



**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO**

**CEUTEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**

**SOCIALES**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN**

**EL CAPITAL HUMANO COMO ACTIVO IMPORTANTE EN LAS PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO CENTRAL.**

**SUSTENTADO POR**

**ELDA MURILLO MATAMORROS**

**VÍCTOR ALEJANDRO CRUZ SIERRA**

**VIVIAN IVONNE CHACÓN RODRÍGUEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEGUCIGALPA M.D.C, HONDURAS C.A, JULIO 2022**

**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO**

**CEUTEC**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANA ACADÉMICA CEUTEC**

**DINA ELIZABETH VENTURA DIAZ**

**SUB-DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC**

**IRIS GABRIELA GONZALEZ ORTEGA**

**JEFE ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CAROL IVONNE TURCIOS MARTÍNEZ**

**TEGUCIGALPA M.D.C, HONDURAS C.A, JULIO 2022**

**EL CAPITAL HUMANO COMO ACTIVO IMPORTANTE EN LAS  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DEL  
DISTRITO CENTRAL**

**TRABAJO PRESENTADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS  
EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESOR:**

**SILVANA LARIZA TORRES PAZZETY**

**TERNA EXAMINADORA:**

**JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA ALVARENGA**

**CAROL IVONNE TURCIOS MARTÍNEZ**

**MELANY GERTENÍA MOLINERO SALGADO**

**TEGUCIGALPA M.D.C, HONDURAS C.A, JULIO 2022**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto de graduación se lo dedico primeramente a Dios, por darme las fuerzas necesarias en todo este proceso de estudio de mi carrera universitaria y culminar con éxito este anhelado proyecto. Así mismo lo dedico a mis padres, hermanos y en especial a mis hijos por su gran apoyo incondicional.

**ELDA MURILLO MATAMOROS**

Dedico este trabajo primero a Dios nuestro creador por bríndame su bendición y permitirme culminar mi carrera profesional. A mi madre por su amor y su impulso para seguir adelante hacia el logro de mis metas. A mi hermana por su apoyo cuando lo he necesitado y a mi esposa por acompañarme y motivarme para cumplir mi sueño.

**VÍCTOR ALEJANDRO CRUZ SIERRA**

Le dedico este logro a Dios por ser mi roca y mi soporte en todo momento, a mi esposo, padres y familia en general porque soy la persona más afortunada de tenerlos conmigo, y por último decido este logro a mi hermana María Celeste y a mi sobrino Santiago para que vean en mí un ejemplo de lucha constante y superación, y tengan presente que a pesar de las adversidades y por los distintos caminos en lo que nos pueda llevar la vida, los sueños se cumplen.

**VIVIAN IVONNE CHACÓN RODRÍGUEZ**

## **AGRADECIMIENTOS**

Al concluir esta etapa de mi carrera universitaria deseo extender un profundo agradecimiento a Dios, a mis padres, hermanos, y mis hijos, agradezco el apoyo de mis compañeros de proyecto de graduación, a mis compañeros de trabajo por su apoyo, a mis jefes por sus consejos, y a cada una de las personas que de una u otra forma me impulsaron a no decaer y seguir adelante hasta lograr mi meta.

### **ELDA MURILLO MATAMOROS**

Mi profundo agradecimiento a las autoridades y personal de la Universidad Tecnológica Centroamericana CEUTEC, a los catedráticos de la facultad de Ciencias Administrativas y Sociales por todas sus enseñanzas y conocimientos transmitidos a lo largo de mi formación académica y en especial a mi asesora de tesis Lic. Silvana Torres por su dirección durante el desarrollo de este trabajo investigativo.

### **VÍCTOR ALEJANDRO CRUZ SIERRA**

Agradezco profundamente en primer lugar a Dios y a la virgencita de Guadalupe por permitirme cerrar este capítulo tan importante mi vida, por permitirme estar en remisión durante todo este proceso. En segundo lugar, a mi esposo, quien es mi lugar seguro, mi puerto a tierra y mi apoyo constante. Gracias, amor por no dejarme vencer y ayudarme siempre que lo he necesitado. Y por su puesto a mi familia, pero muy especialmente a mi mamá y mi hermana porque a pesar de la distancia y los miles de kilómetros que nos alejan las he sentido cerquita y sé que mis logros también ellas lo gozan como suyos. Y finalmente a todos los académicos de CEUTEC y compañeros de clases y en especial a mis compañeros de proyecto por haber sido ese apoyo idóneo durante todo este proceso.

### **VIVIAN IVONNE CHACÓN RODRÍGUEZ**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación destaca la importancia que ejerce el capital humano en materia de productividad para las empresas; particularmente en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). Por lo cual, el interés de realizar este estudio radica en encontrar los aspectos influyentes que deben afrontar estos agentes económicos para aplicar modelos de gestión del talento humano que se adapten a sus modelos de organización, así como también; identificar los principales obstáculos que deben afrontar estas unidades sociales para realizar procesos de selección y obtener el apropiado talento humano a partir de las diferentes posiciones de la organización.

Por otra parte, este estudio precisa sustentar teóricamente el significativo papel del capital humano con el propósito de aportar y sumar base teórica para futuras investigaciones. De igual manera proponer acciones concretas dirigidas al personal gerencial de las Pymes, asimismo, pretende identificar los factores y expectativas con respecto a contratación y oferta salarial desde la perspectiva del colaborador.

Debido a lo anterior, la investigación se inicia con la búsqueda de literatura relacionada con teorías de capital humano y productividad con el propósito de analizar las fuentes desde una óptica general hasta llegar a un marco específico. Posteriormente, se realiza la investigación de campo basada en la aplicación de entrevistas semi estructurales aplicadas a diez (10) pequeñas y medianas empresas; es importante señalar que la elección de estas organizaciones ha sido de acuerdo a la población objeto de estudio la cual incluía exclusivamente al sector de servicios., simultáneamente se aplican un total de quinientas treinta (530) encuestas dirigidas a los colaboradores de las organizaciones seleccionadas de acuerdo al tamaño y la muestra seleccionadas. Para finalmente, contrastar los datos encontrados en las fuentes secundarias con los datos encontrados a través de las fuentes primarias

## ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
2.1 Antecedentes De La Investigación .....	3
2.2 Definición Del Problema.....	4
2.2.1 Enunciado del Problema .....	4
2.2.2 Formulación del Problema .....	5
2.3 Preguntas de investigación .....	5
2.4 Hipótesis Y/O Variables De Investigación .....	6
2.4.1 Hipótesis.....	6
2.4.2 Variables De Investigación .....	8
2.5 Delimitación.....	11
III. OBJETIVOS .....	11
3.1 Objetivo General .....	11
3.2 Objetivos Específicos .....	12
IV. MARCO TEÓRICO.....	13
4.1 Capital Humano .....	15
4.2 Modelo de Gestión del Talento Humano .....	17
4.2.1 Objetivos de la gestión del talento humano.....	19
4.3 Pequeñas y Medianas Empresas.....	20
4.3.1 Definición de las Mi Pymes .....	21
4.3.2 Contribución de las Pymes a la economía nacional .....	22
4.4 Incentivos .....	24
4.4.2 Incentivos .....	24
4.5 Experiencia.....	28
4.6 Expectativa laboral y salarial .....	30
4.6.1 Expectativa laboral.....	30
4.6.2 Expectativa Salarial.....	35
4.7 Motivadores.....	38
4.7.1 Teorías de la motivación humana.....	39
V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
5.1 Enfoque de la investigación .....	45
5.2 Método de la investigación .....	45
5.3 Tipo de estudio.....	45
5.4 Diseño de la investigación.....	46
5.5 Población y muestra .....	46
5.6 Técnicas e Instrumentos de investigación.....	47

5.7 Fuentes de información .....	48
5.8 Cronología de trabajo .....	49
VI. RESULTADO Y ANÁLISIS .....	52
6.1 Gráfico y análisis de encuesta .....	52
6.2 Cruce de variables .....	63
6.3 Entrevistas .....	68
6.3.1 Entrevista a pequeñas empresas .....	68
6.3.2 Entrevista a pequeñas empresas .....	89
6.4 Hallazgos .....	109
6.4.1 Análisis a pequeñas empresas .....	109
6.4.2 Análisis a medianas empresas .....	111
6.4 Verificación de las hipótesis de investigación .....	113
VII. CONCLUSIONES .....	116
VIII. RECOMENDACIONES .....	118
8.1 Propuesta .....	120
8.2 propuesta de cronograma de actividades .....	123
IX Bibliografía .....	126
X. ANEXOS .....	136
ENTREVISTA .....	136
ENCUESTA .....	138

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<i>Ilustración 2.1 Variables De Investigación.....</i>	9
<i>Ilustración 4.1 Actividad económica por sector .....</i>	23



## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 4.1 plantilla de depuración del marco teórico</i> .....	14
<i>Tabla 4.2. Clasificación de las MiPymes en Honduras, según decreto No. 135-2008</i> .....	22
<i>Tabla 4.3 Personal ocupado en las pequeñas y medianas empresas</i> .....	24
<i>Tabla 4.4 Incentivos no monetarios</i> .....	28
<i>Tabla 4.5 Comparativa Teoría X Y Teoría Y de los Recursos Humanos</i> .....	41
<i>Tabla 4.6 Teoría de Higiene y motivación</i> .....	42
<i>Tabla 4.7 Operacionalización de variables</i> .....	51
<i>Tabla 6.1 Entrevista a pequeñas empresas 1</i> .....	71
<i>Tabla 6.2 Entrevista a pequeñas empresas 2</i> .....	75
<i>Tabla 6.3 Entrevista a pequeñas empresas 3</i> .....	78
<i>Tabla 6.4 Entrevista a pequeñas empresas 4</i> .....	83
<i>Tabla 6.5 Entrevista a pequeñas empresas 5</i> .....	88
<i>Tabla 6.6 Entrevista a mediana empresa 1</i> .....	92
<i>Tabla 6.7 Entrevista a mediana empresa 2</i> .....	96
<i>Tabla 6.8 Entrevista a mediana empresa 3</i> .....	100
<i>Tabla 6.9 Entrevista a mediana empresa 4</i> .....	104
<i>Tabla 6.10 Entrevista a mediana empresa 5</i> .....	108
<i>Tabla 8.1. Propuesta</i> .....	123
<i>Tabla 8.1. cronograma de actividades.</i> .....	125

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 4.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham H. Maslow</i> .....	40
--	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 6.1</i> .....	52
<i>Gráfico 6.2</i> .....	53
<i>Gráfico 6.3</i> .....	54
<i>Gráfico 6.4</i> .....	55
<i>Gráfico 6.5</i> .....	56
<i>Gráfico 6.6</i> .....	57
<i>Gráfico 6.7</i> .....	58
<i>Gráfico 6.8</i> .....	59
<i>Gráfico 6.9</i> .....	60
<i>Gráfico 6.10</i> .....	61
<i>Gráfico 6.11</i> .....	62
<i>Gráfico 6.12</i> .....	63
<i>Gráfico 6.13</i> .....	64
<i>Gráfico 6.14</i> .....	65
<i>Gráfico 6.15</i> .....	66
<i>Gráfico 6.16</i> .....	67

## **I. INTRODUCCIÓN**

Esta investigación, tiene como finalidad determinar cómo influye el capital humano en la productividad de las pequeñas y medianas empresas del sector comercio y servicios, del Municipio del Distrito Central, en el Departamento de Francisco Morazán.

De igual manera se pretende a través de este estudio realizar un aporte significativo a este rubro tan importante, ya que, se desea detectar desde dos perspectivas (empleador y recurso humano), las necesidades que las pequeñas y medianas empresas tienen referente a temas de capital humano, específicamente, en las carencias que pueden existir en materias de contratación de personal, funciones estratégicas y de estructura organizacional. Mientras que, por el otro lado, las necesidades integrales, perspectivas organizacionales y continuo desarrollo en la organización se consideran ser evaluadas por el recurso humano para continuar u optar por posiciones dentro de las organizaciones.

Por lo anterior, esta investigación se encuentra estructurada en once capítulos. En el segundo capítulo se desarrolla la problemática bajo el cual ha sido realizado este estudio; comenzando con la revisión precisa de bibliografía sobre el tema en particular, procurando abarcar antecedentes de los autores más relevantes de la materia. De igual manera, en este apartado se incluyen aspectos como la pregunta de investigación, la formulación de hipótesis y/o variables, así como también; la justificación y delimitación de la investigación.

En el tercer capítulo, se presenta el objetivo general que sustenta esta investigación, el cual tiene como propósito principal analizar y comprender la importancia del capital humano en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). Asimismo, se enuncian cada uno de los objetivos específicos que integran este estudio, con el fin de cumplir con el objetivo planteado anteriormente.

En el cuarto capítulo, se enuncian las bases teóricas que dan sustento al presente trabajo de investigación. En este se describe la conceptualización de las diferentes variables asociadas al capital humano, desde la visión o perspectiva asociada con diversos autores, con el fin de evidenciar la revisión del estado del arte.

En el quinto capítulo se especifica la metodología empleada en este estudio, la cual comienza con una descripción del enfoque, así como también del método y tipo de estudio, posteriormente, se realiza un análisis con respecto al diseño, población y muestra y se identifican los instrumentos utilizados para la recolección de la información, para concluir con las fuentes y cronología utilizados durante todo el desarrollo de la investigación.

En el sexto capítulo se muestran los principales hallazgos o resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta y entrevista, consiguientemente, en el séptimo y octavo capítulo se presentan, respectivamente, las conclusiones y las recomendaciones de la investigación.

Y finalmente, en el noveno capítulo se encuentra la propuesta, en el décimo los anexos y en el onceavo capítulo se encuentra desarrollada la bibliografía.

## II. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 Antecedentes De La Investigación

“Tradicionalmente, los economistas medían la riqueza de una sociedad en función de tres factores productivos: tierra, trabajo y capital físico. Este análisis se abrió en la década de los sesenta del siglo XX, a la consideración de la calidad en el trabajo y el nivel de cualificación laboral. El concepto de capital humano reivindicaría la importancia del trabajador y su formación en el entorno laboral.”(*Factores productivos, tierra, trabajo, capital, tecnología y conocimiento*, s. f.)

De acuerdo con lo anterior, numerosos estudios han demostrado la presencia de una fuerte relación en cuanto a capital humano y la productividad de las organizaciones. En este sentido, la investigación presentada por Marino Valencia Rodríguez de la Universidad de Cali, Colombia en su artículo denominado “El capital humano, otro activo de su empresa” señala que el capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad.

De manera similar, en la investigación desarrollada por la Universidad Nacional Autónoma de México, (UNAM) elaborada por la Dra. María Luisa Saavedra, plantea que el “capital humano es considerado como uno de los recursos más importantes durante el desarrollo de las actividades productivas de las organizaciones y frecuentemente es utilizado a través de la cadena de valor. De igual manera la autora señala la importancia de la aplicación de prácticas de capital humano en las Pequeñas y Medianas Empresas para lograr el éxito competitivo.”

Asimismo, un estudio publicado por los norteamericanos Werner y Herman en el año 2012, “señala que la dirección de capital humano sido considerada poco apropiada y costosa para las Pequeñas y Medianas Empresas, razón por la cual también existen muy pocas investigaciones sobre este tópico; no obstante, en su investigación reconocen al capital humano como el principal responsable de la generación de valor para las empresas.

En el caso particular de Honduras, en un artículo publicado por la Revista de investigación científica denominada “Espacios” el autor Mario Sosa señala que el capital humano impacta en los niveles de competitividad de los países, sin embargo, en su estudio señala que el índice de educación que se maneja en el país no es competitivo puesto que los indicadores de educación se encuentran por debajo del promedio en Centroamérica; cuando en otros países desarrollados tienen otros sistemas educativos más abiertos tanto en infraestructura geográfica, docentes capacitados en varios temas como la tecnología, entre otros.

## **2.2 Definición Del Problema**

### **2.2.1 Enunciado del Problema**

A lo largo de los años, la importancia del capital humano se ha incrementado como elemento sustancial en los procesos de desarrollo productivo. En un mundo globalizado, las exigencias del mercado laboral son cada vez mayores, es por esto que las organizaciones demandan y requieren de trabajadores mejor calificados que cuenten con habilidades que permitan adaptarse más rápido a los cambios tecnológicos e incrementar la competitividad y productividad de la empresa. Ante estas exigencias las pequeñas y medianas empresas no se encuentran exentas, hoy en día la tecnología está suplantando la mano de obra no calificada.

En este sentido, uno de los elementos más urgentes que requieren las Pequeñas y Medianas Empresas en el país, consiste en incrementar los niveles de productividad y competitividad, puesto que estas unidades económicas sociales, han crecido a un ritmo inferior comparadas con el resto de Centroamérica, y otras economías emergentes. Por lo cual; el capital humano puede presentarse como una alternativa de desarrollo para estas organizaciones

### **2.2.2 Formulación del Problema**

El mercado laboral contemporáneo hoy en día, busca diferentes mecanismos que permita atraer personal calificado, ya que, por factores como la globalización y la digitalización, se han desarrollado brechas de destrezas y habilidades que generan un reto para conseguir personal que cumpla requisitos cada vez más amplios y concisos, y por otro lado, se requieren posiciones atractivas debido a que los prospectos se tornan, más exigentes continuamente porque buscan empresas donde puedan desarrollarse y satisfacer sus necesidades tanto profesionales como personales. Para una pequeña o mediana empresa lo anterior podría ser un factor de riesgo debido a que las oportunidades de crecimiento pueden verse limitadas.

### **2.3 Preguntas de investigación**

1. ¿Cuál es el nivel de importancia que ejerce el capital humano en la productividad de las pequeñas y medianas empresas?
2. ¿Utilizan las pequeñas y medianas empresas un modelo de gestión del talento humano que ajuste a su modelo de organización?
3. ¿Cuáles son las dificultades para las pequeñas y medianas empresas para conseguir talento humano en diferentes niveles o posiciones?

4. ¿Ofrecen las pequeñas y medianas empresas incentivos atractivos que permitan atraer a futuros colaboradores?
5. ¿Es el factor experiencia un factor limitante que dificulte la contratación?
6. ¿Las expectativas laborales- salariales son compatibles con la oferta laboral?
7. ¿Cuáles factores motivan a un posible colaborador a aceptar una posición laboral?

## 2.4 Hipótesis Y/O Variables De Investigación

### 2.4.1 Hipótesis

**Pregunta 1:** ¿Cuál es el nivel de importancia que ejerce el capital humano en la productividad de las pequeñas y medianas empresas?

**Hi:** El capital humano es importante para la productividad en las pequeñas y medianas empresas.

**Ho:** El capital humano no es importante para la productividad en las pequeñas y medianas empresas.

**Pregunta 2:** ¿Utilizan las pequeñas y medianas empresas un modelo de gestión del talento humano que ajuste a su modelo de organización?

**Hi:** Las pequeñas y medianas empresas utilizan un modelo de gestión del talento humano.

**Ho:** Las pequeñas y medianas empresas no utilizan un modelo de gestión del talento humano.

**Pregunta 3:** ¿Cuáles son las dificultades para las pequeñas y medianas empresas para conseguir talento humano en diferentes niveles o posiciones?

**Hi:** Las dificultades de las pequeñas y medianas empresas para conseguir talento humano en diferentes niveles o posiciones son experiencia y salario.

**Ho:** Las dificultades de las pequeñas y medianas empresas para conseguir talento humano en diferentes niveles o posiciones es la falta de personal calificado.

**Pregunta 4:** ¿Ofrecen las pequeñas y medianas empresas ofrecen incentivos atractivos que permitan atraer a futuros colaboradores?

**Hi:** Las pequeñas y medianas empresas si ofrecen incentivos atractivos que permitan atraer a futuros colaboradores.

**Ho:** Las pequeñas y medianas empresas no ofrecen incentivos atractivos que permitan atraer a futuros colaboradores.

**Pregunta 5:** ¿Es el factor experiencia es un factor limitante que dificulte la contratación?

**Hi:** La experiencia no es un factor limitante que dificulte la contratación

**Ho:** La experiencia si es un factor limitante que dificulte la contratación

**Pregunta 6:** ¿Las expectativas laborales- salariales son razonablemente compatibles con la oferta laboral?

**Hi:** Las expectativas laborales-salariales son compatibles con la oferta laboral

**Ho:** Las expectativas laborales-salariales no son compatibles con la oferta laboral



**Pregunta 7:** ¿Cuáles factores motivan a un posible colaborador a aceptar una posición laboral?

**Hi:** Los factores que motivan a un posible colaborador a aceptar una posición labora son el salario y crecimiento profesional.

**Ho:** Los factores que motivan a un posible colaborador a aceptar una posición laboral son el teletrabajo y bono por desempeño.

## 2.4.2 Variables De Investigación

### Variable Dependiente

**Capital Humano:** como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. Becker (1964).

### Variables Independientes

**Modelo de gestión del talento humano:** El Modelo de Gestión de Talento Humano es la manera en que la unidad administrativa encargada del personal interactúa con sus partes interesadas (dentro y fuera de la organización), se organiza y ejecuta estas actividades encaminadas a satisfacer los requerimientos establecidos. (Sáenz, s.f)

**Pequeñas y medianas empresas:** pequeñas y medianas empresas. Estas, generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocio e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles. (Westreicher, 2015)

**Incentivos:** del latín incentivus, es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción). (Pérez y Gardey, 2022.)

**Experiencia:** Experiencia, del latín experiencia, es el hecho de haber presenciado, sentido o conocido algo. La experiencia es la forma de conocimiento que se produce a partir de estas vivencias u observaciones. (Pérez y Merino, 2021)

### **Expectativas laborales-salariales:**

**Expectativa laboral:** son uno de los puntos que hay que priorizar a la hora de desarrollarse profesionalmente. Es lo que hace que una persona se sienta realizada y a gusto con su trabajo. (ADP, 2018)

**Expectativa salarial:** puede definirse como la compensación económica que un candidato desea por un puesto. (Talent2Win, 2021)

**Motivadores:** preferencias que impulsan a una persona a la acción e influyen en su respuesta positiva o negativa a los estímulos que percibe del ambiente. (Wright, s.f)

**Figura 1.1 Variables De Investigación.**



*Ilustración 2.1 Variables De Investigación.*

## **2.5 Justificación**

Esta investigación se encuentra motivada por el interés de estudiar aspectos relacionados sobre el capital humano en las Pequeñas y Medianas Empresas en el Municipio del Distrito Central en Honduras. Por lo cual se detallan a continuación los diversos motivos que justifican la investigación:

### **1. Justificación teórica.**

La presente investigación busca aportar y contribuir a generar nuevos conocimientos frente a los estudios existentes, de manera que pueda servir como una aportación al estado del arte en materia de capital humano y productividad en las Pequeñas y Medianas Empresas.

### **2. Justificación social.**

De acuerdo con el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE); 98 de cada 100 empresas en el país pertenecen al sector de las Pequeñas y Medianas Empresas; conformando con ello la gran mayoría de los negocios del tejido empresarial, y crean aproximadamente el 49% del empleo nacional. Por lo cual, con esta investigación posiblemente los beneficiarios sean los empresarios ubicados en el MDC en el departamento de Francisco Morazán.

### **3. Justificación económica**

Debido al elevado nivel de competitividad que se desarrolla a nivel mundial, las organizaciones se ven obligadas a desarrollar herramientas para el cumplimiento de sus metas, por lo cual esta investigación se encuentra justificada por el interés en lograr una mayor productividad para estas unidades económicas, y por ende incrementar sus ganancias.

#### **4. Justificación Legal**

Debido al relevante papel que juegan las Pequeñas y medianas empresas como reactivadores económicos y sociales en la economía del país, resulta importante conocer si estas unidades económicas se encuentran constituidas como una sociedad mercantil para que sea considerada desde el punto de vista jurídico como pequeña o mediana empresa.

#### **2.5 Delimitación**

La presente investigación se desarrolla en el Municipio del Distrito Central, en el segundo trimestre del año 2022, el cual comprende los meses de abril, mayo y junio, realizada por estudiantes de último año de estudio de la carrera de Administración de empresas de CEUTEC.

### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Analizar la importancia que ejerce el capital humano en la productividad de las pequeñas y medianas empresas, del M.D.C., así como identificar, los principales incentivos, expectativas y factores que motivan a los colaboradores de dichas organizaciones.

### **3.2 Objetivos Específicos**

1. Investigar como utilizan las pequeñas y medianas empresas un modelo de gestión del talento humano que se ajuste a su modelo de organización.
2. Identificar cuáles son las dificultades para las pequeñas y medianas empresas para conseguir talento humano en diferentes niveles o posiciones.
3. Analizar si las pequeñas y medianas empresas ofrecen incentivos atractivos que permitan atraer a futuros colaboradores.
4. Determinar si el factor experiencia es un factor limitante que dificulte la contratación.
5. Conocer las expectativas laborales- salariales que son razonablemente compatibles con la oferta laboral
6. Identificar cuáles son los factores que motivan a un posible colaborador a aceptar una posición laboral.

## IV. MARCO TEÓRICO

CAPITULO	VARIABLES	Objetivos	Preguntas de Investigación	Bibliografías
4	4.1 Capital Humano:	Analizar la importancia que ejerce el capital humano en la productividad de las pequeñas y medianas empresas, del M.D.C., así como identificar, los principales incentivos, expectativas y factores que motivan a los colaboradores de dichas organizaciones.	¿Cuál es el nivel de importancia que ejerce el capital humano en la productividad de las pequeñas y medianas empresas	(Madrigal, 2012, p.67) (Sáenz, 2022, p. 17) (Álvarez, 2011, p. 11) (OCDE, 1997) (Madrigal, 2012, p.77) (Boisier, 2003, p.4) (Cañibano, 2005, p. 258) (Leal, 2008, p. 12)
	4.2 Modelo de gestión del talento humano:	Investigar como utilizan las pequeñas y medianas empresas un modelo de gestión del talento humano que se ajuste a su modelo de organización.	¿Utilizan las pequeñas y medianas empresas un modelo de gestión del talento humano que ajuste a su modelo de organización?	(Chávez, 2017, p 36) (Sukier, 2021, p.23) (abril, 2018 p. 153) (Bravo, 2013 p.11) (Koontz, 2004, p.32) (Chiavenato, 2004).
	4.3 Pequeñas y medianas empresas:	Identificar cuáles son las dificultades para las pequeñas y medianas empresas para conseguir talento humano en diferentes niveles o posiciones.	¿Cuáles son las dificultades para las pequeñas y medianas empresas para conseguir talento humano en diferentes niveles o posiciones?	(SELA, 2014) decreto No. 145-2008 (CEPAL, 2012) (CONAMIPYME, 2013, p. 33) (Valenzuela 2013) (Frans, 2003)
	4.4 Incentivos	Analizar si las pequeñas y medianas empresas ofrecen incentivos atractivos que permitan atraer a futuros colaboradores.	¿Ofrecen las pequeñas y medianas empresas incentivos atractivos que permitan atraer a futuros colaboradores?	(Gorbaneff, Torres, and José 2009 p. 1) (Rotundo 2016 p, 4) (Chiavenato, 2004) (Malagón, 2006, p. 26) Batton (2017) (Gibbons 2010, p. 29)

			(Estudillo 2006, p. 57) (London 2014, p. 62) (Villalobos 2018, p,7) (Madero, 2010, p 4).
4.5 Experiencia	Determinar si el factor experiencia es un factor limitante que dificulte la contratación.	¿Es el factor experiencia un factor limitante que dificulte la contratación?	(Wrigley, 2015) (Escobar 2005, p. 15) (Westreicher 2020) (Gutiérrez 2007, p. 29)
4. 6 Expectativa laboral y Expectativa salarial	Conocer las expectativas laborales-salariales que son razonablemente compatibles con la oferta laboral	¿Las expectativas laborales-salariales son compatibles con la oferta laboral?	(Peralta Montecinos, J, 2006). (Heath, 2020) (Nazario, 2006). García Abad (2016) Fernández (2002) OMS (1947) El Herald (2015) (OIT, 2014, p. 36.). Carrera Álvarez, et al. (2009) (Código de trabajo Honduras, 2009. p. 156). (Mendez, et al, 2020). Carrasco (2020) (Muñoz, 2011, p. 3). Almeda (2017)
4. 7 Motivadores:	Identificar cuáles son los factores que motivan a un posible colaborador a aceptar una posición laboral.	¿Cuáles factores motivan a un posible colaborador a aceptar una posición laboral?	(Rodríguez Estrada, 2014). Chiavenato (2001) (Robbins y Coulter, 2005). CEDERED Economía desde casa (2021) Quiroa (s, f) (2021) Aduara Arrufat, (2020)

Tabla 4.1 plantilla de depuración del marco teórico

## 4.1 Capital Humano

Para poder abordar la presente investigación es importante comenzar explicando, que “las economías emergentes y las consolidadas se aciertan en una transición de la economía industrial hacia la economía del conocimiento, en la cual existe una interrelación entre la educación, el conocimiento, ciencia y tecnología, lo cual provoca que el motor del desarrollo de un país sean las ideas y la aplicación de la tecnología sobre las habilidades, aprendizaje y el capital humano.” (Madrigal, 2012, p.67)

En este sentido, la literatura especializada señala que “la sociedad actual se caracteriza por estar basada en el conocimiento. Este es el principal recurso estratégico, siendo capaz por sí mismo de generar nuevo conocimiento; por ello, los recursos intangibles se han convertido en el cimiento de competitividad para cualquier empresa, puesto que su posesión confiere la posibilidad de generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, e incrementa el valor de la compañía.” (Sáenz, 2022, p. 17)

Por otra parte, la definición del término de capital humano surge por primera vez en el año de 1964, con la publicación del libro de Gary S. Becker denominado “*Capital Humano*” en su libro el autor define la teoría del capital humano como “el conjunto de las capacidades que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos” (Valencia, 2005, p. 2). De acuerdo con lo anterior, dicha teoría “sostiene que el conocimiento proporciona a los individuos una mayor capacidad cognitiva, haciéndoles más productivos y eficientes” (Álvarez, 2011, p. 11)



Asimismo, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico (OCDE) señala al capital humano como un conglomerado de “conocimientos, habilidades, competencias y atributos personificados en individuos para facilitar la creación de bienestar personal, económico y social. (OCDE, 1997)

Del mismo modo, autores como Alama 2008, consideran que el capital humano recoge la cantidad de conocimientos útiles y valiosos acumulados por los individuos en el proceso de educación y formación; incluye la capacidad y el talento innatos, así como la educación y las cualificaciones adquiridas. (Madrigal, 2012, p.77)

De igual manera, Boisier (2003) define que el capital humano corresponde al valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás. Boisier (2003) precisa más el concepto y agrega que éste corresponde al stock de conocimientos y habilidades que poseen los individuos y su capacidad para aplicarlos a los sistemas productivos. (Boisier, 2003, p.4)

Del mismo modo, Nelson y Phelps (1996), señalan que los individuos más educados se encuentran en mejores condiciones para resolver problemas y se enfrentan con menos miedo a realizar actividades emprendedoras de tal manera; que incentivan más la innovación en las empresas y tienen mejor disposición para asimilar innovaciones procedentes del exterior. (Cañibano, 2005, p. 258)

Igualmente, autores como Bontis et al., 2000 señalan que el conocimiento aislado de los individuos, si no es codificado y transformado en conocimiento organizativo, no generará resultados, o lo que es lo mismo, no basta con dotar a la empresa de personas brillantes, se precia de estructuras que las sustenten. Por todo ello se entiende que el capital humano sea considerado por muchos autores como el recurso más importante de las organizaciones.

En el caso hondureño, el concepto de capital humano es adoptado por las grandes empresas industriales y de servicios, las que mayoritariamente han entendido la importancia de las personas y su conocimiento. Difícilmente se encontrará entre la alta gerencia hondureña, alguien que no destaque la importancia del capital humano para el éxito empresarial. “Sin embargo, muchas veces, este discurso no parece estar en concordancia con las políticas y prácticas de las organizaciones. En efecto, muchas empresas del país, particularmente, las que se desenvuelven en los sectores más tradicionales de la economía, conciben el papel de la gerencia de recursos humanos como simple administradora de los procesos relacionados con esta función.” (Leal, 2008, p. 12)

Por lo cual, es de suma relevancia hacer hincapié en las organizaciones; particularmente en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) las cuales deben desarrollar el capital humano con el objetivo de contar con competencias y habilidades en los colaboradores para el incremento de su productividad. Por lo tanto, en el siguiente apartado se realiza un breve análisis de las implicaciones del modelo de gestión del talento humano.

## **4.2 Modelo de Gestión del Talento Humano**

Para comprender el término de talento humano, se comenzará definiendo lo que significa talento, que según el diccionario de la Real Academia Española (RAE) es “la inteligencia y aptitud para desempeñar determinada ocupación”. Dentro de las organizaciones el término talento humano fue acuñado por Peter Drucker, quien afirmó que lo importante del conocimiento e inteligencia de los individuos es su capacidad para producir riqueza, además definió el talento humano como: “los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos y

mejoramiento de posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad” (Chávez, 2017, p 36)

Por otra parte, el modelo de gestión del talento humano puede definirse como “uno de los procesos que mayor dinamismo ha tenido a través de los años, el cual ha tenido una evolución tanto en las empresas desde el punto de vista estructural, como en la administración del personal” (Sukier, 2021, p.23)

En este sentido, el modelo de gestión del talento humano consiste en las “acciones estratégicas necesarias, dirigidas a motivar atraer y retener a las personas y que estas a su vez cumplan con los objetivos planteados” (abril, 2018 p. 153)

Del mismo modo, el autor De León (2013) menciona que la gestión del talento humano “es el proceso mediante el cual se obtiene capital intelectual valioso, y dentro de este se resalta la importancia de gestionar, reclutar, seleccionar, evaluar y controlar, incluso capacitar, y todo lo referente con pulir las capacidades y aptitudes de cada empleado” (Bravo, 2013 p.11)

Por su parte Eslava (2004), confirma que gestionar el talento humano, consiste en asumir un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro. La persona es vital para la operación eficaz de una institución, es su activo más importante, a pesar de que no aparecen reflejados en los balances generales como una categoría en sí misma a pesar de la gran cantidad de dinero que se invierte en ellos (Koontz, 2004, p,32)

De igual manera, Chiavenato expresa claramente, que “el ser humano es el protagonista dentro de cualquier institución y pieza clave para lograr que los objetivos propuestos se

cumplan, son ellos los que ponen en marcha la institución, como los encargados y responsables de todos los procesos que se deben llevar a cabo en una organización o institución, por ello no se puede olvidar que los proyectos no pueden llevarse a cabo solos y que el éxito de los mismos depende de una buena ejecución por parte de los encargados o responsables en cada una de las áreas” (Chiavenato, 2004).

#### **4.2.1 Objetivos de la gestión del talento humano**

“Los objetivos de la Gestión del Talento Humano son diversos y para que estos se alcancen es necesario que los gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional. Diversos autores consideran que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional.”

De este objetivo general se desprende varios objetivos específicos tales como:

- a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
  - b. Proporcionar competitividad a la organización.
  - c. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
  - d. Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
  - e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- a. Administrar el cambio.
  - b. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables

Existen además cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano:

- a. Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- b. Retener a los empleados deseables.
- c. Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- d. Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, el proceso de gestión de capital humano resulta relevante para las organizaciones, por lo cual, en la siguiente sección se detallan las principales estadísticas en relación con la situación actual de las pequeñas y medianas empresas (Pyme) en el país.

### **4.3 Pequeñas y Medianas Empresas**

Las Pequeñas y Medianas empresas son actores importantes para el desarrollo económico de los países de América Latina y el Caribe. En todos ellos representan un alto porcentaje del total de establecimientos brindando sustancial aporte al desarrollo de empresarialidad.(SELA, 2014)

En el caso particular de Honduras, estas unidades además de generar empleo dinamizan la economía en general; y pueden ser tomadas como un mecanismo en la reducción de la pobreza.

### 4.3.1 Definición de las Mi Pymes

De acuerdo con el Decreto No.135, de la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicada en el Diario Oficial la Gaceta de la Republica de Honduras el 31 de octubre de 2008, las MiPymes se clasifican con base en los siguientes criterios:

- a. **Microempresa:** Es toda unidad económica con un mínimo de una persona remunerada laborando en ella, la que puede ser su propietario, y un máximo de diez (10) empleados remunerados.
- b. **Pequeñas Empresas:** Son aquellas con una mejor combinación de factores productivos y posicionamiento comercial, que permiten a la unidad empresarial, acumular ciertos márgenes de excedentes. Tienen una organización empresarial más definida y mayor formalización en su gestión y registro, cuenta con un mínimo de once (11) y un máximo de cincuenta (50) empleados remunerados.
- c. **Mediana Empresa:** Son empresas que disponen de mayor inversión en activos fijos, con relación a las anteriores. Asimismo, presentan una adecuada relación en cuanto a su capital de trabajo, una clara división interna del trabajo y formalidad en sus registros contables y administrativos, emplean un mínimo de cincuenta y uno (51) empleados y un máximo de ciento cincuenta (150) empleados remunerados, tal como se observa en siguiente tabla No. 2

Tipo de Empresa	Número de empleados
<i>Micro</i>	De 1 a 10 empleados
<i>Pequeña Empresa</i>	De 11 a 50 empleados
<i>Mediana Empresa</i>	De 51 a 150 empleados

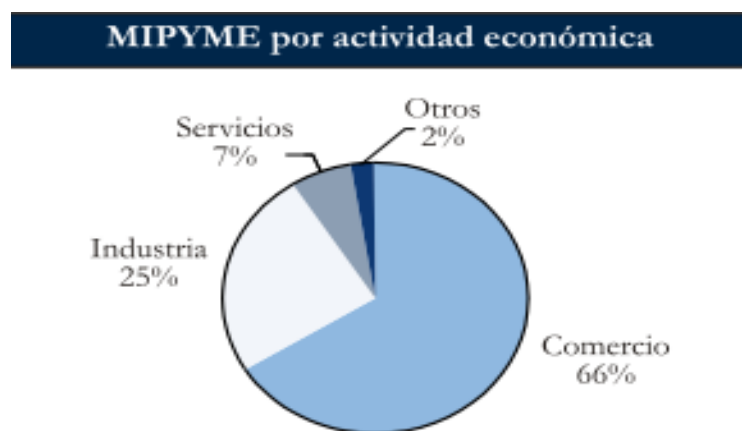
Tabla 4.2. Clasificación de las MiPymes en Honduras, según decreto No. 135-2008

#### 4.3.2 Contribución de las Pymes a la economía nacional

De acuerdo con cifras oficiales publicadas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se estima que en el país existen alrededor de unas trescientas mil (300,000) pequeñas y medianas empresas operando en el territorio nacional que aportan entre el 20 y 25 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB), generando más de 700.000 empleos; estas empresas son un motor económico por su aportación a la economía en general. (GTZ, 2012)

De igual manera, de acuerdo estadísticas proporcionadas por la Comisión Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAMIPYME), el “66% de las unidades productivas de las MiPymes se dedican a actividades comerciales, es decir; a la venta de alimentos en pulperías y tiendas, venta de textiles ropa y calzado, comercio al por menor no clasificado, restaurantes, cafés y hoteles. El 25% de las unidades se dedican a actividades industriales, es decir; a la fabricación de productos de panadería, fabricación de productos alimenticios diversos, fabricación de textiles, sastrerías, zapaterías, industria de madera, fabricación de muebles y fabricación de productos metálicos, entre otros. El 7% del total de unidades se dedican a actividades de servicio, estas empresas realizan actividades de calzado, y otros

artículos de cuero, talleres de reparación eléctricas, reparación de automóviles y bicicletas, reparación de joyas, peluquerías y salones de belleza entre otros.”(CONAMIPYME, 2013).



2 Ilustración 4.1 Actividad económica por sector

**Fuente.** Diagnóstico del Sistema Financiero Nacional que atiende al sector de las MiPymes, CONAMIPYME, 2004.

Sin embargo, la relevancia económica no es el único parámetro para dimensionar la importancia de estos agentes económicos, es necesario también considerar el papel de carácter social que juegan estas empresas, por lo cual; en el siguiente apartado se hace mención sobre el personal calificado de dichas organizaciones.

De acuerdo con informes presentados por la Sub secretaría MIPYME-SSE, se establece que estas unidades económicas generan un estimado de 577,343 empleos a tiempo completo, de carácter permanente y con pago; de los cuales el 49% corresponden a microempresas, 25% a la pequeña empresa y 24% a la mediana empresa” (Valenzuela, 2013)

Como se puede observar, en la tabla No. 3, las pequeñas y medianas contribuyen en gran medida a la generación de empleos en el país, “alcanzando alrededor del 34% de la población económicamente activa (PEA), y, aunque no existen cifras precisas, se estima que su aporte al Producto Interno Bruto (PIB); oscila entre el 20 y el 25% convirtiéndolas en un importante



motor económico por su capacidad de generar empleo y su aportación a la economía en general” (Frans, 2003) Ver tabla No. 3

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Número de empleados</b>	<b>% Personal ocupado</b>
<i>Micro</i>	288,525	49%
<i>Pequeña</i>	147,345	25%
<i>Mediana</i>	141,464	24%
<b>Total</b>	577,334	100%

*Tabla 4.3 Personal ocupado en las pequeñas y medianas empresas*

Fuente. Diagnóstico sectorial de la Mi pyme no agrícola en Honduras

De acuerdo con lo anteriormente descrito se ha evidenciado la importancia que genera este sector para la economía del país, por lo tanto, siguiendo esta línea de investigación se presenta la importancia del personal calificado, así como también los incentivos.

## **4.4 Incentivos**

### **4.4.2 Incentivos**

De acuerdo con Yuri Gorbaneff (2009) un incentivo “es la promesa de una compensación por realizar cierta acción que desea quien ofrece el incentivo. Es la recompensa total, que abarca los aspectos financieros y no financieros, condicionada a la medición del resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta” (Gorbaneff et al., 2009)

En este sentido, la literatura señala que “los planes de incentivos desempeñan un papel relevante no solo para definir a quiénes y cómo compensar económicamente en la organización, sino también para la determinación de la capacidad de la empresa para atraer y retener a los empleados de un alto potencial y motivarlos para que alcancen óptimos niveles de desempeño” (Rotundo, 2016)

Del mismo modo, Chiavenato (2004) señala que los incentivos son la forma de impulsar logros específicos, y los sistemas de recompensas impulsan a la persona a trabajar a favor de la organización. (Chiavenato, 2004)

De igual manera, Ana María Malagón autora del artículo denominado “*La importancia del sistema de compensaciones e incentivos en la motivación de los trabajadores*” de la Universidad de la Sabana en Colombia, señala que “ siempre que se crea un sistema de recompensas en una organización se debe tener en cuenta una constante retroalimentación que contribuya al esfuerzo positivo del comportamiento, para incrementar el desempeño excelente, tampoco se puede olvidar la relación de incentivos o recompensas con los resultados establecidos o esperados. (Malagón Sánchez, 2006)

De igual manera, Batton (2017) en su artículo publicado por la revista La Voz de Houston, hace mención que los incentivos a los empleados pueden generar una sana competencia entre los individuos o grupos de colaboradores dentro de una empresa. Si sólo un número determinado de personas recibe incentivos basados en el desempeño individual o grupal, eso puede hacer que trabajen más duro, si el incentivo es lo suficientemente convincente. Al mismo tiempo, los programas de comisiones, que son otro tipo de incentivos, pueden estimular al personal de ventas a trabajar más inteligentemente y más duro, porque una parte importante de su salario depende de los incentivos otorgados por rendimiento.

Por lo cual, de acuerdo con lo mencionado anteriormente; “se deduce la necesidad de poner en práctica en la organización un apropiado sistema de incentivos, cuya finalidad sea evaluar el desempeño y comportamiento de sus miembros, permitiendo también establecer recompensas y sanciones correctas y, por consiguiente, contribuya a configurar un mecanismo que garantice la alineación eficiente de los intereses del agente y del principal, así como a reducir los costos en materia de recursos humanos.” (Gibbons, 2010)

#### 4.4.2.1 Tipos de incentivos

Los incentivos se clasifican según autores como: Sherman (1999), Werther (1995), Gómez (2001), William (1998), Davis (1995) entre otros como: incentivos económicos y no económicos.

De acuerdo con lo anterior, los incentivos financieros se definen como aquellos beneficios que llevan asociados una retribución económica al salario habitual, lo que supone obtener dinero extra o una mejora salarial. Su impacto en el trabajador puede ser notable y eso tendrá una repercusión en su productividad” (APD, 2021). Dentro de los incentivos económicos encontramos una diversidad de programas que se aplican en las empresas para recompensar a sus trabajadores, a continuación, se mencionan los más conocidos:

- a) Incentivos sobre unidades de producción o destajo. Son aquellos incentivos que se otorgan al trabajador por aquel número o cantidad de unidades extra que estos realizan en sus actividades, a cambio de esto la empresa se ve en la necesidad de incentivarlos por el desempeño que muestran ante la empresa, ya que esto determina su compensación. (Estudillo, 2006)

Lo anterior significa que los trabajadores tienen la obligación de llevar a cabo ciertas tareas o bien; realizar la producción de determinadas unidades de productos; sin embargo, existen colaboradores que realizan más de las requeridas, por lo cual las organizaciones deciden otorgarle este tipo de incentivos conocidos como unidades de producción.

- b) Bonos por producción. “Estos bonos son aquellos que se le otorgan al trabajador por haber sobrepasado el número de unidades de producción que la empresa demanda y las cuales tiene la obligación de efectuar. Los trabajadores además de recibir un salario fijo, estos reciben un bono adicional” (London, 2014)

- c) Comisiones. Es un pago otorgado a un agente por proveer un servicio, especialmente un porcentaje de la cantidad total de la transacción del negocio, este tipo de incentivo va más relacionado con los departamentos de ventas, ya que dependiendo de lo que cada trabajador venda, es el porcentaje extra que la empresa le otorga. (Villalobos, 2018)

Por otra parte, los incentivos no financieros, “se conocen como compensaciones no monetarias, normalmente incluyen el reconocimiento, la responsabilidad, el trabajo significativo, la autonomía, la oportunidad para desarrollar las habilidades, oportunidades de carrera, calidad de vida y equilibrio de trabajo y vida. Estas recompensas se clasifican como recompensas relacionales porque están relacionadas con aprendizaje, desarrollo y la experiencia laboral de los trabajadores. Normalmente, se considera que las recompensas no financieras son otorgadas para complementar las recompensas financieras, pero éstas también tienen importancia y significado en la motivación y productividad de los trabajadores.” (Madero Gómez, 2010).

Estos incentivos mejoran las condiciones laborales de los empleados y se utilizan con gran éxito. Al respecto mencionaremos algunos en la siguiente tabla.

<b>Flexibilidad en los contratos</b>	<b>Horarios Flexibles</b>
	Planes de carrera Tiempo libre
<b>Entorno de trabajo favorable</b>	Reconocimiento de la labor y actividad realizada Autonomía en el trabajo Recursos suficientes para trabajar Lugar de trabajo seguro y limpio Carga de trabajo adecuada Trabajo sostenible Permiso de maternidad
<b>Apoyo al desarrollo profesional</b>	Supervisión eficaz Acceso y apoyo a la formación y capacitación Estructura de instructores y mentores Permisos sabáticos
<b>Accesos algunos servicios</b>	Salud Cuidado de niños y escuelas Instalaciones de recreo Acceso a vivienda y transporte

Tabla 4.4 Incentivos no monetarios

Fuente: Adaptado de Briget W, 2008; Caldwell y Kingma 2007; Dambisya 2007

Como se ha expuesto anteriormente, el principal objetivo de los incentivos consiste en mejorar el desempeño de los colaboradores con el fin de incrementar la productividad, sin embargo, esta no es la única variable para mejorar su desempeño por lo cual; a continuación, expondremos la importancia que tiene la experiencia del empleado al interior de las organizaciones.

## 4.5 Experiencia

- 1) De acuerdo con diversos autores la experiencia del empleado se puede definir como “el impacto acumulativo de las interacciones de los trabajadores con la organización a lo largo de todo su recorrido profesional. Desde la incorporación y la capacitación hasta la consecución de promociones y la exclusión” (Wrigley, 2015).

- 2) De manera similar, Jacob Morgan autor del libro *The future of Work* menciona que la ventaja competitiva más prometedora para crear valor para las empresas radica en la experiencia de sus empleados. En este sentido, diversas empresas “dedican esfuerzos en generar experiencias diferenciales en sus colaboradores para destacar frente a sus competidores, haciéndolos sentir no uno más, sino que con ello, por el contrario, generando un compromiso con ellos (Escobar, 2005)
- 3) Por otra parte, desde el punto de vista del colaborador, “la experiencia laboral es importante porque existen conocimientos y habilidades que no se adquieren en el mundo académico, sino que deben aprenderse al ejercer la profesión. Además, cuanta más experiencia laboral se adquiera en cierto campo, más oportunidad tendrá el individuo de avanzar en esa línea de carrera.” (Guillermo Westreicher, 2020)
- 4) Del mismo modo, el portal de educación y capacitación en línea “Crehana” señala que la experiencia laboral consiste en un conjunto de aptitudes y conocimientos que adquieres en un puesto de trabajo durante un tiempo específico. No se trata solo del tiempo que una persona lleva trabajando ni los puestos que ha ocupado, sino también de lo que ha aprendido desempeñando ese papel.
- 5) De acuerdo a lo anterior, el conocimiento adquirido empíricamente a lo largo de los años en durante el desarrollo de las actividades laborales, proporciona más seguridad en la realización del trabajo y en la toma de decisiones, logrando mayor productividad laboral; en este sentido, el conocimiento adquirido el cual se aprende en el lugar de trabajo y en el día a día es diferente al que se desarrolla en el sistema educativo a través de los niveles de escolaridad, pero ambos son importantes para el desarrollo de competencias laborales y evolución de la vida profesional de la persona. Sin embargo, la experiencia es una

característica con la cual se eleva el desempeño laboral, además de dar una mayor probabilidad de conseguir empleo” (Cristina & Gutiérrez, 2007)

- 6) Del mismo modo, de acuerdo con la revista de negocios y administración “*Expansión*” señala que un alto porcentaje de los solicitantes no consigue trabajo, no porque no haya vacantes disponibles, sino porque los postulantes no cumplen con los requisitos solicitados por los empleadores, en capacitación y experiencia previa, para llenar determinados cargos.
- 7) De igual manera, Esmeralda Cardenal, exdirectora asociada de admisiones de la Escuela de Negocios de Yale, señala que a través de la experiencia laboral el nivel de liderazgo de los colaboradores se incrementa, generando un impacto positivo para las organizaciones.
- 8) De acuerdo con lo señalado anteriormente podemos concluir que tanto los conocimientos adquiridos en las aulas escolares, así como también aquellas habilidades obtenidas producto de la experiencia laboral representan parte importante en el desarrollo del capital humano. Por lo tanto, a continuación, realizaremos un breve análisis sobre las expectativas laborales y salariales.

## **4.6 Expectativa laboral y salarial**

### **4.6.1 Expectativa laboral**

Cuando se empieza a hablar de trabajo es inevitable pensar en la trascendencia histórica que existe desde escenarios de esclavitud, servidumbre, artesanado, revolución industrial hasta lo hoy conocemos como trabajo en el siglo XXI, el cual, gracias al desarrollo de diversos mercados y de nuevas tecnologías, ha dado pie a la globalización; potenciada a la internalización de los mercados emergentes lo que ha provocado que tanto los empleadores como el capital humano sean más competitivos dentro de sus ámbitos.

Lo anterior, ha provocado que las empresas se preocupen no solo por brindar los beneficios que por ley se obtienen, sino ir más allá y propiciar entornos laborales ideales para el cumplimiento de metas, tanto personales como profesionales de los trabajadores, generando expectativas a corto, largo y mediano plazo en tema laboral y salarial. El tener expectativas hace suponer que las personas a partir de sus creencias, puede confirmar o no sus hipótesis. (Peralta Montecinos, J, 2006).

El recurso humano hoy en día, al momento de optar por una posición laboral se autogestiona una serie de expectativas sobre una visión que desea pase en su camino dentro de la organización, pues, saber que se quiere y que motiva permite conocer exactamente cuáles son los objetivos y plazos para alcanzarlos. (Heath, 2020)

Para las organizaciones hoy en día recae una gran presión en poder balancear sus costes de operación y costos en sistemas de beneficios laborales (deben estar guiados por la misión, visión, cultura, valores, estrategias, objetivos y capacidad financiera de la organización) para poder atraer mano de obra talentosa y que estos puedan ser retenida (Nazario, 2006).

#### **4.6.1.1 Enfoque sobre Estabilidad Laboral:**

“La estabilidad laboral es el derecho de a la permanencia en el trabajo por parte del trabajador de manera regular” (Montserrat, J., 2014, p.54). Dicho lo anterior, la permanencia de los trabajadores permite desarrollar una fuerza de trabajo continua que permite garantizar la ejecución de las operaciones y en el ámbito personal, permite brindar seguridad al trabajador en otras áreas de su vida.



En estos tiempos, pensar en una estabilidad laboral pueda parecer una utopía tanto para las empresas como para el recurso humano. Se debe a que hoy en día retener talento es difícil porque cada vez el capital humano es más exigente y no tiene la paciencia de permanecer mucho tiempo en las posiciones en las que fueron contratados, y en cambio, sienten la necesidad de estar escalando posiciones, esperando entonces, se les brinde la oportunidad de poder optar por posiciones más atractivas dentro de la organización.

García Abad (2016) Lo cierto es que la estabilidad laboral permite una serie de beneficios desarrollados muchas veces por la experiencia que obtiene el colaborador a los largo del tiempo debido a que después de realizar las tareas se han podido detectar aciertos y desaciertos, los cuales se mejoran con el tiempo logrando que los procesos y ejecuciones de las mismas se realicen de manera más óptima y eficiente permitiendo entonces a las empresas optar por el desarrollo de proyectos más ambiciosos y a largo plazo. Importante destacar además que, el sentimiento de pertenencia que puede sentir un trabajador al sentirse como parte esencial de su compañía transmite a su entorno laboral y a su clientela una referencia positiva y por último pero no menos importante, reconocer el hecho de que la estabilidad laboral disminuye o en casos elimina preocupaciones que llegan a ser perjudiciales en el trabajador, sabiendo que es menos probable encontrarse sin recursos materiales para afrontar proyectos que competan a su desarrollo personal, familiar, de seguridad, planificaciones de planes de vida, entre otros.

Sin embargo, la estabilidad laboral puede generar un sentimiento de conformidad en la que el trabajador pueda sentir que “ya tiene ganado el puesto ganado” y no necesita dar mucho más esfuerzo para seguir desarrollando su trabajo, que a la larga puede ser perjudicial en el desenvolvimiento de las funciones del trabajador, de aquí la importancia de las empresas en detectar estas situaciones y ejecutar planes para vencerlas y evitar que sus colaboradores caigan en conformismos. García Abad (2016).

Un trabajador que sabe que su trayectoria por una empresa será corta, su desempeño se realizará sin motivación alguna, pues solo estaría dispuesto a cumplir con sus asignaciones y no estaría anuente a potenciar sus habilidades y destrezas en un grado mayor. Pero, en definitiva, si las personas al ingresar a una organización tienen la posibilidad de crecer adentro de ella, se involucran en un grado mayor y ejercen su trabajo como parte integral de su vida pues sus funciones las realizan con entereza y gratitud.

#### **4.6.1.2 Enfoque Crecimiento en la organización:**

Hoy en día los altos directivos de las pequeñas y medianas empresas se han dado cuenta que el éxito de sus empresas muchas veces no radica solamente en vender y colocar productos y servicios en el mercado, sino también, la importancia de que los colaboradores puedan crecer en conjunto con sus operaciones.

Los cambios vertiginosos a los que se han visto sometidas las empresas han obligado a dejar un lado su enfoque de liderazgo tradicional dando apertura a nuevas tendencias desarrolladas como lo es el “empoderamiento” o como comúnmente se le conoce en el idioma inglés “empowerment”, el cual se basa en ser una herramienta de gestión del talento humano, tratando enfoques de crecimiento y desarrollo profesional.

Blanchard, K, et al. (2020) Empowermet como su palabra lo dice, es el empoderamiento que se les concede a las personas para poder desarrollar su trabajo como dueños, es decir, tienen la facultad y las disposiciones para poder tomar decisiones sin tener que depender de una autorización previa de la figura líder superior a su cargo. Al ser figuras conecedoras de sus ejecuciones, tienen la experiencia y la potestad para considerar lo que mejor convenga para el desarrollo de sus tareas pues tienen las actitudes y facultades para desarrollarlas. Lo anterior, sin duda genera un sentido de dominio propio y autonomía laboral, que, por ende, genera satisfacción y compromiso al realizar sus labores.

Fernández (2002) menciona que es importante no dejar de lado y destacar también la importancia del poder desarrollar un modelo de desarrollo profesional dentro de la organización. Los investigadores reconocen cuatro etapas profesionales (introducción, crecimiento, madurez y maestría) diferenciadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones, así mismo, es importante mencionar que la etapa profesional en que se encuentran los trabajadores influye en sus necesidades, actitudes y conductas laborales.

#### **4.6.1.3 Enfoque sobre salud y seguridad**

En los entornos laborales es propicio que se garantice a los trabajadores ambientes que garanticen salud y seguridad para que puedan desempeñar a cabalidad sus funciones, sin poner en riesgo su integridad tanto física o emocional.

OMS (1947) define salud como: “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad o dolencia”. Este concepto dio paso al reconocimiento del ser humano como un ser integro que necesita de buenas condiciones para poder desempeñarse de la mejor manera en cualquier tarea que desempeñe. Sin duda, hablar de salud equivale a seguridad también porque un entorno saludable garantiza un entorno seguro.

[Según El Heraldo (2015) en Honduras para el año 2014 se reportaron más de cuatro mil accidentes de trabajo, siendo Tegucigalpa donde más se registraron eventos, seguido de San Pedro Sula y por último Choloma. Lamentablemente, no hay un organismo institucional en el estado que regule, vele y vigile por correctas prácticas de salud y seguridad en el trabajo. Lo cierto es que, dependiendo el rubro en el que se desarrollan entornos de trabajo no controlados se está propenso a accidentes laborales.

Para lo anterior, es necesario implementar programas de seguridad ocupacional, el cual se define de la siguiente manera.

Carrera Álvarez, et al. (2009) indica:

La seguridad ocupacional es el conjunto de actividades dirigidas hacia el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores. Se tienen además dentro de este grupo de actividades a actividades como diagnóstico precoz y tratamiento oportuno de enfermedades ocupacionales, readaptación laboral y la atención de las contingencias derivadas de los accidentes de trabajo y de las enfermedades ocupacionales a través del mantenimiento y mejoramiento de sus condiciones de vida. (p. 6)

El velar por el bienestar de los trabajadores permite a las empresas detectar riesgos a los que pueda estar enfrentados los trabajadores en su entorno natural de trabajo, fomentar un clima organizacional positivo pues mejora la productividad, compromiso y la satisfacción del recurso humano debido a que éstos se sienten apoyados y respaldados para su bien físico y mental.

#### **4.6.2 Expectativa Salarial.**

El salario funge como otro protagonista estelar en las expectativas de los trabajadores pues permite a las personas satisfacer sus necesidades básicas y alcanzar sus ideales propuestos a través del tiempo.

El código de trabajo de Honduras en su Art 260 lo define como “Salario, jornal o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del contrato de trabajo, o de la relación de trabajo vigente” (Código de trabajo Honduras, 2009. p. 149). Por otro lado, La Constitución Política de 1982 en el Capítulo V Del Trabajo, Art. 128, numeral 5, establece el derecho de un salario mínimo de la siguiente manera.

Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, fijado periódicamente con intervención del Estado, los patronos y los trabajadores, suficiente para cubrir las necesidades normales de su hogar, en el orden material y cultural, atendiendo a las modalidades de cada trabajo, a las particulares condiciones de cada región y de cada labor, al costo de la vida, a la aptitud relativa de los trabajadores y a los sistemas de remuneración de las empresas. (p. 26)

Los criterios de para su fijación según el código de trabajo en el Art. 382 establece “Para fijar el salario mínimo deben tomarse en cuenta las modalidades de cada trabajo, las particulares condiciones de cada región y de cada labor, el costo de la vida, la aptitud relativa de los trabajadores y los sistemas de remuneración de las empresas” (Código de trabajo Honduras, 2009. p. 156).

De lo anterior, nace el ente llamado Consejo Nacional de Salario a razón de proteger a los trabajadores y a sus familias por pagos mínimos que no compensen el trabajo realizado, el cual, es el encargado de la fijación y revisión de los salarios mínimos para todas las actividades laborales del sector privado, está integrado por sector del Estado, Sector de los trabajadores, Sector empresarial y Secretaría.

A pesar de que existen reglamentos y estatutos que regulen la correcta aplicación del salario mínimo en Honduras lo cierto es que, hoy en día existen brechas salariales entre hombres y mujeres que marcan una pauta que debe de revisarse, pues la igualdad de género ha sido uno de los focos en los que se han centrado los debates sobre las políticas en materia de desarrollo económico y social. En Honduras, específicamente, se ha notado como la participación el hombres y mujeres han aumentado paulatinamente, sin embargo, la participación del hombre es casi el doble en comparación con la participación de la mujer. (Méndez, et al, 2020).

Carrasco (2020) da a conocer un claro ejemplo sobre las brechas salariales, en el estudio publicado en el periódico El Heraldillo llamado ¿Quién gana más en Honduras: el hombre o la mujer? en donde se analizó 138 ocupaciones en las que se dedicaban ambos sexos, de las cuales en 75 de esas posiciones el pago hacia los hombres era mucho mayor incluso en muchos casos hasta doblaba el pago en comparación al de la mujer pese a que se realizaban las mismas actividades.

Otro aspecto importante es donde se ve estrechamente relacionado el salario, pero no retribuido monetariamente es el salario emocional, el cual se define como “variable retributiva compuesta por conceptos no económicos, destinados a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional del empleado, con el objetivo de mejorar de forma global la calidad de vida del mismo y su entorno (Muñoz, 2011, p. 3).

Almeda (2017) El salario emocional se puede traducir en medidas como las siguientes:

Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa: No solo es el hecho de ingresar a una empresa y permanecer muchos años haciendo lo mismo, el que se tenga la oportunidad de escalar poco a poco permite al colaborador ver un futuro estable dentro de la organización.

Desarrollo personal y profesional: por medio de capacitaciones y formación continua permite al trabajador enriquecer sus conocimientos y poder entonces aplicarlos a sus funciones diarias.

Cultura y valores de empresa acordes a los del trabajador: el sentir reflejados en valores compartidos permite a los colaboradores sentir identificados con su filosofía y, por ende, se forja una cultura organizacional óptima para quienes la integran se sientan a gusto y compenetrados en ella.

Compatibilidad de vida personal y profesional: el que el personal sienta que tiene calidad de vida para además de su trabajo pueda desarrollar otras actividades de enriquecimiento personal satisface en gran medida.

Sin duda, las expectativas laborales y salariales (retribuidas monetaria y salarialmente) son motivadores para que los colaboradores puedan optar por posiciones dentro de las organizaciones y las empresas a las veces satisfacen sus necesidades para los requerimientos de personal y afianzarlos para lograr en gran medida, retener el personal idóneo.

#### **4.7 Motivadores**

La motivación se refiere a aquello que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras (Hampton, 2000), dicho lo anterior, podríamos decir que la definición de motivadores en relación con lo anterior pertenece al eje motor para concretar una acción. Existen influenciadores para que la motivación o los impulsos motivadores ocurran, como lo es el incentivo, el cual es un estímulo que desde fuera mueve o excita al sujeto a desear o hacer una acción determinada y el interés es la inclinación del sujeto hacia determinados valores y/o objetivos (Rodríguez Estrada, 2014).

Chiavenato (2001) afirma:

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo, y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, por ende, descargará la tensión

provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente. (p. 70)

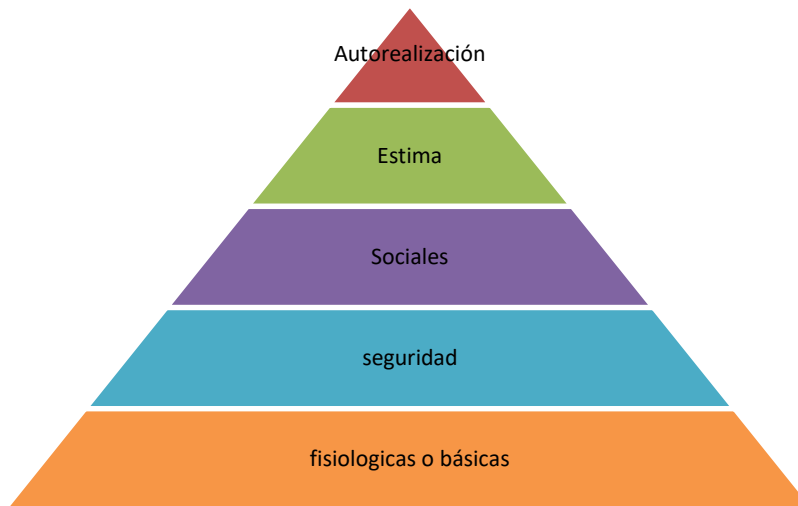
De este ciclo motivacional a lo largo de los años los estudiosos y científicos se han esforzado en estudiar cómo influye la motivación en los seres humanos tomando como premisa que todos accedemos a diferentes estímulos y por ende se obtienen diferentes respuestas, pues como seres individualistas, nuestros valores, experiencias, identidad, personalidad, expectativas tanto laborales y personales por nombrar algunas de ellas, son diferentes a las de los demás. De lo anterior, en este apartado se destacarán las 3 principales teorías de motivación desarrolladas en los años 50.

#### **4.7.1 Teorías de la motivación humana**

Maslow en su teoría Jerarquía de las necesidades humanas detalla como los seres humanos buscan satisfacer las necesidades más básicas y una vez éstas satisfechas se despiertan otros deseos, los cuales una vez cubiertos, permiten la autorrealización personal.

Maslow detalló 5 niveles de necesidad, los cuales son priorizados en un orden de abajo hacia arriba en una pirámide, siendo entonces en la base de la misma aquellas necesidades básicas a satisfacer y que son inherentes a los seres humanos (comer, dormir, respirar), en el segundo peldaño de la pirámide se encuentra la seguridad ( seguridad física, protección contra el daño), en el tercer peldaño se encuentran las necesidades sociales (amor, pertenencia, afecto, amistad), en la cuarta posición se encuentra el estima (éxito, prestigio) y por último la necesidad a cumplir es la autorrealización (realización personal)





*1 Figura 4.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham H. Maslow*

Maslow en su pirámide detalla como el ser humano busca cubrir sus necesidades más básicas y una vez éstas cubiertas busca la satisfacción de las necesidades superiores más cercanas y esto porque según su análisis los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados. Es importante destacar que un aspecto importante en la Teoría de Maslow es que una vez satisfechas una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores (Robbins y Coulter, 2005).

## Teoría X y Teoría Y de McGregor

Esta Teoría se remonta a la década de los años 60 cuando McGregor las define en su obra *El Lado Humano de las Organizaciones*.

Teoría X	Teoría Y
-La rigidez, régimen estricto y visión tradicional es el pilar fundamental en esta visión directiva.	-El directivo fomenta el bienestar del trabajador para que la motivación esté presente.
-Un líder es el que comanda absolutamente todo lo concerniente al trabajo.	-El líder es consciente de que el trabajador puede organizarse, incentivando esta parte.
-Los empleados asumen las directrices del líder, sin objeciones.	-Desde la dirección se busca que el trabajador tenga condiciones adecuadas para que funcione correctamente en el ámbito profesional.
-La supervisión por parte del directivo es absoluta, buscando que se cumplan los objetivos propuestos por su parte.	-El directivo tiene la creencia de que realizar un trabajo bien hecho es una motivación importante para el empleado.
-Desde la dirección fomentan el respeto y la obediencia desde los trabajadores hacia su figura de poder.	-El líder considera al trabajador autosuficiente y eficaz si se le provisiona de herramientas adecuadas que le satisfagan.

*Tabla 4.5 Comparativa Teoría X Y Teoría Y de los Recursos Humanos*

Economía desde casa (2021) menciona que en síntesis, esta teoría X se basa en un estilo de gestión tradicional, estricto y rígido siendo su filosofía ver a las personas como un medio de producción pues se cree que los trabajadores solo se mueven por estímulos económicos, evitan la responsabilidad, evitan trabajar a toda costa, necesitan ser dirigidos y tienen malos métodos de trabajo, por lado, contrario, la teoría Y se basa en que los trabajadores son auto dirigidos y auto motivados y están dispuestos a aceptar responsabilidades, dentro de sus ventajas se puede mencionar el hecho que se resuelven los problemas de manera más creativa, se goza de mayor independencia y automatismo en su funcionamiento, sin embargo, dentro de

sus inconvenientes destacan el hecho de que las decisiones se toman más lentas y la organización se vuelve un tanto más compleja.

### **Teoría de Herzberg**

Quiroa (s, f) menciona que esta teoría se conoce como Teoría de Higiene y motivación y se basa en afirmar que el rendimiento del trabajador depende del nivel de satisfacción que tiene en su ambiente laboral. Respecto a la higiene se destacan las necesidades primarias según la pirámide de Maslow ya que son aquellas necesidades fisiológicas y de seguridad, por otro lado, el factor motivante refiere a necesidades secundarias, así mismo, las necesidades de sociales y de autorrealización de la pirámide de Maslow.

Factores de Higiene	Factores de motivación
-Factores económicos: se refiere a los salarios y beneficios que recibe el colaborador	-Trabajo estimulante: El trabajo debe de ser estimulante para que las personas tengan motivación para realizarlo a cabalidad.
-Condiciones Laborales: Se refiere a instalaciones seguras, limpias e higiénicas.	Logro y autorrealización: Se sienten los trabajadores importantes y valorados
-Seguridad Laboral: Hace referencia en incluir reglas laborales justas, normas y procedimientos claramente definidos.	-Reconocimiento: es importante reconocer los logros a los trabajadores.
-Factores sociales: Forma en que se actúa y se convive con los compañeros	-Responsabilidad: dar responsabilidades a los trabajadores permite empoderarlos de sus
-Beneficios adicionales: aquellos como seguros médicos, familiares y programas de ayuda a sus trabajadores	funciones, lo que permite la autoconfianza en los colaboradores.

*Tabla 4,6 Teoría de Higiene y motivación*

Después de analizar esta teoría se puede destacar el hecho de como el entorno laboral y el desarrollo propio del mismo, así como las estipulaciones para desarrollarlo potencian la satisfacción de los colaboradores eliminando entonces la insatisfacción laboral, lo que, en definitiva, hace a los trabajadores más productivos porque están motivados y contentos de poder desarrollar sus tareas laborales.

## **Motivación intrínseca y Motivación extrínseca**

### **4.7.1.1 Motivación extrínseca**

Adsuara Arrufat, (2020) menciona que este tipo de motivación viene de elementos externos que funcionan como motivadores (ambientes sociales y culturales) que influye directamente en la motivación del trabajador. Dentro de sus características se puede mencionar el hecho de que está determinada por incentivos, los reforzadores y los castigos en sus entornos. El incentivo está relacionada al hecho de que el ser humano piense que de una expectativa experimentada puede suceder una consecuencia tanto positiva como negativa. Los reforzadores pueden ser positivos, los cuales propician a que se realice una actividad en el futuro y los reforzadores negativos que, contrario al anterior deben de ser entonces eliminados los estímulos negativos para que aumente esa posibilidad de realizar alguna acción

### **4.7.1.2 Motivación intrínseca**

Saenz (s, f) menciona que este tipo de motivación viene de elementos internos motivadores, es decir, es a que impulsa a las personas a realizar cosas solamente por el impulso de realizarlas, siendo entonces, la propia ejecución de la tarea la recompensa.

Un ejemplo de este tipo de motivación puede ser el hecho de ayudar a una persona a cruzar la calle, destacando entonces, la satisfacción de la persona de haber ayudado y sentirse bien consigo mismo por la ejecución de tal acción.

De lo anterior, se deduce el hecho que estos dos tipos de motivaciones se diferencian entonces de los estímulos que lo provocan. Si una razón de comportarse este acompañado de sentir un bienestar personal, de amor propio o sentir independencia, por ejemplo, este tipo de motivación es intrínseca, pero, por el contrario, si el individuo siente la necesidad de ser reconocido por externos como obtener una recompensa o evitar un castigo.

En definitiva, la motivación y aquellos aspectos que funcionan como motivadores conductuales son un elemento fundamental para el desarrollo tanto personal como profesional dentro de las organizaciones. No hay una motivación buena o mala, simplemente la manera en cómo se conduce el ser humano va a determinar el camino que trazará a lo largo de su recorrido. En el ámbito laboral entonces, es necesario desarrollar estrategias que permitan a sus miembros estar motivados, dándoles empoderamiento en sus funciones reconociendo y celebrar sus logros ya sean a corto, largo o mediano plazo y, por último, pero no menos importante, el hecho de que los desafíos representan también factores motivantes pues, sacan a las personas de sus zonas de confort y les permite desafiarse a nuevas “aventuras” a desarrollar día a día.

## **V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1 Enfoque de la investigación**

El tipo de enfoque para la investigación será mixto debido a que se utilizará en enfoque cuantitativo y cualitativo, cada uno con su instrumento de investigación.

Otero Ortega (s, f) afirma:

Enfoques -cuantitativo y cualitativo - son paradigmas de la investigación científica, pues ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento. Llevan a cabo observaciones y evaluación de fenómenos. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas. Se puede demostrar el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis y proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras. (p. 2)

### **5.2 Método de la investigación**

En la investigación se utilizará el método de investigación no experimental porque no se manipularán las variables. Este método se basa en la observación de fenómenos naturales para luego proceder a su análisis. Importante resaltar que en este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos pues los sujetos a análisis son observados en su ambiente natural. (Hernández Sampier, 2004)

### **5.3 Tipo de estudio**

El tipo de estudio en la investigación es de carácter descriptivo debido a que se busca a través de preguntas y respuestas del análisis, describir los hallazgos encontrados. La investigación descriptiva es un tipo de investigación que se encarga de describir la población,

situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio. Procura brindar información acerca del qué, cómo, cuándo y dónde, relativo al problema de investigación, sin darle prioridad a responder al “por qué” ocurre dicho problema. Como dice su propio nombre, esta forma de investigar “describe”, no explica. (Mejía Jervis, 2020)

#### **5.4 Diseño de la investigación**

Para la presente investigación se utilizará un diseño transversal simple debido a que se tomará una extracción del público meta y se obtendrá información una vez a través del estudio. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández Sampieri, et al., 2014)

#### **5.5 Población y muestra**

Según un informe del Banco Interamericano de Desarrollo llamado Diagnostico Sectorial de la MYPIME no agrícola en Honduras detalla que para el Distrito Central existen un estimado de 4,699 pequeñas empresas y 2,310 medianas empresas siendo un total de 7,009 PYMES.

Según datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística al cierre del año 2019 la población es de 1, 259, 646 la cual está compuesta por 592,559 hombres y 667,087 mujeres. Las encuestas se realizarán tomando como base rangos por edad de los 19 años a los 64 años siendo un aproximado de 587,251 el cual corresponde a un 46.62% de personas activas laboralmente, con ingresos socioeconómicos C-, C, C+, A/B, siendo la población aproximadamente de 305.371, el cual, corresponde a un 52% de personas activas socioeconómicamente. (INE, 2020).

#### **Muestra para fase cualitativa entrevista.**

Para la realización de las entrevistas se tomó en cuenta el estimado de PYMES del Distrito Central, según informe del Banco Interamericano de Desarrollo llamado Diagnostico

Sectorial. A juicio y conveniencia de investigador se realizará 10 entrevistas siendo 5 para pequeñas y 5 para medianas empresas.

### **Muestra para fase cuantitativa encuesta.**

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

$$n = \frac{1.96^2(.5 \cdot .5)}{.5^2 + \frac{1.96^2(.5 \cdot .5)}{305,370}}$$

$$n = 384$$

**Técnica de muestreo utilizadas:** A juicio y conveniencia de investigador.

## **5.6 Técnicas e Instrumentos de investigación**

La presente investigación utiliza instrumentos tanto cualitativos como cuantitativos. Dentro del instrumento cuantitativo se utilizará como instrumento la encuesta y para el instrumento cualitativo se utilizará el instrumento entrevista.



Hernández Sampieri, et al. (2014) firma: “Enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4)

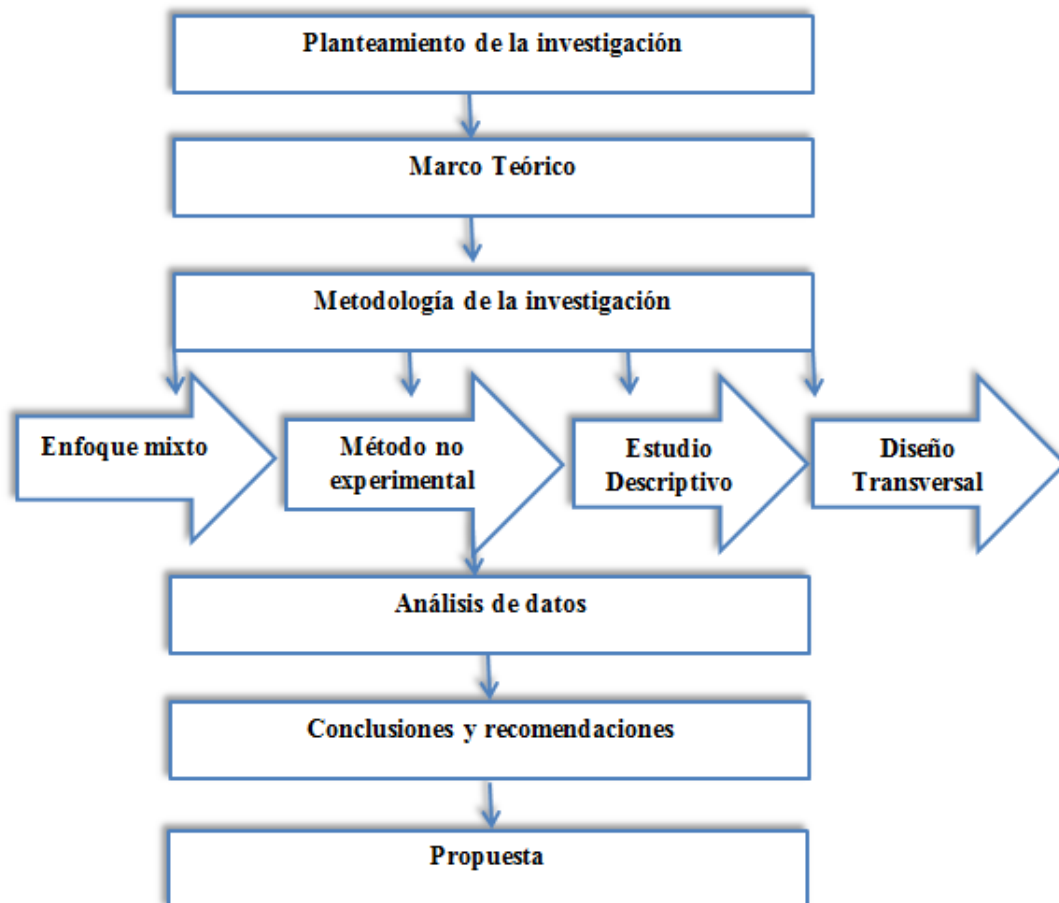
Hernández Sampieri, et al. (2014) menciona: “Enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (p. 7).

Se encuestarán 387 personas que trabajen dentro del rubro de las pequeñas y medianas empresas y, por otro lado, se entrevistarán a 10 empresas que pertenezcan al rubro de pequeñas y medianas.

## **5.7 Fuentes de información**

Las fuentes de información primarias, las cuales competen a las encuestas y entrevistas; y como fuentes de investigación secundaria aquellos que sirvieron como apoyo y estructura para desarrollo del marco teórico como libros de contenido académico, tesis, revistas, entre otros.

## 5.8 Cronología de trabajo



<b>Variable</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Tipo</b>	<b>Escala</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente de variación</b>
<b>Capital Humano</b>	Capacidades que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos	Analizar la importancia que ejerce el capital humano en la productividad de las pequeñas y medianas empresas, del M.D.C., así como identificar, los principales incentivos, expectativas y factores que motivan a los colaboradores de dichas organizaciones.	Temporal	Cualitativa	Nominal	Efectividad del proceso de reclutamiento. Caracterización de los puestos de trabajo.	Entrevista
<b>Modelo de gestión del talento humano</b>	Acciones estratégicas necesarias, dirigidas a motivar atraer y retener a las personas	Investigar como utilizan las pequeñas y medianas empresas un modelo de gestión del talento humano que se ajuste a su modelo de organización.	Temporal	Cualitativa	Nominal	Procesos de reclutamiento y selección. Evaluación y perfiles de los colaboradores.	Entrevista
<b>Pequeñas y medianas empresas</b>	Son aquellas con una mejor combinación de factores productivos y posicionamiento comercial, que permiten a la unidad empresarial, acumular ciertos márgenes de excedentes	Identificar cuáles son las dificultades para las pequeñas y medianas empresas para conseguir talento humano en diferentes niveles o posiciones.	Temporal	Cualitativa	Nominal	Captación del personal ideal. Recursos económicos.	Entrevista
<b>Incentivos</b>	Recompensa total, que abarca los aspectos financieros y no financieros, condicionada a la medición del	Analizar si las pequeñas y medianas empresas ofrecen incentivos atractivos que permitan	Temporal	Cualitativa	Nominal	Políticas y programas de incentivos en las PYMES	Entrevista

	resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta	atraer a futuros colaboradores.					
<b>Experiencia</b>	El impacto acumulativo de las interacciones de los trabajadores con la organización a lo largo de todo su recorrido profesional	Determinar si el factor experiencia es un factor limitante que dificulte la contratación.	Temporal	Mixta	Ordinal	Conocimiento de su papel dentro de la organización y participación en los objetivos estratégicos de la misma.	Encuesta
<b>Expectativas laborales y salariales</b>	Expectativas sobre una visión que desea pase en su camino dentro de la organización, pues, saber que se quiere y que motiva permite conocer exactamente cuáles son los objetivos y plazos para alcanzarlos	Conocer las expectativas laborales- salariales que son razonablemente compatibles con la oferta laboral	Temporal	Cuantitativa	Nominal	Establecimiento de salarios en base a la ley. Establecimiento de condiciones idóneas laborales.	Encuesta
<b>Motivadores</b>	Aquello que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras	Identificar cuáles son los factores que motivan a un posible colaborador a aceptar una posición laboral.	Temporal	Cuantitativa	Ordinal	Evalúo de criterios de motivación y satisfacción	Encuesta

Tabla 4.7 Operacionalización de variables

## VI. RESULTADO Y ANÁLISIS

### 6.1 Gráfico y análisis de encuesta.

Esta etapa se desarrolló mediante la aplicación de 530 encuestas realizadas de manera online a la población que labora en el Distrito Central con características demográficas definidas como femenino y masculino entre los 19 y 64 años filtrando para su posterior análisis los encuestados pertenecientes al capital humano de pequeñas y medianas empresas.

#### Pregunta 1. Género

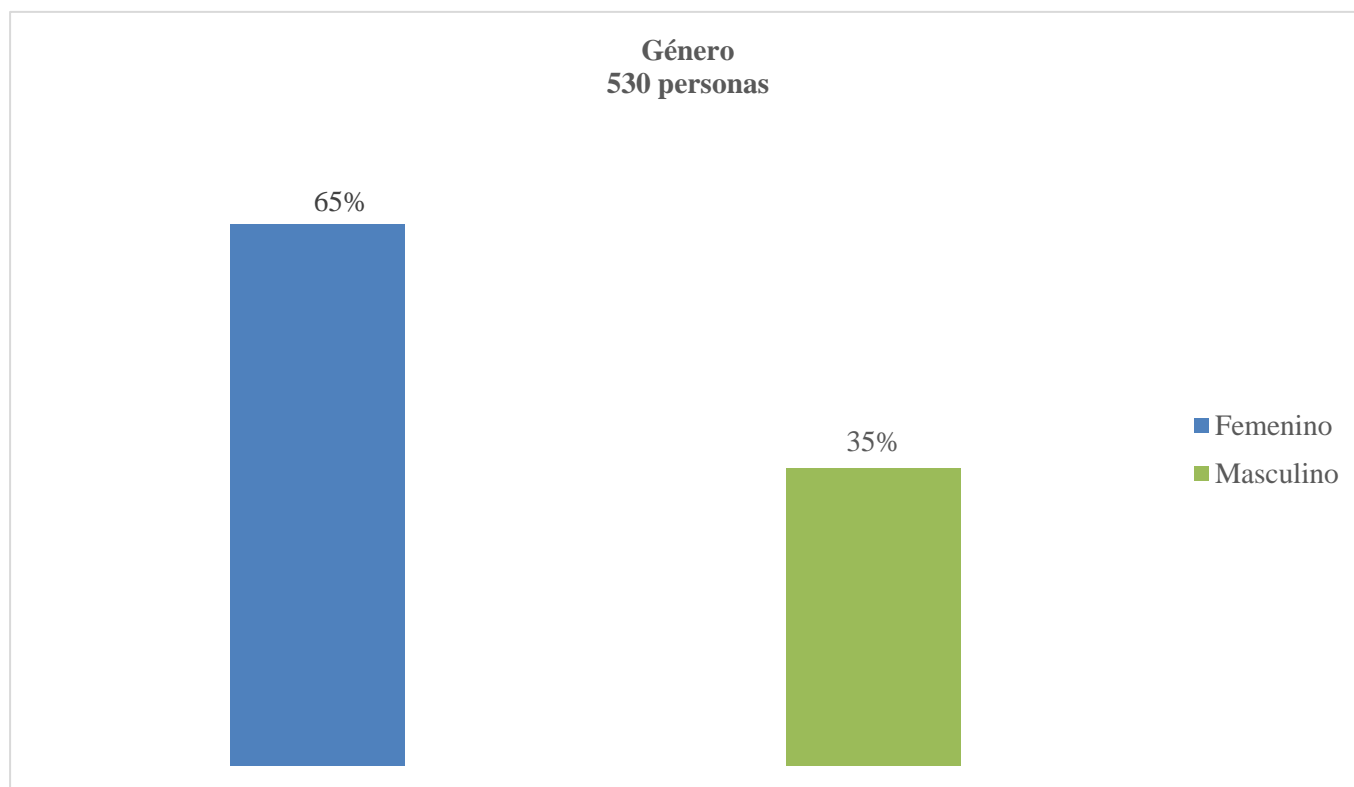


Gráfico 6.1

Los resultados de la investigación muestran que en función del atributo demográfico del sexo la mayoría de las personas encuestadas pertenecen al género femenino con un 65% y el resto un 35% representan al género masculino.

## Pregunta 2. Rango de edad

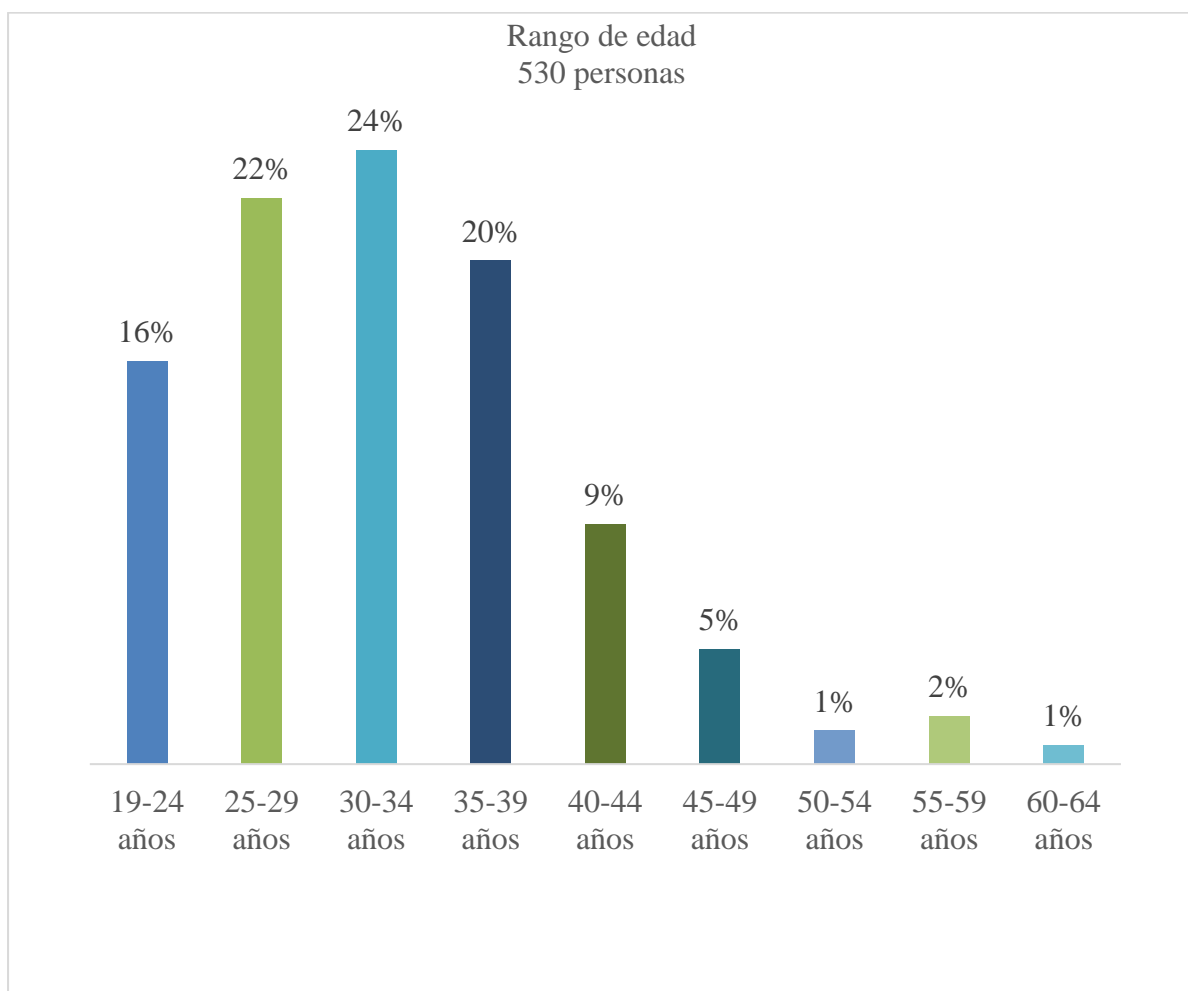


Gráfico 6.2

Del número de encuestados el 24% oscilan en un rango de edad entre los 30 y 34 años, el 22% dentro del rango de 25 y 29 años, el 20% entre los 35 y 39 años de edad, el 16% están entre los 19 y 24 años, el 9% está entre el rango de edad de 40 y 44 años, mientras que un 8% está entre los 45 y 64 años de edad.

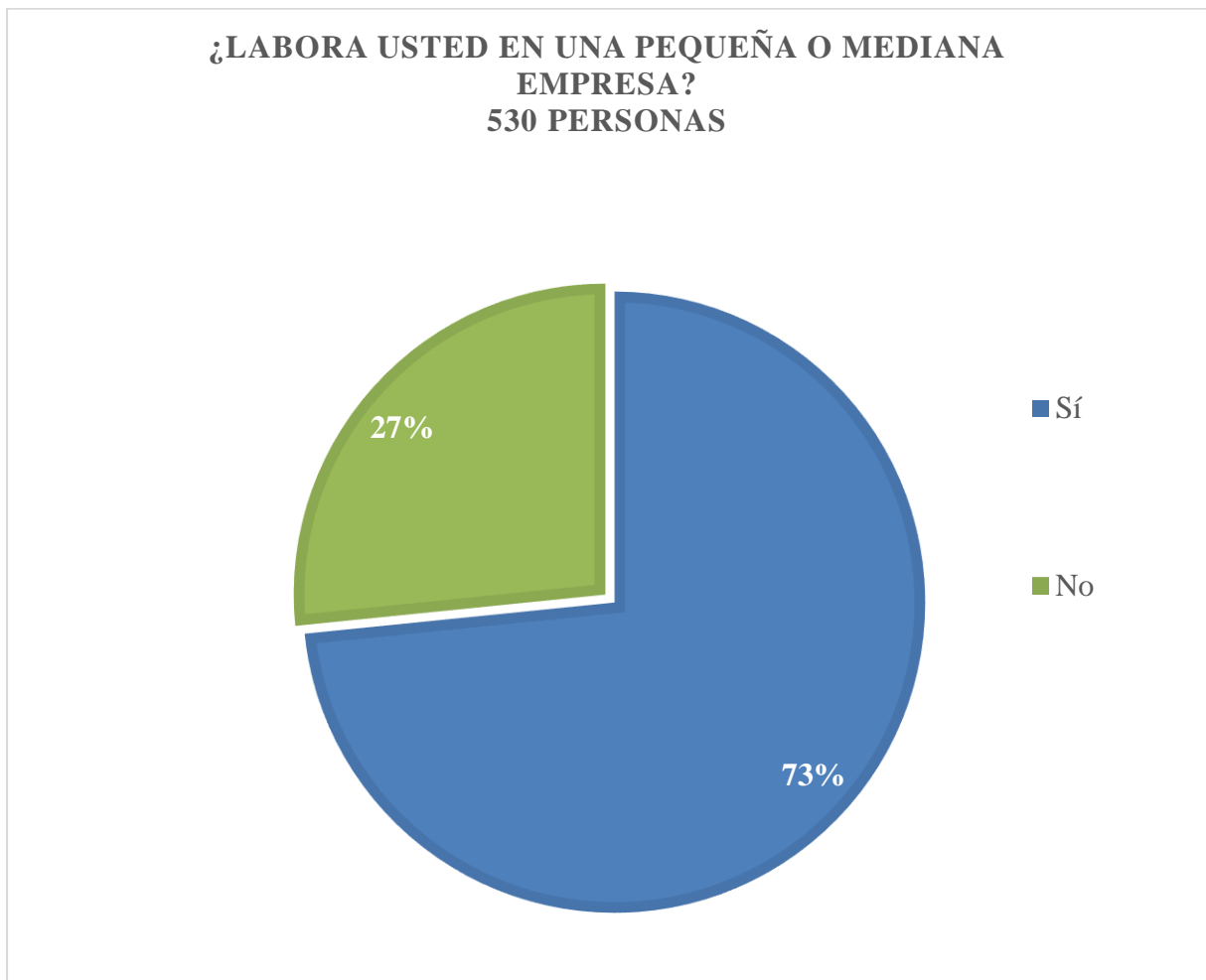
**Pregunta 3. ¿Labora usted en una pequeña o mediana empresa?**

Gráfico 6.3

Se detecta que de las 530 encuestas aplicadas el 73% de encuestados pertenecen al capital humano de una pequeña o mediana empresa mientras que un 27% de los encuestados no laboran en este sector empresarial.

**Pregunta 4. ¿Qué importancia considera que tiene la experiencia laboral al momento de conseguir empleo?**

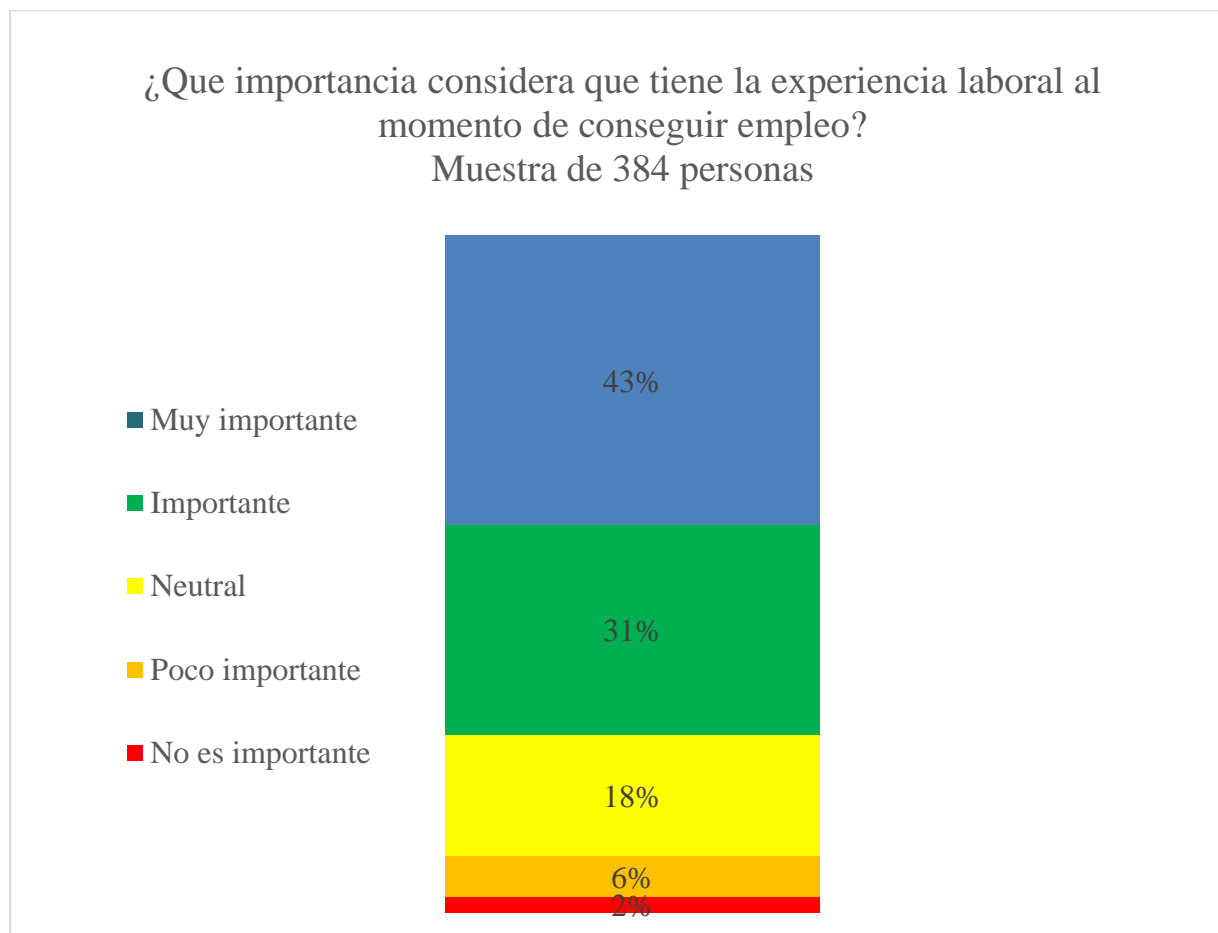


Gráfico 6.4

El nivel de importancia que consideran los encuestados que laboran en pequeñas o medianas empresas sobre la experiencia laboral al momento de conseguir empleo revelo los datos siguientes: el 43% considera que es muy importante, el 31% considera que es importante, el 18% se considera neutral, el 6% lo considera poco importante y un 2% considera que no es importante. Como conclusión, la mayor parte es decir casi  $\frac{3}{4}$  de la muestra consideran que la experiencia laboral es un parámetro que hay que cumplir para conseguir empleo.



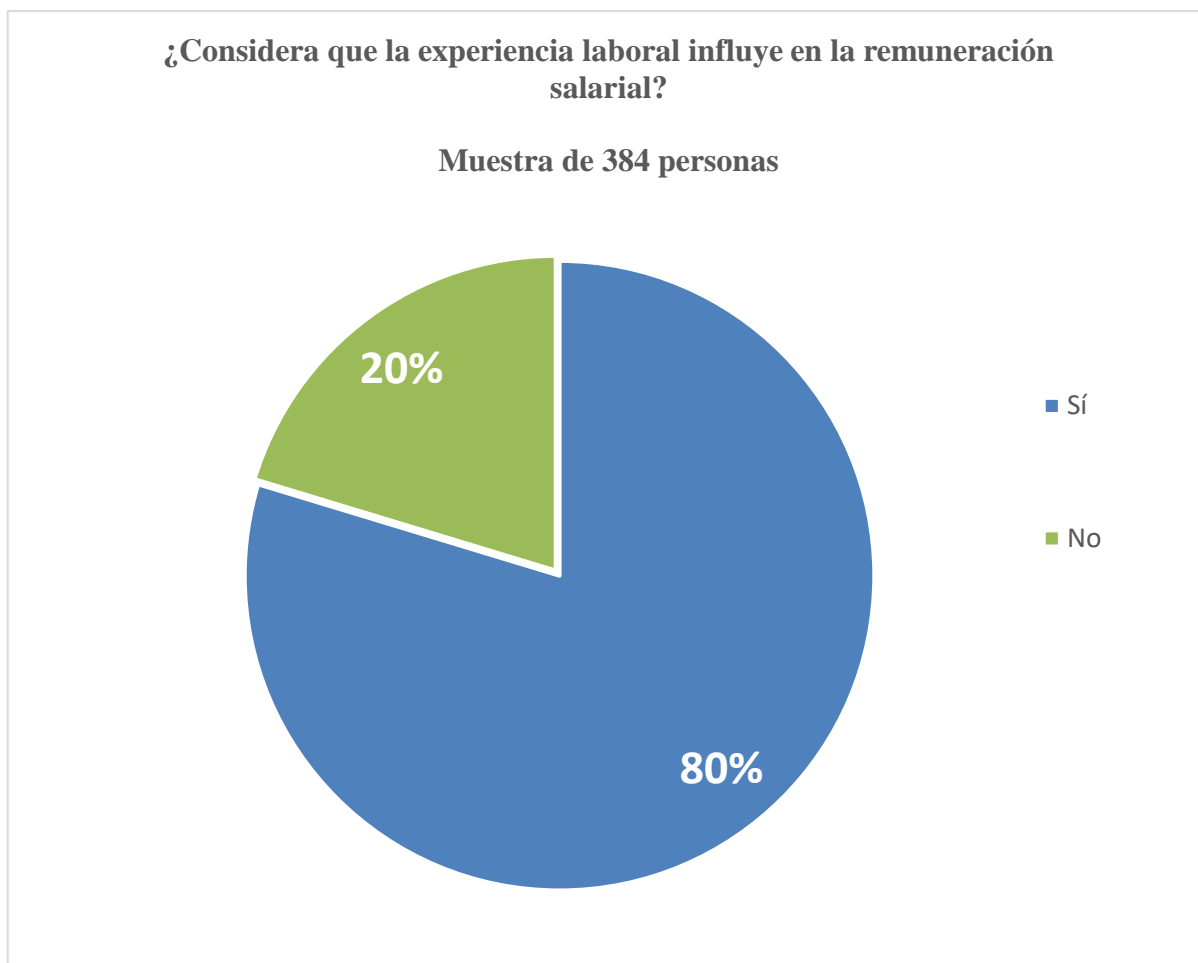
**Pregunta 5 ¿Considera que la experiencia laboral influye en la remuneración salarial?**

Gráfico 6.5

En el gráfico 5 se aprecia que un alto porcentaje de la muestra un 80% considera que la experiencia laboral si influye en la remuneración salarial levantando una señal de que perciben la experiencia como una variable que condiciona a la otra en comparación con un 20% el cual considera que la experiencia no influye sobre la retribución salarial.

**Pregunta 6 ¿De las siguientes opciones cómo califica el proceso de obtener una primera experiencia laboral en una Pyme?**

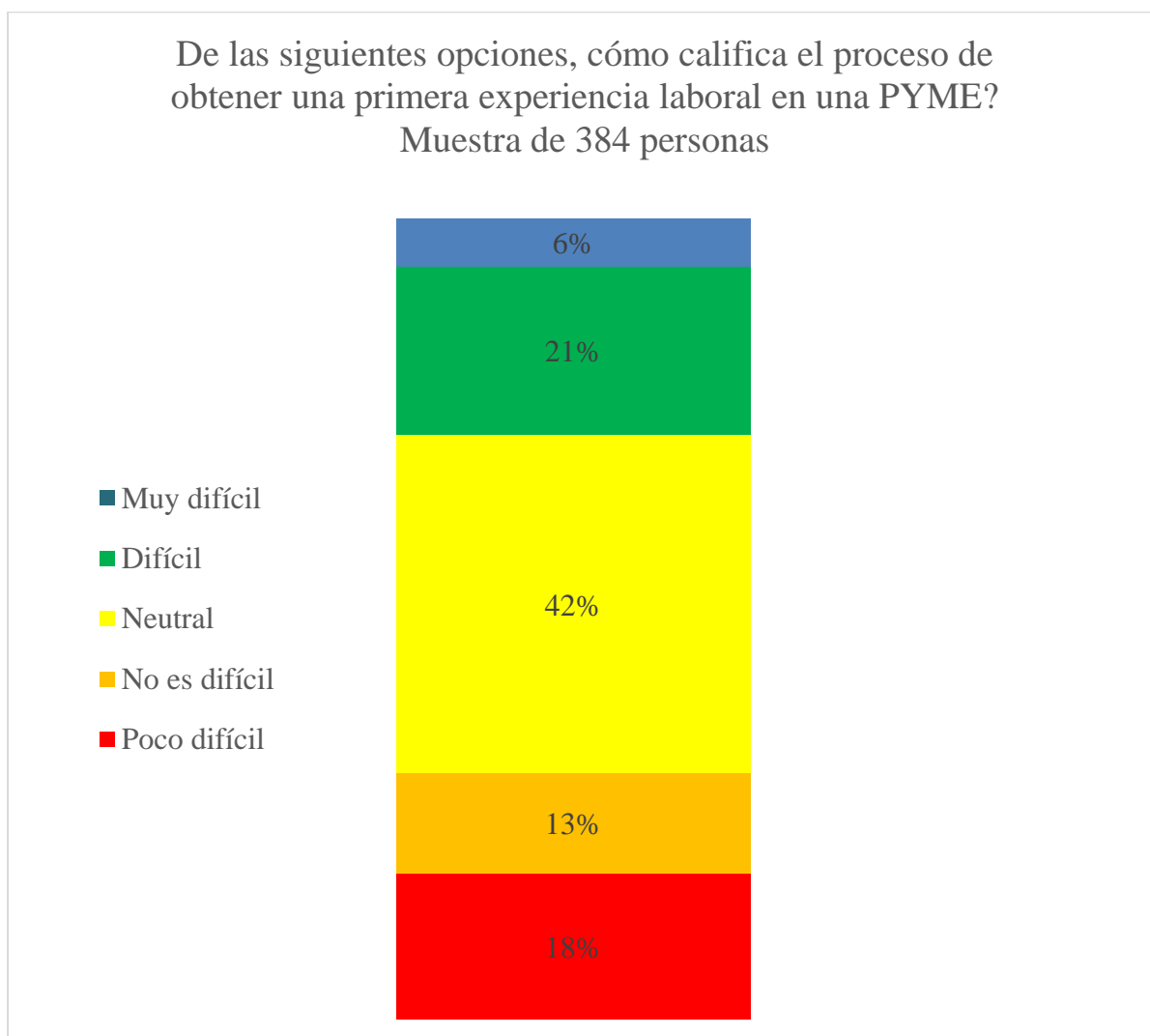


Gráfico 6.6

Al consultar a los encuestados sobre cómo califican el proceso de obtener una primera experiencia laboral en una PYME se observa que el 42% está en un punto neutral, el 21% considera que es un proceso difícil, el 18% piensa que es poco difícil, el 13% considera que no es difícil y el 6% lo considera muy difícil. Se puede concluir que la gran mayoría lo percibe como un proceso adecuado sin ir a los extremos.

**Pregunta 7. ¿Considera que sus expectativas laborales son congruentes con la remuneración salarial recibida?**

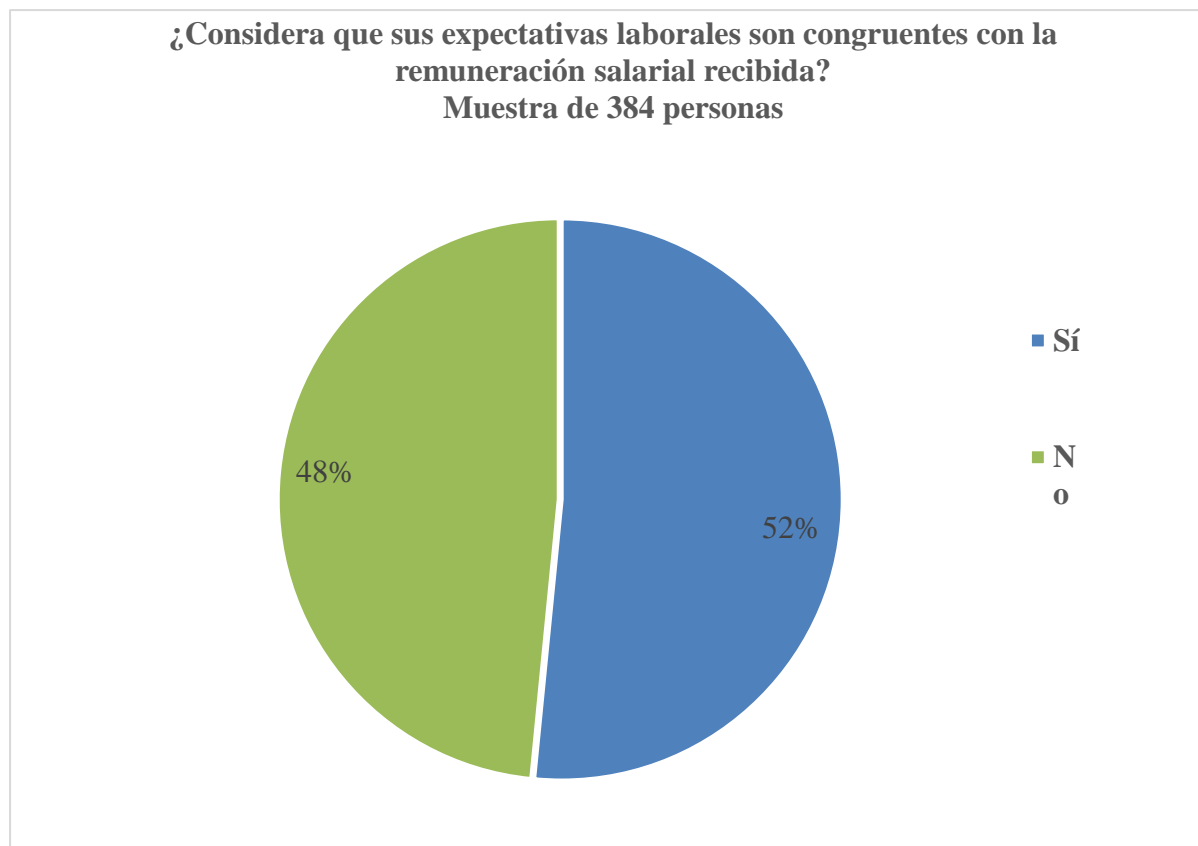
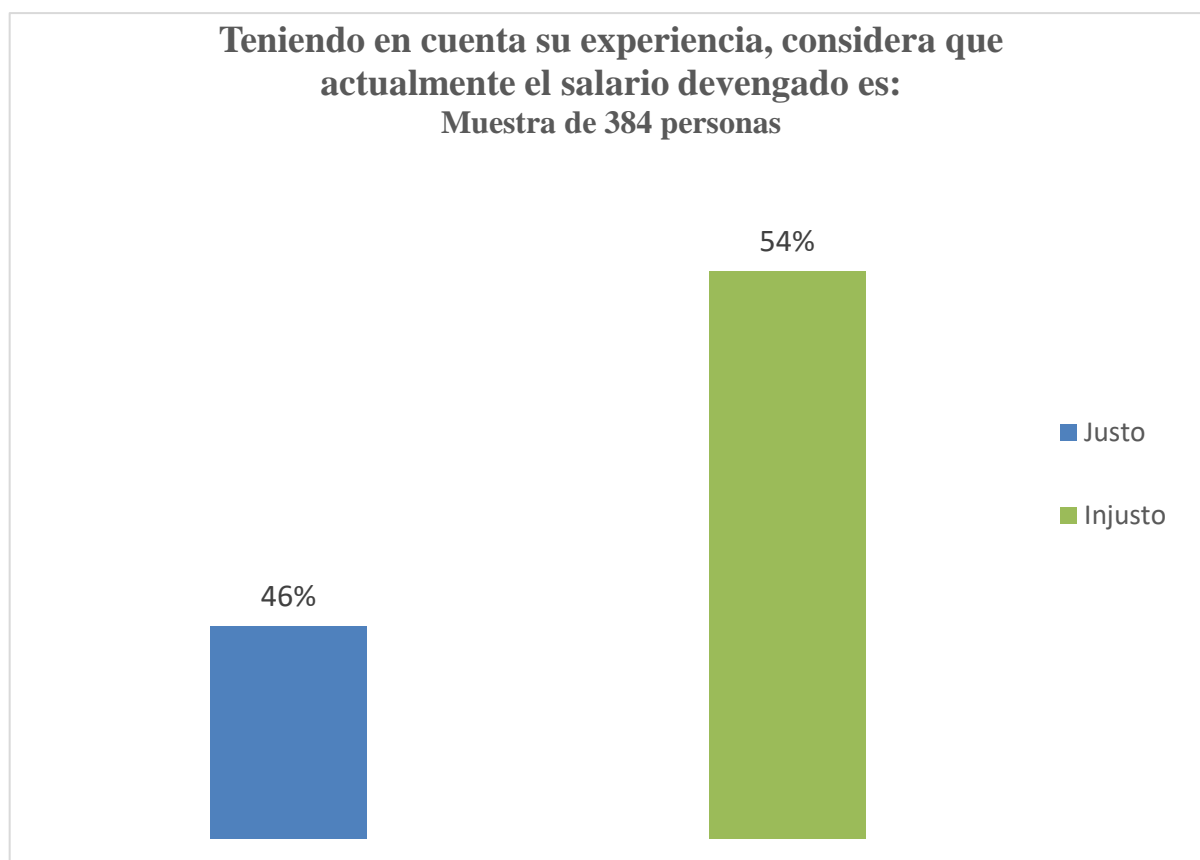


Gráfico 6.7

El 52% de la muestra considera que sus expectativas laborales son congruentes con la retribución salarial recibida y como observamos en el gráfico 7 aquellos que no lo consideran congruente representan un 48% vemos aquí una brecha muy corta apenas un 4% entre los consideran alineados estas dos variables de aquellos que no lo consideran así.

**Pregunta 8. Teniendo en cuenta su experiencia, considera que actualmente el salario devengado es:**



*Gráfico 6.8*

Partiendo del factor experiencia el 54% de los encuestados piensa que el salario devengado es injusto y el 46% considera que es justo. Ambos criterios revelan cifras de importancia ya que muestran la percepción de los colaboradores entre la razonabilidad de la compensación recibida y la valoración que hace la empresa por su desempeño en el ejercicio de su profesión.

**Pregunta 9. ¿Qué probabilidades hay que usted pueda obtener una promoción laboral en su trabajo?**

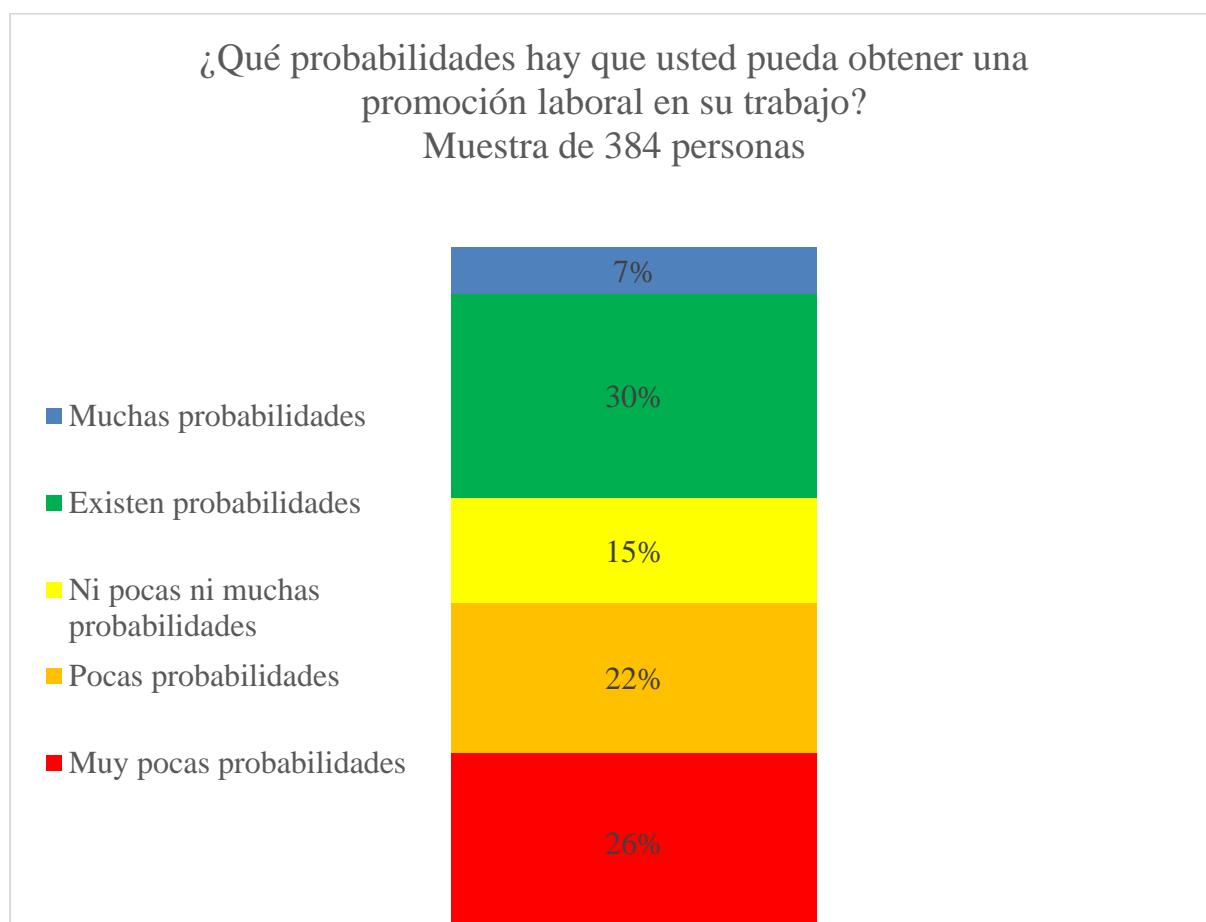


Gráfico 6.9

Al consultarle a los encuestados la probabilidad de obtener una promoción en su lugar de trabajo los resultados son los siguientes: 30% considera que existen probabilidades, el 26% considera que existen muy pocas probabilidades, el 22% considera que existen pocas probabilidades, el 15% considera que ni pocas ni muchas probabilidades y el 7% considera muchas probabilidades. Al ver estos números podemos apreciar que en la parte inferior del gráfico se concentra una gran parte de encuestados que no ven oportunidad de crecimiento profesional.

**Pregunta 10 ¿Cuáles son los factores que motivan a usted a aceptar una posición laboral?**

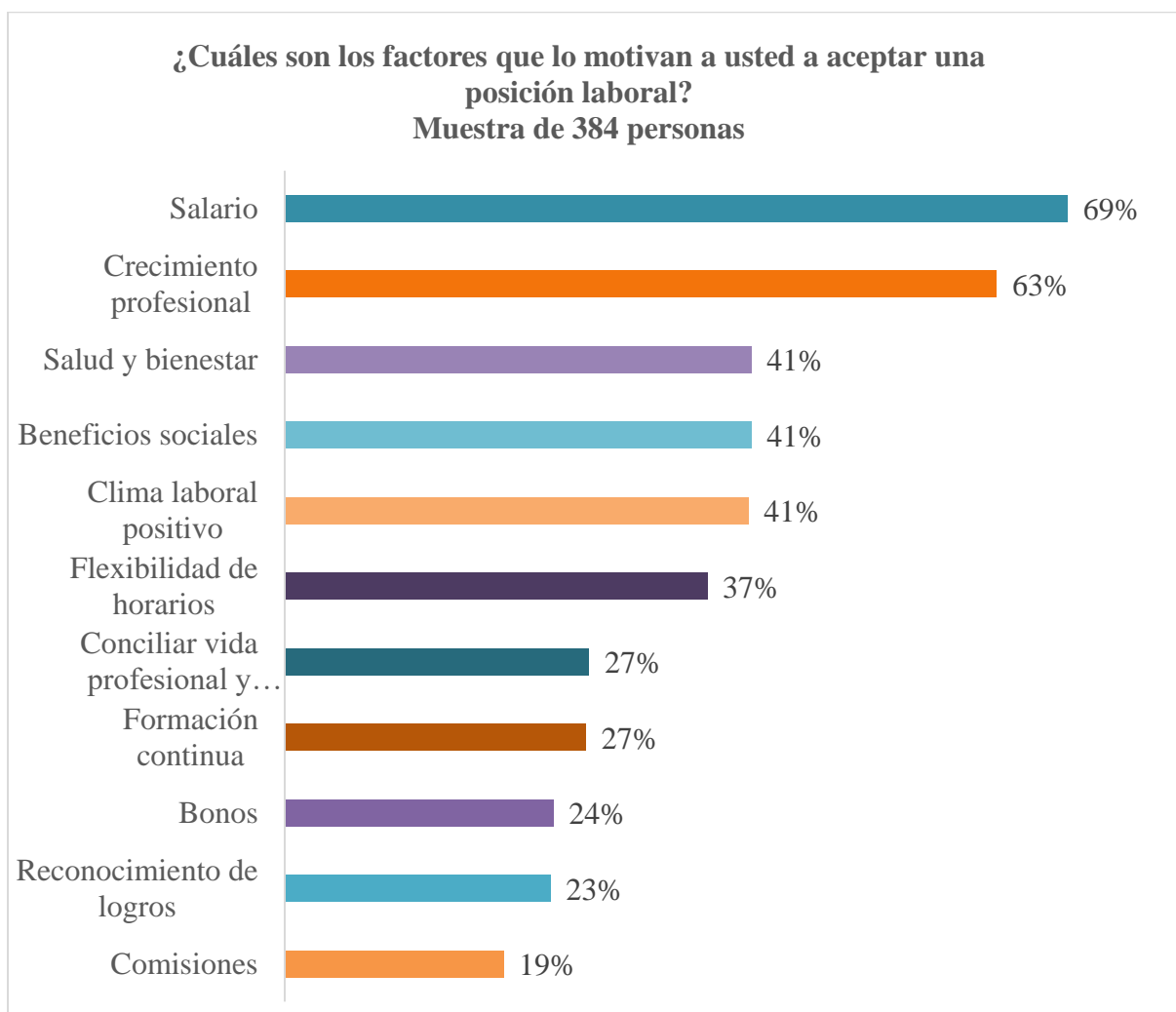


Gráfico 6.10

Analizando los datos recabados en esta pregunta el resultado refleja que los factores más puntuados que motivan a los encuestados a aceptar una posición laboral resaltan en primer lugar con un 69% el salario, luego con un 63% el crecimiento profesional y con un 41% el encierran tres factores: salud y bienestar, beneficios sociales y clima laboral positivo.

**Pregunta 11. ¿Con cuáles de los siguientes criterios está de acuerdo según su percepción y experiencia trabajando en un pequeña o mediana empresa?**



*Gráfico 6.11*

Los criterios más notables que acuerdo a la percepción y experiencia de trabajar en una pequeña o mediana empresa la muestra de esta investigación señala estar de acuerdo son: el escaso crecimiento profesional, el talento humano es más apreciado, los salarios y prestaciones no son competitivos. Elementos a los cuales hay que prestar atención para que el personal este comprometido con la organización.

## 6.2 Cruce de variables

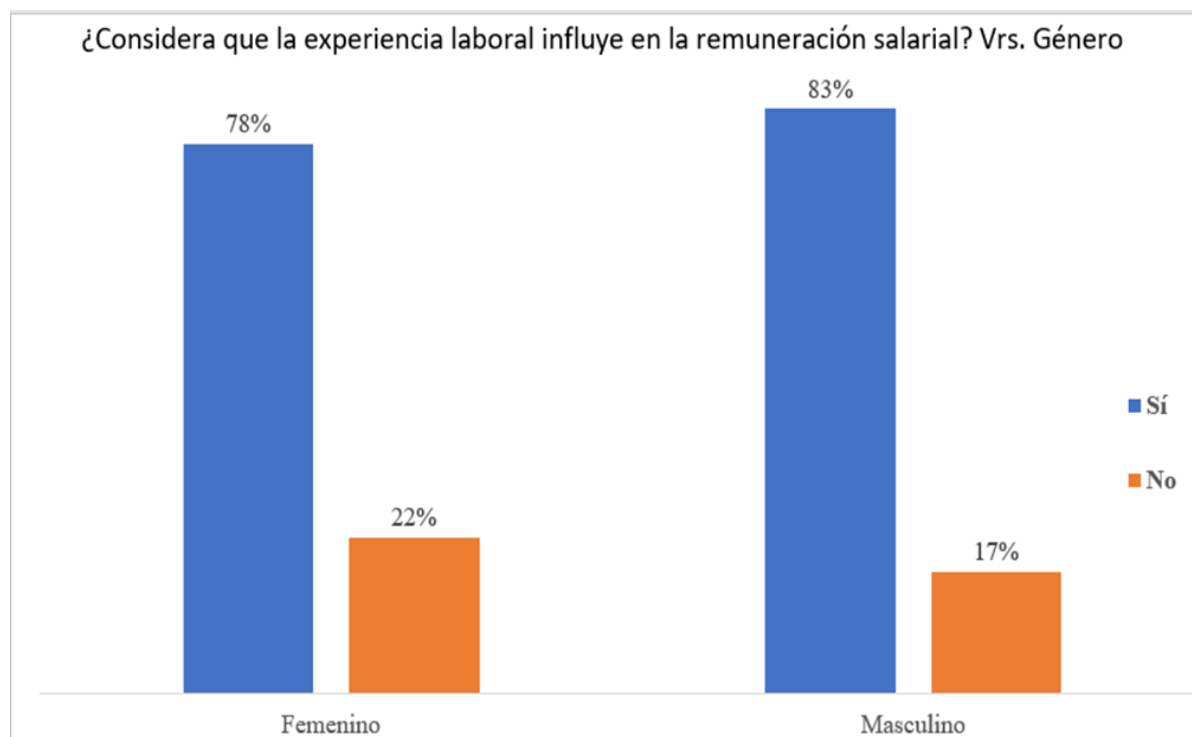


Gráfico 6,12

### Análisis:

En relación a la consulta si la experiencia laboral influye en la remuneración salarial, el 83% de los encuestados del género masculino consideran que si influye, y un 17% consideran que la experiencia no influye con el salario que una pequeña o mediana empresa puede ofrecer a un colaborador, en relación al género femenino un 78% de las encuestadas coinciden que de la experiencia depende el salario, y un 22 % consideran que no hay relación entre la experiencia y el salario percibido, se observa una mínima diferencia de 5% entre ambos géneros.



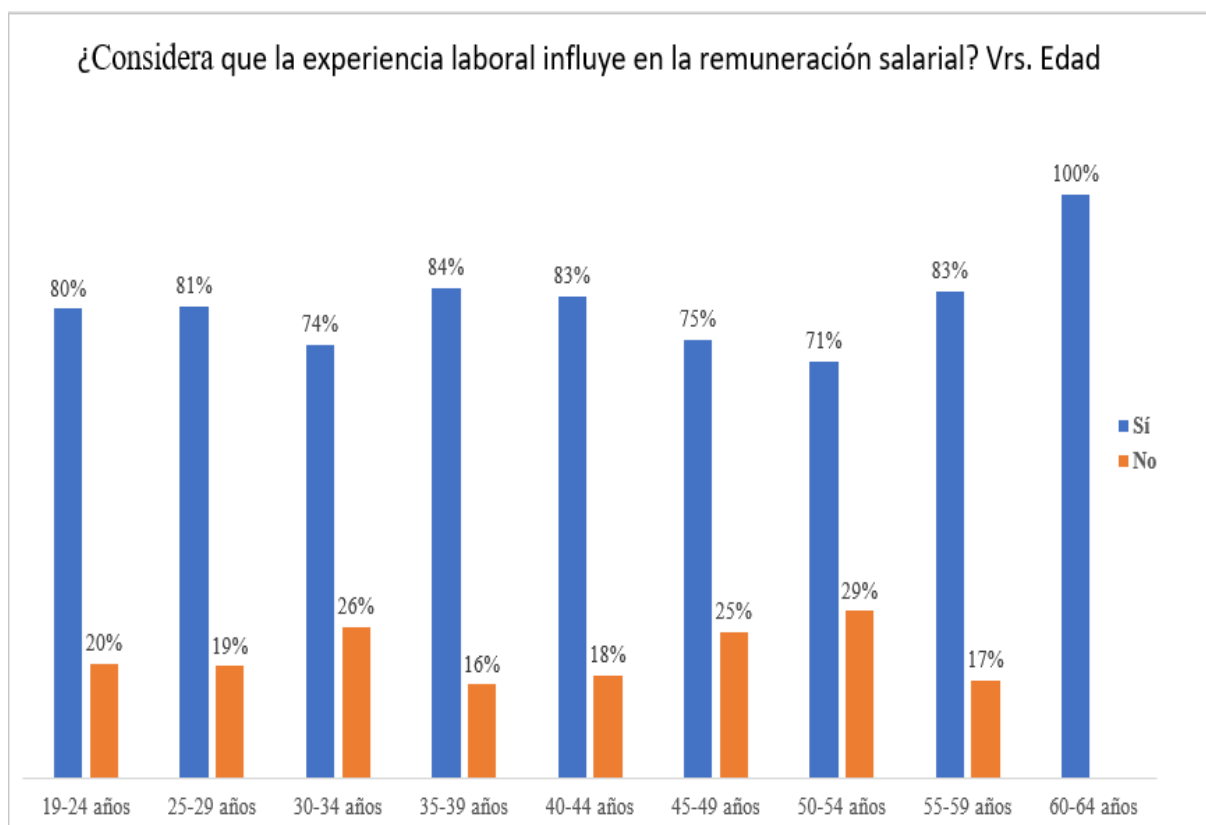


Gráfico 6.13

#### Análisis:

La grafica nos muestra que la mayoría de las personas encuestadas en las diferentes edades coinciden y consideran que la experiencia influye directamente con el salario percibido, a mayor experiencia mayor es la oportunidad de obtener una retribución justa por su trabajo, así como la oportunidad de hacer carrera y optar a promociones y avanzar en su carrera profesional.

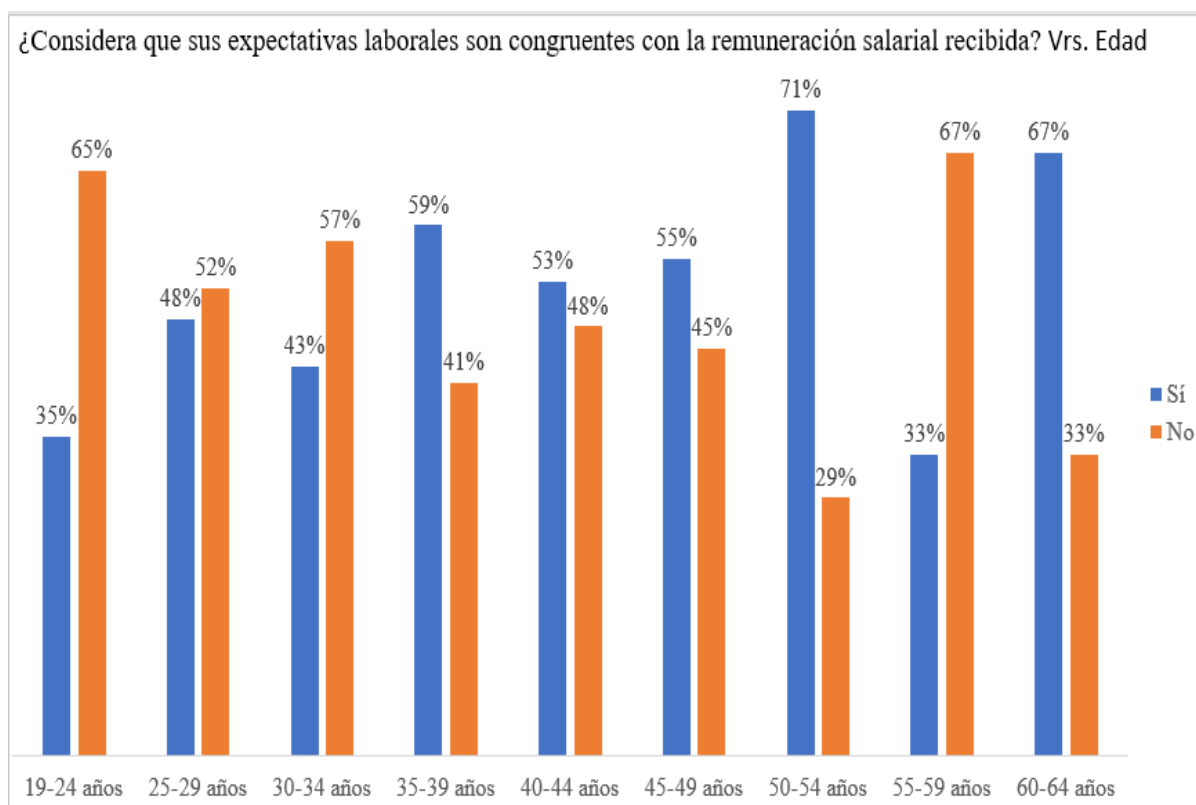


Gráfico 6.14

#### Análisis:

En la gráfica podemos observar que las personas que consideran que sus expectativas laborales son congruentes con la remuneración salarial, son las que cuentan con un gran recorrido profesional, se destaca la edad entre 50-54 años con un porcentaje del 71% seguido por un 67% de las personas comprendidas entre 60-64 años, sin embargo un 65% de los encuestados entre las edades de 19-24 años consideran que sus expectativas salariales no son congruentes con su remuneración salarial, a esta edad se cuenta con menos experiencia y quizás esto influye en el salario que la empresa le puede ofrecer actualmente.

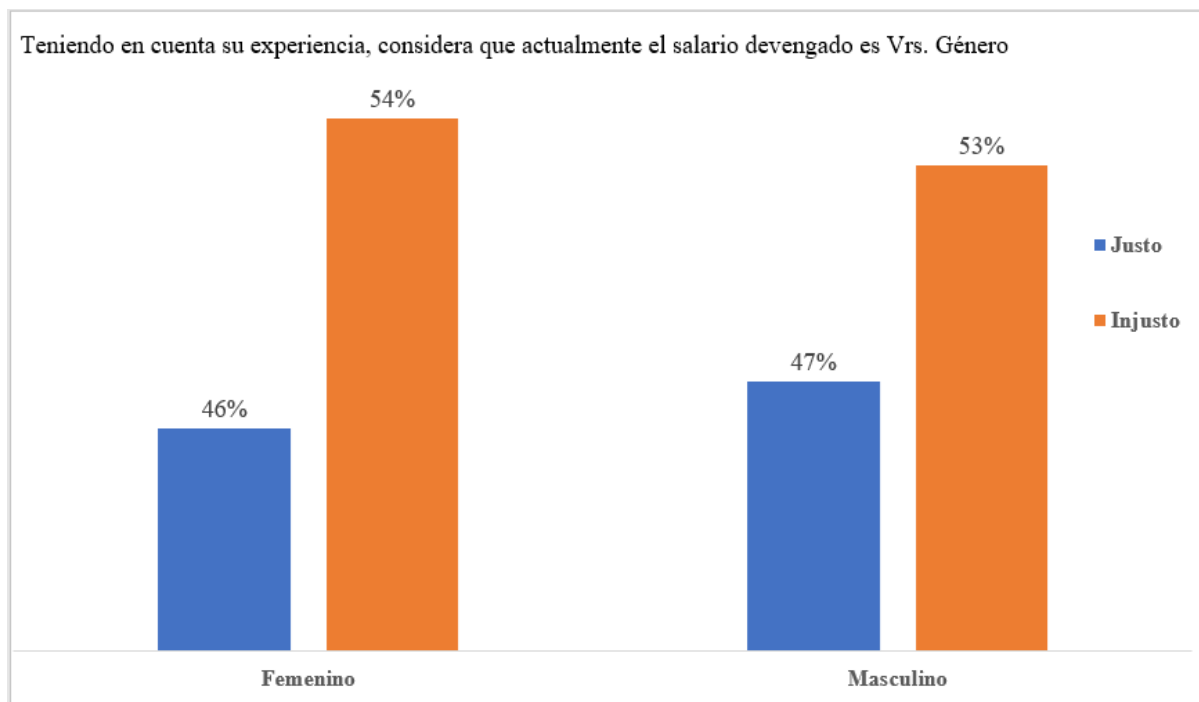


Gráfico 6.15

#### Análisis:

Considerando que tradicionalmente se ha manejado que las mujeres ganan menos que un hombre, desempeñando el mismo puesto, se observa un comportamiento similar de opinión, al consultar si de acuerdo con su experiencia su salario es justo o injusto, ambos géneros coinciden que su salario es injusto, considerando que no va de acuerdo con su experiencia en el campo área donde se desempeña, se observa una mínima diferencia del 1%.

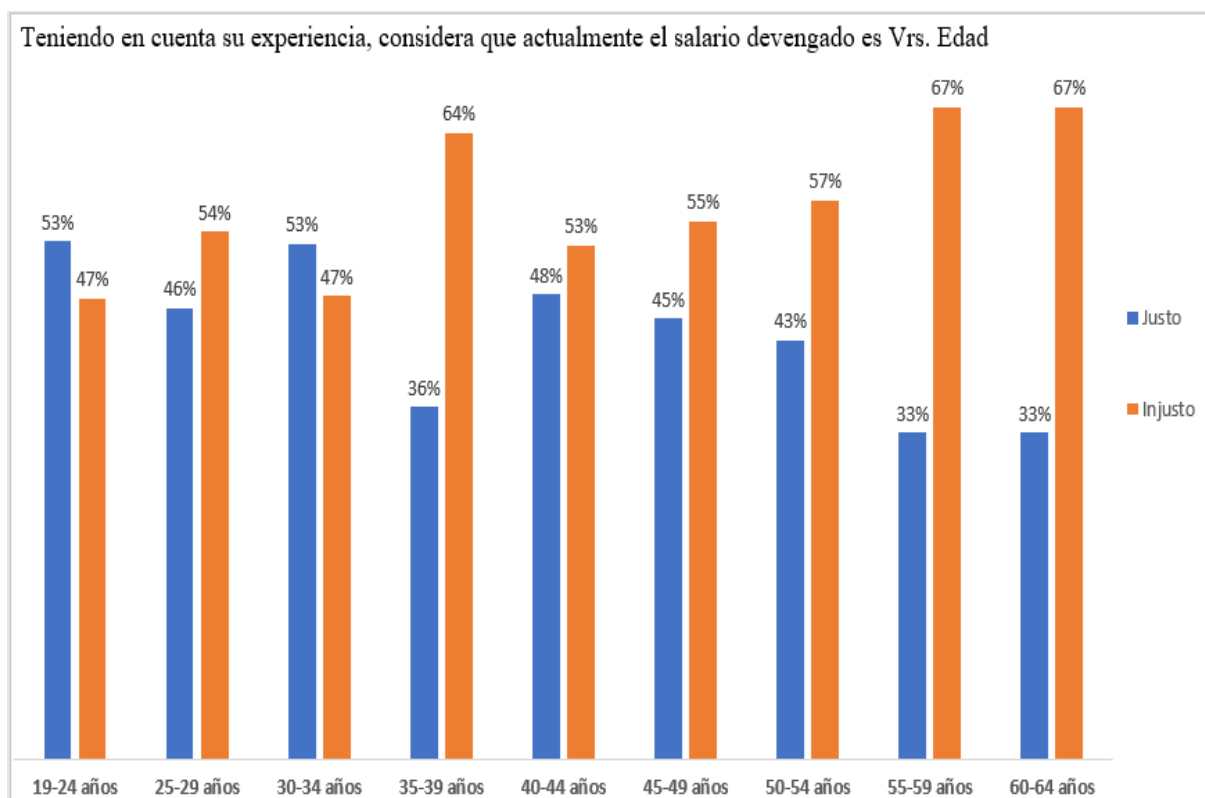


Gráfico 6.16

### Análisis

Esta grafica nos muestra un comportamiento similar a la anterior, donde la mayoría de las personas encuestas consideran que su remuneración salarial es injusta, sin embargo, las personas encuestadas en edades comprendidas entre 19-24 y 30-34 años hacen la diferencia, considerando que su salario es justo, con un 53 y 54 % respectivamente, a su consideración la perciben como justa, que va de acuerdo con su experiencia y conocimientos en su área de trabajo.

## 6.3 Entrevistas

### 6.3.1 Entrevista a pequeñas empresas

<b>Pequeña empresa</b>	
<b>Nombre: Brenda Raudales</b>	
<b>Edad: 34</b>	
<b>Nombre de la empresa: FUNIBER</b>	
<b>Cantidad de colaboradores: 18</b>	
<b>Cargo que desempeña: directora ejecutiva</b>	
<b>Clasificación de la empresa: Educación-ONG</b>	
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
<b>1. ¿Considera que el capital humano es un factor determinante para la productividad de la empresa? ¿Por qué?</b>	Si el capital humano no está capacitado y motivado en la labor que hace no se podrán ver los resultados en las labores que desempeñan. De nada sirve tener un buen producto o buen servicio si el capital humano no es el correcto.
<b>2. ¿Considera que el capital humano tiene un impacto en el crecimiento económico de su empresa? ¿Describa cómo?</b>	Definitivamente sí, tenemos un área comercial y sin ellos no existiera la fundación porque todo en cuanto se realiza depende de los pagos de los alumnos y si no se ejerce la labor de matrículas no podríamos entonces captar dinero para poder subsistir en el tiempo.

<p><b>3. ¿Cuenta su empresa con personal capaz de desarrollar e implementar procesos de gestión de capital humano? ¿Cómo es el proceso de reclutamiento?</b></p>	<p>En nuestro caso, el departamento encargado respecto a contrataciones y capacitaciones se encuentran en España y ellos se encargan de la gestión</p>
<p><b>5. ¿Cuáles considera son los principales problemas o limitantes al implementar un modelo de gestión del talento humano en su organización?</b></p>	<p>Como el modelo ya está creado correcto o no pues para nosotros es muy difícil poder sugerir un cambio a la estructura</p>
<p><b>5. Según su experiencia ¿cuáles han sido los principales retos y dificultades para captar personal adecuado en los diferentes niveles o áreas de la empresa?</b></p>	<p>A veces las personas no son sinceras en las entrevistas, como hay tan pocas vacantes en el país entonces las personas hacen lo que sea con</p>

	<p>tal de conseguir ese lugar, y en ocasiones indican tener cierta experiencia y en realidad pueda que no la tengan.</p>
<p><b>6. ¿Su personal le ha manifestado la necesidad de contar con incentivos? ¿Qué tipo de incentivos?</b></p>	<p>Sí, en incentivos no solo el motivacional sino también el económico. He tratado de que se le puedan dar otro tipo de incentivos como bonos, pero al ser la fundación de una filosofía española se ha dificultado poder alcanzarlos.</p>
<p><b>7. Durante los últimos cinco años, ¿Ha ofrecido incentivos a sus colaboradores? ¿Qué tipo de incentivos ha ofrecido?</b></p>	<p>Sí, solamente las comisiones mensuales, trimestrales y anuales.</p>

<p><b>8. De los incentivos que mencionó, ¿cuáles considera que son los más importantes para la satisfacción de sus colaboradores? ¿Cuáles utiliza usted en su empresa?</b></p>	<p>Utilizamos comisiones y es importante porque el personal logra sentirse motivada para poder alcanzar sus objetivos y se esmeran por poder seguir trabajando para alcanzar los planes de comisiones.</p>

8 Tabla 6.1 Entrevista a pequeñas empresas 1

Perfil del entrevistado	
<b>Pequeña Empresa</b>	
<b>Nombre: Ivis Alan Ponce Rodríguez</b>	
<b>Edad: 47</b>	
<b>Nombre de la empresa: Grupo Ponce</b>	
<b>Cantidad de colaboradores: 17</b>	
<b>Cargo que desempeña: Gerente General_(Propietario)</b>	
<b>Clasificación de la empresa: Asesoría y consultoría</b>	
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>



<p><b>1. ¿Considera que el capital humano es un factor determinante para la productividad de la empresa? ¿Por qué?</b></p>	<p>Por supuesto que el capital humano es un factor determinante para la productividad de la empresa, por qué el capital humano es indispensable en la empresa debido al trabajo que nos brindan los colaboradores el cual es el recurso humano fundamental para la productividad de empresa.</p>
<p><b>2. ¿Considera que el capital humano tiene un impacto en el crecimiento económico de su empresa? ¿Describa cómo?</b></p>	<p>Por supuesto que sí, el capital humano es fundamental para que la empresa tenga un crecimiento ya que de ellos depende que las empresas puedan crecer. De no tener un personal adecuado en su empresa no tendrá oportunidades de crecimiento y el cual es un factor clave en crecimiento de la empresa.</p>
<p><b>3. ¿Cuenta su empresa con personal capaz de desarrollar e implementar procesos de gestión de capital humano? ¿Cómo es el proceso de reclutamiento?</b></p>	<p>Si contamos con personal calificado de los cuales algunos tienen un estudio académico como ser: Licenciatura. El proceso de Reclutamiento es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeramente, se postea en redes sociales la Plazas con las habilidades requeridas para el puesto.</li> <li>• Después de utiliza el proceso de selección de personal, entrevista se le explica las actividades que realizara en la empresa.</li> <li>• Pruebas de aptitud y prueba de conocimiento.</li> </ul>

<p><b>4. ¿Cuáles considera son los principales problemas o limitantes al implementar un modelo de gestión del talento humano en su organización?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay personal que miente con información enviada en currículum.</li> <li>• Falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.</li> <li>• Falta de conocimiento al utilizar los paquetes de Microsoft Office.</li> </ul>
<p><b>5. Según su experiencia ¿cuáles han sido los principales retos y dificultades para captar personal adecuado en los diferentes niveles o áreas de la empresa?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horarios de trabajo. (Depende de proyecto a desarrollar)</li> <li>• Lugar donde residen los colaboradores (fuera de la Ciudad o lugares de alto riesgo)</li> <li>• Renuncia del empleado por nuevas oportunidades.</li> </ul>
<p><b>6. ¿Su personal le ha manifestado la necesidad de contar con incentivos? ¿Qué tipo de incentivos?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonos al finalizar un proyecto</li> <li>• Bono de Transporte</li> <li>• Alimentación.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Convivios entre empleados.</li></ul>
<b>7. Durante los últimos cinco años, ¿Ha ofrecido incentivos a sus colaboradores? ¿Qué tipo de incentivos ha ofrecido?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bonos al finalizar un proyecto</li><li>• Bono de Transporte</li><li>• Alimentación.</li><li>• Convivios entre empleados.</li><li>• Capacitación a los empleados</li></ul>
<b>8. De los incentivos que mencionó, ¿cuáles considera que son los más importantes para la satisfacción de sus colaboradores? ¿Cuáles utiliza usted en su empresa?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bonos al finalizar un proyecto</li><li>• Capacitación a los empleados</li></ul>

9 Tabla 6.2 Entrevista a pequeñas empresas 2

Perfil del entrevistado	
<b>Pequeña empresa</b>	
<b>Nombre: German Villeda Solís</b>	
<b>Edad: 28</b>	
<b>Nombre de la empresa: WCS Soluciones</b>	
<b>Cantidad de colaboradores: 40</b>	
<b>Cargo que desempeña: Encargado tienda Tegucigalpa</b>	
<b>Clasificación de la empresa: Construcción</b>	
Preguntas	Respuestas
<b>1. ¿Considera que el capital humano es un factor determinante para la productividad de la empresa? ¿Por qué?</b>	Claro que lo es porque si contamos con el personal adecuado la efectividad de la empresa será la esperada
<b>2. ¿Considera que el capital humano tiene un impacto en el crecimiento económico de su empresa? ¿Describa cómo?</b>	Si lo tiene pues el capital humano realiza las labores para generar ingresos para la compañía entonces tiene un impacto directo en las finanzas de la empresa

<p><b>3. ¿Cuenta su empresa con personal capaz de desarrollar e implementar procesos de gestión de capital humano? ¿Cómo es el proceso de reclutamiento?</b></p>	<p>La empresa si tiene un departamento de recursos humanos y hay un proceso en el cual se someten los aspirantes a las vacantes. Estamos certificados con ISO 9001 y 2015 entonces los procedimientos deben de cumplirse en función a dichos certificados.</p>
<p><b>4. ¿Cuáles considera son los principales problemas o limitantes al implementar un modelo de gestión del talento humano en su organización?</b></p>	<p>Actualmente como contamos con un departamento de recursos humanos el modelo de gestión ya está implementado.</p>
<p><b>5. Según su experiencia ¿cuáles han sido los principales retos y dificultades para captar personal adecuado en los diferentes niveles o áreas de la empresa?</b></p>	<p>Debido al alto índice de desempleo hay una cantidad exagerada de personas que están deseos de someterse a los procesos entonces se hace complicado verificar todos los perfiles de las personas.</p>

<p><b>6. ¿Su personal le ha manifestado la necesidad de contar con incentivos? ¿Qué tipo de incentivos?</b></p>	<p>No lo han manifestado propiamente, pero somos conscientes de la necesidad de brindar incentivos a los colaboradores para mejorar la productividad pues ellos permanecen motivados.</p>
<p><b>7. Durante los últimos cinco años, ¿Ha ofrecido incentivos a sus colaboradores? ¿Qué tipo de incentivos ha ofrecido?</b></p>	<p>Planes de comisiones y los que no ganan comisiones se brindan bonificaciones.</p>
<p><b>8. De los incentivos que mencionó, ¿cuáles considera que son los más importantes para la satisfacción de sus colaboradores? ¿Cuáles utiliza usted en su empresa?</b></p>	<p>El factor económico es de lo más significativos más por todo el tema actual económico que está pasando como los altos costos de la canasta</p>

	básica pero también es importante la motivación y un buen clima laboral.
--	--

10 Tabla 6.3 Entrevista a pequeñas empresas 3

<b>Perfil del entrevistado</b>	
<b>Pequeña empresa</b>	
<b>Nombre: Tania Sujey Ortiz Turcios</b>	
<b>Edad: 43</b>	
<b>Nombre de la empresa: Unitel Service</b>	
<b>Cantidad de colaboradores: 41</b>	
<b>Cargo que desempeña: directora de ventas</b>	
<b>Clasificación de la empresa: Servicio de telecomunicación de telefonía</b>	
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
<b>1. ¿Considera que el capital humano es un factor determinante para la productividad de la empresa? ¿Por qué?</b>	<p>Sí, claro que sí, ya que la empresa solo es la estructura física verdad y para poder sacar la empresa adelante si se ocupa el capital humano al 100%, porque este nos apoya tanto con los objetivos como la dirección de los procesos y el desarrollo de la empresa, ya que son la materia en la que nosotros necesitamos para realizar las ventas en la empresa, ellos son el equipo, la fuerza.</p>

<p><b>2. ¿Considera que el capital humano tiene un impacto en el crecimiento económico de su empresa? ¿Describa cómo?</b></p>	<p>Si, está muy ligado a las proyecciones de la producción, ya que sin el capital humano no podríamos realizar las ventas, por que como es un Call center verdad, que se hace por televentas, entonces el capital humano como le decía en la pregunta anterior es fundamental en esta empresa.</p>
<p><b>3. ¿Cuenta su empresa con personal capaz de desarrollar e implementar procesos de gestión de capital humano? ¿Cómo es el proceso de reclutamiento?</b></p>	<p>Si, contamos con la planificación con Recursos Humanos, reclutamiento, selección de personal, contrataciones, entrevistas y desarrollo y los beneficios que brinda la empresa y remuneraciones para el empleado. Lo primero en el proceso de reclutamiento es cuando necesitamos alguien para un puesto, se busca primero internamente, si miramos que el puesto lo puede cubrir la persona que esta interno para la promoción y tengan crecimiento de puesto dentro de la empresa, si no se hace externo y se empieza a publicar la vacante y selecciona los candidatos y se</p>



	<p>le pide una serie de documentación interna que pide la empresa, si esta seleccionado y pasa los exámenes, se le pide la documentación que requiere la empresa, después van a un proceso de capacitación, después de que son llamados y han pasado los exámenes se presentan a la empresa y van a un tiempo de capacitación de 15 días, para explicarles en que consiste el trabajo que es lo que ellos deben realizar dentro de la empresa en su puesto, 15 días el tren de capacitación y después a capacitación ya directamente en piso estando con otro compañero, entonces se ponen ya en la práctica a realizarse ya en la práctica, entonces el tren de , es de un mes, para dejarlo solo el siguiente mes a desarrollar su puesto, las vacantes se postean en redes, tenemos empresas de colocación, también dentro de la empresa se publican las plazas para que el personal que esta interno de la empresa vea la publicación y puedan llevar los currículo de personas que talvez ellos conozcan, si es de afuera sigue el mismo proceso anterior descrito.</p>
<p><b>4. ¿Cuáles considera son los principales problemas o limitantes al implementar un modelo de gestión del talento humano en su organización?</b></p>	<p>Ahí la limitante que miramos es desarrollar un equipo de trabajo en equipo, enfocado en motivación para lograr metas globales entre ellos, ya que el personal se enfoca más en las metas individuales, entonces esa es una limitante más que todo para el supervisor porque va amarrado con una meta global, entonces la limitante es que tenemos que trabajar bastante el equipo, trabajar el personal para que ellos puedan trabajar en equipo y lograr meta entre todos la meta grupal, que no todos tiene esa disposición, entonces se trabaja bastante en función en eso verdad en hacer que</p>

	<p>el equipo trabaje no en forma individual si no que en forma grupal , entonces si en función a eso se ha implementado en darles incentivos a ellos, para lograr un complemento en cada una de las áreas.</p>
<p><b>5. Según su experiencia ¿cuáles han sido los principales retos y dificultades para captar personal adecuado en los diferentes niveles o áreas de la empresa?</b></p>	<p>La contratación del capital humano del personal, ya que el rubro es un poco difícil, cuando uno les explica a las personas que van a la entrevista, que es el trabajo que van a realizar, entonces les da como un poco de temor, porque se trabaja en base a un sueldo base más comisión, no tiene un fijo como lo tiene la parte administrativa, si no en base al logro de la meta, más cuando se les explica de que se trata, porque el producto de la telefonía se escucha que fuera fácil cualquiera dijera que es un producto que se vende a diario pero ahorita con la economía esta como bien difícil la venta del producto entonces eso los limita un poco, tenemos ahí bastante a raíz de estos dos años los de la pandemia, que nos ha costado el reclutamiento de personal a pesar de que ahorita hay bastante gente desempleada.</p>

<p><b>6. ¿Su personal le ha manifestado la necesidad de contar con incentivos? ¿Qué tipo de incentivos?</b></p>	<p>Tenemos un incentivo extra una bonificación extra del empleado al llegar al 110 y al 120 % de su meta, tenemos otro incentivo trimestral por campaña al mejor vendedor de la campaña, porque se divide en 4 campañas Unitel adentro, se divide en 4 campañas para lograr las metas, entonces se da un incentivo trimestral al mejor al primer y segundo lugar de cada campaña, y se da incentivo grupal a la mejor campaña que es para lograr el complemento para que aprendan a trabajar en equipo, se les da esa bonificación extra también, esa bonificación es mensual la del logro por equipo global es mensual.</p>
<p><b>7. Durante los últimos cinco años, ¿Ha ofrecido incentivos a sus colaboradores? ¿Qué tipo de incentivos ha ofrecido?</b></p>	<p>Todos los incentivos que se dan son monetarios y aparte a diario se dan incentivos de días libres, en lo que se va haciendo el logro de la meta semanal, se dan incentivos de días libres de que no vayan a trabajar un sábado, incentivos de comida, celebraciones de cumpleaños, día de la madre día del padre, para motivar todo el equipo, también damos capacitaciones internas y externas.</p>

<p><b>8. De los incentivos que mencionó, ¿cuáles considera que son los más importantes para la satisfacción de sus colaboradores? ¿Cuáles utiliza usted en su empresa?</b></p>	<p>Los que más les gustan a ellos son en tiempo, días libres y la bonificación trimestral porque si es de dinero y es más o menos alta, son los que más le gustan en tiempo y monetario.</p>
--	--

11 Tabla 6.4 Entrevista a pequeñas empresas 4

Perfil del entrevistado	
<b>Pequeña Empresa</b>	
<b>Nombre: Adalicia Figueroa</b>	
<b>Edad: 42</b>	
<b>Nombre de la empresa: Global Outsourcing</b>	
<b>Cantidad de colaboradores: 50</b>	
<b>Cargo que desempeña: Representante de País</b>	
<b>Clasificación de la empresa: Outsourcing de Recursos Humanos</b>	
Preguntas	Respuestas
<p><b>1. ¿Considera que el capital humano es un factor determinante para la productividad de la empresa? ¿Por qué?</b></p>	<p>Si, totalmente, creo que es el motor de la empresa y es a lo que uno debería de darle un poco más de atención, de énfasis, verdad, de estar atendándolo, porque sin el recurso humano la empresa no funciona; puede haber sistemas, puede haber procesos que se pueden operativizar, pero sin el recurso humano no funciona.</p>

<p><b>2. ¿Considera que el capital humano tiene un impacto en el crecimiento económico de su empresa? ¿Describa cómo?</b></p>	<p>Si, totalmente, como le digo pueden haber sistemas que nos ayuden pero si no hay alguien detrás, alimentando el sistema viendo la información no es lo mismo, y las maquinas no pueden dar cierta información, pero el análisis que crean los colaboradores, la atención el contacto con clientes, es mejor bien personalizado tener el talento humano es básicamente lo que hace o define el crecimiento de la empresa, y por eso es bien importante cuidarlos realmente, como le digo es el motor de cada empresa.</p>
<p><b>3. ¿Cuenta su empresa con personal capaz de desarrollar e implementar procesos de gestión de capital humano? ¿Cómo es el proceso de reclutamiento?</b></p>	<p>Si, de hecho, nosotros tenemos personal subcontratado y el personal administrativo, que labora precisamente para Global, verdad, dentro del personal que trabaja para Global existen ciertas personas, un departamento siempre de Recurso Humanos en los cuales siempre se está viendo la parte de reclutamiento y selección, el mismo proceso que nosotros podemos hacer para nuestros clientes lo hacemos para reclutar a nivel interno en Global, todo lleva un proceso, hay entrevistas, evaluaciones, referencias, hay aplicación de pruebas adicionales, todo un proceso para hacer la selección de la persona, de</p>

	<p>hecho pues nosotros no tenemos ningún tipo de discriminación en cuanto a personas con capacidades especiales verdad, hay personas que están trabajando de cierta forma, la idea es que la persona cumpla con las competencias que nosotros necesitamos para el puesto, y en eso es que nos basamos cuando hacemos nuestro reclutamiento, incluso vemos mucho la aptitud, vemos un poco la parte de la disposición, la colaboración que tendría esta persona y los conocimientos que meramente necesitamos en el puesto, si es un contable, pues obviamente toda la parte contable, sistemas, todo lo que necesitamos ver, las competencias, pero el proceso es desde entrevistar hasta realizar todas la pruebas, las referencias para llevar a cabo la contratación, si hay un departamento que se encarga de eso, y están involucrados los jefes de cada área o de cada país donde se va a contratar a la persona para dar el visto bueno. Básicamente ese el proceso que llevamos.</p>
<p><b>4. ¿Cuáles considera son los principales problemas o limitantes al implementar un modelo de gestión del talento humano en su organización?</b></p>	<p>Talvez lo únicos que podría ser una limitante, en algún momento, pero no creo que sea tan significativo, es que esta empresa, es una empresa Salvadoreña, entonces los lineamientos, las políticas, las normas, incluso los procesos que manejamos están bien alineados a los de el Salvador, y aunque seamos países bien cercanos, he tenemos diferencias, verdad para manejar diferentes las cosas, se manejan diferentes las formas, entonces a veces el ritmo que nosotros llevamos de trabajo puede ser que las personas no estén acostumbrados a ese ritmo porque si es algo que la empresa quiere mantener, verdad el</p>

	<p>mismo lineamiento, en todos los países, y a veces el contratar una persona y explicarle como es el trabajo y que aquí no se limita a una solo función, si no que se colabora en varias áreas eso también ayuda a que las personas pueda en algún momento desempeñar cualquier puesto, pude tener más oportunidades de crecer en la empresa. Creo que esa podría ser la única limitante de que a veces las personas por el ritmo de trabajo o los lineamientos que tenemos puede ser que no se adapte tan fácilmente a nuestra cultura organizacional, pero de ahí considero yo que pues una limitante como empresa, talvez en estos últimos años ha sido la pandemia también verdad que algún momento ha limitado nuestros recursos, cuestiones que antes se podían dar, talvez ya no se dan bonos o que yo, incremento salarial, pero eso ha sido más que todo por la situación que atravesamos por las pandemia, pero de ahí creo yo esa es la limitante principal para poder encontrar el talento humano.</p>
<p><b>5. Según su experiencia ¿cuáles han sido los principales retos y dificultades para captar personal adecuado en los diferentes niveles o áreas de la empresa?</b></p>	<p>A nivel de Global no la verdad es que no ha sido tan difícil, creo yo que la experiencia que tenemos ya de 25 años de estar trabajando en la parte de reclutamiento y selección hace que tengamos un ojo clínico ya verdad como para poder nosotros ir detectando las personas que pueden o no he trabajar con nosotros, pero no la verdad que no ha sido complicado no ha sido difícil a nivel interno, de las primeras personas que se manejan entrevistas de ahí salen la persona contratada.</p>

<p><b>6. ¿Su personal le ha manifestado la necesidad de contar con incentivos? ¿Qué tipo de incentivos?</b></p>	<p>Quizás en algún momento algunas personas, talvez incluso de las que estuvieron antes y ya no están con nosotros, talvez hicieron algún comentario, directamente como jefe lo hacen saber, talvez el incentivo no siempre tiene que ser monetario en algunas ocasiones es el primero verdad, el que primero sale, pero también pueden darse otro tipo de incentivos que también nosotros los manejamos, hay una flexibilidad de horario, entendemos mucho la situación de cada empleado, personal, situaciones en donde se tiene que ausentar, o tener que pedir permiso, el apoyo en situaciones que se les pueden presentar a nivel personal, prestamos, adelantos de salario por laguna situación que tengan, los permisos no son restringidos, sabemos que las persona en algún momento necesitan un descanso, y pues toda esa serie de cosas, el horario somos puntuales en cuestión de horario de entrada y salida, entonces creemos que esos son incentivos que también motivan al empleado, y saber que pueden además de prestarnos sus servicios tener el apoyo de nosotros en cualquier situación a nivel personal que se les presenten. Si en algún momento podemos hacer aumentos salariales se consideran y sino lo que tenemos es un plan de bonos por su trabajo, por el cumplimiento de reportes.</p>
<p><b>7. Durante los últimos cinco años, ¿Ha ofrecido incentivos a sus colaboradores? ¿Qué tipo de incentivos ha ofrecido?</b></p>	<p>Todos los que le mencione anteriormente.</p>



<p><b>8. De los incentivos que mencionó, ¿cuáles considera que son los más importantes para la satisfacción de sus colaboradores? ¿Cuáles utiliza usted en su empresa?</b></p>	<p>Yo creo que sentir ese apoyo que en alguna necesidad la empresa puede estar con ellos brindarles apoyo monetario, o incluso apoyo de calidad humana, el buen trato, el entender la situación, aprender hacer empáticos con los empleados en algún momento, creo que es lo que más uno percibe que al colaborador le parece, como le digo no todo es monetario en la vida, en algún momento créame que uno quisiera que todos los empleados tuvieran aumentos salariales, pero venimos saliendo de una pandemia estamos apenas recuperándonos, tuvimos que presidir de personal en algún momento también por la situación, sobre todo que no habían solicitudes de reclutamiento, nadie estaba contratando, entonces nuestra área de reclutamiento no tenía sentido que continuara si no había el trabajo pues que necesitamos, entonces creo que si la parte económica también es de agradecimiento pero creo que lo demás también es importante para ellos, el tener un buen trato, el ser empáticos en situaciones personales pues puede ayudar.</p>

### 6.3.2 Entrevista a pequeñas empresas

<b>Perfil del entrevistado</b>	
<b>Mediana empresa</b>	
<b>Nombre: José Francisco Coca</b>	
<b>Edad: 38</b>	
<b>Nombre de la empresa: Asociación Operador del Sistema ODS</b>	
<b>Cantidad de colaboradores: 99</b>	
<b>Cargo que desempeña: Coordinador de Planificación Estratégica y Desarrollo Organizacional</b>	
<b>Clasificación de la empresa: ONG</b>	
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
<b>1. ¿Considera que el capital humano es un factor determinante para la productividad de la empresa? ¿Por qué?</b>	Si considero que es un Capital esencial para la organización, ya que es gracias a ello es que podemos ejercer nuestras funciones de acuerdo a la Normativa establecida.
<b>2. ¿Considera que el capital humano tiene un impacto en el crecimiento económico de su empresa? ¿Describe cómo?</b>	Si, definitivamente a través del desarrollo de nuestras actividades diarias buscamos posicionarnos como una de las Asociaciones de mayor impacto en la región, mediante el uso de los recursos económicos de manera eficiente y generando un impacto económico al país. Lo anterior, a raíz que es una empresa sin fines de lucro, pero que si impacta directamente en la economía del país.

<p><b>3. ¿Cuenta su empresa con personal capaz de desarrollar e implementar procesos de gestión de capital humano? ¿Cómo es el proceso de reclutamiento?</b></p>	<p>Si nuestra Organización cuenta con personal altamente capacitado y con experiencia en el rubro. El proceso de reclutamiento suele ser algo complicado por los perfiles académicos y de experiencia que se buscan. Sin embargo, también es necesario aclarar que algunos conocimientos son demasiado específicos, para lo cual contamos con un plan de inducción actualizado y también con un programa de capacitación tanto para el personal de reciente ingreso como para los que ya forman parte de la organización por algún tiempo.</p>
<p><b>4. ¿Cuáles considera son los principales problemas o limitantes al implementar un modelo de gestión del talento humano en su organización?</b></p>	<p>Como parte de la limitante oferta de candidatos con los perfiles especializados que se buscan, ya que consideramos algunos conocimientos son limitados. Actualmente la organización se encuentra trabajando en un programa formal de Plan de Desarrollo Institucional PDI, en donde se buscan potencializar los conocimientos de nuestros colaboradores, enfocados al cumplimiento del Plan Estratégico.</p>

<p><b>5. Según su experiencia ¿cuáles han sido los principales retos y dificultades para captar personal adecuado en los diferentes niveles o áreas de la empresa?</b></p>	<p>La relación Expectativa Salarial VS Conocimiento y experiencia de los candidatos oferentes. En la organización al ser sin fines de lucro pues los presupuestos son limitados y muchas veces no se logran cumplir con las expectativas salariales que presentan los oferentes.</p>
<p><b>6. ¿Su personal le ha manifestado la necesidad de contar con incentivos? ¿Qué tipo de incentivos?</b></p>	<p>Básicamente lo que se manifiesta es una revisión a los salarios. Para lo cual la organización estaba trabajando en un modelo de Gestión por Objetivos, de tal manera se pudieran asignar recursos adicionales como incentivos de acuerdo con el cumplimiento de KPIS establecido. Esto último se considerará como un incremento salarial pero manejado como variable y no como fijo, según se había estado manejado en años anteriores.</p>
<p><b>7. Durante los últimos cinco años, ¿Ha ofrecido incentivos a sus colaboradores? ¿Qué tipo de incentivos ha ofrecido?</b></p>	<p>No, no se manejaba como incentivos propiamente sino más bien como una revisión de su gestión de acuerdo con una evaluación de sus superiores para determinar si era objeto de un incremento salarial.</p>

<b>8. De los incentivos que mencionó, ¿cuáles considera que son los más importantes para la satisfacción de sus colaboradores? ¿Cuáles utiliza usted en su empresa?</b>	Actualmente no se utilizan. Se está trabajando para definir los KPIS de medición asociados al cumplimiento del Plan Estratégico de la Organización y los Planes Operativos de cada una de las áreas de la misma.

13 Tabla 6.6 Entrevista a mediana empresa 1

Perfil del entrevistado	
<b>Mediana empresa</b>	
<b>Nombre: Heydi Suyapa Andino Varela</b>	
<b>Edad: 32</b>	
<b>Nombre de la empresa: AMEPRO</b>	
<b>Cantidad de colaboradores: 60</b>	
<b>Cargo que desempeña: Coordinadora General</b>	
<b>Clasificación de la empresa: Telecomunicación Call Center</b>	
Preguntas	Respuestas
<b>1. ¿Considera que el capital humano es un factor determinante para la productividad de la empresa? ¿Por qué?</b>	Si estoy de acuerdo que el capital humano es un factor determinante para la productividad de la empresa, él porque es debido que calidad de trabajo que nos brindan los colaboradores el cual dependemos uno de otro para llevar a cabo los objetivos de la empresa. La cual retribuimos por su calidad y forma de trabajar.
<b>2. ¿Considera que el capital humano tiene un impacto en el crecimiento económico de su empresa? ¿Describa cómo?</b>	Por supuesto que sí, entre mayor personal tenemos es mayor la producción que obtendremos de la misma.

<p><b>3. ¿Cuenta su empresa con personal capaz de desarrollar e implementar procesos de gestión de capital humano? ¿Cómo es el proceso de reclutamiento?</b></p>	<p>Si contamos con personal calificado de los cuales algunos tienen Licenciatura, Ingeniería o Maestría. El proceso de Reclutamiento es el siguiente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeramente, se postea en redes sociales la Plazas con las habilidades requeridas para el puesto</li> <li>• Después de utilizar el Proceso de selección de personal, entrevista se le explica las actividades que realizara en la empresa.</li> </ul>
<p><b>4. ¿Cuáles considera son los principales problemas o limitantes al implementar un modelo de gestión del talento humano en su organización?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.</li> <li>• Falta de conocimiento de los sistemas.</li> <li>• Falta de recursos (tiempo, espacios, materiales, personal e información).</li> </ul>
<p><b>5. Según su experiencia ¿cuáles han sido los principales retos y dificultades para captar personal adecuado en los diferentes niveles o áreas de la empresa?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horarios de trabajo. (9:00 am a 6:00 pm)</li> <li>• Lugar de residen los colaboradores (fuera de la Ciudad o lugares de alto riesgo)</li> <li>• Falta de conocimiento al utilizar computadora o utilizar paquetes de Microsoft Office.</li> <li>• No se realiza prueba de habilidades requeridas para puesto.</li> </ul>

<p><b>6. ¿Su personal le ha manifestado la necesidad de contar con incentivos? ¿Qué tipo de incentivos?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentación</li> <li>• Bono de Transporte</li> <li>• Bono de Supermercado</li> </ul>
<p><b>7. Durante los últimos cinco años, ¿Ha ofrecido incentivos a sus colaboradores? ¿Qué tipo de incentivos ha ofrecido?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bono por mayores ventas realizadas en el día.</li> <li>• Viajes (Vacaciones pagadas en la playa de nuestro País).</li> <li>• Comisión por Ventas (llegar a meta del mes).</li> <li>• Bono de Supermercado.</li> <li>• Bono de Transporte</li> <li>• Almuerzos por llegar a metas.</li> </ul>
<p><b>8. De los incentivos que mencionó, ¿cuáles considera que son los más importantes para la satisfacción de sus colaboradores? ¿Cuáles utiliza usted en su empresa?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viajes (Vacaciones pagadas en la playa de nuestro País)</li> <li>• Comisión por Ventas (llegar a meta del mes).</li> </ul>



--	--

14 Tabla 6.7 Entrevista a mediana empresa 2

<b>Perfil del entrevistado</b>	
<b>Mediana Empresa</b>	
<b>Nombre: Irma Alejandra Fuentes Díaz</b>	
<b>Edad: 40</b>	
<b>Nombre de la empresa: INVERSIONES AD</b>	
<b>Cantidad de colaboradores: 145</b>	
<b>Cargo que desempeña: Jefatura de Análisis de Ingresos y Egresos</b>	
<b>Clasificación de la empresa: Servicios de Telecomunicación</b>	
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
<b>1. ¿Considera que el capital humano es un factor determinante para la productividad de la empresa? ¿Por qué?</b>	Considero que si es un factor determinante ya que si los colaboradores cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios este personal es productivo y por ende la empresa también lo es.

<p><b>2. ¿Considera que el capital humano tiene un impacto en el crecimiento económico de su empresa? ¿Describa cómo?</b></p>	<p>Claro que si tiene impacto en el crecimiento económico ya que con un capital humano debidamente capacitado la empresa se ahorra en recursos y un personal que cumpla con los tiempos establecidos le genera menos gastos a la organización lo que puedo señalar por el rubro de la empresa es que si el personal tiene dominio de la tecnología se puede lograr un mayor impacto en el crecimiento económico.</p>
<p><b>3. ¿Cuenta su empresa con personal capaz de desarrollar e implementar procesos de gestión de capital humano? ¿Cómo es el proceso de reclutamiento?</b></p>	<p>Contamos con un departamento de recursos humanos encargado de la gestión del capital humano. El proceso de Reclutamiento es el siguiente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el personal de ventas debido a su alta rotación la búsqueda se realiza por medio de contrataciones externas utilizamos la plataforma de Tecoloco, una vez que la persona aplica y es elegido para participar en el proceso realiza entrevistas primero con recursos humanos, luego con los posibles jefes inmediatos, luego las pruebas psicométricas, de aptitud, medicas, y depende del área</li> </ul>

	<p>el personal aplica para pruebas de polígrafo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para puestos administrativos como su rotación es baja se realiza a través de promociones internas.</li> </ul>
<p><b>4. ¿Cuáles considera son los principales problemas o limitantes al implementar un modelo de gestión del talento humano en su organización?</b></p>	<p>Carencia de habilidades del personal seleccionado.</p>
<p><b>5. Según su experiencia ¿cuáles han sido los principales retos y dificultades para captar personal adecuado en los diferentes niveles o áreas de la empresa?</b></p>	<p>La alta rotación del personal de ventas exige que las capacitaciones se tengan que realizar de manera constante y al requerirse personal con cierto nivel educativo su aspiración salarial no está al nivel de lo que se ofrece.</p>

<p><b>6. ¿Su personal le ha manifestado la necesidad de contar con incentivos? ¿Qué tipo de incentivos?</b></p>	<p>El personal no lo ha manifestado, pero si lo percibo al verlos desanimados y con varias carencias y su necesidad de incentivos no son necesariamente monetarios.</p> <p>Tipos de incentivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en ciertos temas</li> <li>• Apertura a permisos</li> <li>• Tiempo compensatorio</li> <li>• Mejoras en su equipo de trabajo</li> </ul>
<p><b>7. Durante los últimos cinco años, ¿Ha ofrecido incentivos a sus colaboradores? ¿Qué tipo de incentivos ha ofrecido?</b></p>	<p>Si se ha trabajado en ello ejemplo de ello</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen apertura a solicitar permisos antes solo existía la deducción de los días por cuenta de vacaciones.</li> <li>• Cuentan con tiempos compensatorios.</li> <li>• Se les capacita en temas de interés de su área o que están carentes.</li> <li>• Cambios en sus equipos de trabajo para que lo realicen de mejor manera hablamos de sus computadoras, sillas, etc., para que estén cómodos al momento de realizar su trabajo y lo puedan realizar de</li> </ul>

	<p>manera eficiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance del ambiente laboral ofreciendo un entorno que genere paz.</li> </ul>
<p><b>8. De los incentivos que mencionó, ¿cuáles considera que son los más importantes para la satisfacción de sus colaboradores? ¿Cuáles utiliza usted en su empresa?</b></p>	<p>Considero que el más importante y que utilizamos en la empresa es la priorización del balance del ambiente laboral ya que se les motiva a trabajar en un entorno agradable sin olvidar el nivel de exigencias hacia el empleado.</p>

15 Tabla 6.8 Entrevista a mediana empresa 3

Perfil del entrevistado	
<b>Mediana empresa</b>	
<b>Nombre: Yahaira Yaqueline Cabrera Ávila</b>	
<b>Edad: 35</b>	
<b>Nombre de la empresa: Polaris Internacional S. de R.L.</b>	
<b>Cantidad de colaboradores: 150</b>	
<b>Cargo que desempeña: Gerente de Recursos Humanos</b>	
<b>Clasificación de la empresa: Construcción</b>	
Preguntas	Respuestas
<b>1. ¿Considera que el capital humano es un factor determinante para la productividad de la empresa? ¿Por qué?</b>	Sí; ya que juegan el papel clave en la realización de las tareas imprescindibles, como así la toma de decisiones y que a su vez en cuanto mayor sea su formación o estén bien capacitados, mayor será su eficiencia y eficacia.
<b>2. ¿Considera que el capital humano tiene un impacto en el crecimiento económico de su empresa? ¿Describe cómo?</b>	Sí; se convierten en la clave del éxito de toda empresa; Hay que ofrecer la oportunidad de que desarrollen sus habilidades con plenitud y también de que aprendan cosas nuevas, estén o no relacionadas con su especialización. Es de suma utilidad para conseguir la motivación laboral qué tan importante es para mantener el capital humano intacto y así estos desarrollen un compromiso de lealtad a la empresa.

<p><b>3. ¿Cuenta su empresa con personal capaz de desarrollar e implementar procesos de gestión de capital humano? ¿Cómo es el proceso de reclutamiento?</b></p>	<p>Si, El proceso de Reclutamiento que efectuamos es el de la Entrevista y Selección de Competencias Laborales.</p>
<p><b>4. ¿Cuáles considera son los principales problemas o limitantes al implementar un modelo de gestión del talento humano en su organización?</b></p>	<p>El mantenimiento de las condiciones laborales del personal y Monitoreo de personal, debido a la distancia geográfica de cada unidad de negocio; así como la falta de guardias de seguridad.</p>
<p><b>5. Según su experiencia ¿cuáles han sido los principales retos y dificultades para captar personal adecuado en los diferentes niveles o áreas de la empresa?</b></p>	<p>La falta de formación y compromiso de hacer plan de carrera en las empresas.</p>

<p><b>6. ¿Su personal le ha manifestado la necesidad de contar con incentivos? ¿Qué tipo de incentivos?</b></p>	<p>Sí, no contar con un plan o política de jubilación; adicional en la Compensación y beneficios como ser en celebraciones o reconocimientos en fechas especiales.</p>
<p><b>7. Durante los últimos cinco años, ¿Ha ofrecido incentivos a sus colaboradores? ¿Qué tipo de incentivos ha ofrecido?</b></p>	<p>Sí; Conciliación laboral, Desarrollo de Personas y Psicología Laboral.</p>
<p><b>8. De los incentivos que mencionó, ¿cuáles considera que son los más importantes para la satisfacción de sus colaboradores? ¿Cuáles utiliza usted en su empresa?</b></p>	<p>El Desarrollo de personas, que cada colaborador se convierta multifuncional, lo que le permite opción al crecimiento jerárquico dentro de la organización.</p>



--	--

16 Tabla 6.9 Entrevista a mediana empresa 4

Perfil del entrevistado	
<b>Mediana empresa</b>	
<b>Nombre: Karen María Uclés Rosa</b>	
<b>Edad: 49</b>	
<b>Nombre de la empresa: Telecom</b>	
<b>Cantidad de colaboradores: 60</b>	
<b>Cargo que desempeña: Gerente Propietaria</b>	
<b>Clasificación de la empresa: Call center</b>	
Preguntas	Respuestas
<b>1. ¿Considera que el capital humano es un factor determinante para la productividad de la empresa? ¿Por qué?</b>	Completamente de acuerdo, en el caso de nuestro el Capital Humano es la materia prima, ósea nosotros sin el capital humano no funcionamos, es nuestro recurso para poder funcionar.

<p><b>2. ¿Considera que el capital humano tiene un impacto en el crecimiento económico de su empresa? ¿Describa cómo?</b></p>	<p>Es correcto, porque entre más eficiente y más y productivo es una persona, entonces más productivo y más ingreso recibe la empresa, entonces eso va directamente relacionado, en la medida que el personal se vuelve más eficiente y productivo más utilidad hay para la empresa.</p>
<p><b>3. ¿Cuenta su empresa con personal capaz de desarrollar e implementar procesos de gestión de capital humano? ¿Cómo es el proceso de reclutamiento?</b></p>	<p>Si, de Recursos Humano, el proceso de reclutamiento básicamente nosotros tenemos diferentes medios de anunciar nuestro requerimiento de personal, tanto en redes sociales, trabajamos con empresas de reclutamiento y recomendados también, entonces estas personas primero pasan por un proceso de entrevista, dos tres entrevistas dependiendo para el puesto que apliquen se les hace igualmente despendiendo del puesto que este aplicando, se le hacen exámenes psicométricos, y posteriormente se hace una, ya cuando ha llenado los requisitos</p>

	<p>para una posición x, entonces ya posteriormente se solicitan diferentes documentación, entre ellos referencia, recomendaciones, antecedente penales y policiales, prueba de COVID, carnet de vacuna, ósea ahorita ha crecido la cantidad de documentos que se pide a raíz de la pandemia, entonces ya tema salud forman parte de los documentos que se solicitan antes de la contratación, dependiendo para el puesto que aplique se aplican diferentes pruebas, porque ya son puestos ya más gerenciales, más de supervisores, entonces son diferentes las pruebas que alguien que es netamente operativo.</p>
<p><b>4. ¿Cuáles considera son los principales problemas o limitantes al implementar un modelo de gestión del talento humano en su organización?</b></p>	<p>La rotación de personal afecta, lo que pasa es que también es un tema motivacional, nosotros tenemos muchas estrategias de retención de personal, dentro de eso incluimos mucho tema de premiaciones, fomentamos el personal para que se sienta cómodo y se sienta parte de la familia, entonces hacemos muchas actividades precisamente para la retención del personal.</p>
<p><b>5. Según su experiencia ¿cuáles han sido los principales retos y dificultades para captar personal adecuado en los diferentes niveles o áreas de la empresa?</b></p>	<p>Limitantes como tal yo creo que no, muchas veces las limitantes que tenemos talvez es el nivel de capacitación de la gente, que aquí no tenemos buenos semilleros de capacitación, donde nosotros podemos apoyarnos para sacar bien técnico ya capacitado con cierto entrenamiento, sino que, en la mayoría de</p>

	<p>los casos nos toca formar al personal, entonces creo es uno de los mayores retos que nosotros tenemos. La rotación de personal afecta, lo que pasa es que también es un tema motivacional, nosotros tenemos muchas estrategias de retención de personal, dentro de eso incluimos mucho tema de premiaciones, fomentamos el personal para que se sienta cómodo y se sienta parte de la familia, entonces hacemos muchas actividades precisamente para la retención del personal.</p>
<p><b>6. ¿Su personal le ha manifestado la necesidad de contar con incentivos? ¿Qué tipo de incentivos?</b></p>	<p>La verdad es que nosotros constantemente trabajamos en ello, con los supervisores y jefaturas, mes con mes vamos cambiando temas de incentivos precisamente para hacerlo más dinámico, es parte de nuestras políticas. Ofrecemos incentivos económicos y de reconocimiento y crecimiento de personal.</p>
<p><b>7. Durante los últimos cinco años, ¿Ha ofrecido incentivos a sus colaboradores? ¿Qué tipo de incentivos ha ofrecido?</b></p>	<p>Son infinidad, algunos son a nivel económicos, otros son tenemos redes sociales interna, donde se publican los empleados que tienen algún tipo de distinción, temas de crecimiento, hay mapeos de crecimiento, donde usted como empleado por tema de desempeño usted puede aplicar a otras posiciones, y el tema que invertimos mucho en temas capacitación del personal, entonces todo eso viene abonar a</p>

	incentivar a la gente y evitar esa rotación, y reforzamiento, nosotros reforzamos mucho los logros de la gente, ósea lo publicamos mucho, y adicional a esto una comisión por ventas
<b>8. De los incentivos que mencionó, ¿cuáles considera que son los más importantes para la satisfacción de sus colaboradores? ¿Cuáles utiliza usted en su empresa?</b>	Pues obviamente el económico, y el segundo es el tema de crecimiento personal

17 Tabla 6.10 Entrevista a mediana empresa 5

## **6.4 Hallazgos**

### **6.4.1 Análisis a pequeñas empresas**

En relación con las entrevistas realizadas a dueños y colaboradores de pequeñas empresas se puede determinar el reconocimiento a la importancia que ejerce el capital humano dentro de las organizaciones. Se concuerda en que es el motor y un elemento indispensable que permite sacar adelante las organizaciones. Ante lo anterior, se destaca que, gracias al trabajo que desarrolla este protagonista dentro del entorno empresarial, es posible la captación de recursos, que como resultado repercute positiva y directamente en el crecimiento económico en las organizaciones.

Estas pequeñas empresas, cuentan con personal capaz y estructuras desarrolladas que permiten implementar procesos de gestión de capital humano. Tienen común denominador dentro de sus procesos, el hecho de que se detecta en primera instancia la vacante que necesita ser contratada, después se procede con las entrevistas y luego las evaluaciones. Dentro de este espacio nos parece importante destacar el hecho de que solamente un entrevistado indicó la posibilidad que tienen los trabajadores internos de su organización de optar por una vacante cuando existe la oportunidad, buscando entonces el crecimiento de sus colaboradores dentro de la organización.

Las limitantes que se tienen al desarrollar procesos de gestión de capital humano, dos entrevistados concuerdan en que sus organizaciones al tener su casa principal en otro país, los métodos ya están implementados y no pueden tener participación, en el caso que se quisiera realizar sugerencias para cambiar la estructura que está implementada. Pero, por otro lado, los demás mencionan limitantes en temas meramente de unidad en el trabajo colectivo y otros en temas de cruzan más la línea en temas de reclutamiento.

Dentro de los retos para captar el personal adecuado se reconocen situaciones como falta de conocimiento en programas computacionales, lugares de residencia de los prospectos fuera de la ciudad, los entrevistados son poco honestos en algunos casos acerca de sus capacidades y habilidades para desarrollar tareas de interés en la vacante a cubrir pues buscan quedarse con el puesto y debido a esto mienten, en ocasiones temen en la forma en que devengaran su sueldo (en el caso de ventas cuando ganan un salario base más bonificación), también se destaca el hecho de que al existir tanta persona desempleada el recibimiento de hojas de vida es abundante por lo que, puede entorpecer una correcta validación y verificación de los perfiles de los postulantes.

Solamente dos empresas indicaron que sus colaboradores no les han hecho saber la necesidad de contar con incentivos pero están conscientes de la importancia de esta figura para la motivación del personal y solamente una empresa nos hace saber que sí se han solicitado incentivos, lo cierto es que, en su mayoría los colaboradores de las pequeñas empresas entrevistadas cuentan con planes de incentivos ya establecidos durante los últimos cinco años, y según corresponda empresa-colaborador tienen la oportunidad de obtener bonificaciones, comisiones, convivios entre colaboradores, destacamento del mejor vendedor, permisos, prestamos, adelantos de salario , flexibilidad de horario, días libres, capacitaciones internas y externas, entre otros.

De los incentivos que se mencionaron anteriormente en su mayoría los representantes entrevistados concuerdan en que el incentivo monetario es un actor importante que permite la motivación de los colaboradores, pero también se destaca el hecho de laborar en un ambiente tranquilo, saludable y además la posibilidad de obtener tiempo libre para desarrollar sus actividades personales.

#### **6.4.2 Análisis a medianas empresas**

En relación a las entrevistas realizadas a dueños y colaboradores de medianas empresas entre sus aportes enfatizan en la importancia que tiene el capital humano dentro de sus organizaciones, algunos utilizan el termino de materia prima, determinante para la productividad y capital esencial, además, se destaca el hecho de que un personal que cuente con las habilidades y conocimientos idóneos para el desarrollo de cada operación, les permite entonces cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Concuerdan también en el hecho de que el capital humano tiene un impacto en el crecimiento económico de las empresas y lo relacionan directamente con el factor productividad-ingreso, destacando el hecho de que si los colaboradores son eficientes se permite entonces la retribución directa en el ingreso monetario.

Las empresas entrevistadas cuentan con departamento en sus organizaciones con personal capaz de desarrollar e implementar procesos de gestión de capital humano y solamente una de ellas se apoya en empresas outsourcing que brindan el servicio de reclutamiento y selección. Dentro de sus procesos se utiliza el posteo de la vacante en diferentes plataformas de acceso poblacional como redes sociales o Tecoloco y luego se procede con el proceso de entrevistas para la selección de los candidatos, las pruebas a implementarse y la solicitud de documentación complementaria.

Características como carencia de habilidades del personal solicitado, búsqueda de perfiles especializados aquejan a las medianas empresas en sus limitantes para desarrollar e implementar procesos de gestión de capital humano y por otro lado, la relación expectativa salarial vs conocimiento y experiencia de los candidatos oferentes, falta de conocimiento en paquetes computacionales, la falta de compromiso de hacer plan de carrera en las empresas y



alta rotación de personal se destacan como los principales retos para captar el personal adecuado en las organizaciones.

Dentro de la solicitud de los colaboradores hacían las organizaciones de contar con incentivos, solamente una empresa hace mención en que este deseo no se les ha manifestado pero son conscientes de las necesidad de este recursos para mantener la motivación entre sus colaboradores, no obstante, otra empresa manifiesta que la solicitud realizada radica directamente en la revisión de los salarios, las otras empresas ya cuentan con sus esquemas de incentivos establecidos tanto económicamente como aquellos que lleguen a promover la satisfacción personal.

Dentro de los incentivos que se han estado ofreciendo en los últimos cinco años entre las diferentes empresas se destacan los bonos, comisiones, viajes, tiempos compensatorios, capacitaciones, psicología laboral, conciliación laboral, promociones por desempeño, destacamento por logros, entre otros. Solamente una organización indica no haber ofrecido incentivos a los trabajadores debido a que se realizan revisiones de gestión y de ahí se determinan los aumentos de salarios, pero fuera de este aspecto no se destacó ningún otro incentivo.

Incentivos en el ámbito económico, crecimiento personal y entorno saludable de trabajo son considerados como aquellos que son los más importantes para la satisfacción de los colaboradores.

## 6.4 Verificación de las hipótesis de investigación

**Pregunta 1:** ¿Cuál es el nivel de importancia que ejerce el capital humano en la productividad de las pequeñas y medianas empresas?

**Hi:** El capital humano es importante para la productividad en las pequeñas y medianas empresas.

**Ho:** El capital humano no es importante para la productividad en las pequeñas y medianas empresas.

Se acepta la hipótesis positiva, debido que los dueños y representantes resaltaron la importancia que ejerce el capital humano no solo en la productividad sino también como elemento fundamental de crecimiento económico de las pequeñas y medianas empresas

**Pregunta 2:** ¿Utilizan las pequeñas y medianas empresas un modelo de gestión del talento humano que ajuste a su modelo de organización?

**Hi:** Las pequeñas y medianas empresas utilizan un modelo de gestión del talento humano.

**Ho:** Las pequeñas y medianas empresas no utilizan un modelo de gestión del talento humano.

Se acepta la hipótesis positiva, debido los entrevistados indicaron tener un modelo de gestión de talento humano que permite desarrollar los procesos de contratación según las necesidades de cada una de ellas.

**Pregunta 3:** ¿Cuáles son las dificultades para las pequeñas y medianas empresas para conseguir talento humano en diferentes niveles o posiciones?

**Hi:** Las dificultades de las pequeñas y medianas empresas para conseguir talento humano en diferentes niveles o posiciones son experiencia y salario.

**Ho:** Las dificultades de las pequeñas y medianas empresas para conseguir talento humano en diferentes niveles o posiciones es la falta de personal calificado.

Se acepta la hipótesis negativa, debido a que los entrevistados indicaron contar con dificultades respecto a competencias adecuadas al puesto con las que debe de contar su recurso humano.

**Pregunta 4:** ¿Ofrecen las pequeñas y medianas empresas ofrecen incentivos atractivos que permitan atraer a futuros colaboradores?

**Hi:** Las pequeñas y medianas empresas si ofrecen incentivos atractivos que permitan atraer a futuros colaboradores.

**Ho:** Las pequeñas y medianas empresas no ofrecen incentivos atractivos que permitan atraer a futuros colaboradores.

Se acepta la hipótesis positiva, debido a que las pequeñas y medianas empresas entrevistadas han destacado diferentes tipos de incentivos que están a disposición de los colaboradores.

**Pregunta 5:** ¿Es el factor experiencia un factor limitante que dificulte la contratación?

**Hi:** La experiencia si es un factor limitante que dificulte la contratación

**Ho:** La experiencia no es un factor limitante que dificulte la contratación

Se acepta la hipótesis positiva, debido a que los encuestados indican en su mayoría que contar con experiencia es importante en el momento de conseguir empleo.

**Pregunta 6:** ¿Las expectativas laborales- salariales son razonablemente compatibles con la oferta laboral?

**Hi:** Las expectativas laborales-salariales son compatibles con la oferta laboral

**Ho:** Las expectativas laborales-salariales no son compatibles con la oferta laboral

Se acepta la hipótesis positiva, debido a que los encuestados indican en su mayoría que sus expectativas laborales-salariales son compatibles con la oferta laboral

**Pregunta 7:** ¿Cuáles factores motivan a un posible colaborador a aceptar una posición laboral?

**Hi:** Los factores que motivan a un posible colaborador a aceptar una posición laboral son el salario y crecimiento profesional.

**Ho:** Los factores que motivan a un posible colaborador a aceptar una posición laboral son el teletrabajo y bono por desempeño.

Se acepta la hipótesis positiva, debido a que según la encuesta en su mayoría concuerdan en que para aceptar una posición laboral se ven motivados primeramente en el salario y en segundo lugar en el crecimiento profesional

## VII. CONCLUSIONES

- 1) En primer término, se concluyó que el capital humano es pieza clave en el desarrollo y productividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) los colaboradores representan el primer actor dentro de la organización, sus conocimientos, sus habilidades, su experiencia impulsan la rentabilidad de la organización y por tanto el éxito de la misma.
- 2) Con base en los resultados podemos decir que en la actualidad las Pymes gestionan su propio talento humano utilizando un modelo de acuerdo con sus necesidades y capacidades; este simplifica los aspectos básicos de reclutamiento, selección y contratación de personal; van más allá de una simple área encargada del pago de planillas se esfuerzan por obtener la mejor fuerza laboral para el crecimiento económico.
- 3) Se concluye también que la evolución constante del entorno empresarial provoca que el mercado laboral demande nuevas habilidades y conocimientos que en ocasiones los posibles colaboradores no poseen, que aspectos socioeconómicos de los candidatos y estructuras implementadas dentro de la organización entorpezcan la adecuada captación del talento humano en las pequeñas y medianas empresas.
- 4) En cuanto a los incentivos se concluye que las Pymes reconocen la importancia de contar con un plan de atractivos tanto monetarios como no monetarios y además implementan una serie de ellos, claro está que existe una gran diversidad de incentivos mencionados por los encuestados pero cada entidad ajusta la selección de estos según su presupuesto y los que brinden beneficios para la empresa.

- 5) Con base en los resultados de esta investigación concluimos que la experiencia es un factor que influye en la contratación de personal en los diferentes campos profesionales, los potenciales colaboradores pueden tener estudios realizados en diversas ramas, pero si no han ejercido en pleno no son considerados dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal.
  
- 6) En cuanto a la razonabilidad entre expectativas laborales-salariales y la oferta laboral podemos decir que es muy complejo reducir la brecha puesto que no se puede satisfacer los intereses que tenga cada empleado o colaborador de una Pyme y cada entidad adapta su oferta laboral a sus necesidades y recursos disponibles.
  
- 7) Por último, se concluye que el incentivo económico es el factor más importante que motiva a un empleado a ser más productivo y eficiente como su impacto es notable y cuantificable los colaboradores buscan trabajos que le brinden mejores recompensas monetarias.

## VIII. RECOMENDACIONES

- 1) Como se ha evidenciado a lo largo de la investigación el capital humano es uno de los elementos de mayor importancia para el crecimiento de las organizaciones, por lo cual, si se quiere tener un mejor nivel empresarial y cómo consecuencia un mayor nivel económico y cultural en el país, se debe invertir en preparar y desarrollar las capacidades de las personas.
- 2) Al existir una relación positiva directa entre el capital humano y la productividad de las Pymes en el Municipio del Distrito Central, se recomienda a los empresarios y líderes de estas empresas a aplicar un modelo de modelo de gestión del talento humano que se ajuste con el modelo de su organización.
- 3) Se recomienda a los empresarios de las Pymes brindar la oportunidad de pasantías dentro de sus organizaciones, la inversión es mínima y a cambio se pueden obtener beneficios como la obtención de ideas frescas e innovadoras.
- 4) Para una eficiente distribución en cuanto a las compensaciones monetarias como los incentivos, se recomienda la aplicación de medidores de desempeño que sean ágiles, claros y con métricas alcanzables, con el fin de que, los colaboradores se sientan instados y motivados a alcanzarlos.
- 5) Se recomienda realizar líneas de carrera dentro de las organizaciones, que permitan al recurso humano crecer dentro de esta en diferentes niveles o posiciones.

- 6) Se recomienda dar capacitaciones In Situ al capital humano de las PYMES, debido a que, se desarrollan oportunidades de trabajo en equipo, por otro lado, esta modalidad permite la comodidad del colaborador y el fomento y la práctica de la teoría en sus actividades diarias.
  
- 7) Se recomienda que el departamento de recursos humanos identifique las causas o elementos que motivan a los colaboradores a aceptar una posición laboral.



## 8.1 Propuesta

	Preguntas	Objetivo	Indicador	Propuesta	Estrategia	Presupuesto
<b>Capital Humano</b>	¿Cuál es el nivel de importancia que ejerce el capital humano en la productividad de las pequeñas y medianas empresas?	Analizar la importancia que ejerce el capital humano en la productividad de las pequeñas y medianas empresas, del M.D.C., así como identificar, los principales incentivos, expectativas y factores que motivan a los colaboradores de dichas organizaciones.	Efectividad del proceso de reclutamiento . Caracterización de los puestos de trabajo.	Buscar apoyo por parte del COHEP/CCIT y el MIT para concientizar acerca de la importancia del capital humano	Sinergias con una institución como el COHEP/CCIT /STSS/SENPRENDE/permitirá dar conciencia a los empresarios de la importancia que tiene el capital humano para el logro de los objetivos organizacionales, y, por ende, personales de cada colaborador	L. 20,000.00
<b>Modelo de gestión del talento humano</b>	¿Utilizan las pequeñas y medianas empresas un modelo de gestión del talento humano que ajuste a su modelo de organización?	Investigar como utilizan las pequeñas y medianas empresas un modelo de gestión del talento humano que se ajuste a su modelo de organización.	Procesos de reclutamiento y selección. Evaluación y perfiles de los colaboradores.	Creación de descriptores de puestos, evaluaciones de puestos, gestiones de rendimiento del recurso humano	La estructuración según la propuesta permite adecuación a las estrategias y objetivos empresariales	Lps. 50,000.00 a 75,000.00
<b>Pequeñas y medianas empresas</b>	¿Cuáles son las dificultades para las pequeñas y medianas	Identificar cuáles son las dificultades para las pequeñas y medianas empresas	Captación del personal ideal.	Incorporación de las pequeñas y medianas empresas en la Cámara de Industrias de	La incorporación de la empresa en las plataformas mencionadas permitirá alcanzar	Inscripción en la cámara de comercio es de Lps. 590.00.

	empresas para conseguir talento humano en diferentes niveles o posiciones?	para conseguir talento humano en diferentes niveles o posiciones.	Recursos económicos.	Tegucigalpa y plataformas de empleo que permitan visibilizar la búsqueda de personal	diferentes perfiles de potenciales colaboradores y tener más visibilidad el ámbito de las PYMES.	Pago anual por afiliación de una pequeña empresa sería de Lps. 5,100.00 y para una mediana empresa sería Lps. 9000.00 (Costo Promedio)
<b>Incentivos</b>	¿Ofrecen las pequeñas y medianas empresas incentivos atractivos que permitan atraer a futuros colaboradores?	Analizar si las pequeñas y medianas empresas ofrecen incentivos atractivos que permitan atraer a futuros colaboradores.	Políticas y programas de incentivos en las PYMES	Definir el plan de incentivos que se implementaran en los diferentes perfiles de los colaboradores ya sea económico o no económico. Establecer métricas en cómo los incentivos serán medidos, para garantizar la transparencia en el proceso	Definición de planes de incentivos y la comunicación asertiva ante los miembros de la organización favorece el desarrollo del clima organizacional, además, es importante la medición por indicadores clave de desempeño (KPI'S)	**Varía pues depende de los incentivos propuestos en cada caso.
<b>Experiencia</b>	¿Es el factor experiencia un factor limitante que dificulte la contratación?	Determinar si el factor experiencia es un factor limitante que dificulte la contratación.	Conocimiento de su papel dentro de la organización y participación	Realizar programas que permita la captación y la permanencia de personal sin experiencia	El desarrollo de capacitaciones de manera orientativa para todo personal nuevo y la oportunidad de brindar experiencia a todo aquel	Salario mínimo pequeñas empresas Lps. 10,586.63

			en los objetivos estratégicos de la misma.		que no la tenga, obtendrá el beneficio de que el este personal se adecue y se moldee a la organización, además de, la motivación y las ideas frescas y novedosas que traen consigo.	Salario mínimo medianas empresas Lps. 12,361.87
<b>Expectativas laborales y salariales</b>	¿Las expectativas laborales- salariales son compatibles con la oferta laboral?	Conocer las expectativas laborales- salariales que son razonablemente compatibles con la oferta laboral	Establecimientos de salarios en base a la ley. Establecimiento de condiciones idóneas laborales.	Evaluó anual de los salarios de la empresa en base a los aumentos generados por ley año a año.  Descubrir en los colaboradores deseos y expectativas que los impulsa a trabajar en la empresa día a día.	Garantizar que los colaboradores obtengan a cambio de su trabajo un salario justo y digno  Desarrollo de actividades que permitan descubrir las expectativas de los colaboradores	Lps. 1,500.00
<b>Motivadores</b>	¿Cuáles factores motivan a un posible colaborador a aceptar una posición laboral?	Identificar cuáles son los factores que motivan a un posible colaborador a aceptar una posición laboral.	Evalúo de criterios de motivación y satisfacción	Desarrollar actividades de desarrollo personal y profesional entre los colaboradores  Evaluó de actividades adoptadas en otros	Favorecer a los colaboradores en ambientes saludables que propicien la sana convivencia, competencia y formación repercute directamente en la	Lps. 3,500.00

				países como inspiración para desarrollar en las PYMES	productividad de los trabajadores.	
				Aportar información al colaborador acerca de su rendimiento laboral constantemente		

18 Tabla 8.1. Propuesta

## 8.2 propuesta de cronograma de actividades

No .	Variab le	Actividad	Responsable	Fecha inicial	Fecha final	Duración	T 1	T 2	T 3	T 4
1	Capital Humano	Capacitaciones sobre derecho laboral y mejor prácticas para potenciar el capital humano en las empresas. Mesas de trabajo sectoriales entre el estado y los empresarios para adoptar medidas y leyes que favorezcan el capital humano en las empresas y su protección.	Gerente General	01/07/2022	Indefinido	Indefinido	X	X	X	X
2	Modelo de gestión del talento humano	Contratación de una consultoría de RR.HH. que permita desarrollar descriptores de puestos, evaluaciones de puestos y métricas de rendimiento del recurso humano	Gerente General	01/07/2022	30/09/2022	Aplicado una sola vez.			X	
3	Pequeñas y medianas	Inscripción de la organización en plataformas para la captación de recurso humano	Encargado del Capital Humano	01/07/2022	30/09/2022	Aplicado una sola vez al año.			X	

	as empres as								
4	Incentivos	Crear un plan de incentivos económicos para aquellas áreas que su desarrollo de área lo establece e incentivos no económicos para todos los miembros de la organización, además de la correcta comunicación en la organización. Establecer una óptima medición por métricas según la metodología SMART.	Encargado del Capital Humano	01/10/2022	31/12/2022	Último trimestre del año.			X
5	Experiencia	Permitir a universitarios realizar sus prácticas profesionales y que estas sean remuneradas y en el caso de que su rendimiento después de ser evaluado sea eficiente permitirle continuidad laboral por medio de un contrato indefinido.	Encargado del Capital Humano	01/07/2022	31/12/2022	Último semestre del año.			X X
6	Expectativas laborales y salariales	Desarrollo de un comité ejecutivo de 2 a 4 miembros revise los salarios de los colaboradores y garantice su remuneración según la ley.	Gerente General, Encargado del Capital Humano, Gerente o encargado de contabilidad y un representante de los trabajadores	01/01/2023	31/03/2023	Primer trimestre del año 2023	X		
		Implementación de encuestas para conocer la satisfacción acerca de su trabajo garantizando la confidencialidad en cada una de ellas	Encargado del Capital Humano,	01/07/2022 01/01/2023	30/09/2022 31/03/2023	Dos trimestres al año	X		X

7	Motivadores	Inscribir a los colaboradores por trimestre en capacitaciones disponibles tanto en la CCIT o el INFOP y brindarle la apertura y el espacio para poder acudir a sus reuniones ya sean presenciales o virtuales sin interrupciones. Implementación de encuestas para conocer la satisfacción acerca de su trabajo garantizando la confidencialidad en cada una de ellas	Encargado de Capital Humano	01/07/2022	Indefinido	Cada que se presente la oportunidad .	X	X	XX
		Organizar actividades todos los meses que involucre la participación y el convivio entre los colaboradores como torneos de juegos de mesa, competencias deportivas, salidas a comer con el equipo de trabajo, entre otros.	Encargado de Capital Humano	01/07/2022	Indefinido	Cada que se presente la oportunidad .	X	X	XX
		Brindar feedback continuo a los colaboradores sobre sus labores cotidianas.	Jefe de cada área	01/07/2022	Indefinido	Una vez por mes.	X	X	XX

19 Tabla 8.1. cronograma de actividades.

## IX Bibliografía

Ávila - Arce, Adanelly, Sáenz - Vota, Claudia MICROEMPRESAS Y CAPITAL HUMANO: UN ANÁLISIS PARA MÉXICO. Ra Ximhai [en línea]. 2016, 12(4), 183-195[fecha de Consulta 5 de junio de 2022]. ISSN: 1665-0441. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46146927011>

Abril, María Cristina. 2018. "Diseño de Procesos de Gestión Del Talento Humano." *Statistical Field Theor* 53(9): 1689–99. <https://hdl.handle.net/11404/1044>.

APD. 2021. "Tipos de Incentivos." <https://www.apd.es/tipos-de-incentivos-laborales/>.

Almeda, C. (06 de abril del 2017) Salario Emocional: la clave para fidelizar al talento. Talent Clue. <https://blog.talentclue.com/salario-emocional>

Adsuara Arrufat, G. (17 enero 2020). La motivación extrínseca en psicología: definición, características y ejemplos. *Psicología-Online*. <https://www.psicologia-online.com/la-motivacion-extrinseca-en-psicologia-definicion-caracteristicas-y-ejemplos-4879.html>

Bravo-Castillo, Mario, Mejía-Giraldo, Armando, Montoya-Serrano, Arturo El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial* [en línea]. 2013, XXXIV (1), 2-11[fecha de Consulta 5 de junio de 2022]. ISSN: 0258-5960. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433593002>

Boisier Sergio. 2003. "El Desarrollo En Su Lugar. Universidad Católica de Chile, Facultad de Historia, Geografía y Ciencia Política. Serie Geo Libros. Santiago de Chile. Diciembre 2003."

Blanchard, K., Carlos, J., Randolph, A. (2020) Las 3 Claves Para el Empowerment: Cómo dar poder para liberar la capacidad de las personas y lograr que den lo mejor de sí. Ediciones Granica, S.A.

CADERH. 1997. “Marco Estratégico Para La Formación de Recursos Humanos En Honduras.”: 1–135.

Carrera Álvarez., Rivadeneira Piedra, C., Navarrete Arboleda, E., Paredes

Carolina Cañibano Sánchez. 2005. “El Capital Humano: Factor de Innovación, Competitividad y Crecimiento.” Sexto congreso de Economía de Navarra 3: Pág. 257-258. <https://dialnet.unirioja.es/>.

Carraco, H. (24 de enero del 2020) ¿Quién gana más en Honduras: ¿el Hombre o la mujer? (Gráficos). El Herald. <https://www.elheraldo.hn/honduras/salario-hombre-mujer-honduras-desigualdad-HCEH1351413>

Chiavenato, Idalberto. 2004. Introducción a La Teoría General de La Administración. Séptima Ed. ed. Mc Graw Hill. México.

Chiavenato, Idalberto. 2004. Introducción a La Teoría General de La Administración. Séptima Ed. ed. Mc Graw Hill. México.

CONAMIPYME. 2013. “Diagnóstico Del Sistema Financiero Nacional Que Atiende Al Sector de Las MiPymes Urbanas y Rurales.”: Pag. 50.

Cristina, Isabel, and Montes Gutiérrez. 2007. “Capital Humano: Una Mirada Desde La Educación.”

Cede red (5 de noviembre del 2019). Teoría X y teoría Y de los recursos humanos. <https://www.cedered.es/teoria-x-y-teoria-y-de-los-recursos-humanos/...>



Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5 ed.). Nomos S.

A

Elizalde Hevia, A., Martínez Salvá, F., Martí Vilar, M (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona. *POLIS, Revista Latinoamericana*, 5(15).

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30517306006>

Economía desde casa (01 de mayo de 2021) TEORIA X TEORIA Y de Doiuglas Mc Gregor (Explicación y diferencias) | Economía de la empresa 151# [Archivo de Vídeo] <https://www.youtube.com/watch?v=X0gsNbkKaY8&t=298s>

Esparza, A. (2019) *Seguridad y Salud Ocupacional*, Instituto Superior Tecnológico Corporativo Edwards Deming,  
<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/463/3/salud%20y%20seguridad%20ocupacional.pdf>

Elizalde Hevia, A., Martínez Salvá, F., Martí Vilar, M (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona. *POLIS, Revista Latinoamericana*, Volumen (5), 5(15).

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30517306006>

Escobar, Miriam. 2005. “Las Competencias Laborales: ¿La Estrategia Laboral Para La Competitividad de Las Organizaciones?” *Estudios Gerenciales* (96): 31–55.

Estudillo, Antonio. 2006. “Los Mercados de Trabajo Desde Una Perspectiva Histórica.” *Revista española de estudios agrosociales y pesqueros* 211: 63–120.

[http://www.mapama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf\\_REEAP/r211\\_3.pdf](http://www.mapama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_REEAP/r211_3.pdf).

Flores. 2014. "Cinco Hechos Sobre La Capacitación En Firma En América Latina y El Caribe." BID: 1-235.

Fernández Losa, N. (2002) El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. Cuadernos de Gestión, volumen (2), 65-87.  
ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf

Frans, Kirchoff. 2003. "Competitividad de Las MIPYME En Centroamérica. Políticas de Fomento y Mejores Prácticas.": 240.

Gibbons. 2010. "Incentivos En Las Organizaciones." Pensamiento & Gestión (29): 56-86.

Gorbaneff, Yuri, Sergio Torres, and Cardona. José. 2009. "Disponible En: [Http://Www.Redalyc.Org/Articulo.Oa?Id=41911848006](http://www.redalyc.org/Articulo.Oa?Id=41911848006)." Revista de economía institucional: 20. <https://www.redalyc.org/pdf/419/41911848006.pdf>.

GTZ. 2012. "Manual de La Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una Contribución a La Mejora de Los Sistemas de Información y El Desarrollo de Políticas Públicas." Centro Regional de Promoción de la MIPYME: 105.

Guillermo Westreicher. 2020. "Economipedia." Experiencia laboral. Economipedia.

Gonzalo García Abad (16 de junio del 2016) 9 beneficios de la estabilidad laboral. Argumentos económicos. <https://argumentoseconomicos.com/2016/06/16/9-beneficios-de-la-estabilidad-laboral>

Hampton, R. (2000) Administración. (3 ed). McGraw-Hill

Hernández Sampier, R (2004). Metodología de la investigación. Editorial Félix Varela.

Heath, H. (12 de marzo de 2020). ¿Cuáles son sus Expectativas laborales? Rampfesthudson.com. <https://www.rampfesthudson.com/cuales-son-sus-expectativas-laborales>

Heath, H. (12 de marzo de 2020). ¿Cuáles son sus Expectativas laborales? Rampfesthudson.com. <https://www.rampfesthudson.com/cuales-son-sus-expectativas-laborales/>

Hampton, R. (2000) Administration. (3 ed). McGraw-Hill

Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. (2014) Metodología de la investigación. MCGRAW-HILL

INE. (2020). Distrito Central, Francisco Morazán. Distrito Central.

London, Jack. 2014. “La Fuerza de Los Incentivos.” Consultoría en gestión comercial I: 62.

Leyva Galván, K., Vilcas Palacios, K. (2021) El empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1 de la CMAC Huancayo S. A. – 2020. Universidad Continental. Repositorio continental

Madero Gómez, Sergio Manuel. 2010. “Factores Relevantes Del Desarrollo Profesional y de Compensaciones En La Carrera Laboral Del Trabajador.” Contaduría y Administración (232): 109–30.

Mejía Jervis, Tatiana. (27 de agosto de 2020). Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos. Lifeder.

Malagón Sánchez, Ana. 2006. “La Importancia Del Sistema de Compensaciones e Incentivos En La Motivación de Los Trabajadores.” Universidad de la Sabana: 1–26.

Marino Valencia. 2005. “Capital Humano Como Activo De La Empresa.” El capital humano, otro activo de su empresa Vol, 1 No. (2): Pág. 2-6.  
<https://dialnet.unirioja.es/>.

Méndez, T., Amador, W., Elvir, S., Menjivar, J. Brechas de género en el mercado laboral Honduras 2010-2019. Revista Economía y Administración, Volumen (11). 1 (16) DOI 0.5377/eya. v11i1.10511

Ministerio de trabajo y seguridad social (31 de marzo 2022). Consejo Nacional de Salarios (CNS).  
<https://www.mtss.go.cr/elministerio/consejostripartitosydialogosocial/consejo-nacional-de-salarios/consejo-nacional-de-salarios.html>

Méndez, T., Amador, W., Elvir, S., Menjivar, J. Brechas de género en el mercado laboral Honduras 2010-2019. Revista Economía y Administración, Volumen (11). 1 (16) DOI 0.5377/eya. v11i1.10511

Montserrat, J. (2014). Estabilidad laboral y flexiguridad. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 7(14),51-68. ISSN: 1856-9099.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219040849004>

Muñoz, L. A. (01 de enero del 2011). Política retributiva flexible y modelo de retribución en la PYME. Recuperado de:  
<http://www.arearh.com/empleo/politicaretributivaflexible.html>.

Ministerio de trabajo y seguridad social (31 de marzo 2022). Consejo Nacional de Salarios (CNS).

<https://www.mtss.go.cr/elministerio/consejostripartitosydialogosocial/consejo-nacional-de-salar> Montserrat, J. (2014). Estabilidad laboral y flexiseguridad. Observatorio Laboral Revista Venezolana, Volumen (7), 7(14),51-68.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219040849004ios/consejo-nacional-de-salarios.html>

Natalia-Obando, Robles, and Natalia Robles Obando. 2008. “Metodología Para La Evaluación de La Eficacia y La Eficiencia En La Capacitación Del Recurso Humano.” Tecnología en Marcha.

Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. Invenio, Volumen (9) 9(17),133-145. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87791710>

Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. Invenio, 9(17),133-145. ISSN: 0329-3475. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87791710>

OCDE. 1997. “Manual de Canberra. Composición Del Acervo de Recursos Humanos En Ciencia y Tecnología.”

Otero Ortega, A. Enfoques de Investigación. Reaserchgate

OIT. (2014). Sistemas de salarios mínimos. Conferencia Internacional del Trabajo, 103.ª reunión, 2014. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm\\_relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_235286.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm_relconf/documents/meetingdocument/wcms_235286.pdf)

OIT. (2014). Sistemas de salarios mínimos. Conferencia Internacional del Trabajo, 103.ª reunión, 2014. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm\\_relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_235286.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm_relconf/documents/meetingdocument/wcms_235286.pdf)

Poder Judicial de Honduras. (20 de enero 1982) Constitución Política de 1982.  
<https://www.poderjudicial.gob.hn/CEDIJ/Leyes/Documents/Constituci%C3%B3n%20de%20la%20Rep%C3%ABlica%20de%20Honduras%20%28Actualizada%202014%29.pdf>

Peralta Montecinos, J (2006). Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio. Límite. Revista Interdisciplinaria de Filosofía y Psicología, 1(14),195-214. ISSN: 0718-1361. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83601409>  
 Peralta Montecinos, J (2006). Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio. Límite. Revista Interdisciplinaria de Filosofía y Psicología, Volumen (1), 1(14),195-214.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83601409>

Poder Judicial de Honduras. (20 de enero 1982) Constitución Política de 1982.  
<https://www.poderjudicial.gob.hn/CEDIJ/Leyes/Documents/Constituci%C3%B3n%20de%20la%20Rep%C3%ABlica%20de%20Honduras%20%28Actualizada%202014%29.pdf>

Quiroa, M. (08 de febrero de 2021) Teoría de Herzberg. Economipedia.com.  
<https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20Herzberg%20es,se%20basa%20en%20la%20motivaci%C3%B3n.>

Quiroa, M. (08 de febrero de 2021) Teoría de Herzberg. Economipedia.com.  
<https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20Herzberg%20es,se%20basa%20en%20la%20motivaci%C3%B3n.>

RAM, Delfina. 2000. "El Empleo y La Calificación de La Mano de Obra En México." Comercio Exterior: 967–83.

Redacción (28 de abril del 2015). Honduras: Más de 4 mil accidentes de trabajo se reportaron en 2014. El Heraldó. <https://www.elheraldo.hn/honduras/honduras-mas-de-4-mil-accidentes-de-trabajo-se-reportaron-en-2014-CGEH835160>

Rodríguez, M. (2022) Motivación al trabajo (2 ed.). El Manual Moderno.

Redacción (28 de abril del 2015). Honduras: Más de 4 mil accidentes de trabajo se reportaron en 2014. El Heraldó. <https://www.elheraldo.hn/honduras/honduras-mas-de-4-mil-accidentes-de-trabajo-se-reportaron-en-2014-CGEH835160>

Rotundo, Gerardo J. 2016. "La Centralización En La Organización y Los Incentivos Intrínsecos: Un Estudio En Medianas Empresas." Contabilidad y Negocios 11(22): 126–36.

SELA. 2014. "Políticas Públicas de Apoyo a Las MIPYMES En América Latina y El Caribe." Sistema Económico Latinoamericano y el Caribe: Pág. 11-24.

Sukier. 2021. Modelo de Gestión Estratégica de Talento Humano Desde Un Enfoque Sustentable. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/6994>.

Sáenz, F. (s, f) Motivación intrínseca. FacileThings Blog. <https://facilethings.com/blog/es/intrinsic-motivation>

Valenzuela. 2013. "Diagnóstico Sectorial de La Mipyme No Agrícola En Honduras.": Pag 35-244.

Villalobos, Daniel. 2018. "Inflación e Incentivos En El Crecimiento Del Costo Laboral." 38: 1–12.

Wrigley, W. 2015. "Comportamiento Organizacional." Primera edición  
2012(1105): 167-89.



## **X. ANEXOS**

### **ENTREVISTA**

#### **CEUTEC | CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO**

Buen día estimados (a):

Somos estudiantes de último año de la Carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario Tecnológico (Ceutec), te invitamos a participar en nuestra entrevista, tu opinión es muy importante para nosotros.

Entrevista dirigida a los gerentes o representantes de Pequeñas y Medianas empresas (Pymes):

Empresa: \_\_\_\_\_ Numero de Empleado \_\_\_\_\_

Rubro \_\_\_\_\_

#### **Datos del participante:**

Nombre completo: \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Considera que el capital humano es un factor determinante para la productividad de la empresa? ¿Por qué?

2. ¿Considera que el capital humano tiene un impacto en el crecimiento económico de su empresa? ¿Describa cómo?
3. ¿Cuenta su empresa con personal capaz de desarrollar e implementar procesos de gestión de capital humano? ¿Cómo fue el proceso de reclutamiento?
4. ¿Cuáles considera son los principales problemas o limitantes al implementar un modelo de gestión del talento humano en su organización?
5. Según su experiencia ¿cuáles han sido los principales retos y dificultades para captar personal adecuado en los diferentes niveles o áreas de la empresa?
6. ¿Su personal le ha manifestado la necesidad de contar con incentivos? ¿Qué tipo de incentivos?
7. Durante los últimos cinco años, ¿Ha ofrecido incentivos a sus colaboradores? ¿Qué tipo de incentivos ha ofrecido?
8. De los incentivos que mencionó, ¿cuáles considera que son los más importantes para la satisfacción de sus colaboradores? ¿Cuáles utiliza usted en su empresa?

## ENCUESTA

Buen día estimados (a):

Somos estudiantes de último año la Carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario Tecnológico (Ceutec), te invitamos a participar en nuestra encuesta, tu opinión es muy importante para nosotros.

1. Genero
  - Masculino
  - Femenino
  
2. Rango de edad
  - 19-24 años
  - 25-29 años
  - 30-34 años
  - 35-39 años
  - 40-44 años
  - 45-49 años
  - 50-54 años
  - 55-59 años
  - 60-64 años
  
3. ¿Labora usted en una pequeña o mediana empresa?
  - Sí
  - No (Fin de la Encuesta)

4. ¿Qué importancia considera que tiene la experiencia laboral al momento de conseguir empleo?

- No es importante
- Poco importante
- Neutral
- Importante
- Muy importante

5. ¿Considera que la experiencia laboral influye en la remuneración salarial?

- Si
- No

6. ¿De las siguientes opciones cómo califica el proceso de obtener una primera experiencia laboral en una Pyme?

- No es difícil
- Poco difícil
- Neutral
- Difícil      indique ¿por qué?

- 
- Muy difícil indique ¿por qué?
-

7. ¿Considera que sus expectativas laborales son congruentes con la remuneración salarial recibida?

- Si
- No

8. Teniendo en cuenta su experiencia, considera que actualmente el salario devengado es

- Justo
- Injusto

9. ¿Qué probabilidades hay que usted pueda obtener una promoción laboral en su trabajo?

- Muy pocas probabilidades
- Pocas probabilidades
- Ni pocas ni muchas probabilidades
- Existen probabilidades
- Muchas posibilidades

10. ¿Cuáles son los factores que motivan a usted a aceptar una posición laboral?

**Selección múltiple**

- Salario
- Flexibilidad de horarios
- Crecimiento profesional

- Beneficios sociales, de salud y bienestar
- Bonos
- Reconocimiento de logros
- Formación continua
- Clima laboral positivo
- Comisiones
- Conciliar vida profesional y vida laboral
- Otros- especifique\_\_\_\_\_

11. ¿Con cuáles de los siguientes criterios está de acuerdo según su percepción y experiencia trabajando en un pequeña o mediana empresa?

**Selección múltiple**

- Escaso crecimiento profesional
- Amplio crecimiento profesional
- Salarios y prestaciones son competitivos
- Salarios y prestaciones no son competitivos
- Talento humano es más apreciado
- Talento humano es menos apreciado
- Las oportunidades de especialización son buenas
- Pocas o nulas oportunidades de especialización
- Otros- especifique\_\_\_\_\_

Muchas gracias por su tiempo y apoyo.