliente nuevo, existen 10 clientes potenciales.

El resultado obtenido por los consultores ha sido, de 1 cliente o contacto nuevo, aproximadamente, 4 nuevos clientes, siendo -esta estadística- la utilizada a los efectos de la estimación financiero del presente estudio y negocio. Últimamente, se plantea que el medio de promoción más adecuado es el boca a boca.

La estrategia de promoción será la solución de problemas de la mediana empresa, más que los servicios en sí, según como lo plantea y recomienda el Marco Teórico. Al hacerles evidentes las soluciones a sus problemas (necesidades) a las empresas, el servicio se percibirá de manera más atractiva.

Como parte de la promoción del servicio, los accionistas consideraron importante añadir la quinta P, la cual el Marco Teórico presentó, como parte del marketing mix. A los efectos del presente emprendimiento, la quinta P, se enfocó en representar a las *Personas* del negocio, como el recurso que hace a la ventaja competitiva del emprendimiento; esencial para su puesta en marcha y efectiva implementación de los servicios a proporcionar.

Finalmente, el presente emprendimiento busca brindar un servicio de calidad a precios competitivos o equiparados a la industria, presentándose así, como un negocio y servicio atractivo para el segmento de las Pymes y no como un servicio barato o de baja calidad.

IV.8. Finanzas

El plan financiero fue preparado por los accionistas con el propósito de conocer qué tan lucrativo podría resultar el emprendimiento de una consultora especializada en RH,

dirigida a Pymes, dentro del mercado hondureño. Se calculó su rentabilidad a partir de las estimaciones de gastos, la inversión inicial que requiere el negocio y el punto de equilibrio a los efectos de conocer el retorno de la inversión (ROI).

Se recalca que -al conversar con consultores independientes- indicaron que las tarifas que cotizaban ya incluían el 12.5% de impuesto por honorarios profesionales y servicios¹¹⁴ a los efectos de calcular las ganancias percibidas.

De manera general, y con base al conocimiento empírico de los accionistas y experiencia profesional de los consultores, se indicó que las consultorías podrían variar en su duración, con una asesoría de un mes hasta los seis meses.

Tomando, además, en consideración lo indicado por informantes-clave y a los efectos de dar el adecuado seguimiento a un nuevo colaborador, interesa ejecutar las evaluaciones de seguimiento en los tiempos recomendados: 1 mes, 3 meses, 6 meses y 12 meses de la incorporación de un nuevo colaborador. Por lo que la ejecución de los servicios a brindar, tendrán una duración intermitente de -al menos- 12 meses.

Los accionistas consideraron necesario aclarar que la adquisición de clientes, o el crecimiento del negocio, resulta difícil estimarlo a cabalidad debido a que depende de diversas circunstancias del entorno empresarial y contexto del país; condiciones que quedan fuera del alcance del nuevo negocio.

¹¹⁴ Honduras impuestos aplicables 2015 (2015).

Adicional a las tarifas y limitantes de la predictibilidad del negocio, una tercera instancia que los consultores del sector comentaron fue que no existen oportunidades de consultorías en RH de noviembre a marzo de cada año. Lo anterior, debido a que las empresas se concentran en actividades festivas y la planificación de presupuesto y proyectos organizacionales. Sin embargo, una vez puesto en marcha el negocio será posible evaluar, con mayor precisión, el comportamiento real de las Pymes y los ciclos de negocio o temporadas que requerirán mayor apoyo de los servicios de consultoría en RH por motivo de contrataciones, entre otros.

Los consultores finalizaron comentando sobre algunos otros de los mejores medios a los efectos de promover los servicios de consultoría. Entre los más efectivos:

- Aplicación a organizaciones mediante el envío del Currículum Vitae.
- Anuncios públicos y/o anuncios en redes de portales de trabajo.

Así, se concluye que será en el transcurso de la experiencia que se podrá valorar, de manera más acertada, las tendencias en las demandas del servicio por las Pymes como empresas clientes y consumidores finales. Por lo que se irá definiendo de mejor manera el tipo de empresa (nicho) más adecuado para los intereses del emprendimiento. Esto corrobora el hecho de la necesidad de un Plan de Aprendizaje, tema desarrollado en el Marco Teórico.

Inversión Inicial

La inversión inicial se estimó a los efectos de proporcionar al emprendimiento con la capacidad de cubrir sus gastos y costos previos a su primer ingreso.

Tomando en consideración los comentarios y recomendaciones de los consultores y de la propia experiencia en el sector, el nuevo negocio requiere una inversión inicial de USD\$ 18.393,64. Este monto se considera será suficiente para sustentar el negocio en sus primeros 4 meses de operación y toma en consideración los costos de constitución y gastos fijos mensuales.

El mayor egreso lo representan los gastos fijos que mes a mes se deben cubrir, a saber: sueldos, servicios públicos, arrendamiento de oficina, transporte, telefonía celular e Internet, limpieza y mantenimiento e impuestos. Seguido por los costos de eventos (capacitaciones y conferencias), publicidad y mercadeo.

La constitución de la empresa e inversión en activos fijos representan un gasto mínimo inicial.

En el siguiente cuadro se presenta el detalle de los rubros que conforman la inversión inicial del presente negocio:

Figura 14. Inversión Inicial

EGRESOS	USD\$
Sueldos	(6.000,00)
Arrendamiento	(2.000,00)
Transporte	(1.542,01)
Limpieza y mantenimiento	(216,80)
Telefonía celular	(160,00)
Internet	(160,00)
Servicios públicos	(361,34)

Eventos (capacitaciones/ conferencias)	(2.290,00)
Publicidad y Mercadeo	(3.900,00)
Inversiones en Activos Fijos	(1.076,00)
Gastos de Constitución	(500,00)
Impuestos	(187,50)
Otros pagos	-
TOTAL EGRESOS	(18.393,64)

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Flujo de Fondos

El flujo de fondos proyectado se realizó con base a los cinco primeros años de negocio (ver Anexo III y Anexo IV), con lo cual fue posible calcular el retorno de la inversión (ROI), su valor presente neto (VPN) y conocer si se alcanzó, o no, el punto de equilibrio (PE).

Como fue expuesto en el Marco Teórico, por tendencias de la industria en el rubro de las consultorías, el emprendimiento comenzó a percibir ingresos al cuarto mes de operación. Por motivos de practicidad, se consideró enero como el primer mes de operación, por lo que se obtiene su primer ingreso por servicios de consultoría en abril del mismo año.

El lapso de tiempo, de enero a abril, se tomó en consideración, principalmente, el cálculo de tiempo que proporcionaron los consultores según su experiencia, donde el trabajo inicia alrededor de marzo o abril de cada nuevo año.

En enero, el flujo de fondos (ver Anexo III) representa un total de egresos de USD\$ 8,576.04 sin ningún ingreso y con un remanente, de la inversión inicial de USD\$ 9,817.60. En el cuarto mes del año, abril, los egresos representan un total de USD\$ 4,597.54 con ingresos de USD\$ 1,500 por una inducción impartida, duración de 15 días, por una nueva incorporación a la empresa empleadora. Los honorarios diarios tienen un costo de USD\$ 100. Por lo que el flujo de operación para el mes de abril es equivalente a USD\$ 1,500.00.

A partir del mes de mayo de ese primer año, y con base al flujo de operación, existen pérdidas incrementales.

En mayo el emprendimiento percibe ingresos de USD\$ 2,060.00 y cierra con una pérdida de USD\$ 882.54. El mes de agosto resulta ser el mes con mayor ingresos en el año con un total de USD\$ 3,353.00 por servicios que dan seguimiento a la adaptación de nuevos colaboradores a la empresa empleadora y desarrollo de indicadores.

En el mes de diciembre, la empresa percibió ingresos de USD\$ 2,200 por la continuación de una consultoría para la definición de competencias y seguimiento a nuevos ingresos de la empresa. Aun así, el emprendimiento cerró el mes con pérdidas de USD\$ 6,074.04.

Los ingresos y pérdidas financieras mencionadas, resultaron en un cierre del año con ingresos totales de USD\$ 17,850.00, egresos totales de USD\$ 40,741.68, flujo de operación de USD\$ -28,965.73, resultando en una pérdida anual de USD\$ 907.39.

Por último, el incremento de costos anual de los servicios que proporciona el emprendimiento se efectuaron con base a una inflación anual del 6%; inflación promedio que financieros indican sufre Honduras. Asimismo, el incremento de gastos de la empresa se debe al incremento de sueldos por la sub-contratación de un consultor(a) adicional como apoyo a los accionistas. Lo que requiere costos/ gastos en la inversión en activos fijos – nuevo equipo y mobiliario asignado al sub-contratista.

Adquisición de clientes

La adquisición de clientes se calculó con base a la estadística que los esfuerzos de mercado, mediante conferencias y capacitaciones gratuitas, representan para los consultores en RH.

La primera conferencia se ejecutó en enero como un evento de lanzamiento y como el primer esfuerzo de mercadeo y publicidad del emprendimiento; conferencia de la cual surgen los 4 primeros clientes. Un par de meses después, los accionistas deciden realizar un segundo evento como conferencia/ capacitación de donde surgen 3 nuevos clientes más, completando y cerrando el año con un total de 7 clientes.

El incremento de adquisición anual de clientes se calculó con base a la capacidad de adquirir 7 clientes en el primer año y viéndolo en relación al ingreso por paquete; analizando la tendencia de cuántos clientes representan el ingreso que cada paquete le genera al negocio.

Punto de equilibrio

El emprendimiento, como nueva consultora o empresa de servicios profesionales en RH, no alcanza su punto de equilibrio en los primeros 5 años proyectados de operación.

Retorno de la Inversión (ROI) y Valor Presente Neto (VPN)

El ROI del presente emprendimiento equivale a un - 12%. Asimismo, el VPN del emprendimiento, verifica que el negocio no resulta rentable con una pérdida de USD\$ 97,773.76 al final de los 5 años de operación.

Contrario a lo comentado por consultores de la Cámara de Comercio de Tegucigalpa (CCIT), quienes indicaron que las empresas hondureñas alcanzan su etapa de maduración, es decir, alcanzan y superan el punto de equilibrio a los 4 a 5 años de operación.

En conclusión, y con base a las proyecciones financieras preliminares, el emprendimiento no demuestra cifras que muestren la rentabilidad o sostenibilidad del negocio.

Figura 15. Estado de resultados, Año 1

Ventas	17.850,00
Costos	(31.320,43)
Utilidad Bruta	(13.470,43)
Gastos de Ventas	(7.190,00)
Gastos Administrativos	(1.576,00)
Utilidad Operativa	(22.236,43)

Otros Gastos	-
Utilidad Antes Impuestos	(22.236,43)
Impuesto	(20.005,18)
Utilidad Neta	(2.231,25)
ROI	(0,12)
VPN (Al finalizar 5 años de operación)	(97.773,76)

Fuente: Elaboración Propia (2015).

IV.9. Conclusiones

Los apartados del Marco Investigativo presentaron los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas en campo con el propósito de adquirir mejores conocimientos sobre las prácticas de RH en la empresa privada. Con base a la información obtenida, se realizaron los análisis de la industria y se conoció su rentabilidad, como prueba de su viabilidad dentro del mercado laboral hondureño.

El primer apartado presentó los resultados de las encuestas a colaboradores pertenecientes al sector privado. Se observó que, independientemente del tamaño e industria del negocio, existían grandes variaciones en la gestión del talento interno. Sin embargo, se ha confirmado la creencia que entre más grande es la empresa, mejor desarrolladas las prácticas de RH. Además, se hizo cierto grado de enfoque en los factores o variables internos que el colaborador considera importantes para su permanencia en la empresa. Si bien, no fue posible determinar si las variables mencionadas y/o no existentes en sus puestos de trabajo eran de carácter definitivo, sí fue posible apreciar la percepción de los colaboradores hacia su empresa. Entre los

factores o variables más mencionados se encuentran: clima organizacional, capacitación, formación y desarrollo, y remuneración económica. Algunas otras variables como, la flexibilidad de horarios, también surgieron como aspectos de preferencia entre los colaboradores.

El segundo y tercer apartado presentaron los resultados de las encuestas a directores y/o gerentes de RH y las entrevistas realizadas a informantes-clave. Resultaron fundamentales las respuestas de los directivos y especialistas en la materia ya que aquí se dio a conocer el estado de la situación del mercado resaltando algunas de las prácticas de la disciplina que actualmente se encuentran en vigencia dentro del sector privado hondureño.

Mediante los directores y/ o gerentes de RH -también- fue posible evidenciar, al igual que en las respuestas de los colaboradores, que las variaciones en las practicas del área son independientes al tamaño e industria del sector dentro del cual participe la empresa. Fue posible inferir que la empresa privada se encuentra en un momento de transición donde ya existen algunos negocios con una gestión estratégica. De igual manera, aún se encuentran empresas donde el acompañamiento de RH en el negocio permanece como, únicamente, una función administrativa, viéndose reflejado en ciertos casos de la pequeña, mediana y grande empresa.

Asimismo, fue posible valorar el alcance limitado de las herramientas de RH dentro del mercado laboral hondureño e identificar que se encuentran sub-utilizadas. Se encontró que sí existen y se aplican diferentes métodos de seguimiento post-contratación a nuevas incorporaciones de colaboradores dentro del sector privado, con el propósito de

conocer la adecuación del colaborador. No obstante, solamente se utilizan en las etapas iniciales de la contratación de los colaboradores (entre los primeros 2 a 6 meses), siendo menos del tiempo recomendado.

En otras instancias, se identificó que los directivos de RH no necesariamente reconocían sus prácticas dentro del Área como métodos de seguimiento en sus empresas. Considerándose como una sub-valoración de la herramienta y limitando los beneficios que podría proporcionar a la gestión del talento interno; herramientas de interés para el presente emprendimiento y sobre las cuales los informantes-clave enfatizaron su importancia. Igualmente, expresaron la tendencia de las empresas de incorporar herramientas tecnológicas para la gestión y monitoreo del talento interno, ampliando su alcance al ser una herramienta de naturaleza colaborativa entre las diferentes unidades del negocio.

Seguidamente, se analizó la industria mediante las 5 Fuerzas de Porter y la matriz FODA. Las 5 Fuerzas mostraron al rubro de consultorías en RH como poco atractivo a los efectos del emprendimiento. Existe alta rivalidad entre competidores y alto poder de negociación de los compradores, lo que representa un bajo poder de negociación por parte de la nueva empresa, una alta amenaza de nuevos competidores y alta entrada de sustitutos. Por lo que, el intentar ingresar a un mercado conservador, se presenta como un gran reto al nuevo emprendedor sin trayectoria en la industria.

La matriz FODA, permitió a los accionistas comprender los aspectos de fortaleza del emprendimiento, los que podrían ser motivo de debilidad y/o amenaza externa para el negocio. Sin embargo, el emprendimiento muestra un diferencial en la visión

empresarial en relación a la gestión del talento que, mayoritariamente, existe en el mercado. Por lo que, la innovación sostenible, en efecto, sí podría resultar atractiva.

El beneficio inmediato que proporcionarían los accionistas a las Pymes serían los precios competitivos de los servicios a ofrecer, resaltando la solución de problemas y satisfacción de necesidades de su gestión.

A pesar de los retos y dificultades del segmento de mercado de interés para los accionistas, las Pymes, y a los efectos del emprendimiento, existe amplia oportunidad de crecimiento. Como el MT indicó, no solamente el mercado empresarial hondureño se mostró numeroso en la cantidad y variedad de pequeñas y medianas empresas sino, también, indicó que el mercado está compuesto por Pymes que no conocen al respecto de los servicios profesionales de RH que existen a nivel local, ni sus beneficios. Sin embargo, y aún más importante, es un nicho de empresas que aspira a este tipo de servicios para el negocio, dispuestas a adoptarlos a corto y/ o mediano plazo.

Las 4Ps resultaron de apoyo brindando una mejor descripción de lo que el emprendimiento busca proporcionar en relación al producto, servicios de consultoría enfocados al seguimiento de adecuación del empleado a su puesto de trabajo, como una de las prácticas estratégicas para el negocio; promoción, presenta los tres diferentes paquetes de precios según la duración de la consultoría, siendo el precio la tercera P del marketing mix con honorarios por hora de USD\$ 30, honorarios diarios de USD\$ 100 y honorarios mensuales de USD\$ 2,000. Los precios son levemente inferiores a los de consultores actuales y con experiencia en el mercado hondureño con el propósito de

mejorar precios y no reducir la percepción de calidad por parte de los clientes potenciales.

Las últimas 3 P's corresponden a la plaza, siendo in situ (oficinas de la empresa) y la promoción, describiendo los esfuerzos de publicidad y mercadeo como la estrategia primordial para la adquisición de clientes: talleres y conferencias patrocinadas por los accionistas.

Por último, el plan financiero que se elaboró, se desarrolló con el único propósito de hacer un sondeo al respecto del rubro de RH y, así, contar con una mejor idea al respecto de la viabilidad financiera del presente emprendimiento. El plan mostró que el negocio no alcanza rentabilidad pese a los ingresos percibidos en su primer año de operación.

Debido a los resultados financieros obtenidos, los accionistas no consideran que fue acertada la decisión de contratación de un sub-contratista. Esto, a los efectos de reducir gastos mensuales e incrementar las ganancias para el emprendimiento.

Por lo que, finalmente, los accionistas concluyen que, las proyecciones financieras, en conjunto con la información obtenida del análisis de las 5 Fuerzas de Porter, los accionistas no consideraron al emprendimiento como un negocio atractivo con un ROI negativo del 12%, al final del primer año de operación, y un VPN mostrando pérdidas de USD\$ 97,773.76 al final de los 5 años de operación. El negocio arroja pérdidas significativas en el corto y largo plazo.

En el presente Marco Investigativo (MI) se han desarrollado las técnicas de recolección de datos, realizando ciertos análisis de campo que han permitido el desarrollo del conocimiento empírico de la presente investigación.

Mediante la investigación, se tuvo la oportunidad de validar suposiciones de los accionistas con respecto a las prácticas actuales de RH en la empresa privada de Tegucigalpa, Honduras, visualizando ciertas tendencias e intentos de mejora en la gestión de talento. Asimismo, y para sorpresa de los accionistas, fue posible conocer que varias de las iniciativas que buscaba implementar el emprendimiento, ya existen en el mercado, aunque con cierta falta de conocimiento al respecto de los beneficios de las prácticas y herramientas que se utilizan. El MI proporciona indicios sobre la viabilidad del emprendimiento en el mercado local y las oportunidades de éxito del negocio.

De este modo, en el siguiente Capítulo, se expondrán las conclusiones finales, propuestas y aportes para futuras investigaciones que se han develado en el estudio.

V. CONCLUSIONES GENERALES, PROPUESTAS Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

V.1. Conclusiones Generales

La presente investigación avala la necesidad de incorporar, como una práctica estándar del área de RH, el uso de herramientas y métodos de seguimiento post-contratación al colaborador, con el objeto de conocer y mantener su motivación y satisfacción laboral.

El objetivo general se enfocó en investigar sobre las prácticas de RH vigentes en el sector privado de Tegucigalpa, Honduras, conociendo –así- la gestión de talento dentro del mercado laboral (privado) hondureño, lo que se ha dado a conocer en el transcurso de los diferentes apartados del Marco Teórico e Investigativo.

Asimismo, se logró el entendimiento del comportamiento de la pequeña, mediana y grande empresa privada en lo que respectan sus esfuerzos de RH, el interés del mercado de actualizar y migrar su gestión hacia novedosas prácticas estratégicas de RH y la propuesta de un nuevo negocio que supla y satisfaga las necesidades de gestión empresarial de la empresa privada.

De esta manera, a lo largo de la investigación, la hipótesis ha sido corroborada y los objetivos verificados.

Los resultados obtenidos de la investigación han permitido llegar a las siguientes conclusiones:

Al respecto del Plan de Negocios versus Plan de Aprendizaje

Según lo expuesto en el Marco Teórico, el plan de aprendizaje puede orientarse hacia la investigación y desarrollo de una tecnología innovadora y sostenible o una tecnología disruptiva. En este sentido, el plan de aprendizaje permite realizar un estudio preliminar de un emprendimiento a los efectos de desarrollar los planes de negocio proporcionando la oportunidad de readecuar elementos del nuevo negocio a las necesidades del mercado a los efectos de mejorar su ventaja competitiva.

Inicialmente, la presente investigación buscaba proponer un negocio disruptivo para el mercado hondureño. Sin embargo, mediante los estudios realizados, se conoció que las herramientas y métodos de seguimiento a colaboradores post-contratación ya se encuentran incorporados en el sector privado del mercado local, principalmente, prácticas de seguimiento tales como, la inducción, metodología de evaluaciones de desempeño, entrevista de efectivización y medición de indicadores.

No obstante, y según lo expuesto en el Marco Investigativo, la implementación de las prácticas en mención resultan ser limitadas a las grandes empresas y al rubro financiero, como uno de los rubros más avanzados en sus prácticas de RH a nivel local.

Asimismo, existe, por parte de los directivos del área, cierta falta de conocimiento al respecto de los verdaderos beneficios de las prácticas de seguimiento post-colocación ya que se llevan a cabo en las empresas más no identifican los verdaderos beneficios de utilizarlas en función de la correcta adecuación del colaborador a su puesto de trabajo.

Pese a la competencia que ya existe en el mercado, se identificaron las herramientas y mecanismos de seguimiento como una tecnología innovadora; como una oportunidad de mejora a las prácticas vigentes de RH, específicamente, dentro del mercado de la pequeña y mediana empresa privada. El tamaño del mercado será lo que permitirá que el emprendimiento sea sostenible y la demanda identificada por servicios de desarrollo empresarial, lo que permitirá que el emprendimiento sea rentable.

Ante las sucesivas aproximaciones que el plan de aprendizaje permite desarrollar, se recurriría al PN a los efectos de la planificación y revisión integral del negocio; revisión de la estrategia, operatividad y administración de la nueva empresa.

Al respecto de la pequeña y mediana empresa como mercado objetivo

Al iniciar la presente investigación, los accionistas identificaban a las grandes empresas como su mercado objetivo. Sin embargo, ante el conocimiento que proporcionó el Marco Investigativo sobre el sector privado de Tegucigalpa, los accionistas descubrieron un nuevo nicho en la pequeña y mediana empresa.

Mediante las investigaciones que se realizaron, los accionistas conocieron el statu quo de la pequeña, mediana y grande empresa del sector privado local siendo los siguientes factores los que impulsan y/o limitan la contratación de servicios para el desarrollo empresarial específico y al mejoramiento de las capacidades de productividad de la empresa:

1. Se confirmó que las grandes empresas ya cuentan con sus servicios de RH *in-house* y/o tercerizados, rápidamente, movilizándose con las últimas tendencias en la gestión de RH.
2. Se conoció sobre el interés y anhelo -por parte de las pequeñas y medianas empresas- de contratar servicios de gestión empresarial/desarrollo de talento humano.
3. Se verificó que numerosas pequeñas y medianas empresas desconocen cómo y dónde pueden encontrar empresas que les brinden los servicios de gestión empresarial/ desarrollo de talento.
4. Se confirmó sobre los limitados recursos financieros de las Pymes. Esto fue interpretado por los accionistas como falta de capacidad de las Pymes para poder invertir en talento humano especializado, desarrollo de un equipo de RH *in-house*, contratación de servicios tercerizados y/ o talleres que no aporten directa e inmediatamente al flujo financiero del negocio.

De este modo, los accionistas concluyeron que, lo que antes identificaban como una falta de interés o ignorancia de los pequeños y medianos empresarios, ahora representa una mayor conciencia de los verdaderos motivos por los cuales las Pymes no gestionan el desarrollo empresarial mediante la contratación de servicios profesionales, sean tercerizados o externos.

Ante el nuevo conocimiento adquirido, los accionistas identificaron un nuevo nicho de mercado, el que presenta grandes expectativas por su tamaño y diversidad. Las cifras que proporciona el Marco Investigativo permitieron conocer que el mercado hondureño local se encuentra conformado por 31,155 pequeñas y medianas empresas, con 7,009 en el Distrito Central (Tegucigalpa); y de las cuales se tomaron a las medianas empresas como una muestra representativa del potencial del segmento, principalmente, por su mayor capacidad adquisitiva en relación a aquellas más pequeñas.

Las figuras del Marco Investigativo presentan que el 20% de la mediana empresa sí ha recibido servicios de desarrollo empresarial, dejando a un 80% de ese segmento desatendido; un 14% de la mediana empresa considera contratar servicios de desarrollo empresarial en los próximos 6 meses y con 75% de las empresas dispuestas a pagar la totalidad del costo de los servicios que se proporcionen.

Por último y a mayor familiarización con los datos, se verificó no solamente el potencial en la mediana empresa, sino, que existen amplias posibilidades de expansión dentro del segmento e ingresando en el segmento de la pequeña empresa; nicho el cual muestra cifras similares con la mediana empresa.

Al respecto de la industria de RH en Tegucigalpa, Honduras

El Marco Investigativo permitió indagar sobre las prácticas vigentes de RH dentro del sector privado de Tegucigalpa y eliminar nociones erróneas sobre la gestión de RH en el mercado local.

Al inicio de la investigación, se pensaba que no existían herramientas de seguimiento post-contratación incorporados en el mercado que permitieran medir la adecuación de los colaboradores a sus puestos y empresas de trabajo. Al conversar con informantes-clave, se profundizó en el conocimiento sobre estos mecanismos de seguimiento como prácticas estratégicas del negocio. Lo que les permitió conocer lo que a continuación se detalla:

1. Existe una falta de gestión de talento interno debido a la falta de conocimiento, por parte de los directivos de RH en la empresa privada, sobre la totalidad de bondades y objetivos de negocio de las herramientas de seguimiento.
2. La empresa privada de Tegucigalpa no ha desarrollado indicadores contundentes al respecto de la productividad del capital humano del mercado, su motivación laboral, compromiso, entre otros.
3. Se corroboró que existen esfuerzos, por parte de la empresa privada, de mejorar sus prácticas de gestión empresarial al desarrollar, a nivel interno de la empresa, indicadores de productividad.
4. El acceso, de la pequeña y mediana empresa, a servicios profesionales de RH están pautados por la capacidad financiera de las empresas y no por la visión, o falta de visión, de sus directivos y gestión interna.

De acuerdo con los esfuerzos de gestión que se identificaron por parte del área de RH y de la empresa privada, en general, los accionistas consideran prioritario continuar con la

profesionalización de la disciplina en todos los sectores -pequeña, mediana y grande empresa- del sector privado por dos principales razones:

1. Brechas entre la funcionalidad de las herramientas disponibles en las empresas y la gestión del talento interno por parte de los directivos del área hacia sus equipos de trabajo.
2. La falta de indicadores a nivel de mercado sobre el capital humano del mercado hondureño no permiten establecer mediciones a nivel macro por industria y ciudad/ país.

Al respecto del reclutamiento y selección de talento

Se verificó que la especialización en reclutamiento y selección resulta ser de particular importancia para la efectividad de una gestión integral de RH en la empresa privada.

Debido a que las competencias y potencial de las personas son los aspectos personales que les permite desarrollarse exitosamente como colaboradores de una empresa, la labor del subsistema de reclutamiento y selección cobra particular relevancia en el mediano y largo plazo de la empresa por los siguientes motivos:

1. De no efectuarse una selección acertada, el rendimiento de la empresa puede verse afectada de manera negativa.
2. El potencial, es decir, la capacidad a futuro del talento interno proporciona sostenibilidad al negocio y demuestra la autogestión o autodesarrollo por parte

del colaborador; lo que repercute en sus niveles de compromiso y motivación laboral.

3. Una selección deficiente en la compatibilidad mutua entre los valores y cultura de la empresa con los valores y clima laboral que busca el colaborador afectará los costos y gastos de la empresa por un reproceso, por bajo desempeño y/ o por desvinculaciones prematuras, voluntarias e involuntarias.
4. La gestión integral de RH se verá afectada de manera sistémica.

De acuerdo con los motivos previamente mencionados, se ha determinado que debe existir una mutua relación entre empresa y colaborador donde exista afinidad entre los valores institucionales y los valores del colaborador, y donde las competencias y potencial del colaborador respondan a las necesidades del negocio, a los efectos de lograr una mejor y más eficaz adecuación del colaborador a su puesto de trabajo. Ultimadamente, con el fin de mantener su ventaja competitiva en el mercado.

Al respecto de las herramientas de gestión empresarial en RH

Las herramientas tecnológicas se encuentran marcando una tendencia en las grandes empresas del mercado local.

La gestión de RH se encuentra en proceso de volcar sus datos e información interna, correspondiente a procesos y productividad de sus colaboradores, en herramientas tecnológicas; software compuesto por módulos que permiten almacenar y rastrear la

gestión propia de cada subsistema y, así, analizando y monitoreando estadísticas e indicadores internos de la gestión integral del negocio.

A continuación se enlistan algunas de las principales bondades de las herramientas y de mayor beneficio para las empresas, en lo que respecta la gestión de RH:

- a. Eficiente seguimiento a los diferentes procesos del área.
- b. Eficiencia en el desarrollo de tareas y funciones actuales y futuras.
- c. Incremento en el tiempo de respuesta entre áreas; eficiencia en la atención y servicio al cliente interno.
- d. Eficiencia en el almacenamiento y análisis de la información.
- e. Medición y estadísticas del talento interno de la organización – por rotación, por evaluaciones de desempeño, por gestiones y tiempo en sistema como monitoreo de su productividad, entre otros.
- f. Gestión de talento por información personal y profesional almacenada de los colaboradores.
- g. Gestión del conocimiento colaborativo – prácticas profesionales y del negocio compartidas en la plataforma y de fácil acceso para toda la institución.

En este aspecto, la administración del talento interno se delega y empodera a las áreas de sus propios equipos de trabajo. Lo que permite a RH dedicar un menor tiempo de sus funciones a gestiones administrativas y migrar hacia funciones de asesoría y de apoyo estratégico para el negocio independientemente de la industria.

Al respecto del plan financiero

El plan financiero proporcionó -a los accionistas- de proyecciones preliminares al respecto de la rentabilidad del nuevo emprendimiento, tomando en consideración ciertas tendencias del rubro de las consultorías y de la industria de RH tales como su oferta y demanda.

Pese a las oportunidades que fueron identificadas mediante las investigaciones del Marco Teórico y Marco Investigativo al momento de realizar el análisis financiero, no demuestra que resulte ser un emprendimiento rentable en el corto plazo o largo plazo. Esto, con base a los ingresos que los accionistas se encuentran generando.

Al primer año de operación, el emprendimiento no obtiene ganancias y es al cierre del año que se absorbe una pérdida de USD\$ 907.39; pérdida que incrementa año con año dentro de los primeros cinco años de operación.

Asimismo, el ROI arroja un indicador negativo del -12% y al calcular el VPN, se muestra una pérdida de USD\$ 97,773.76. Por lo que el punto de equilibrio nunca se alcanzó.

Los cálculos preliminares permiten identificar que los egresos del negocio resultan ser mayores a la capacidad de captación de los accionistas, es decir, los egresos son mayores a los ingresos del negocio.

De esta manera, se concluye que la estrategia del negocio se debe modificar ya que la presente investigación no demuestra que los servicios a ofrecerse resulten rentables para el negocio.

V.2.Propuestas y Aportes para futuras investigaciones

La presente investigación y conclusiones generales, abren nuevas temáticas de investigación como propuestas a futuro, así como aportes con base al conocimiento adquirido.

A continuación, las propuestas y aportes para futuras investigaciones en Tegucigalpa, Honduras:

1. Investigar sobre las verdaderas prioridades de la pequeña y mediana empresa en lo que respecta servicios de desarrollo empresarial que pudieran complementar la oferta inicial que será realizada, en conjunto con su capacidad y voluntad de pago.
2. Profundizar al respecto del desarrollo de indicadores en el mercado laboral local a los efectos de conocer la productividad del capital humano. Así, como su incorporación en el sector privado y en especial en segmentos tales como la pequeña y mediana empresa, deficientes en estas prácticas.
3. Estudiar las opciones de software en la nube, gratuito o de bajo costo, a los efectos de equipar a la pequeña y mediana empresa con herramientas tecnológicas que, normalmente, son poco accesibles para este segmento del

mercado laboral por los altos precios que implica adquirirlos. Lo que, reiteradamente, deja de fuera a los pequeños competidores.

4. Investigar sobre los indicadores que, actualmente, monitorean y gestionan las empresas del sector privado, a los efectos de empezar a establecer alguna métrica sobre el capital humano del mercado local y así contar con datos a nivel macro/ de país.

La presente investigación, independientemente de los resultados financieros y la incertidumbre que esto genere, ha proporcionado evidencia que existe un mercado desatendido y que, por ende, los servicios de consultoría en RH podría representar un negocio viable.

En modo indubitable, los aspectos que deben ser reevaluados irán tomando forma gracias a la preparación técnica y habilidades gerenciales de los accionistas. Del mismo modo y debido a que las implementaciones dependen de una diversidad de factores que resultan difíciles de calcular y prever en su totalidad desde un inicio, es que los accionistas recurrirán tanto a la exploración como a la experiencia adquirida a efectos de encontrar soluciones que permitan ofrecer servicios empresarios de RH a una gran franja de empresas que hoy se encuentra desatendida. Muy probablemente herramientas electrónicas y de comunicación serán las aliadas a efectos de encontrar soluciones económicas y adaptas a este tipo de mercado.

Incertidumbre y tiempos breves caracterizan el contexto de negocios actual. Los modelos de negocios deberían mutar ya que los resultados de otrora se hacen esquivos y

lejanos. Nuevos jugadores –que aparecen en momentos inesperados y diversas geografías- delinean un novel mapa de ganadores y perdedores que nada tiene que ver con el pasado y –menos- con el futuro. La inestabilidad circundante propone mucho de exploración, experiencia en el campo y prueba y error a efectos de dar las respuestas que mantengan a las empresas dentro del juego competitivo. Así, la estabilidad y el largo plazo representan un lejano recuerdo de otros tiempos ya pretéritos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica.

Banco Central de Honduras (BCH). (2014). *Boletín de Prensa 93/14*. Recuperado el día lunes 12 de mayo, 2015, http://www.bch.hn/boletines_prensa_precios2014.php

Banco Central de Honduras (BCH). (2015). Producto Interno Bruto Trimestral. Recuperado el día 12 de mayo, 2015, http://www.bch.hn/download/pib/2015/pib_III_trimestre_2015.pdf

Blanco Prieto, A. (2007). *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. ESIC. Libro profesionales de empresa. Recuperado el día 14 de enero, 2015, http://books.google.com.ar/books?hl=en&lr=&id=H1tYIHVziM8C&oi=fnd&pg=PA13&dq=tendencia+de+los+recursos+humanos+por+competencias&ots=erjHhZgdKO&sig=kVqr7rRmAkRgZ83u71S_OgYXL3E#v=onepage&q=tendencia%20de%20los%20recursos%20humanos%20por%20competencias&f=false

Cherniss, C. y Goleman, D. (2005). *La inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Editorial Kairos. Recuperado el día 27 de abril, 2015, http://books.google.com/books/about/Inteligencia_emocional_en_el_trabajo.html?id=tohLt5kZ4WQC

Coss Bu, R. (1981). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*. Editorial Limusa. Recuperado el día 05 de mayo, 2015, https://books.google.hn/books?hl=en&lr=&id=XfVvR-TwcbEC&oi=fnd&pg=PA15&dq=que+es+inversion+inicial+de+proyectos&ots=auR-8oXr7d&sig=LeaxKR9dvtOIB-_cviI3IDCg7pg#v=onepage&q=que%20es%20inversion%20inicial%20de%20proyectos&f=false

Crece Negocios.(2008). Punto de equilibrio. Recuperado el día 24 de abril, 2015, https://scholar.google.hn/scholar?q=punto+de+equilibrio&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5&as_vis=1

Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Zaragoza. España. Recuperado el día 15 de abril, 2015, http://www.academia.edu/654624/DETERMINANTES_DE_LA_SATISFACCI%C3%93N_LABORAL_UNA_EVIDENCIA_EMP%C3%8DRIKA_PARA_EL_CASO_ESPA%C3%91OL

Diagnostico sectorial de la MIPYME no agricola en Honduras (2013). Camara de Comercio e Industria de Tegucigalpa, Honduras. Recuperado el día 08 de mayo, 2015, <http://www.ccit.hn/descargar/diagnostico-sectorial-de-la-MIPYME-no-agricola-en-honduras.pdf>

Dvoskin, R. (2004). *Fundamento de Marketing*. Buenos Aires: Granica SA. Recuperado el día lunes 11 de mayo, 2015, https://scholar.google.hn/scholar?q=matriz+FODA&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5

Figini, A. (2009). *Inteligencia Emocional aplicada a los recursos humanos*. Ed. Macchi. Argentina: Editorial Macchi.

Galán, R. (2014). *Consultoría*. Emprendedores.es. Hearst Magazine. Recuperado el día 18 de agosto, 2015, <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/abrir-una-consultoria>

Hatúm, A. (2011). *El futuro del talento*. Temas Grupo Editorial. Argentina.

Henley University. (2009). *HR models – lessons from the best practice*. Recuperado el día 12 de enero, 2015, http://www.henley.ac.uk/web/FILES/corporate/cl-Henley_Centre_HR_models_desk_research_October_2009.pdf

Holloway, P. (Sin fecha). *The Right Person for the Job*. Recuperado el día 22 de enero, 2015, <http://www.aboutpeople.com/PDFFiles/The%20Right%20Person%20For%20the%20Job.pdf>

Hornigren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. (2007). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pearson Education. Recuperado el día 24 de abril, 2015, <https://books.google.hn/books?hl=en&lr=&id=zDCb9fDzN-gC&oi=fnd&pg=PA1&dq=punto+de+equilibrio%2Bcontabilidad+&ots=PHY3D0He1C>

&sig=_m-

PPcdEXjBCxsvPw59q5xVp9LE#v=onpage&q=punto%20de%20equilibrio&f=false

Lynn, M. (2011). *Segmenting and Targeting Your Market: Strategies and Limitations*. The Scholarly Commons. School of Hotel Administration. Cornell University. Recuperado el día viernes 08 de mayo, 2015, <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/243/>

Manpower Group (2008). *La integración al mercado laboral del talento latinoamericano*. Manpower Inc. Recuperado el día 17 de agosto, 2015, http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/La_Integracion_al_Mercado_Laboral_de_Talento_Latinoamericano.pdf

Pineda, L. (2008). *Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores*. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá. Recuperado el 27 de abril, 2015, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1316411

Rodríguez Rovira, J. M. (200). *Papel de las empresas consultoras en la gestión del conocimiento*. El profesional de la información, vol. 9, n° 9. Recuperado el día 12 de agosto, 2015, <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2000/septiembre/2.pdf>

Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y

sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2. Recuperado el día lunes 11 de mayo, 2015, https://scholar.google.hn/scholar?q=matriz+FODA&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5

Thomsen, M. (2009). *El plan de negocios dinámico: Cómo iniciar un negocio*. Thomsen Business Information. Recuperado el día 23 de abril, 2015, https://books.google.hn/books?hl=en&lr=&id=575v2O99ID0C&oi=fnd&pg=PA3&dq=que+es+plan+de+negocios&ots=imE_0Itsbn&sig=IC49Hdp0lsoH4OUqy2UgRKiUrP8#v=onepage&q=que%20es%20plan%20de%20negocios&f=false

Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios: Una herramienta para entender mejor la importancia del plan de negocios en la actualidad*. ISBN 978-1-4303-0684-9. México. Recuperado el día 22 de abril, 2015, <https://books.google.hn/books?hl=en&lr=&id=JcoXAAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=plan+de+aprendizaje%2Bversus%2Bplan+de+negocios&ots=3Xznhpubut&sig=EXHhnp0DvcR1pZo5uoT3rCToso0#v=onepage&q&f=false>

Páginas Web

Altuve, J. G., & Altuve, J. G. (2004). *El uso del valor actual neto y la tasa interna de retorno para la valoración de las decisiones de inversión*. Universidad de los Andes. Recuperado el día 06 de mayo, 2015, <http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/17341>

Ballivian, R. A. y Gonzales C., C. T. (2006). *Diseño de puestos de trabajo. Análisis, descripción y diseño de cargos*. Recuperado el día 20 de enero, 2015, <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos-de-trabajo.htm>

Christensen, C. (2015). *Disruptive Innovation*. Recuperado el día 06 de mayo, 2015, <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>

Christensen, C. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press. Recuperado el día 06 de mayo, 2015, https://books.google.hn/books?hl=en&lr=&id=3JnBAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=clayton+christensen+&ots=G3x__RmqZY&sig=bzizGobqYbkIqs3IoQOz1APzS1Q#v=onepage&q=clayton%20christensen&f=false

Comunidad Científica de Psicología (2008). *Consultoría de recursos humanos: Un negocio con futuro para las franquicias*. Blog de Psicología Organizacional y Recursos Humanos. Recuperado el 17 de agosto, 2015, <http://www.psicologosorganizacionales.net/2008/01/consultora-de-recursos-humanos-un.html>

Diseño organizacional. (Sin fecha). *Enciclopedia Financiera*. Recuperado el día 5 de mayo, 2015, <http://www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/diseño-de-organización.htm>

Estrategia push y pull (Sin fecha). *Monografías.com*. Recuperado el día 05 de mayo, 2015, <http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull2.shtml#queesestr>

García Bernal, J., Gargallo Castel, A., Marzo navarro, M., Rivera Torres, P. (Sin fecha). *Determinantes de la satisfacción laboral: Una evidencia empírica para el caso Español*.

Grau, J. B. I., Vallejo, R. D. D., & Tomás, E. A. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16(1), 125-131. Recuperado el día 13 de abril, 2015, <http://www.unioviado.es/reunido/index.php/PST/article/view/8198>

Griffiths, C. (2012). *When finding the right fit for an employee goes too far. The Global and Mail – Human Resources*. Globe Unlimited. Recuperado el día 22 de enero, 2015, <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/small-business/sb-managing/human-resources/when-finding-the-right-fit-for-an-employee-goes-too-far/article4458128/>

Harvard Business School (HBS). (Sin fecha). *Institute for Strategy and Competitiveness*. Recuperado el día 27 de abril, 2015, <http://www.isc.hbs.edu/strategy/Pages/strategy-explained.aspx>

Heathfield, S. M. (Sin fecha). *Assess job fit when you select employees*. About Money. Recuperado el día 22 de enero, 2015, <http://humanresources.about.com/od/glossaryj/g/job-fit.htm>

Honduras requiere mayor competencia y capital humano de más calidad para mejorar en innovación. (2014). Banco Mundial. Recuperado el día martes 11 de noviembre, 2014, <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2014/05/30/banco-mundial->

honduras-requiere-mayor-competencia-y-capital-humano-de-mas-calidad-para-mejorar-en-innovacion

Mercado laboral de Honduras a la espera de su expansión. (2014). *La Prensa*. Recuperado el día 10 de abril, 2015, <http://www.laprensa.hn/honduras/apertura/704970-98/mercado-laboral-de-honduras-a-la-espera-de-su-expansi%C3%B3n>

NetMBA. (2010). *Business Knowledge Center*. Recuperado el día 28 de abril, 2015, <http://www.netmba.com/marketing/mix/>

Schofield, K. (2013). *Cultural Fit in the Workplace: How Personality Affects Hiring and Teamwork*. Ere.net. Recruiting Intelligence. Recruiting Community. Recuperado el día 22 de enero, 2015, <http://www.ere.net/2013/06/21/cultural-fit-in-the-workplace-how-personality-affects-hiring-and-teamwork/>

Tecoloco Honduras (2013). *Demanda de profesionales para el sector recursos humanos*. Recuperado el día 19 de agosto, 2015, <http://www.tecoloco.com.hn/blog/demanda-de-profesionales-para-el-sector-recursos-humanos.aspx>

Valdez, S. (2012). *Mundo laboral competitivo*. Recuperado el día martes 21 de abril, 2015, <http://www.elheraldo.hn/csp/mediapool/sites/ElHeraldo/OtrasSecciones/NuestrosSuplementos/story.csp?cid=628498&sid=1654&fid=373>

Vindas Quirós, L. (2013). Cantidad de Consultores creció un 93% en cuatro años. El Financiero. Recuperado el día 19 de agosto, 2015, http://www.elfinancierocr.com/negocios/consultorias-asesores_empresariales-Deloitte_0_330566962.html

Revistas (digitales)

Harris, S. (2011). *The Top Best Practices for the High-Impact HR Organization*. Bersin & Associates. Research report. V.2. Recuperado el día 12 de enero, 2015, <http://marketing.bersin.com/rs/bersin/images/HIHR%20Executive%20Summary.pdf>

Gamero Burón, C. (2005). *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral*. CES, Colección Estudios Madrid, Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Pgs. 226-229. Recuperado el día 20 de abril, 2015, http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/Revista/numeros/66/Recen5.pdf

López Más, J. (2005). *Motivación laboral y gestión de Recursos Humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. Gestión en el tercer milenio. Vol. 8, No.15. Recuperado el día 20 de abril, 2015, <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692>

Mayurí Barrón, J. V. (2014). *Marketing estratégico y costos en la globalización de los mercados*. Gestión en el Tercer Milenio, 12(23), 31-35. Recuperado el día 26 de abril, 2015, <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8907>

Robles-García, M., Dierssen-Sotos, T., Martínez-Ochoa, E., Herrera-Carral, P., Díaz-Mendi, A. R., & Llorca-Díaz, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*, 19(2), 127-134. Recuperado el día martes 14 de abril, 2015, http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0213-91112005000200006&ing=pt&nrm=iso

Otros

Barrandeguy, M. E. (2014). *Selección de Personal*. Clase del MBA en la Universidad de Palermo, miércoles 30 de abril, 2014. Buenos Aires, Argentina.

Anexos

Anexo 1. Encuesta a empleados – Adecuación al puesto de trabajo

Objetivos y marco en el que se realiza esta encuesta

La presente encuesta se realiza dentro del marco de una tesis de MBA, la cual será presentada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, Argentina. No cuenta con otro fin que el de estudiar y profundizar el estado del tema bajo revisión.

Aclaraciones

La información contenida en esta encuesta será tratada bajo la mayor confidencialidad y su utilización será únicamente académica.

En caso de no poder contestar alguna de las preguntas, se agradece que sea completado el resto del formulario para permitir continuar con la investigación.

Definiciones y Alcances

La adecuación del empleado a su puesto de trabajo se entiende como la alineación obtenida entre los requisitos laborales basados en los objetivos de negocio, responsabilidades asignadas al cargo y detallados en el perfil del puesto de trabajo, con los valores organizacionales, perfil del empleado y sus valores personales, experiencias de vida, conocimientos y habilidades.

Varios de los elementos que se consideran, a efectos de conocer la alineación entre empleado y puesto de trabajo, parten de las motivaciones y percepciones personales de los empleados para con la empresa, lo que hace a su satisfacción laboral.

* Requisito

*Cargo actual/ Área o departamento de trabajo:

*Organización/ Empresa:

*Número de años en la organización/ empresa:

() 0 a 6 meses

() 6 meses a 1 año

() 1 a 1.5 años

() 1.5 a 2 años

() 2 a 2.5 años

() 2.5 a 3 años

() Otro (especificar):

1. ¿Considera que cuenta con responsabilidades y objetivos claros en su puesto de trabajo?

() Sí

() No

2. Favor indique los 3 elementos que considere como los más significativos, en cualquier puesto de trabajo, para su satisfacción laboral.

[] Clima y cultura organizacional

[] Confianza en el liderazgo de su área de trabajo/ organización

[] Remuneración económica

[] Seguridad laboral

[] Percepción de autonomía

[] Oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional (plan de carrera)

[] Variedad en las tareas de trabajo asignadas

- Flexibilidad de horarios (balance vida personal-trabajo)
- Relación con su supervisor directo
- Otro (especificar):

3. Favor marque los principales 3 aspectos que le motivan de su actual puesto de trabajo.

- Clima y cultura organizacional
- Confianza en el liderazgo de su área de trabajo/ organización
- Remuneración económica
- Seguridad laboral
- Percepción de autonomía
- Oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional (plan de carrera)
- Variedad en las tareas de trabajo asignadas
- Flexibilidad de horarios (balance vida personal-trabajo)
- Relación con su supervisor directo
- Otro (especificar):

4. En su opinión, ¿qué elementos considera deben mejorar en su empresa de trabajo? Favor marque los 3 que usted considera importantes.

- Clima y cultura organizacional
- Confianza en el liderazgo de su área de trabajo/ organización
- Remuneración económica
- Seguridad laboral
- Percepción de autonomía
- Oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional (plan de carrera)

- Variedad en las tareas de trabajo asignadas
- Flexibilidad de horarios (balance vida personal-trabajo)
- Relación con su supervisor directo
- Otro (especificar):

5. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para desenvolverse adecuadamente en su puesto de trabajo?

- Sí
- No

6. Favor indique todas las herramientas disponibles que en su caso apliquen.

- Capacitaciones sobre el negocio, según el rubro de su organización
- Capacitaciones para su desarrollo y desempeño técnico en su puesto de trabajo
- Portal de empleados
- Intranet, donde se comparta información sobre las mejores prácticas de negocio dentro y para la empresa
- Otro (especificar):

7. En general, ¿qué valoración le daría a su relación con su supervisor directo?

- Bastante positiva
- Positiva
- Poco positiva
- Nada positiva

8. ¿Obtiene retroalimentación periódica sobre su desempeño laboral y resultados de trabajo de su supervisor directo? Favor indique todos los que apliquen.

Sí

No

A diario (comentarios informales sobre su trabajo)

Semanal (una vez a la semana según los avances de su trabajo)

Otro (especificar):

9. ¿Cada cuánto se realizan evaluaciones de desempeño en su organización? Favor indique todas las que apliquen.

Mensual (una vez al mes)

Trimestral (una vez cada 3 meses)

Semestral (una vez cada 6 meses)

Anual (una vez al año)

10. ¿Conoce los valores organizacionales de su empresa?

Sí

No

Si contestó positivamente la pregunta anterior, puede listarlos:

11. ¿Se identifica con ellos?

Sí

No

12. ¿Entiende que los vive en la práctica del día a día?

() Sí

() No

13. ¿Considera contar con autonomía en su puesto de trabajo?

() Bastante

() Mucha

() Poca

() Nada

14. ¿Cómo consideraría el clima organizacional de su empresa?

() Flexible/ Descentralizada

() Alto control/ Centralizada

() Otro (especificar):

15. *Correo electrónico:

16. Comentarios finales:

Anexo 2. Encuesta Directores/ Gerentes de Recursos Humanos – Adecuación al Puesto de Trabajo

Objetivos y marco en el que se realiza esta encuesta

La presente encuesta se realiza dentro del marco de una tesis de MBA, la cual será presentada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, Argentina. No cuenta con otro fin que el de estudiar y profundizar el estado del tema bajo revisión.

Aclaraciones

La información contenida en esta encuesta será tratada bajo la mayor confidencialidad y su utilización será únicamente académica.

En caso de no poder contestar alguna de las preguntas, se agradece que sea completado el resto del formulario para permitir continuar con la investigación.

Definiciones y Alcances

La adecuación del empleado a su puesto de trabajo se entiende como la alineación obtenida entre los requisitos laborales basados en los objetivos de negocio, responsabilidades asignadas al cargo y detallados en el perfil del puesto de trabajo, con los valores organizacionales, perfil del empleado y sus valores personales, experiencias de vida, conocimientos y habilidades.

Varios de los elementos que se consideran, a efectos de conocer la alineación entre empleado y puesto de trabajo, parten de las motivaciones y percepciones personales de los empleados para con la empresa, lo que hace a su satisfacción laboral.

* Requisito

*Organización/ Empresa:

*Sector industrial:

*Número de empleados:

1. ¿Cuenta su organización con servicios de Recursos Humanos (RRHH)?:

- () Servicios *in-house*
- () Servicios tercerizados
- () Una combinación de ambos

2. De contar con procesos de RRHH tercerizados, ¿cuáles procesos terceriza su organización? Marque todos los que apliquen.

- () Reclutamiento de talento
- () Selección de talento
- () Pago de planilla
- () Evaluaciones de desempeño del talento interno
- () Formación y desarrollo de talento (por ejemplo: capacitaciones)
- () Otro (especificar):

3. ¿Cuáles servicios permanecen *in-house*? Marque todos los que apliquen.

- () Reclutamiento de talento
- () Selección de talento
- () Pago de planilla

- Evaluaciones de desempeño del talento interno
- Formación y desarrollo de talento (por ejemplo: capacitaciones)
- Otro (especificar):

4. ¿Qué papel considera que juega el área de RRHH en su organización?

- Función administrativa (relaciones contractuales/ laborales)
- Socio de negocio
- Otro (especificar):

5. ¿Implementa su organización una gestión de RRHH basada en competencias?

- Sí
- No

6. De no contar con una gestión por competencias, ¿es un modelo de RRHH el cual le interesaría implementar en su organización?

- Sí
- No

7. ¿Cuenta su organización con un sistema de seguimiento a sus empleados post-colocación, con el propósito de conocer la adecuación del empleado a su puesto de trabajo?

- Sí
- No

8. De contar con un sistema de seguimiento, ¿en qué momentos realizan las evaluaciones post-colocación? Indique todos los que aplican.

- 1 mes
- 3 meses
- 6 meses
- 12 meses
- 18 meses
- Otro (especificar):

9. De no contar con un sistema de seguimiento, ¿consideraría implementarlo en su organización dentro del próximo año?

- Sí
- No

10. ¿Qué factores o elementos se toman en consideración para medir la satisfacción laboral del empleado? Favor marcar todos los que apliquen.

- Evaluaciones de desempeño del empleado
- Valoración de la relación entre el supervisor directo y empleado
- Congruencia entre valores (personales) del empleado y valores organizacionales
- Potencial futuro del empleado
- Competencias del empleado contra perfil del puesto
- Otro (especificar):

11. *Correo electrónico:

12. Comentarios finales:

Anexo 3.Flujo de Fondos Año 1

	ene.-15	feb.-15	mar.-15	abr.-15	may.-15	jun.-15	jul.-15	ago.-15	sep.-15	oct.-15	nov.-15	dic.-15	TOTALES 2015
INGRESOS													814,29
Paquete 1- Tarifa diaria (USD\$ 100)	-	-	-	1.500,00	200,00	-	200,00	1.500,00	1.700,00	200,00	200,00	200,00	5.700,00
Paquete 2 - Tarifa por hora (USD\$ 30)	-	-	-	-	60,00	60,00	-	30,00	-	-	-	-	150,00
Paquete 3 - Tarifa mensual (USD\$ 2000)	-	-	-	-	-	2.000,00	2.000,00	2.000,00	-	2.000,00	2.000,00	2.000,00	12.000,00
Impuesto cobrados a los clientes (12.5%)	-	-	-	1.500,00	260,00	2.060,00	2.200,00	3.530,00	1.700,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	17.850,00
TOTAL INGRESOS	-	-	-	1.500,00	260,00	2.060,00	2.200,00	3.530,00	1.700,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	17.850,00
saldo inicial del periodo	s	9.817,60	7.207,57	4.597,53	1.500,00	(882,54)	(1.690,08)	(2.375,11)	(1.896,40)	(3.018,94)	(3.703,97)	(4.389,01)	(6.074,04)
EGRESOS													
Sueldo	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(18.000,00)
Arrendamiento	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(6.000,00)
Transporte	(385,50)	(385,50)	(385,50)	(385,50)	(385,50)	(385,50)	(385,50)	(385,50)	(385,50)	(385,50)	(385,50)	(385,50)	(4.626,02)
Limpieza y mantenimiento	(54,20)	(54,20)	(54,20)	(54,20)	(54,20)	(54,20)	(54,20)	(54,20)	(54,20)	(54,20)	(54,20)	(54,20)	(650,41)
Telefonia celular	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(480,00)
Internet	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(480,00)
Servicios publicos	(90,33)	(90,33)	(90,33)	(90,33)	(90,33)	(90,33)	(90,33)	(90,33)	(90,33)	(90,33)	(90,33)	(90,33)	(1.084,01)
Eventos (conferencias/ talleres)	(1.490,00)	-	-	(800,00)	-	-	-	-	-	-	-	(1.000,00)	(3.290,00)
Publicidad y Mercadeo	(2.900,00)	-	-	(1.000,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	(3.900,00)
Inversiones en Activos Fijos	(1.076,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1.076,00)
Gastos de Constitucion	(500,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(500,00)
Impuestos	-	-	-	(187,50)	(32,50)	(257,50)	(275,00)	(441,25)	(212,50)	(275,00)	(275,00)	(275,00)	(2.231,25)
Otros pagos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	(8.576,04)	7.207,57	4.597,53	(4.597,54)	(2.642,54)	(2.867,54)	(2.885,04)	(3.051,29)	(2.822,54)	(2.885,04)	(2.885,04)	(3.885,04)	(40.741,68)
FLUJO DE OPERACION	(8.576,04)	7.207,57	4.597,53	1.500,00	(882,54)	(1.690,08)	(2.375,11)	(1.896,40)	(3.018,94)	(3.703,97)	(4.389,01)	(6.074,04)	(28.965,73)
SALDO INICIAL	18.393,64	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PRESTAMOS													
Obtencion de préstamos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagos de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SALDO FINAL	9.817,60	7.207,57	4.597,53	1.500,00	(882,54)	(1.690,08)	(2.375,11)	(1.896,40)	(3.018,94)	(3.703,97)	(4.389,01)	(6.074,04)	(907,39)

Anexo 4. Flujo de Fondos, Resumen Año 2 al Año 5

	2.016	2.017	2.018	2.019
INGRESOS				
Paquete 1- Tarifa diaria (USD\$ 100)	6000,00	9000,00	10800,00	12420,00
Paquete 2 - Tarifa por hora (USD\$ 30)	300,00	600,00	1200,00	2400,00
Paquete 3 - Tarifa mensual (USD\$ 2000)	24000,00	36000,00	43200,00	49680,00
Impuesto cobrados a los clientes (12.5%)				
TOTAL INGRESOS	30.300,00	45.600,00	55.200,00	64.500,00
saldo inicial del periodo	(907,39)	(15.215,95)	(18.586,27)	(21.402,81)
EGRESOS				
Sueldo	(19.080,00)	(20.224,80)	(26.688,29)	(28.289,59)
Arrendamiento	(6.360,00)	(6.741,60)	(7.146,10)	(7.574,86)
Transporte	(4.903,58)	(5.197,79)	(5.509,66)	(5.840,24)
Limpieza y mantenimiento	(689,43)	(730,80)	(774,64)	(821,12)
Telefonia celular	(508,80)	(539,33)	(571,69)	(605,99)
Internet	(508,80)	(539,33)	(571,69)	(605,99)
Servicios publicos	(1.149,05)	(1.217,99)	(1.291,07)	(1.368,54)
Eventos (conferencias/ talleres)	(3.487,40)	(3.696,64)	(3.918,44)	(4.153,55)
Publicidad y Mercadeo	(4.134,00)	(4.382,04)	(4.644,96)	(4.923,66)
Inversiones en Activos Fijos	(1.140,56)	-	(1.269,68)	-
Gastos de Constitucion	-	-	-	-
Impuestos	(3.787,50)	(5.700,00)	(6.900,00)	(8.062,50)
Otros pagos	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	(44.608,56)	(48.970,32)	(58.016,54)	(62.246,04)
Publicidad y Mercadeo	(4.134,00)	(4.382,04)	(4.644,96)	(4.923,66)
Inversiones en Activos Fijos	(1.140,56)	-	(1.269,68)	-
Gastos de Constitucion	-	-	-	-
Impuestos	(3.787,50)	(5.700,00)	(6.900,00)	(8.062,50)
Otros pagos	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	(44.608,56)	(48.970,32)	(58.016,54)	(62.246,04)
FLUJO DE OPERACION	(15.215,95)	(18.586,27)	(21.402,81)	(19.148,85)
SALDO INICIAL				
PRESTAMOS				
Obtencion de préstamos				
Pagos de capital				
SALDO FINAL	(15.215,95)	(18.586,27)	(21.402,81)	(19.148,85)

Alejandra Rivas

Dirección: Residencial La Cumbre, Bloque A, Casa #5, Col. Lomas del Guijarro,

Tegucigalpa, Honduras.

Teléfono: (504) 2239-5484 Celular: (504) 3175-4808

Correo electrónico: arivasq@gmail.com

Formación académica 2014 – Presente

Antitesis MBA. Graduate School of Business - Universidad de Palermo. Buenos Aires, Argentina. Maestría en Dirección de Empresas. Especialización: Administración de Recursos Humanos. 2006 – 2010

State University of New York (SUNY) at Geneseo. Nueva York, EE.UU. Licenciatura en Comunicación Interpersonal/ Organizacional. Honores: Cum Laude, Lambda Pi Eta Communication Honor Society.

Desarrollo profesional

Oct – dic 2014 Programa Ejecutivo: Reclutamiento y Selección por Competencias. Graduate School of Business - Universidad de Palermo. Argentina. Programa sobre el conocimiento teórico del comportamiento humano, fundamentado en la teoría de inteligencia emocional y conocimiento práctico sobre técnicas de evaluación, para lograr reclutamiento y selección basada en competencias.

Experiencia Laboral

Sept 2015-Presente Banco Ficohsa. Tegucigalpa, Honduras.

Oficial Rotativo (Trainee). Recursos Humanos. Responsable de diseñar la metodología, coordinar e implementar un proyecto de alto impacto organizacional: Ordenamiento de Estructura. Comprender y analizar las necesidades del negocio, asesorando a las áreas y alineándolas con los procesos internos, gestión de talento y procesos institucionales; Comunicación efectiva entre áreas. Entrenamiento en funciones, Generalista: Apoyar al

equipo de Generalistas y coordinar el trabajo en equipo con subsistemas de RRHH; trabajo orientado a indicadores de gestión del área.

Sept 2011-Feb 2014 Escuela Agrícola Panamericana Zamorano. Tegucigalpa, Honduras. Asistente. Oficina de Programas Internacionales y Formación Práctica. Funciones principales: Diseñar, planificar, coordinar, implementar y dar seguimiento a un programa de desarrollo profesional adaptado a los estudiantes de Zamorano formado por aproximadamente 1,300 alumnos. Iniciar y establecer comunicación permanente con universidades y empresas, nacionales e internacionales, para la creación y renovación de acuerdos de cooperación con el propósito de fortalecer el intercambio académico de profesores y estudiantes. Organizar actividades y logística interna para el programa de intercambios internacionales, recibiendo a estudiantes de Estados Unidos y Sudamérica. Anfitriona de grupos nacionales y extranjeros interesados en conocer la metodología “Aprender Haciendo” creada por Zamorano. Planificadora Interina de Eventos para la oficina de Avance Institucional: Coordinando el equipo de apoyo logístico, programación, protocolo. Anfitriona de visitas oficiales nacionales e internacionales; Organizando además conferencias y eventos culturales para la comunidad zamorana.

Mar – sept 2011 Banco Ficohsa. Tegucigalpa, Honduras. Ejecutivo de Negocios. Banca Corporativa y Empresarial.

Asignada a un portafolio de clientes compuesto por empresas nacionales, proporcionando atención al cliente para los servicios financieros requeridos y solicitados. Responsable de la renovación de inversiones bancarias como Certificados de Depósito (CD).

Oct 2006 - may 2010 SUNY Geneseo. Nueva York, EE.UU. Student worker (a medio tiempo). International Student Services office. Punto de contacto e instructora de

estudiantes internacionales sobre la vida estudiantil en Estados Unidos. Control y seguimiento de estudiantes internacionales con dificultades para adaptarse al ambiente estudiantil americano mediante reuniones de orientación confidenciales. Responsable de manejar la base de datos de aplicaciones por parte de estudiantes internacionales, brindándoles la información necesaria y/o solicitada.

Idiomas, IT

Bilingüe: Inglés y español

Conocimiento en el uso de Microsoft office: Word, Outlook, PowerPoint, Excel.

Success Factors, SAP. Plataforma de Recursos Humanos.