



**UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE  
TABASCO**



**DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**T E S I S**

“Gestión del talento humano como ventaja competitiva:  
El caso de la empresa Rancho El Oriente de Cunduacán, Tabasco”

**Para obtener el grado de:**

Maestro en Administración

**Presenta:**

L.C. Ana Laura Domínguez Herrera

**Bajo la dirección de:**

Dr. José Félix García Rodríguez

**En Codirección con:**

Dra. Norma Aguilar Morales

Villahermosa, Tabasco, Febrero 2019



**UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO**

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



**DIVISIÓN ACADÉMICA  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICO  
ADMINISTRATIVAS**



Oficio No. JEP/030/19  
Febrero 1 de 2019  
**Autorización de Impresión**  
Trabajo Recepcional

**L.C. ANA LAURA DOMÍNGUEZ HERRERA  
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
PRESENTE**

Me permito informarle que de acuerdo a los arts. 26 y 27 del Reglamento de los Estudios de Posgrado, y habiendo cumplido satisfactoriamente con las observaciones que en el proceso de revisión se hicieron a su trabajo recepcional titulado:

**"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO VENTAJA COMPETITIVA: EL CASO DE  
LA EMPRESA RANCHO EL ORIENTE DE CUNDUACÁN, TABASCO"**

Está usted autorizada para reproducirlo y pagar los derechos correspondientes para el examen de grado y concluir con los requisitos formales que establecen los ordenamientos de esta Casa de Estudios.

**ATENTAMENTE**

**DR. JORGE REBOLLO MEZA  
ENCARGADO DE DESPACHO  
DE LA DIRECCIÓN DE LA DACEA**

Universidad Juárez  
Autónoma de Tabasco



**DIVISION ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS  
DIRECCION**



**CONACYT**

CONSEJO NACIONAL DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS



Av. Universidad s/n. Zona de la Cultura, Col. Magisterial, C.P. 86040 Villahermosa, Tabasco  
Tel. (993) 358.15.00 Ext. 6200 y 6201 E-mail: direccion.dacea@ujat.mx

www.ujat.mx

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Esta tesis es mi propio trabajo, con excepción de las citas en las que he dado crédito a sus autores. Asimismo, afirmo que no ha sido presentado para la obtención de algún título, grado académico o equivalente.



L.C. ANA LAURA DOMÍNGUEZ HERRERA

## CARTA AUTORIZACIÓN

La que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto física como digitalmente la tesis de grado denominada **“Gestión del talento humano como ventaja competitiva: El caso de la empresa Rancho El Oriente de Cunduacán, Tabasco”**, de la cual soy autora y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de la tesis antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en éste documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 4 días del mes de febrero del año 2019.

AUTORIZÓ



L.C. ANA LAURA DOMÍNGUEZ HERRERA

## DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida haciendo posible lograr mis metas, por fortalecerme, iluminarme y estar siempre a mi lado en cada paso que doy, permitiéndome culminar esta etapa en mi formación profesional y haber puesto en mi camino a las personas indicadas.

A mis padres, Sra. Nelsie Deyfy Herrera Celis y Sr. Rafael Domínguez Corona, sabiendo que no existirá una forma de agradecer una vida de sacrificio y esfuerzo, quiero que sientan que el objetivo logrado también es de ustedes y que la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue su amor y apoyo incondicional.

A mi hermano, Rafael Arturo Domínguez Herrera, quien además fue compañero de clases y amigo durante esta travesía, juntos logramos concluir nuestros estudios de posgrado apoyándonos mutuamente para no decaer, gracias por estar ahí siempre, así como sabes que yo siempre estaré para ti.

A mi director de tesis, Dr. José Félix García Rodríguez, por sus consejos, su tiempo, experiencia, paciencia y guía durante el desarrollo de esta tesis, le agradezco su capacidad de guiar mis ideas y haber puesto desde un principio su confianza en mí para dirigirme y acompañarme hasta el final.

A mi codirectora de tesis, Dra. Norma Aguilar Morales, por su paciencia y orientación, así como sus aportes y participación en general que contribuyeron a enriquecer el trabajo realizado.

A cada uno de mis maestros, por compartir sus experiencias y conocimientos preparándome para esta nueva etapa profesional, Dr. Fernando Martínez, Dr. Carlos Paz, Dra. Edith Surdez, Dra. Aida Armenta, Dr. Salvador Neme, Dra. María Navarrete, Dra. Mariela Rodríguez, Dr. Armando Piña, Dr. José Meneses, Dr. Jorge Rebollo y Dra. Herminia Banda, fue un gusto ser su alumna y trabajar con ustedes.

Al directivo de la empresa Rancho El Oriente, Ing. Rubén Marín Veites, por la oportunidad de orientar esta tesis en el caso de su organización y la confianza depositada al permitir su realización y abrir las puertas de sus instalaciones a esta investigación, así como la amabilidad y disponibilidad en el suministro de la información necesaria que hizo posible el llevarla a cabo, gracias por tu gran apoyo y amistad.

A mis compañeros y ahora amigos de generación, por todos los buenos momentos que pasamos durante este período de preparación en el que formamos un buen equipo de trabajo y apoyo mutuo basado en respeto, confianza, camaradería y cooperación, Dios los bendiga hoy y siempre dándoles la fortaleza para seguir esforzándose y lograr sus metas.

A todos mis amigos, quienes también formaron parte de este camino con sus palabras de apoyo y me animaron a seguir adelante hasta alcanzar este sueño.

Y finalmente, a todas y cada una de las autoridades de esta prestigiosa casa de estudios, la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, por permitirme una vez más formar parte de sus generaciones de estudiantes pero ahora realizando un posgrado, gracias por haberme dado nuevamente la bienvenida y apoyarme para acrecentar los conocimientos que podré poner en práctica durante mis labores profesionales.

A todos ustedes gracias...

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	4
1.1 Descripción del problema .....	6
1.2 Sistematización del problema .....	7
1.3 Preguntas de investigación.....	8
1.4 Objetivos de la investigación.....	8
1.4.1 Objetivo general .....	8
1.4.2 Objetivos específicos.....	8
1.5 Hipótesis .....	9
1.6 Justificación del estudio.....	9
1.7 Alcances.....	10
1.8 Limitaciones.....	10
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO - REFERENCIAL</b> .....	12
2.1 Marco teórico .....	12
2.1.1 Generalidades de la administración.....	12
2.1.2 Gestión administrativa.....	14
2.1.3 Proceso administrativo .....	15
2.1.3.1 Planeación.....	17
2.1.3.2 Organización.....	18
2.1.3.3 Dirección .....	19
2.1.3.4 Control.....	20
2.1.4 Recursos humanos.....	21
2.1.5 Administración del talento humano .....	22
2.1.6 Desarrollo del talento humano .....	24
2.1.7 Gestión del talento humano.....	25
2.1.8 Aspectos de la gestión moderna del talento humano .....	30
2.1.9 Funciones para la gestión del talento humano .....	30

2.1.10	Procesos de la gestión del talento humano.....	32
2.1.11	Aspectos de valor para los empleados.....	34
2.1.12	Estrategias de retención de personal .....	37
2.1.13	Tendencias actuales en la Gestión del Talento.....	40
2.1.14	Ventaja competitiva.....	42
2.1.15	Factores que determinan la competitividad.....	44
2.1.16	Fundamentación teórica de la investigación .....	45
2.2	Marco referencial .....	49
2.2.1	Generalidades del Municipio de Cunduacán, Tabasco .....	49
2.2.2	Antecedentes y generalidades de la empresa “Rancho El Oriente” .....	50
2.2.3	Filosofía de la empresa.....	55
2.2.4	Estructura organizacional.....	55
2.2.5	Identidad corporativa.....	55
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>57</b>
3.1	Determinación del enfoque.....	57
3.2	Tipo de estudio.....	57
3.3	Diseño de la investigación .....	58
3.3.1	Definición de la población y muestra.....	58
3.3.2	Instrumento de recolección .....	60
<b>CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>		<b>64</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>86</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>92</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>97</b>
	Anexo 1. <i>Diseño de cuestionario</i> .....	97
	Anexo 2. <i>Matriz de congruencia metodológica</i> .....	101



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso administrativo: cíclico, dinámico e interactivo. ....	16
Figura 2. Organigrama empresarial de Rancho El Oriente. ....	56
Figura 3. Logotipo oficial de Rancho El Oriente .....	56
Figura 4. Rango de edad de la población encuestada.....	66
Figura 5. Estado civil de la población encuestada.....	67
Figura 6. Género de la población encuestada.....	68
Figura 7. Escolaridad de la población encuestada.....	69
Figura 8. Opinión de la población encuestada acerca de la organización de Rancho El Oriente.....	71
Figura 9. Percepción de la población encuestada acerca de sus superiores. ....	72
Figura 10. Opinión de la población encuestada sobre la selección de personal de acuerdo a las necesidades de Rancho El Oriente .....	73
Figura 11. Opinión de la población encuestada acerca de la manera en que se realiza la selección de personal en la empresa.....	74
Figura 12. Opinión de la población encuestada sobre las funciones que realiza.....	75
Figura 13. Opinión de la población encuestada sobre los incentivos que le otorga la empresa.....	76
Figura 14. Percepción de la población encuestada acerca de su participación en la toma de decisiones.....	77
Figura 15. Opinión de la población encuestada sobre el tipo de capacitación que recibe en Rancho El Oriente.....	78
Figura 16. Percepción de la población encuestada acerca de su desarrollo profesional y personal gracias a la empresa .....	79
Figura 17. Percepción de la población encuestada acerca de las condiciones ambientales y psicológicas de su lugar de trabajo.....	80
Figura 18. Opinión de la población encuestada acerca de la supervisión que realiza Rancho El Oriente. ....	81
Figura 19. Opinión de la población encuestada sobre la supervisión de las actividades por parte de Rancho El Oriente. ....	82

Figura 20. Percepción de la población encuestada acerca de la competitividad de la empresa en el mercado donde se desarrolla ..... 83

### INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Funciones del proceso administrativo según algunos autores ..... 15

Tabla 2. Conceptualización y operacionalización de las variables ..... 61

Tabla 3. Análisis de los estadísticos descriptivos ..... 64

Tabla 4. Tabla cruzada con los ítems "Escolaridad" y "Área funcional donde trabaja" .... 70

Tabla 5. Percepción de la población encuestada sobre su responsabilidad para que la empresa sea competitiva ..... 84

Tabla 6. Opinión de la población encuestada acerca de la necesidad de mejorar la gestión del talento humano en Rancho El Oriente ..... 85

## INTRODUCCIÓN

Encontrar, reclutar, incrementar y capacitar a las personas que formarán parte de un equipo de trabajo que se pretende sea competitivo, es todo un proceso en el que cada factor debe ser tomado en cuenta para la adecuada administración del personal, así como el funcionamiento y el buen desempeño de las actividades dentro de la empresa.

Sin embargo, el estudio de dichas personas debe hacerse de forma minuciosa, pues además de las diferencias que cada una presenta en comportamientos y aptitudes, está de sobra mencionar que son el elemento básico y necesario para la existencia de la gestión del talento humano dentro de la organización, siendo por tal motivo que una mala gestión influya en la pérdida de ventajas competitivas o por el contrario, contribuya a posicionar a la empresa en los niveles más altos de competitividad convirtiéndola en un rival difícil de superar.

Y es que cualquier recurso tangible que posea la empresa, como equipo, maquinaria, etc., que llegara a presentar fallas o descompostura, puede ser fácilmente reemplazado y nuevamente adquirido mediante algún préstamo o la inversión de capital de la empresa y éste a su vez seguirá usándose para lo mismo y generando el mismo resultado en cualquier empresa donde esté, sin embargo, cuando se habla de talento humano, no hay que olvidar que cada uno será diferente de los demás puesto que actúan y piensan como un individuo único y no será posible ocupar la misma solución, por lo que es indispensable mantener el talento que se requiere dentro de la empresa y evitar la fuga de talento que favorezca a los competidores. Es precisamente esa dificultad para lograr imitar este recurso humano, donde la ventaja competitiva se hace presente, pues las características individuales de cada eslabón del equipo de trabajo en conjunto pueden contribuir a la creación de estrategias donde las personas jueguen el papel más importante para lograr hacer frente a los competidores si estos no tienen un recurso similar con la capacidad y aptitud que posee la persona que ya forma parte de nuestra organización.

Con base en lo anterior, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar la gestión de talento humano realizada por la empresa Rancho El Oriente y encontrar los factores que pudieran mejorarse para otorgar una ventaja competitiva más a través de este proceso de gestión. La siguiente tesis está conformada por cinco capítulos que de manera general describen lo mencionado a continuación:

En el capítulo I se realiza el planteamiento del problema de investigación, proyectando la interrogante ¿de qué manera una apropiada gestión del talento humano puede ser determinante para generar una ventaja competitiva en la empresa Rancho El Oriente?, para lo cual se estableció una hipótesis así como la explicación del contexto en el que se encuentra la empresa objeto de estudio. Se establecen además los objetivos específicos que van de la mano de las preguntas de investigación, al igual que la justificación sobre la importancia que debe darse a dicha investigación.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico que respalda dicha investigación al fundamentar los aspectos teóricos sobre la administración, recursos humanos, funciones y procesos de gestión del talento humano, ventaja competitiva, factores que determinan la competitividad, mismos que han de abordarse a lo largo de la investigación.

Así mismo, a través del marco referencial se exponen al lector los antecedentes, filosofía, estructura e identidad corporativa de la empresa y las generalidades del municipio donde se encuentra ubicada.

En el capítulo III se determina el enfoque, tipo de estudio y diseño de la investigación, optando por un enfoque cuantitativo de tipo no experimental cuya dimensión temporal es transversal, y descriptivo.

Cabe mencionar que la población objeto de estudio fueron los empleados dedicados a las diferentes áreas y procesos que se llevan a cabo en Rancho El Oriente, a los cuales se les aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos y en cuyas respuestas se emplea el método de escala de Likert.

El capítulo IV se conforma por los análisis de resultados de la investigación, apoyados en análisis estadísticos realizados con el programa IBM SPSS Statistics versión 24 a través del cual se elaboraron tablas y gráficas para describir los datos y valores obtenidos propios de cada ítem planteado en el instrumento de recolección y de esta forma facilitar al lector una mayor comprensión de la información presentada.

Finalmente en el capítulo V se realizan las conclusiones obtenidas de la investigación demostrando la hipótesis planteada, además de algunas recomendaciones para contribuir a generar un beneficio a largo plazo tanto para la empresa como para sus empleados al existir confianza entre ambas partes en cuanto al conocimiento y desarrollo de sus capacidades con un adecuado funcionamiento de su proceso de gestión de talento y cómo aplicarlo para generar ventajas competitivas, haciendo una propuesta al directivo de la empresa para contribuir en el mejoramiento de su proceso actual de gestión de talento humano, transformarlo en una ventaja competitiva e incitar a la empresa a tomar la decisión de constituir un área formal de recursos humanos que se encargue de la administración de su personal, así como de la aplicación y buen funcionamiento del proceso de gestión de talento que brinde la capacidad de aportar mayor competitividad ante sus rivales en el mercado donde se desarrolla.

## CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En México, las pequeñas y medianas empresas se clasifican dependiendo del número de trabajadores que interactúan dentro del negocio, mismas que pueden ser desde 10 hasta 250 empleados (Paredes, 2016). En base a lo anterior, la agroempresa denominada “Rancho El Oriente” dadas sus características de sector (comercio) y número de trabajadores (que van desde 11 hasta 30), está catalogada como una empresa familiar pequeña que de acuerdo a Villafranco (2015) en su artículo publicado sobre empresas familiares, forma parte del 90% de las unidades económicas del país, entendiéndose entonces que la mayoría de las empresas que observamos a nuestro alrededor, son precisamente empresas familiares pequeñas y medianas también conocidas por el acrónimo PYME y, aunque pueden estar dirigidas a diferentes sectores y otorgar productos y servicios diversos, la competencia para ellas en el mercado será alta debido a que actualmente es difícil encontrar alguna actividad que no esté siendo realizada por alguien más. Es entonces donde las empresas deben recurrir a dar un “plus” que las haga sobresalir de las demás.

En el caso de la empresa objeto de estudio, si bien la razón principal de su surgimiento fue la necesidad de poder generar ingresos económicos para alcanzar el bienestar familiar como en el caso de muchas otras empresas, ésta al ser heredada generación tras generación ha ido desarrollándose con el paso del tiempo hasta convertirse en una empresa autosuficiente que suministra productos agrícolas a diversos consumidores y además una fuente de empleo para las personas que viven en sus alrededores, por lo que la necesidad de comenzar a interesarse más por el ámbito administrativo debido a ese crecimiento y la importancia de tener un control más detallado del mismo en cuanto a la gestión de las personas que han de laborar dentro de dicha organización, han despertado el interés del directivo debido a la falta de un área formal de recursos humanos encargada de dicho proceso de gestión, así como del investigador por aportar las bases para el buen funcionamiento del proceso de gestión de talento humano dentro de la empresa que sea capaz de aportar una ventaja competitiva más a su crecimiento continuo.

Debido a este escenario es como, a través de conversaciones realizadas en diversos encuentros con el directivo de Rancho El Oriente para poder esclarecer su situación, se dejó entrever que al reclutar a su personal no realizan un elaborado y escrupuloso proceso de selección y no cuentan con un área de recursos humanos destinada entre otras cosas a la adecuada gestión del talento humano, centrándose básicamente en llenar una vacante para satisfacer su necesidad inmediata sin pensar en reclutar un individuo que les beneficie no sólo en el momento sino a largo plazo, lo que puede influir de manera negativa si lo que se intenta es obtener una ventaja competitiva, tal y como refiere Michael Porter (1991) en cuanto a las condiciones de los factores con que cuenta una organización y que juegan un papel importante en su competitividad.

Es por esto que las grandes organizaciones se dan a la tarea de buscar las mejores habilidades en las personas que formarán parte de sus equipos de trabajo, pues de ello dependerá en gran medida, el cumplimiento de los objetivos y el alcance del éxito esperado por la empresa (Chiavenato, 2000). Las personas por su parte, durante el proceso de preparación para enfrentarse al ambiente laboral, comienzan a perfeccionar los talentos que poseen, dicha tarea requiere constancia y dedicación a base de capacitación, experiencia, aprendizaje y entrenamiento de los mismos para poder convertirlos en fortalezas que a la larga, podrán hacer sobresalir a esas personas por sobre todas las demás y ¿por qué no?, convertirse en la primera opción al momento de prestar sus servicios y querer formar parte de una organización. Es entonces como surge una dependencia mutua, puesto que la empresa busca alcanzar sus objetivos y las personas al formar parte de esas organizaciones, también buscan la superación personal al lograr alcanzar sus propios objetivos, siendo así como ésta relación bilateral permite que ambas partes consigan desarrollarse y mantenerse en crecimiento continuo (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Todos los procesos que se desarrollan dentro de las organizaciones dependen de las personas para llevarse a cabo, desde la operación de maquinaria durante una producción hasta la atención al cliente, desde el logro de los objetivos generales hasta la competencia con otras empresas, dicho de otra forma, las personas son las que hacen, dan vida e impulso a la organización (Chiavenato, 2000).

Es por ello que en la actualidad, la gestión del talento humano se ha convertido en una de las áreas más importantes dentro de las empresas (Castillo, 2009), pues ya no se basa el éxito sólo en la administración de las finanzas o en la productividad de las mismas, sino también resalta la importancia de dicho talento humano como motor para la organización y el logro de sus metas, viendo necesario contar con personal capacitado para obtener los resultados esperados por las empresas (Chiavenato, 2002).

Así bien, al trabajar en conjunto, existe un compromiso tanto de las personas como de la organización para poder hacer visible el crecimiento, y la mejor manera de mantenerlo será si la organización se da a la tarea de interesarse no sólo en el cumplimiento de sus objetivos como empresa, sino también, de los objetivos individuales de las personas que hacen posible el alcance de sus metas ofreciéndoles beneficios tales como oportunidades de seguir superándose, buenos salarios, estabilidad para sentirse plenos en el desarrollo de sus actividades y por supuesto satisfacción laboral (Castillo, 2009). Ésta estrecha relación, entre personas y organización, es la que hace posible la gestión del talento humano, ya que sin alguna de ellas, esta no podría llevarse a cabo (Koontz *et al.*, 2012).

### **1.1 Descripción del problema**

El directivo y subordinados de la empresa Rancho El Oriente, dedican sus esfuerzos por mantenerse dentro de la preferencia de sus consumidores y clientes potenciales tanto del Gobierno del Estado como de la iniciativa privada manteniendo altos estándares de calidad en sus productos y servicios, mismos que no podrían ser posibles sin las personas que le dan vida y a su vez permiten a la empresa verse como un rival fuerte frente a la competencia.

Sin embargo, aun cuando la trayectoria de la empresa es amplia y se han sabido sobrellevar las situaciones que se presentan en el mercado donde se desarrolla utilizando los recursos que tiene a su disposición, después de tener una entrevista previa con el directivo a fin de recolectar datos para indagar acerca del tema abordado en el presente trabajo de investigación, principalmente sobre los métodos que utiliza en su proceso de



gestión de talento humano y donde dejó en claro que comprende el concepto en cuestión, se obtuvo una respuesta negativa en cuanto al seguimiento de algún proceso para poder identificar a las personas idóneas y las cuales podrían ofrecer un valor agregado dentro de su empresa, así como una negativa sobre la existencia de alguna persona o área encargada de realizar dicha labor, por lo que al concluir y esclarecer dicho escenario, el dueño de la empresa reafirmó su interés por aprender a reconocer el talento humano en las personas que planea sean parte de sus equipos de trabajo.

Y es que si la organización, en la gestión del talento humano, realiza una mala aplicación de sus procesos en cuanto a la selección del personal para la realización de tareas (tanto para la inclusión de nuevas personas, como para las que ya son parte de la empresa), la división de los cargos, los incentivos que satisfagan las necesidades personales de sus empleados, la capacitación y desarrollo de nuevas habilidades, las condiciones del entorno donde se desenvuelven, así como el control para verificar si se están obteniendo los resultados esperados, terminaría perdiendo una ventaja competitiva importante sobre sus rivales al mostrar un mal desempeño de las funciones de sus equipos de trabajo.

Por lo anterior, es que se pretende dar estudio a dicha problemática en la empresa Rancho El Oriente para conocer los alcances de la gestión del talento humano como ventaja competitiva en dicha organización, enfocando la investigación en el estudio global de los elementos que conforman dicha unidad y cómo estos se interrelacionan entre sí, permitiendo identificar la manera de interactuar de las personas dentro del sistema organizacional así como su acoplamiento al entorno y actividades encomendadas.

## **1.2 Sistematización del problema**

El problema del presente trabajo se sistematiza con la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la estrategia que debe utilizarse para mejorar el proceso de gestión del talento humano en la empresa Rancho El Oriente que permita generar una ventaja competitiva dentro del mercado donde se desarrolla?

### **1.3 Preguntas de investigación**

- ¿De qué modo la empresa Rancho El Oriente se puede ver afectada por la ausencia de un proceso de gestión de talento humano?
- ¿De qué forma la creación de un área formal de recursos humanos en la empresa Rancho El Oriente destinada, entre otras cosas, a gestionar el talento humano, ayudaría a mejorar su proceso actual y transformarlo en una ventaja competitiva?

### **1.4 Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Analizar el proceso de gestión de talento humano que actualmente realiza la empresa Rancho El Oriente con el propósito de identificar los puntos débiles para generar estrategias que permitan mejorarlo y utilizarlo como una ventaja competitiva.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Determinar la problemática en los factores que intervienen actualmente en la empresa Rancho El Oriente de Cunduacán que impiden la adecuada gestión de su talento humano.
- Establecer los fundamentos teóricos relacionados con los conceptos de gestión del talento humano y ventaja competitiva, así como el marco referencial de la empresa objeto de estudio que permitan comprender la importancia de la adecuada gestión del talento humano para ser vista como ventaja competitiva.
- Determinar el enfoque metodológico que utilizará la investigación a fin de explicar el procedimiento para la obtención de la información sobre la gestión del talento humano como ventaja competitiva en la empresa Rancho El Oriente de Cunduacán.

- Analizar los resultados obtenidos con las herramientas aplicadas para la recolección de datos sobre la percepción de los empleados de la empresa objeto de estudio en cuanto a la gestión del talento humano.
- Proponer soluciones que generen ventajas competitivas a través del mejoramiento de la gestión del talento humano en la empresa Rancho El Oriente de Cunduacán.

### **1.5 Hipótesis**

Si en la empresa Rancho El Oriente se llevara a cabo una adecuada gestión del talento humano, entonces se tendrá una ventaja competitiva dentro del segmento de mercado en el que se desarrolla la empresa.

### **1.6 Justificación del estudio**

A casi aproximadamente 32 años de haber iniciado sus labores la empresa Rancho El Oriente, no ha sido realizado ningún estudio que le permita conocer si sus recursos humanos y su adecuada gestión serían base fundamental para generar ventaja frente a sus competidores en el mercado donde se desenvuelve.

Por lo anterior, el presente trabajo de investigación se realiza con el fin de aportar dicho conocimiento y que al mismo tiempo beneficie el mejoramiento de los procesos de gestión de talento humano en la empresa Rancho El Oriente así como en otras pequeñas y medianas empresas y con ello lograr una orientación hacia el aprovechamiento máximo de las capacidades del personal que se pretenda incluir a los equipos de trabajo establecidos, así como de los que ya forman parte de los mismos en la organización.

Demostrar la importancia de tomar en cuenta el progreso de las personas en sus puestos de trabajo para asegurarse de que sigan motivados con el desempeño de las actividades que les son encomendadas y que esos individuos incentivan positivamente el entorno en el que se desarrollan, logrando en conjunto resultados que sigan beneficiando a la organización.

Debido a lo antes mencionado, es pertinente que la empresa desarrolle una adecuada gestión de su talento humano y entonces encontrar las características o procedimientos que deban reforzarse para lograr el desempeño óptimo de las actividades y ¿por qué no? mejorarlos para que los individuos que forman parte de la organización den un valor agregado a las tareas de sus respectivos puestos de trabajo.

### **1.7 Alcances**

- La empresa logre canalizar su esfuerzo en una apropiada gestión del talento humano que le lleve a posicionarse en un nivel competitivo en el entorno donde se desarrolle.
- Lograr determinar los puntos débiles en el proceso de gestión de talento dentro de la empresa y a partir de ello generar las estrategias pertinentes para retener al personal que le genere un valor agregado.
- El directivo de la empresa conozca la importancia de contar con un área formal de recursos humanos encargada de la gestión de su talento humano que permita encontrar a las personas idóneas para sus equipos de trabajo.
- Las soluciones propuestas que sean generadas por ésta investigación podrán ser aplicadas por la empresa Rancho El Oriente, así como por otras empresas para contribuir al mejoramiento de su competitividad en el ámbito donde se desarrollen.

### **1.8 Limitaciones**

- Dificultad para la obtención de información en la empresa por parte del personal dadas sus actividades en el momento de la aplicación del instrumento de recolección de datos, misma que era necesaria para la fundamentación de los resultados obtenidos y soluciones generadas.

- Las respuestas que se obtuvieron tras la aplicación del instrumento de recolección de datos dependieron del grado de conocimiento que los encuestados tenían acerca de los temas a fines a la gestión del talento humano y competitividad.
- La decisión de la implementación de las propuestas realizadas en el presente trabajo de investigación, basadas en los resultados obtenidos, quedó a discreción del directivo de la empresa Rancho El Oriente.

México.

## CAPITULO II: MARCO TEORICO - REFERENCIAL

### 2.1 Marco teórico

El marco teórico de la presente investigación, está compuesto por dos apartados principales; por un lado comenzaremos por ahondar en temas relacionados con la gestión del talento humano para poder comprender su funcionamiento y por otra parte, se presentará un panorama sobre las cuestiones relacionadas a la competitividad.

#### 2.1.1 Generalidades de la administración

Administrar es el proceso mediante el que se diseña y mantiene un ambiente para cumplir con eficiencia determinadas metas. Los gerentes realizan las funciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, por lo que administrar es una actividad esencial en todos los niveles organizacionales; sin embargo, las habilidades gerenciales requeridas varían con el nivel organizacional (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Como mencionan Koontz, *et al.* (2012), la meta de todos los gerentes es crear valor agregado. Las empresas deben aprovechar las tendencias del siglo XXI en tecnología de la información, globalización y espíritu emprendedor; también deben enfocarse en la productividad, es decir, alcanzar una relación favorable entre producción e insumos en un periodo específico con la debida atención a la calidad. La productividad supone efectividad (alcanzar los objetivos) y eficiencia (utilizar la menor cantidad de recursos). La práctica administrativa es un arte, y el conocimiento organizado que subyace a la administración es una ciencia (p. 26).

Muchos autores y practicantes han contribuido al desarrollo del pensamiento administrativo, destacando la administración científica, de Frederick Taylor; la teoría de la administración operacional moderna, de Henri Fayol; y los estudios Hawthorne, de Elton Mayo y F.J. Roethlisberger (Koontz, *et al.*, 2012).

Haciendo un poco de historia sobre los orígenes de la administración, para Chiavenato (2006) es notable la influencia de filósofos como Sócrates, Platón y Aristóteles en los conceptos de la administración en la antigüedad, quienes expusieron sus puntos de vista sobre la administración como una habilidad personal, la administración de los negocios públicos, así como las formas de administración pública, respectivamente.

Cabe destacar, como menciona Chiavenato (2006), que la organización eclesiástica de la iglesia católica influyó profundamente en el pensamiento administrativo en cuanto a que “estructuró su organización con base en una jerarquía de autoridad, un estado mayor (asesoría) y una coordinación funcional para asegurar la integración... La estructura de la organización eclesiástica sirvió de modelo a las demás organizaciones que, ávidas de experiencias exitosas, incorporaron numerosos principios u normas utilizados en la iglesia católica” (p. 29).

Además, la organización militar también influyó en la administración al contribuir con algunos principios que la teoría clásica asimilaría e incorporaría más adelante cuando un general y filósofo chino llamado Sun Tzu escribió un libro sobre el arte de la guerra en el que trata temas sobre “la preparación de los planes, de la guerra efectiva, de la espada envainada, de las maniobras, de la variación de tácticas, del ejército en marcha, del terreno, de las fortalezas y debilidades del enemigo, y de la organización del ejército” (Chiavenato, 2006, p. 29).

Por otra parte, continúa Chiavenato (2006), la Revolución Industrial produjo los contextos industrial, tecnológico, social, político y económico que permitieron el surgimiento de teoría administrativa y los economistas liberales (como Adam Smith) fueron importantes para la aparición de algunos principios de administración que tendrían aceptación posteriormente.

Por último, menciona Chiavenato (2006), las ideas de Karl Marx y Frederic Engels ayudaron al surgimiento del socialismo y del sindicalismo; además la influencia de los

pioneros y los empresarios fue fundamental para la creación de las condiciones básicas para el surgimiento de la Teoría Administrativa.

Tal y como nos refiere Chiavenato en lo expuesto anteriormente, a lo largo del tiempo, se han propuesto muchas teorías sobre la administración y cada una contribuye en algo a nuestro conocimiento sobre qué hacen los gerentes, por lo que cabe destacar que el enfoque del proceso administrativo (u operacional) se alimenta de otras teorías de la administración y las integra en un sistema administrativo total.

### **2.1.2 Gestión administrativa**

De acuerdo con Chiavenato (2001), “la palabra administración significa subordinación y servicio” (p. 3) y aun cuando las empresas se desarrollaron con lentitud, siempre ha existido el trabajo organizado y dirigido en la historia de la humanidad, es decir, la administración ha estado presente dada la necesidad de tomar decisiones, coordinar las actividades a realizar y ejecutar los procesos necesarios para cumplir con ello. Basado en lo anterior y enfocándonos en la sociedad actual, si nos ponemos a pensar en las actividades cotidianas, se encontrarán vestigios de un pensamiento administrativo para lograr nuestros objetivos, mucho más ahora que incluso es necesario organizar el tiempo del día a día para poder realizar las actividades que se tienen planeadas.

Es por ello que la administración es algo universal así como habitual de encontrarse en cada organización, pues dentro de las empresas se requiere precisamente la realización de planes efectivos, coordinación de sus diversas actividades, dirección de las personas para el logro de objetivos, así como evaluación del desempeño basado en dichos objetivos (Koontz, *et al.*, 2012). Así bien, entendemos la importancia de la existencia de dicha gestión administrativa en el desarrollo de cualquier empresa. Para Anzola (2002) esta gestión administrativa “consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control” (p. 70). La gestión administrativa entonces, como actividad fundamental dentro de las organizaciones, ayuda al



logro de los objetivos coordinando los esfuerzos de las personas que en ella laboran y que tienen la mentalidad de lograr una meta en común para beneficio de la empresa, sin dejar de lado el hecho de que, seguir un proceso sistemático, podrá facilitar el logro de dicho fin con resultados positivos.

### 2.1.3 Proceso administrativo

Diversos autores a lo largo del tiempo se han dado a la tarea de definir cuáles deberían ser las funciones del administrador que lo llevarían a lograr los fines esperados. En su momento, Henri Fayol definió que planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar eran los elementos que debía seguir el administrador para el buen desempeño y logro de objetivos positivos, por lo que partiendo de esta proposición, otros autores clásicos y neoclásicos comenzaron a establecer funciones administrativas con ligeras diferencias entre sí. En la Tabla 1 se observan las diferencias entre los conceptos propuestos por cada autor.

**Tabla 1.**

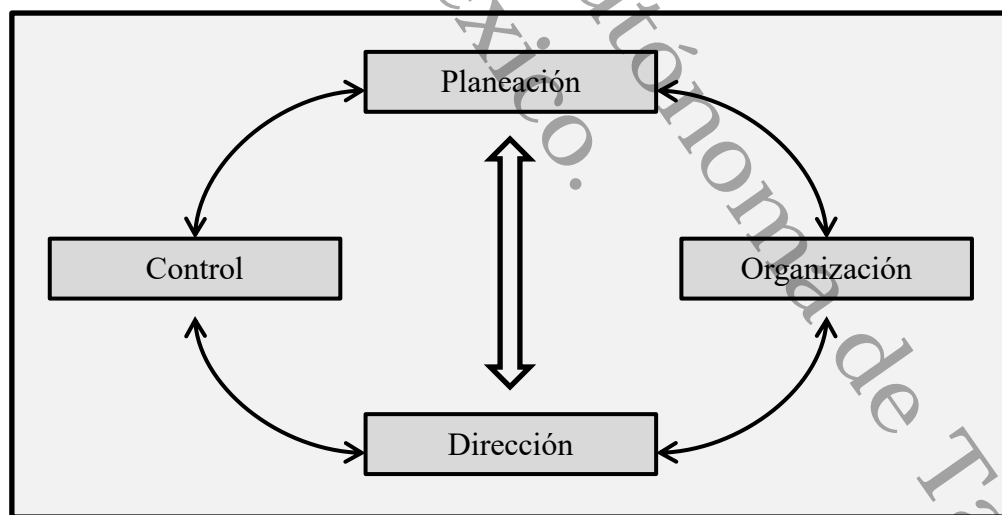
*Funciones del proceso administrativo según algunos autores*

FAYOL	URWICK	GULICK	KOONTZ Y O'DONNELL	NEWMAN	DALE
Planeación	Investigación Previsión Planeación	Planeación	Planeación	Planeación	Planeación
Organizar	Organización	Organización	Organización	Organización	Organización
Ordenar Coordinar	Mando Coordinación	Administración de personal Dirección Coordinación	Designación de personal Dirección	Liderazgo	Dirección
Controlar	Control	Información Presupuesto	Control	Control	Control

*Nota:* Fuente: Tomada de “Introducción a la Teoría General de la Administración” por Chiavenato, I. (2006), México: Mc Graw Hill, p. 142.

De acuerdo con Chiavenato (2006) actualmente son aceptadas cuatro funciones básicas como parte del proceso administrativo que hasta el día de hoy son reconocidas como parte de un proceso además secuencial y cíclico debido a que cuando éste ciclo se repite, permite realizar correcciones y ajustes basados en la retroalimentación y experiencias obtenidas al inicio del proceso. Estas funciones básicas en orden secuencial son la planeación, la organización, la dirección y el control.

Con base en este proceso administrativo, la empresa es capaz de desarrollar adecuadamente sus actividades, tomando en cuenta una planificación, organización, dirección y control de las mismas, para luego basados en los resultados obtenidos poder realizar modificaciones correctivas e iniciar nuevamente el proceso que ayudará además a los directivos a encontrar las mejores alternativas para el logro de sus objetivos y a autoevaluar la forma en la que realizan sus funciones, llevándonos a corroborar entonces, que el proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo (véase la Figura 1).



**Figura 1.** Proceso administrativo: cíclico, dinámico e interactivo.

Fuente: Basado en Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill, p. 143.

Para tener un mejor entendimiento de lo que conlleva el proceso administrativo, se procede a explicar cada uno de los elementos que conforman, por separado, las funciones básicas del administrador:

### **2.1.3.1 Planeación**

Siguiendo la secuencia del proceso administrativo, la planeación es la primera etapa hacia el logro de los objetivos en cuanto a la realización de las actividades, puesto que es aquí donde se determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden, pues como afirma Chiavenato (2006, p. 143) “planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos”.

Por su parte, Koontz y Weihrich (2004, p. 123) afirman que “todo intento de control sin planes carece de sentido”, brindando un panorama acerca de la relación entre ambas funciones, lo que nos lleva a tomar en cuenta que antes de iniciar cualquier actividad primero hay que tener claro cuál es el objetivo que se quiere conseguir para después poder tomar las decisiones necesarias que lleven a las personas en la dirección correcta y poder así ejercer el control basado en las acciones a seguir hacia el logro de las metas planteadas.

Siguiendo esta perspectiva, la planeación facilitará el poder ver con claridad la ruta de acción que deba seguirse y dará una guía del rumbo por el cual deberán pasar las organizaciones para poder poco a poco superar los obstáculos que puedan presentarse, pues también se logrará apreciar el panorama de lo que puede y no esperarse en el trayecto, como menciona Newman (1974, p. 33) “planificar es decidir por anticipado qué es lo que hay que hacer” y por supuesto, esto ayudará incluso cuando las dificultades se hagan presentes. Y además, gracias a esta planeación anticipada, se puede lograr ir un paso delante de los competidores que no le den la importancia debida a ésta función, es decir, debe verse y utilizarse como una estrategia para poder predecir un poco sobre lo que podría presentarse durante el proceso del logro de los objetivos y cuáles serían las acciones a tomar entonces, pues como dice Porter (2009, p. 25) “una estrategia de unidad de negocios es el medio de conseguir la ventaja competitiva que regirá su desempeño”.

La planeación es entonces, trazar la ruta para poder determinar los pasos que nos permitirán alcanzar una meta. Sin embargo, esta sólo es el inicio del ciclo que se debe seguir para conseguir un buen desempeño del proceso administrativo.

### **2.1.3.2 Organización**

La siguiente etapa, una vez que se tienen claros los objetivos y acciones a llevar a cabo para lograrlos, es la organización. Es en este punto cuando debe establecerse la estructura de las actividades, la división del trabajo de acuerdo a los cargos y capacidades de las personas, cuáles son los recursos que deberán ocuparse para su desarrollo, así como una coordinación en la realización de dichas actividades. Dicho de otra forma, como afirma Chiavenato (2006) la organización consiste en especialización, donde se determinan las actividades específicas a realizar; la departamentalización, para agrupar las actividades en una estructura lógica; y la asignación de cargos y tareas, de acuerdo a posiciones y personas específicas.

Koontz y O'Donnell (1976) por su parte, señalan que la organización es un proceso al que recurre el administrador para ordenar los qué y cómo que han de realizarse para llegar al objetivo, así como generar el ambiente adecuado para su ejecución al evitar conflictos entre los grupos de trabajo gracias a la especificación de las tareas y responsabilidades.

Como podemos observar, es importante dentro de la etapa organización primero tener claras las actividades que han de realizarse para el logro de los fines, ya que son la base para que las personas establezcan los procesos a seguir para su cumplimiento, como establece Newman (1974, p. 193) “la organización es un proceso de agrupamiento de actividades en secciones con fines directivos”, referencia tomada por Chiavenato como departamentalización.

### 2.1.3.3 Dirección

Dentro de la secuencia del proceso administrativo, una vez definida la planeación y establecida la organización, la dirección es el próximo paso para continuar por el camino hacia el logro de los objetivos empresariales. Las personas no pueden sólo hacer lo que se ha establecido durante el proceso de organización, sino que necesitan a alguien encargado de dirigir dichas actividades para comprobar que la ejecución de las mismas esté ocurriendo de manera favorable, contribuyendo al cumplimiento de los intereses empresariales, así como también de las personas que dan vida a la organización, es decir, existe una necesidad de dirigir los esfuerzos hacia un propósito común, basado en una buena comunicación, liderazgo y motivación gracias a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la empresa. Como señala Chiavenato (2006, p. 149) “la dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa”.

De acuerdo a Koontz y Weihrich (2004) consiste en la influencia que los directivos, administradores, etc. pueden ejercer sobre las personas a las que han sido encomendadas las actividades para el cumplimiento de las metas de la empresa, considerando la importancia que dicho recurso humano tiene durante esta función, puesto que si los grupos de trabajo conformados por las personas que forman parte de la organización, tienen claro el objetivo a conseguir y se utilizan las herramientas expuestas sobre optimización, comunicación, liderazgo y motivación puede esperarse que los resultados sean positivos.

Es además, desde el punto de vista de Newman (1974, p. 483) “la forma en que un ejecutivo emite instrucciones a sus subordinados e indica que es lo que debe hacerse”, recalcando la importancia de que las personas necesitan la dirección de los superiores dentro de la empresa para lograr establecer los términos en la realización de sus actividades.

#### 2.1.3.4 Control

Por último, el proceso administrativo necesita corroborar cuáles han sido los resultados que se han obtenido, así que finaliza con el control, que es la función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumplió realmente los objetivos previstos.

Como señala Chiavenato (2006, p. 151) “la esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados”.

Chiavenato (2006) agrega además que el control es también otro proceso cíclico que está constituido por cuatro fases para su correcto desarrollo que son: el establecimiento de criterios o estándares, observación del desempeño, comparación del desempeño con el estándar establecido y acción correctiva para eliminar desviaciones o variaciones.

Esta función que cierra el ciclo del proceso administrativo contribuye a supervisar los pasos anteriores de dicho proceso para entender cuáles han sido los aciertos y errores durante la ejecución de las actividades para el logro de los objetivos y obtención de resultados, pues el control como afirma Koontz y Weihrich (2004, p. 640) es “la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos”.

Por su parte Newman (1974, p. 539), define el control como “asegurarse de que la ejecución concuerde con el plan”, reiterando la importancia de la planificación para que todas las etapas puedan fluir conforme se avance en la obtención de las metas planteadas.

Es importante recordar que aun cuando el control es la última función que de manera secuencial forma parte del proceso administrativo, una vez obtenidas las verificaciones que aportará esta etapa, continúa el proceso de retroalimentación en base a los resultados obtenidos y que permitirán nuevamente el inicio de este ciclo administrativo para ajustarse a las nuevas necesidades de la empresa.

#### 2.1.4 Recursos humanos

Dentro de las organizaciones son varios los recursos que se utilizan como el medio para el logro de sus objetivos. Estos recursos, en extremo complejos y diversificados, pueden ser clasificados en cinco grupos: recursos físicos o materiales, recursos financieros, recursos mercadológicos, recursos administrativos y recursos humanos (Chiavenato, 2000). Para fines de la presente investigación, se centrará la atención principalmente en uno de los recursos de que dispone la organización: los recursos humanos.

Hablar de recursos humanos nos lleva en segundos a pensar en las personas, aquellos individuos que forman parte de la organización y que a base de su trabajo y colaboración ayudan a las empresas de las que forman parte a ser lo que son, son la esencia de la organización. Chiavenato (2000) afirma:

Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen –director, gerente, supervisor, operario o técnico-, las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. Además, las personas difieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes en la organización (p. 128).

Dicho lo anterior, las personas son sin duda los eslabones que le dan vida a la organización y sin ellas, las funciones y procesos de las empresas no podrían llevarse a cabo. Además de esto, en palabras de Koontz *et al.* (2012, p. 284) “las personas talentosas son vitales para la operación efectiva de una compañía. Los gerentes a menudo dicen que las personas son el capital más importante; sin embargo (...) se invierte una fuerte cantidad de dinero en la búsqueda de talento, selección y capacitación de las personas”.

Dadas las referencias anteriores, es importante reconocer la importancia que tiene el realizar una buena gestión de las personas; de las decisiones de los directivos con respecto a los integrantes que formaran parte de los equipos de trabajo dentro de la empresa, dependerá en gran medida el éxito o fracaso de la misma.

Así bien, de acuerdo a la definición de Chiavenato (2000), este afirma que “los recursos humanos son aquellas personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea” (p. 128). Es en este recurso humano donde las empresas basan el manejo de sus demás recursos (físicos o materiales), necesarios para el logro de sus objetivos, además de que, continúa Chiavenato (2000) “las personas constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo” (p. 128).

En este contexto, administrar el recurso humano de las empresas es una tarea de vital importancia en la que competen todas las áreas y niveles dentro de la misma. Después de todo, cada director, gerente o jefe, administra directa o indirectamente personas a las que llama subordinados.

### **2.1.5 Administración del talento humano**

Es importante continuar entendiendo la forma en la que se administran los recursos humanos para organizarlos de forma que cada uno muestre su capacidad máxima al momento del desempeño de sus actividades. Algunos autores lo definen de la siguiente manera:

Para Arias y Heredia (2004) la administración del talento humano se refiere a esa parte de la organización que da el impulso para la correcta utilización de los recursos humanos y que de forma dinámica dispone del mismo para formar grupos sociales que generen buenos resultados alcanzando su máxima eficacia y así lograr las metas planteadas.



Wayne y Robert (2005) por su parte, lo definen como ese proceso administrativo que se aplica a los miembros que forman parte de una organización ya sea enfocado al aumento y conservación de este talento humano, así como a las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de dichos individuos, tanto para el beneficio de ellos como el recurso humano de la empresa, como para beneficio de la empresa misma.

Y es que, como apunta Ivancevich (2005), este órgano social llamado “administración” se encarga precisamente de sacar el mayor provecho de sus recursos humanos traducido en productividad para la empresa, además de que tanto la organización como los individuos se encuentran bajo cambios constantes que los llevan a adaptarse a las nuevas situaciones, tomando decisiones que les permiten mantenerse en equilibrio con el medio al que se enfrentan, siendo la administración ese puente a través del cual se logran coordinar los esfuerzos entre ambos para poder mantener dicho equilibrio.

Estos conceptos mantienen un rasgo en común cuando afirman que al combinar los conocimientos y habilidades de los recursos humanos de la empresa para formar un sistema en conjunto, se logran beneficios tanto para el individuo como para la organización.

Sin embargo, cabe destacar la idea que agrega Ivancevich, sobre el hecho de que continuamente existen adaptaciones de ambas partes para poder mantener el equilibrio que permita el mejor funcionamiento de los procesos, así como la obtención de los objetivos planeados.

Se concluye entonces, que con la administración del talento humano es posible generar un proceso que permita organizar a las personas que forman parte de la empresa tomando en cuenta las fortalezas de cada individuo y aprovechando las habilidades que los caracterizan para así, obtener entonces la máxima eficiencia en el desempeño de cada uno como individuo y de todos en conjunto como parte de un grupo laboral que se encuentra en sintonía y equilibrio para lograr los resultados y alcanzar las metas esperadas por la organización.

### **2.1.6 Desarrollo del talento humano**

No sólo es conveniente administrar el talento humano que posee la empresa, también es indispensable llevar a cabo una función que consiste en el desarrollo del mismo para mantener un crecimiento constante en cuanto a sus capacidades y lograr mejores resultados. Para ello, algunos autores se han dado a la tarea de conceptualizar el desarrollo del talento humano como:

Wayne y Robert (2005, p. 560) definen el desarrollo del talento humano como “una función importante de la administración del talento humano que consiste no sólo en capacitación, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo”.

Rodríguez (2007, p. 704) afirma que “la función de personal dentro de las organizaciones se ha transformado de manera sorprendente en las dos últimas décadas, pero aún continúa desarrollándose, y la nueva orientación que vislumbra nos permite predecir el papel que esta función desempeñará en el futuro”.

Estos autores coinciden en destacar la importancia que tiene la función del desarrollo del talento humano para la organización, siendo Wayne y Robert los que hacen mención de las actividades que se ven involucradas en este proceso de fomentar el crecimiento del individuo dentro de la organización.

Es así como de estas definiciones se entiende que desarrollar los recursos humanos conlleva a impulsar el crecimiento de los individuos que forman parte de la empresa, teniendo en cuenta una visión a futuro de los alcances que esto generará en beneficio de ambas partes, promoviendo el aprendizaje constante en las personas para mantenerse al corriente de los cambios que van presentándose en el camino al éxito tanto de la organización como de los que hacen posible su progreso en el ámbito donde se desarrolle.

### **2.1.7 Gestión del talento humano**

Como nos indica Castillo (2009), todas las empresas que se encuentran a nuestro alrededor, en cualquiera que sea el mercado donde se desenvuelven, son unidades sociales que para lograr sus objetivos cuentan con recursos materiales como dinero, materia prima, muebles, edificios, etc., así como recursos técnicos como su misión, procedimientos, instructivos, políticas, entre otros.

Sin embargo, Castillo (2009) afirma que uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier organización es el recurso humano, es decir, las personas que le dan vida a la organización aportando sus respectivos conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones, salud, etc. para lograr ponerla en marcha y mantenerla en un nivel que le permita seguir siendo competitiva.

Esos componentes que forman parte de cada individuo y que, en su conjunto, hacen que una persona tenga la capacidad de añadir valor a la organización de la que forma parte, es lo que llamamos “talento”, pues como nos refiere Castillo (2009), dichas personas cuentan con aptitudes que la hacen sobresalir con respecto a los demás y lograr alcanzar los objetivos así como cubrir las expectativas que tiene la empresa.

De esta manera, ha quedado claro que las personas son sin duda los eslabones que le dan vida a la organización y que sin ellas, las funciones y procesos no podrían llevarse a cabo. Es desde este punto donde radica la necesidad de que las empresas pongan especial atención a este recurso indispensable que le permite alcanzar sus objetivos organizacionales. Tanto la administración como el desarrollo de dicho talento humano van de la mano al momento de entrar de lleno a la gestión de este recurso necesario para cumplir con los objetivos de la empresa.

Debido a esta importancia, la gestión del talento humano ha sido otro tema que varios autores a lo largo del tiempo han identificado y estudiado aportando definiciones que engloban de manera general dicho concepto; estos la definen de la siguiente forma:

Una de las primeras definiciones sobre gestión de talento humano fue la de Flippo (1978), quien afirma que cuando se habla de lograr los objetivos de la organización y por ende se toma en cuenta una planeación, dirección y control de la obtención de los recursos humanos, desarrollo, compensación integral y mantenimiento de dicho personal, se hace referencia a la gestión del talento humano.

Más adelante, Yoder (1983) dio su propia definición, en la que describía la gestión del talento humano como un aspecto que comenzaba a surgir desde las primeras relaciones que se dan por el contrato laboral entre empresa e individuos, es decir, se concentraba en las relaciones entre las personas durante el proceso de empleo de la organización, mismas relaciones que existían por la necesidad de ambos (empresa y personas) en cuanto al logro de sus objetivos.

Byars y Rue (1983) por su parte, definían la gestión del talento humano como el área administrativa dentro de la empresa que se relacionaba directamente con todos aquellos aspectos que tenían que ver con los recursos humanos de la organización. Mientras que para Schuler (1992) la gestión de estos recursos debía ser además estratégica, tomando en cuenta que todas aquellas decisiones que sean tomadas durante este proceso, afectarán el comportamiento de los individuos a medio y largo plazo y por ende, los resultados esperados por la empresa.

Más tarde, un autor actualmente reconocido experto en temas administrativos, Chiavenato (2002) define a la gestión del talento humano como “un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (p.12).

Por otro lado, Eslava (2004) afirma que es una estrategia para dirigir los esfuerzos de las personas hacia la máxima creación de valor para la empresa, tomando en cuenta sus

habilidades, nivel de conocimiento y capacidades al momento de evaluar los resultados que harán a la empresa ser competitiva en su entorno actual y futuro.

Wayne y Robert (2005) señalan que al utilizar a las personas como el recurso para lograr las metas a corto y largo plazo de la organización, se estará hablando de gestión o administración del talento humano, siendo Dessler y Varela (2011) los que definen este concepto como el conjunto de prácticas y políticas necesarias en el manejo de todos los asuntos relacionados a los individuos que forman parte de la empresa en cuanto a su reclutamiento, evaluación, capacitación, remuneración y el mantenimiento de un ambiente seguro y equitativo para los mismos durante el desempeño de sus actividades.

Para Vásquez y Lara (2008) la gestión del talento humano es además una actividad que no se basa en jerarquías o mandatos por parte de la empresa, si no que recalca que la participación activa de todos los miembros de los grupos de trabajo de la empresa son sin duda importantes para el desarrollo de dichas acciones administrativas.

Es entonces como la gestión del talento humano, según Chiavenato (2009) en un trabajo posterior fue definida como un “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p. 35).

En general estos autores tratan el concepto de gestión de talento humano como una serie de acciones que permiten esclarecer el valor y la importancia de las características que posee una persona al momento de realizar un trabajo. Desde las primeras definiciones se hablaba del reclutamiento, desarrollo, compensación y mantenimiento del personal como parte de los aspectos que engloba la gestión del talento humano y cómo estos se utilizan para contribuir al logro de los objetivos de la organización. Sin embargo, Chiavenato agrega que es contingente y situacional, además de que hay otras variables importantes que también influyen en el proceso de gestión que van desde la mentalidad que predomina en la organización hasta la tecnología que se utiliza.

Por otra parte, Castillo (2009) menciona que un factor importante cuando hablamos de talento es el compromiso que tienen las personas con la empresa para obtener los resultados esperados, mismo que se construye motivando a cada miembro de la organización y ésta a su vez, es responsabilidad de los que realizan el proceso de gestión del talento de manera adecuada.

Y es que no podemos decir que el “talento” sólo se enfoca en los conocimientos de cada persona, que si bien también es parte importante de lo que se debe considerar, es un factor que va más allá y que abarca también resultados derivados del compromiso, la acción y las capacidades de los individuos que en conjunto y combinados con los demás compañeros en el equipo de trabajo, logran mantener a la empresa dentro del contexto competitivo en el que se ve envuelta.

Es por esta razón que las empresas deben estar conscientes del recurso humano con el que cuentan, pues son estas personas las que aprenden, innovan y realizan esfuerzos en beneficio de la organización, por lo que debe asegurarse de tener un capital humano de calidad, diferenciado y escaso para lo cual debe invertir dinero y tiempo, además de que una vez que hayan sido obtenidas esas habilidades específicas y para evitar una fuga en sus talentos humanos, le será necesario hacer un esfuerzo por retener a dicho personal con una adecuada gestión del talento y estrategias específicas que vayan de acuerdo con las estrategias generales de dicha organización.

Castillo (2009) afirma que la gestión del talento, además, debe procurar ser lo más individualizada posible, pues cada empleado es distinto y sus necesidades también. Cualquier recurso tangible que posea la empresa, como equipo, maquinaria, etc., que llegara a presentar fallas o descompostura, puede ser fácilmente reemplazado y nuevamente adquirido mediante algún préstamo o la inversión de capital de la empresa y éste a su vez seguirá usándose para lo mismo y generando el mismo resultado en cualquier empresa donde esté, sin embargo, cuando se habla de talento humano, no hay que olvidar que cada uno será diferente de los demás puesto que actúan y piensan como un individuo único y no será posible ocupar la misma solución, por lo que es indispensable mantener el talento que

se requiere dentro de la empresa y evitar la fuga de talento que favorezca a los competidores.

Por otra parte, cabe recalcar que en la actualidad la escasez de talento se ha convertido en un tema recurrente en el mundo de los recursos humanos a causa de diversos factores tales como la tendencia demográfica y la educación deficiente, pues es de esperarse que las empresas busquen las mejores características en las personas que formarán parte de sus equipos de trabajo y esto conlleva a que fijen su atención en aquellos empleados con mayor preparación (Castillo, 2009). Es este otro de los factores por los que es importante para las empresas el retener al personal dentro de sus equipos de trabajo y así contar con las personas correctas que tengan las habilidades que el mercado requiere.

Y es para enfrentar la situación anterior, que algunas empresas han tomado la iniciativa de lograr disminuir esa escasez de talento humano con capacitación laboral, rediseñando sus puestos de trabajo e incluso teniendo vínculos con universidades para que los futuros empleados sean capacitados y sus talentos sean detectados desde etapas tempranas (Castillo, 2009).

Las empresas entonces, menciona Castillo (2009), no sólo deben retener a su personal sino mantenerlo capacitado y actualizado para que sus conocimientos y habilidades estén a la par del mundo en constante cambio y evolución evitando así dejar de ser competitivas al utilizar una correcta gestión de talento humano en donde se tome en cuenta la captación, desarrollo, retención, mejora y trasmisión del talento en todos los niveles que conformen dicha organización.

Esto nos lleva a la conclusión de que la organización encuentra en el talento humano un recurso vital para poder desempeñar las funciones que la mantienen en constante movimiento y crecimiento, por lo que al mantener los esfuerzos entre ambos, en cuanto a la capacitación constante, remuneración por parte de la organización y la cooperación tanto de los individuos que forman parte del equipo laboral como de los directivos de la empresa, se logrará fomentar mutuamente el desarrollo progresivo de la misma.

### 2.1.8 Aspectos de la gestión moderna del talento humano

Es precisamente por tratarse de un recurso indispensable dentro de la organización, que en la gestión de las personas debe entenderse la diferencia de las capacidades, aptitudes y actitudes que cada una posee por tratarse de individuos únicos y diferentes entre sí. Para Chiavenato (2002), la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. **Son seres humanos:** están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
2. **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. **Socios de la organización:** invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae un retorno razonable.

Por lo tanto, debe tomarse en cuenta que cada persona que formará y las que ya forman parte de la empresa, aportan alguna característica particular que ayuda en el cumplimiento de los objetivos de la organización con sus conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades individuales y estos a su vez al formar parte del grupo de trabajo en la organización, lograrán en conjunto impulsarla a alcanzar las metas planteadas.

### 2.1.9 Funciones para la gestión del talento humano

Los administradores llevan a cabo un proceso administrativo que conlleva una planeación, organización, dirección y control para llevar a cabo la correcta ejecución de las actividades que han de desempeñar. Así bien, en cuanto a administrar el talento humano no hay mucha



diferencia puesto que, como afirma Chiavenato (2002), la gestión humana está relacionada con las funciones del líder de área, mismas que permiten entonces administrar el trabajo de las personas que son parte de la organización, es decir, efectuar un proceso para saber qué se va a hacer, cómo se va a lograr, llevar a cabo la ejecución de dichos planes y verificar si todo ocurre de conformidad con lo que se esperaba para que el área encargada de dicha labor pueda lograr los objetivos que se esperan. Dichas políticas y prácticas necesarias para la administración de las personas, según Chiavenato (2002) son:

- Análisis y descripción de cargos
- Diseño de cargos
- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación de candidatos seleccionados
- Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- Administración de cargos y salarios
- Incentivos salariales y beneficios sociales
- Evaluación del desempeño de los empleados
- Comunicación con los empleados
- Capacitación y desarrollo del personal
- Desarrollo organizacional
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

Es con estas herramientas que el administrador logra encontrar el talento humano requerido que se adecue al trabajo a realizar una vez que se toma la decisión de incluirlo en el equipo de trabajo, siendo prácticas fundamentales para el correcto desarrollo del proceso de la gestión del talento humano.

## 2.1.10 Procesos de la gestión del talento humano

Según Chiavenato (2009), el proceso a seguir para la correcta gestión del talento humano, radica en 6 puntos principales, los cuales consisten en:

1. **Admisión de personas**, (División de reclutamiento y selección de personal):  
¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos) (p. 15).

Para comenzar con el proceso de gestión, las empresas deben prestar especial importancia a la tarea de reclutar a las personas que reúnan las características más apropiadas para realizar las diversas actividades que se les plantearán en un determinado puesto laboral, ya sea durante la inclusión de nuevos miembros a la empresa, o la selección entre el personal que ya forma parte de la misma.

2. **Aplicación de personas**, (División de cargos y salarios): ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios) (p.15).

Una vez que las capacidades han sido identificadas, debe buscarse ahora el puesto ideal donde se pretende que el nuevo talento humano pueda desarrollarse al máximo nivel, por ello, este paso en el proceso de gestión juega un papel importante a la hora del diseño de sus actividades, así como de la orientación y evaluación de las personas.

3. **Compensación de las personas**, (División de beneficios sociales): ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y

satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar) (p. 15).

Es de esperarse que el puesto de trabajo donde se posiciona a las personas de acuerdo a sus capacidades y donde además ésta se sienta útil con su contribución al funcionamiento de la organización, sea ya un factor que lo estimule a realizar sus actividades de la mejor manera posible, sin embargo, es lógico que esperen alguna retribución al aplicar esos conocimientos y habilidades por las que la empresa los hizo formar parte de su equipo de trabajo. Es así como durante el proceso de gestión, la empresa debe compensar a las personas por ese esfuerzo que realizarán pensando en cómo incentivarlos y poder satisfacer así sus necesidades personales.

- 4. Desarrollo de personas,** (División de capacitación): ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores) (p. 15).

En un mercado con tendencias cambiantes o a la llegada de procesos innovadores que podrían ser utilizados para mejorar sus funciones, la organización debe mantener en constante capacitación a sus empleados para mantenerse a la vanguardia. El desarrollar a su personal para incrementar sus habilidades, conocimientos y desempeño, va en beneficio tanto de la organización como de sus recursos humanos.

- 5. Mantenimiento de personas,** (División de higiene y seguridad): ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida) (p. 16).

Este es quizás uno de los pasos más importantes en el proceso de gestión, puesto que se puede reclutar, posicionar, incentivar y capacitar a los nuevos integrantes de la organización, pero si no se le da importancia a mantener a las personas dentro del equipo de trabajo creando las condiciones adecuadas para su correcto y satisfactorio desempeño, entonces se correrá el riesgo de que la fuga de talento se haga presente en la organización.

6. **Evaluación de personas**, (División de personal): ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina) (p. 16).

Por último pero no menos importante, como parte del proceso está el conocer cómo se desempeñan las personas en los puestos de trabajo al realizar las actividades que les han sido encomendadas verificando los resultados obtenidos.

Es decir, este proceso ayudará a determinar desde la planeación para la selección de los trabajadores, las actividades que cada uno deberá realizar en el respectivo puesto de trabajo que le será asignado, los incentivos para motivar al personal, la capacitación que sea la más adecuada para fomentar el crecimiento del individuo, así como su estadía satisfactoria y la evaluación periódica a realizar para verificar los resultados, mismos que de ser beneficiosos para la empresa, se verán reflejados en una ventaja que comenzará por destacarlos de los demás competidores.

### **2.1.11 Aspectos de valor para los empleados**

Castillo (2009), deja en claro la importancia de que las empresas conozcan las características los miembros de sus equipos de trabajo para poder entender cuáles son las necesidades particulares de cada individuo o segmento dentro de la población que conforma la organización y poder así elaborar estrategias para retener a dicho personal, puesto que las necesidades no son las mismas entre mujeres y hombres, entre un trabajador nuevo y uno veterano, etc.

Es así que para Castillo (2009), los estudios que se han realizado sobre estos factores de retención de personal nos dejan en claro que las empresas deben poner atención en cinco aspectos principales que son:

- *Los factores de desarrollo profesional y relacional*, es decir, aquellos aspectos que generen bienestar en los empleados en cuanto a sus relaciones dentro del lugar de trabajo así como el empeño que la empresa dispone para desarrollar a su personal y que éste se sienta capacitado para realizar su trabajo y a su vez lo impulse a alcanzar puestos más altos dentro de la organización.
- *Los factores de compensación psicológica*, que se refiere a dar reconocimiento a los trabajadores por un trabajo bien realizado para que éste sienta satisfacción al saber que su trabajo es reconocido brindándole un sentimiento de utilidad y el sentirse orgulloso de formar parte de una empresa que sobresale del sector donde se desarrolla.
- *Los factores de conciliación familiar*, es decir, brindar seguridad a los trabajadores para que tengan tranquilidad en su vida personal y de esta forma puedan estar más concentrados a las labores que les son encomendadas.
- *Los factores de retribución variable y fija*, refiriéndose a mejorar la satisfacción de los trabajadores en base al alcance de objetivos y la retribución por buenos resultados en la empresa al lograr alcanzar las metas planeadas.
- *Los factores de valor añadido*, es decir, aquellas características que tiene la empresa y que representan ciertas ventajas para los empleados, como por ejemplo su ubicación geográfica o el demostrar coherencia entre los objetivos tanto generales como específicos de la empresa y las metas planteadas a corto, mediano y largo plazo, que otorgará seguridad a los empleados al conocer y entender los estándares que han sido establecidos así como el rumbo para alcanzarlos e incluso sobrepasarlos.

Si la presencia de estos factores se hace evidente dentro de la organización, será en beneficio tanto de la empresa por lograr retener a su personal al demostrarles el interés por brindarles satisfacción en sus áreas de trabajo, como de los empleados, pues ellos valoran que la empresa ponga atención a estos factores para mantener un clima de bienestar dentro de la organización aumentando así la probabilidad de que los individuos manifiesten esa responsabilidad de responder por la empresa de la forma adecuada cuando sea requerido.

Una vez que han sido tomados en cuenta los factores personales y del ambiente de trabajo para lograr la retención del personal, también vale la pena prestar atención en la formación de los empleados que forman parte de la misma, pues de encontrar a los empleados adecuados y al desarrollar sus talentos, estos pueden brindar mayores beneficios a la empresa e incluso se podrían encontrar personas capaces de ser directivos en la organización. Sin embargo, no sólo se trata de enfocarse en la formación para la obtención de los objetivos generales o específicos, sino verdaderamente enseñar a los empleados desde el manejo de la maquinaria hasta la forma correcta de dirigirse al público al que sus productos o servicios van dirigidos, para lo cual muchas empresas se apoyan en las llamadas universidades corporativas o centros de formación dentro de las empresas, que son nuevas tendencias de formación de empleados por y para la organización, y que además les otorgan muchos beneficios, tales como el reforzar el apego a los valores empresariales y propagar la cultura corporativa, motivar para implicar a la tarea y potenciar el compromiso a la empresa, fomentar el desarrollo de habilidades supervisoras y de liderazgo para crear un linaje de líderes emergentes, mayor capacidad para desarrollar las competencias requeridas en la organización, etc.

Por último, uno de los factores que los empleados valoran más en las empresas es la existencia de una comunicación efectiva con los gerentes de la organización, no sólo refiriéndose a aquella comunicación que se da por la relación jefe-empleado, sino una comunicación de calidad y completa donde se le dé a conocer información relevante para su futuro o los posibles cambios que pueden esperarse dentro de la empresa, incluso tomando en cuenta sus opiniones a través de encuestas para conocer su nivel de satisfacción, sus intereses, sugerencias, preocupaciones y quejas.

### 2.1.12 Estrategias de retención de personal

Para poder mantener a su personal y evitar una fuga de talento humano, Castillo (2009) establece que las empresas hacen uso de estrategias que pueden tener lugar antes de la incorporación del empleado a la empresa o durante su trabajo en la misma y a su vez se clasifican en dos categorías como medidas a priori y a posteriori.

Dentro de las medidas a priori (o las utilizadas antes de que la persona forme parte de la organización) podemos encontrar:

- *Iniciativas de selección:* Cuando se está en la fase de selección de los candidatos al puesto de trabajo, no sólo deben evaluarse las capacidades técnicas y sus conocimientos sobre el puesto sino también su capacidad de adaptación al trabajo, su flexibilidad horaria, o su personalidad a la hora de enfrentar retos difíciles y cambiantes, capacidad organizativa, resistencia a la presión, etc., es decir, dar prioridad al conocimiento de las capacidades innatas del candidato (difícilmente formables) y después enfocarse en las capacidades técnicas (o fácilmente adquiribles).
- *La autoselección o la utilidad de la “marca de empleador”:* Cuando la marca por sí sola es atractiva para los candidatos a un puesto de trabajo, ellos mismos se sienten atraídos para formar parte de sus equipos de trabajo, pues dada la trayectoria y experiencia en el mercado de la empresa, ésta ha creado una “employer branding” o reputación de su compañía para atraer talento, dejando ver la importancia de la creación de una buena reputación como empresa que no sólo está construida por la organización sino que está también en manos de los empleados que la componen.
- *Selección de personas no susceptibles de ser requeridas por las empresas:* La estrategia trata de captar a aquellos empleados poco demandados por las empresas como por ejemplo, personas con edad avanzada con mucha experiencia laboral y mayor compromiso ante la empresa o los minusválidos físicos o psíquicos que

tienden a ser fieles a su puesto de trabajo por haberseles dado la oportunidad de realizarlo y que lo harán con esfuerzo y entusiasmo logrando contagiar al resto de sus compañeros.

Por otra parte, Castillo (2009) afirma que en las medidas a posteriori se encuentran la mayoría de las técnicas de retención de mayor uso y efectividad, las cuales son:

- *Recopilación de información:* Ocupada como uno de los primeros pasos para analizar y entender las causas por las que las personas abandonan sus puestos de trabajo, aunque las empresas no deben confiar plenamente en lo expuesto en esa recopilación de información puesto que en ocasiones los empleados tienen miedo a expresar opiniones críticas o a expresar quejas, por eso es recomendable contar con un sistema alternativo de recopilación de información de forma anónima.
- *Diseño y definición de puestos de contenido motivacional:* Es importante realizar el análisis de puestos antes de buscar a las personas que deben ocuparlo para conocer cuál debe ser el perfil necesario, a manera de atraer candidatos de un perfil concreto y que serán los indicados para realizar dichas labores en el futuro.
- *Los beneficios sociales:* La empresa proporciona a sus empleados ciertos beneficios que no son económicos pero aumentan su satisfacción y los hacen sentirse cómodos dentro de la empresa como por ejemplo, los viajes de empresa, premios especiales por objetivos, beneficios para la familia, servicios para el empleado, bonificación por gastos de transporte, seguros médicos, planes de pensión, opciones de financiamiento para la compra de equipos informáticos, regalos por matrimonio o nacimiento de un hijo, etc.
- *Identificar las necesidades y las fortalezas de los empleados:* Esto se logra dialogando y estableciendo claramente qué se pretende conseguir en cada una de las metas establecidas a nivel individual, y si estas metas u objetivos se pueden



sincronizar a nivel grupal y estratégico, aumentando el nivel de confianza tanto de la empresa con sus empleados como viceversa.

- *Incentivos económicos*: Conocidos como los más utilizados por las empresas para aumentar la motivación de sus empleados y que dependen básicamente de los resultados obtenidos por el empleado y del tiempo permanecido en la empresa.
- *Desarrollo personal y profesional*: Esto es importante para mantener actualizadas las capacidades de los empleados, además de que el talento necesita ser estimulado para poder maximizar su potencial y optimizar su aplicación para obtener los mejores resultados, sin olvidar tomar en cuenta que cada persona tiene un ritmo de aprendizaje, objetivos propios, circunstancias personales y ambiciones profesionales distintas por lo que el desarrollo del empleado debe ser diseñado a medida, de acuerdo a sus preferencias, ritmos de aprendizaje y capacidades intelectuales.
- *Flexibilidad según la naturaleza del trabajo*: La rotación interna dentro de la empresa permite que los empleados experimenten nuevos contextos laborales, propiciándose la adquisición de nuevos conocimientos, nuevas relaciones sociales y retos personales que promueven la motivación de los empleados en sus nuevos puestos de trabajo y el enriquecimiento de su experiencia.
- *La relación fluida y de confianza con los supervisores*: Refiriéndose a incluir a los empleados en la toma de decisiones de la empresa, o al menos en las decisiones grupales para propiciar una relación laboral de confianza gracias a la incorporación del criterio del empleado en temas de importancia para el desarrollo de su trabajo en los que puede y debe decidir.
- *Buena política de comunicación interna*: Es necesario procurar que la información llegue a los receptores deseados, se comprenda y se transmita de forma que el empleado cuente con la información completa a la hora de realizar su trabajo,

sintiendo que es informado y respaldado de todo lo que le concierne a él y a su futuro profesional.

- *El reconocimiento del desempeño de los empleados:* Es el llamado salario emocional que consiste en tácticas de retención que no implican costes, ni altas inversiones, sino simplemente requieren tener en plantilla una serie de gerentes preocupados por sus subordinados, que hablan, se comunican, agradecen, reconocen y elogian los méritos de los demás.
- *La promoción interna:* Además de que el trabajador promocionado tiene un mayor conocimiento de la empresa al formar parte de ella previamente, los beneficios obtenidos con la promoción interna están muy relacionados con la motivación y es que el ascenso en el escalafón, no sólo es un reconocimiento por el trabajo bien hecho sino un agradecimiento por la fidelidad a la organización.

Cabe hacer mención de que dichas iniciativas de retención necesitan una previa investigación de los individuos.

### **2.1.13 Tendencias actuales en la Gestión del Talento**

Tal y como nos refiere Castillo (2009), las empresas deben mantenerse informadas constantemente de las intenciones de sus empleados en cuanto al abandono de puestos, es decir, deben tener presente la posibilidad de que una vez incorporado el individuo al puesto de trabajo, éste decida abandonarlo por diferentes razones. La importancia de esto radica en evaluar los costos intrínsecos que ésta acción conlleva para que la organización esté preparada para dicho acontecimiento, ya que la pérdida de trabajadores produce efectos internos como los costes de sustitución, de captación y la inversión en el desarrollo del nuevo empleado, así como externos que son más difíciles de monetizar, como la pérdida de clientes y, por tanto, de ventas y la menor productividad del resto de compañeros.

Para hacer frente a esta situación, la empresa puede minimizar los costos de la rotación de personal por ejemplo, reduciendo la dependencia que pueda tener sobre algunos individuos clave al distribuir mejor los conocimientos entre sus empleados, además de fidelizar el talento creando un sistema de incentivos o las medidas a priori y a posteriori vistas anteriormente y así reducir el índice de rotación de personal (Castillo, 2009).

Por otra parte, dados los cambios constantes que la empresa pueda tener, Castillo (2009) apunta que ésta debe hacer un estudio de manera general o por departamentos en un periodo de tiempo determinado para calcular el porcentaje de rotación de personal y entonces planificar y descubrir las tendencias mediante la realización de gráficos de evolución. De esta forma, continúa Castillo (2009) una vez obtenidos sus resultados conseguirá sus indicadores de rotación donde se reflejará si la empresa sufre de un estancamiento al mostrar movimientos nulos o por otra parte tener un índice elevado de rotación que significaría que la empresa es incapaz de mantener la estabilidad entre sus recursos humanos, lo que podría traducirse como problemas en la dirección, malos sistemas de remuneración, inadecuado clima laboral, etc.

Continuando con las tendencias en la gestión del talento, Castillo (2009) sugiere que una de ellas es el outsourcing o subcontratación, donde se delegan algunas responsabilidades de la empresa a personas externas y expertas para dotar de mayor eficiencia los recursos de la empresa, sin embargo, son las funciones del departamento que aportan menos valor las más susceptibles de ser delegadas a esta práctica empresarial.

Sin embargo, Castillo (2009) argumenta que otra de las fuentes de talento que es una nueva tendencia es el llamado “talento online”. La existencia de esta red de conocimiento en forma de websides donde las empresas pueden tener acceso a los mejores científicos de todo el mundo, es una nueva tendencia de búsqueda externa del talento que pone de manifiesto que, el pensamiento de que las organizaciones tengan que motivar, desarrollar y retener a sus mejores empleados de forma interna, debe redefinirse. Por eso, este nuevo modelo de negocio, basado en la colaboración, es una nueva tendencia de encontrar talento: soluciones e ideas, fuera de la organización.

En cuanto a la formación y desarrollo del empleado, ha aparecido una nueva tendencia en este tipo de acciones. Por un lado, Castillo (2009) menciona el *Coaching*, que es un proceso de colaboración, en el que un coach (entrenador en la jerga deportiva, o jefe) y un coachee (subordinado) interactúan para facilitarle a este último la consecución de objetivos de éxito; por otra parte, el *Mentoring* es la herramienta de aprendizaje que, a largo plazo, pretende apoyar y guiar el crecimiento personal de un trabajador y de su carrera profesional. En estas técnicas se establecen vínculos personales del protegido con su empresa y consiguen retener a los empleados protegidos, que a su vez serán los más considerados o deseados por la organización.

Por último, cabe mencionar que para la retención del personal actualmente las empresas recurren a nuevas alternativas tales como:

- *El spin-off empresarial*: que consiste en la creación de una nueva empresa en una ya existente para canalizar a las personas talentosas y evitar su pérdida.
- *La reubicación del talento o el Outplacement*: con el que las empresas tras una reestructuración deciden realizar esfuerzos intentando recolocar a los empleados y tratar de causar el menor perjuicio posible a sus carreras y a sus vidas personales.

#### **2.1.14 Ventaja competitiva**

Cuando se escucha la palabra “ventaja” inmediatamente viene la idea de estar por delante de los demás o tener cualidades favorables que brindan superioridad al realizar alguna actividad. La ventaja competitiva será la próxima variable a abordar para continuar con la contextualización de la problemática del presente trabajo de investigación. Algunos autores lo definen de la manera que sigue:

Comenzando por Porter (1985) la ventaja competitiva que puede tener una empresa se sustenta en base a la capacidad de la misma para crear un valor agregado en los servicios que ofrece. Cuando se habla de valor, se trata de cuanto están dispuestos a pagar los

consumidores por el servicio que se les ofrece y dicho valor crecerá por la capacidad de poder proporcionar beneficios únicos en el mercado por un precio más bajo o bien, precios más elevados en comparación con la competencia pero respaldados por “añadir un plus” que aún con esta elevación de precios los haga permanecer en la preferencia de sus compradores.

Por su parte Barney (1991) establece que la ventaja competitiva en una empresa comienza cuando son implementadas estrategias que ayuden a crear valor en las actividades de la organización que la diferencien de los demás, es decir, que dichas estrategias no sean ya utilizadas por alguno de sus competidores y que además dichos competidores no sean capaces de recrearlas para su beneficio propio.

Peteraf (1993) afirma que cuando una empresa logra demostrar un desempeño superior y por lo tanto sobresaliente al de sus competidores como resultado de los recursos y capacidades que posee, entonces se podrá decir que una empresa tiene ventaja competitiva. Más aún si además de esto, de acuerdo a Ghemawat y Rivkin (1999), se obtienen resultados financieros superiores dentro de la industria o grupo del que forman parte los servicios que otorgan.

Con respecto a esta superioridad económica, Besanko *et al.* (2012) corrobora esta teoría al establecer que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando su tasa de utilidades es mayor al promedio de la tasa de utilidades económicas de sus demás competidores dentro del mercado en el que se desarrolla.

Por ello, Barney (2001) en un trabajo posterior terminó por definir a la ventaja competitiva como una situación donde las acciones de una firma en una industria la llevan a crear valor económico.

De manera general, los conceptos planteados con anterioridad ubican a la empresa en una situación donde la comparación con sus competidores debe estar presente y constante para poder encontrar aquello en lo que destacan y que les llegue a proporcionar un valor

económico y de desempeño superior. Porter además, plantea que cuando la empresa logra ofrecer precios más bajos que los de sus competidores se logra generar una ventaja competitiva, o bien, precios más elevados pero que sean justificados por algún beneficio extra que brinde la empresa y que la haga única en el entorno donde se desarrollan, es decir, que dichas ventajas competitivas radican en el esfuerzo de las empresas por encontrar un valor agregado que las distinga por sobre las demás.

### **2.1.15 Factores que determinan la competitividad**

Como se vio en la sección anterior sobre el concepto de ventaja competitiva, cuando una empresa logra tener características que la diferencien e identifiquen por sobre las demás, hablando de diferentes aspectos como la atención a sus clientes, sus habilidades, calidad, sus productos y/o servicios, etc., y que además con estas características logren sumar valor económico a su favor, estaremos entonces ante una empresa competitiva, es decir, una empresa que destaca por ser preferida dentro del mercado donde se desenvuelva.

La competitividad radica en identificar una ventaja de la que por supuesto carecen los competidores o que puedan tener en menor medida, ya sea en atributos de los productos o servicios para los clientes, en los recursos que posea la empresa e incluso en las habilidades o conocimientos que tenga el personal que labora dentro de la organización y que con sus capacidades contribuyen a que la empresa destaque. Pero, ¿cuáles son los factores que pueden ser determinantes para la competitividad de la organización?, para ello, Porter (1991) establece que existen cuatro factores principales que juegan un papel importante en la competitividad de la empresa:

- 1. Las condiciones de los factores:** refiriéndose a determinar la cantidad y calidad de factores con qué se cuenta para producir dentro de la organización, tales como recursos naturales, capital, infraestructura y sus recursos humanos con respecto a las habilidades y conocimientos utilizados en la organización.

2. **Las condiciones de la demanda interna:** que permita conocer cuál es la necesidad que el producto tendrá en relación con la oferta existente, es decir, la demanda que los consumidores harán a las empresas sobre algún artículo y cómo este se anticipa a las necesidades crecientes y cambiantes del mercado.
3. **La existencia de una estructura productiva:** que promueva la competitividad entre las empresas de todos los tamaños, que se relacionen entre sí y que las lleve a innovar en la creación de sus ofertas.
4. **Las condiciones en cuanto a la creación, organización y gestión de las empresas:** Refiriéndose al impacto que la innovación pueda tener en el mercado, pudiendo ser positivo al generar ventas mayores o negativo si este no tiene la aceptación esperada, así como las dificultades o facilidades de que se lleve a cabo una nueva creación.

Estos factores, ya sea de forma individual o en conjunto, son el contexto en el que las empresas se desarrollan para generar las ventajas competitivas que les permitan determinar sus estrategias para posicionarse en la preferencia de su mercado meta.

#### **2.1.16 Fundamentación teórica de la investigación**

Como se ha mencionado con anterioridad, es un hecho que las organizaciones están conformadas por individuos únicos, es decir, personas que piensan, actúan, se relacionan de maneras diferentes y que por lo tanto tienen necesidades específicas y diferentes entre sí.

Aunque de manera particular cada persona tenga sus propios objetivos y necesidades, de manera general y haciendo referencia a la “Teoría de las Necesidades de Maslow” de 1943, estas necesidades pueden englobarse en cinco principales que a su vez responden a las dos motivaciones generales del ser humano que son la supervivencia y el desarrollo personal (Quintero, 2011). Estas necesidades las refleja en la popular “Pirámide de Maslow”, misma que de manera ascendente engloba necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de

estima y de autorrealización en un orden jerárquico comenzando por las necesidades de la propia vida hasta llegar a la plenitud en cuanto al desarrollo personal de cada individuo (Quintero, 2011). Cada persona entonces, puede encontrarse en diferentes puntos de la pirámide y para las organizaciones, el mantener a sus empleados motivados a desarrollar las actividades que les son encomendadas puede generar resultados benéficos tanto para la empresa, como para el desarrollo personal de sus empleados contribuyendo a que estos alcancen la plenitud deseada.

Sin embargo, a pesar de que las organizaciones deben tomar en cuenta la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores y que la empresa al gestionar el talento humano que formará parte de su equipo, ciertamente comenzará por analizar las características individuales que trae consigo el empleado potencial y fomentará su desarrollo individual, hay que hacer hincapié en el hecho de que una vez dentro de la organización, esas personas deberán integrarse a los equipos de trabajo existentes, por supuesto haciendo uso de sus habilidades individuales y no dejando de lado el alcance de sus objetivos individuales, pero siempre desarrollándose cómo un sólo ser sistemático que se acople a las metas que la empresa estipule y que a su vez estará conformado por otras personas que logren en conjunto alcanzar los objetivos tanto individuales como organizacionales, por lo que no sería adecuado para el estudio del presente trabajo de investigación abordar la problemática desde el punto de vista de la Teoría de las Necesidades.

Y es que hay que recalcar que el significado de la palabra “organización” está definido como una estructura de personas creada para lograr un objetivo determinado, es decir, existe una interrelación mutua entre los individuos para que las metas sean alcanzadas de manera satisfactoria. Por otra parte, la palabra “sistema” está definida como un conjunto de varios componentes que reunidos forman un todo para conseguir el resultado para el que están destinados.

Esto nos refiere entonces, a concebir la organización como un sistema en donde los componentes se relacionan entre sí de forma dinámica al interactuar entre ellos y el entorno



donde se desenvuelven, así como organizada para conseguir el resultado esperado (Bertalanffy, 1976).

Es así, que para comprender el funcionamiento de la organización como un sistema, se pretende abordar esta investigación desde el punto de vista de la Teoría de Sistemas de Ludwing Von Bertalanffy, quien fue el primero en introducir el concepto y las ideas en torno a esta teoría antes del surgimiento de campos afines.

Por otra parte, encontramos que los sistemas tienen varias clasificaciones dependiendo principalmente su existencia, su origen o su relación con el ambiente mismas que se definen de la siguiente manera:

- Por su entitividad, se agrupan en reales, por existir independientemente de su descubrimiento por parte del observador; en ideales por tratarse de construcciones simbólicas, como las matemáticas y la lógica; y en modelos donde se combinan las características que tienen los objetos con lo conceptual.
- Por su origen, pueden clasificarse en naturales o artificiales, dada su creación de manera natural o manipulada por alguien más.
- Por su relación con el ambiente donde se desenvuelve o caso contrario su grado de aislamiento del mismo, pudiendo ser abiertos o cerrados e incluso totalmente aislados dependiendo del intercambio de información, energía o materia que establecen con el ambiente (Rodríguez, D. y Arnold, M., 1991).

Es por esta clasificación y atendiendo al estudio de esta investigación, que se ha de enfocar al concepto de sistemas abiertos, dado que en las empresas, estos grupos de personas que se forman para lograr la meta establecida, colaboran en conjunto con el ambiente que los rodea y se ven ampliamente influenciados por los estímulos que reciben del exterior y como consecuencia terminan adaptándose de acuerdo a la información recibida para lograr un equilibrio.

En la Teoría General de Sistemas, Bertalanffy define el concepto de sistemas como las relaciones dadas con el ambiente en donde ocurren interacciones de los que forman parte del sistema con el exterior, haciendo que estos se adapten a los cambios que puedan presentarse y a las complejidades que puedan surgir en el entorno donde se desarrollan (Bertalanffy, 1976). Por otra parte, en su teoría habla de la organización abarcando sus características y definiéndola entonces como “organismo vivo o de una sociedad, son nociones como las de totalidad, crecimiento, un diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia, etc.” (Bertalanffy, 1976).

Por ello es que las organizaciones son consideradas un sistema cuyos elementos en conjunto mantienen una estrecha relación, intentando además encontrar un equilibrio para mantener la estabilidad de sus miembros así como la unión para determinar el comportamiento general que deben conservar para lograr alcanzar los objetivos que se persiguen y cuyo estudio en conjunto lanzará resultados sobre esas interacciones muy diferentes a los obtenidos si se tratan como partes aisladas. No es otra cosa más que tiempo atrás, según Bertalanffy (1976):

La ciencia trataba de explicar los fenómenos observables reduciéndolos al juego de unidades elementales investigables independientemente una de otra, en la ciencia contemporánea aparecen actitudes que se ocupan de lo que un tanto vagamente se llama totalidad, es decir, problemas de organización, fenómenos no descomponibles en acontecimientos locales, interacciones dinámicas manifiestas en la diferencia de conducta de partes aisladas etc.; en una palabra, sistemas de varios ordenes, no comprensibles por investigación de sus respectivas partes aisladas (p. 36).

Probablemente funcionaba en un principio, pero se dejaban de lado aspectos que sólo podían entenderse cuando se hablaba de una situación de manera global y no particular.

Basado en estas referencias, es como se acepta la afirmación de que el único modo significativo de poder estudiar a la organización es si se estudia como un sistema de variables que dependen de manera mutua y la importancia de entender cómo funcionan las

relaciones dentro del grupo de personas que conforman el sistema (Bertalanffy, 1976), teniendo además que conocer las partes que lo componen para poder comprender las actitudes que pueden tomar ante una situación determinada, es decir, los estímulos que del exterior influyan en el sistema conformado.

Con la idea de que la organización debe permanecer en constante evolución y dado que las personas que la conforman son las que le dan vida y por ende la impulsan a lograr los objetivos y las metas planeadas, estos eslabones de la organización también deben permanecer a la vanguardia en el tiempo que viven para poder mantenerse en un ambiente competitivo y así, en conjunto, ser un organismo que se considere autosuficiente y que de manera interna sus individuos se interrelacionen y retroalimenten mutuamente para lograr tener una estructura que les favorezca a conservar un equilibrio entre ellos y el entorno donde se desenvuelven, así ambos, organización y personas, unidos como un todo, lograrán el crecimiento mutuo y constante con este intercambio bilateral, obteniendo una ventaja al otorgar un valor agregado a sus actividades y por supuesto manteniendo su permanencia dentro del sistema que es la organización.

## **2.2 Marco referencial**

### **2.2.1 Generalidades del Municipio de Cunduacán, Tabasco**

De acuerdo al Plan Municipal de Desarrollo 2016-2018 de Cunduacán, Tabasco (lugar donde se encuentra establecida la empresa objeto de estudio del presente trabajo de investigación), el municipio de Cunduacán tiene colindancias al norte con los municipios de Comalcalco y Jalpa de Méndez, al sur con el municipio de Centro y el estado de Chiapas, al este con los municipios de Nacajuca y Centro, así como al oeste con el municipio de Cárdenas, enunciando al mismo tiempo que su división territorial está conformada por una ciudad como Cabecera Municipal, nueve poblados, 31 rancherías, 59 ejidos y 13 colonias.

Dentro de sus recursos naturales, destacan árboles de amate, bojon, macuili, jobo y ceibas en mayor medida, siendo esta última una especie protegida; asimismo, en cuanto a sus recursos naturales no renovables, para la industria del petróleo existen en el municipio 125 pozos petroleros en explotación a lo largo de seis campos dentro del territorio del lugar.

En cuanto a las características de su suelo, la mayoría de la superficie está clasificada como gleysoles, que son suelos de texturas generalmente arcillosas o francas que presentan problemas de humedad por drenaje deficiente, aunque también pueden encontrarse suelos clasificados como fluvisoles, asociados a las márgenes del río Samaria, el cual atraviesa al municipio de oeste a este.

Por otra parte, referente al uso del suelo este se divide de la siguiente forma: el 35% es agrícola, el 57% es pecuario, el 1% forestal, el 7% para áreas urbanas, cuerpos de agua y áreas improductivas.

Por último, cabe destacar en cuanto a la población del municipio, que Cunduacán ocupa el sexto lugar en población en el Estado de Tabasco, teniendo un total de 138 mil 504 habitantes, que representan el 5.78% del total de la población del Estado.

### **2.2.2 Antecedentes y generalidades de la empresa “Rancho El Oriente”**

Trabajando bajo el eslogan “Del campo a la mesa”, Rancho El Oriente es una agroempresa familiar que se encuentra actualmente establecida en el kilómetro 22.5 de la Carretera Villahermosa-Cárdenas en la Comunidad Plátano y Cacao en el municipio de Centro del Estado de Tabasco en México. Sin embargo, para llegar a ser la gran empresa que hoy por hoy es reconocida y tras su amplia trayectoria de más de 20 años, Rancho El Oriente ha pasado por diversos cambios a lo largo de su existencia y su evolución constante al haber sido heredada generación tras generación, teniendo actualmente y desde hace 5 años como director general al Ing. Rubén Marín Veites, empresario que ha sabido aprovechar cada oportunidad que se le ha presentado para hacer de Rancho El Oriente una empresa posicionada en la preferencia de sus consumidores.

Los primeros indicios que llevaron a la existencia de Rancho El Oriente como una empresa formalmente establecida dedicada a la producción y comercialización de frutas, verduras y otros productos, comenzaron por la necesidad de obtener ingresos para lograr el bienestar familiar y la estabilidad económica tan anhelada por la mayoría de las personas.

El Sr. Fermín Veites, quien fuera el creador de la empresa y la persona que le dio el nombre que actualmente la caracteriza y por el cual es reconocida, era un cacaotero con una visión emprendedora que le permitió trabajar arduamente para sembrar las bases con las que se lograría consolidar la esencia de Rancho El Oriente. Sin su dedicación, la idea de una empresa autosuficiente, dedicada al suministro de productos agrícolas y que pudiera ser fuente de empleo para muchas personas, probablemente hubiera quedado en el olvido sólo como un proyecto sin posibilidades de ser consolidado, sin embargo, logró que incluso sus futuras generaciones se contagiaron de su visión emprendedora permitiendo el crecimiento y desarrollo continuo de la empresa al pasar por cuatro generaciones familiares, mismas que han dedicado sus esfuerzos con el mismo empeño que su creador para conseguir posicionarse y evolucionar hasta ser lo que es actualmente dicha organización.

Rancho El Oriente ha pasado por diversas modificaciones a lo largo del tiempo, pues a pesar de comenzar teniendo una extensión de 1,000 hectáreas, fue disminuyendo su tamaño debido a que el gobierno encontró petróleo dentro del terreno y se le adjudicó, además de que más tarde fue dividido por el paso de carreteras que comunican el centro del país con la zona sur y parte de las tierras se repartieron para formar ejidos, por lo que actualmente cuenta con 50 hectáreas utilizadas de manera formal para el desarrollo de sus actividades comerciales y de producción.

En el año de 1985, Rancho El Oriente comienza sus actividades tomando en un principio sólo una hectárea del terreno. Dichas actividades eran realizadas completamente por los integrantes de la familia: el Sr. Ángel Veites Morales sería el encargado de sembrar y cosechar los cultivos, el Lic. Rubén Marín Ramírez se encargaría de la colocación y venta de los productos, la Lic. Guadalupe Veites Burgos sería la abogada encargada del ámbito jurídico, las abuelas de la familia, la Sra. Socorro y la Sra. Rosa serían auxiliares y

secretarías y el Sr. Rubén Marín Herrera sería el encargado de la logística y reparto. Todos ellos unieron esfuerzos para llevar a cabo los diferentes procesos que conllevarían la producción y comercialización de sus productos.

Para los años de 1986 a 1990, tomaron la decisión de expandir la producción y pasaron de utilizar una hectárea a utilizar cinco hectáreas con sembradíos de plátano, además de aumentar la nómina de su personal añadiendo a cinco trabajadores más y obteniendo dos camionetas de reparto debido al aumento de la demanda de sus servicios que pasaron de ser 10 cajas de plátano semanales a ser 50 las cajas vendidas.

Comienzan a sumarse a su lista de clientes las empresas como el Súper Bonanza y el Mercado Pino Suárez, por lo que se toma la decisión en el año de 1992 de realizar un acta constitutiva para consolidar la empresa, registrarla y darla de alta en el SAT, terminando por ser constituida como una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (S.P.R. de R.L.) integrada por socios tabasqueños.

Con este paso la empresa continúa con su expansión y posicionamiento en el mercado, generando una cartera de clientes a la que se sumaba el Hotel Hyatt y más tarde, en el año de 1993 serían los hoteles Calinda Viva y Cencali, por lo que Rancho El Oriente se vio en la necesidad de ampliar su producción aumentando su superficie de cultivos a 10 hectáreas de plátano y 10 hectáreas de papaya para satisfacer las demandas de sus nuevos clientes.

Para el año de 1994, uno de sus primeros clientes, el Súper Bonanza, cae en bancarrota como consecuencia de la llegada de Chedraui al estado de Tabasco, empresa que desde entonces se estableció en la Av. Javier Mina y que actualmente continúa en el lugar, incluso aumentando sus sucursales en el Estado.

Debido a lo anterior, Rancho El Oriente se dio a la tarea de buscar nuevos consumidores puesto que tenía en consideración cierta cantidad de su producción para abastecer al Súper Bonanza, mismo que al salir de su cartera de clientes generaría pérdidas para la empresa, por lo que rápidamente consiguió clientes en la Central de Abastos de Villahermosa y estos

llevarían a la empresa a aumentar la variedad de sus productos añadiendo frutas como la sandía y la piña para satisfacer la demanda de sus nuevos consumidores y nuevamente a expandir la superficie de producción con 10 hectáreas para el cultivo de sandía y 10 hectáreas más para el cultivo de piña, terminando a finales del mismo año con ventas de hasta 100 cajas de cada fruto a la semana.

Al año siguiente, en 1995, el Hotel Hyatt sale de la cartera de clientes de la empresa, pero en 1996 son contactados por un representante de la empresa RAUSA quien fuera proveedor de Chedraui en la región sureste y con quien realizó una asociación que duró hasta el año de 2005. Dicho proveedor solicita a Rancho El Oriente la producción y venta de limón, por lo que la empresa añade a sus cultivos 10 hectáreas de plantación del fruto.

La empresa entonces, comienza a expandir sus servicios para otorgarlos al gobierno municipal de Villahermosa y municipios que requieran del suministro de alimentos o materias primas como frutas y verduras y añade a su lista de clientes dependencias como los hospitales del ISSSTE y el IMSS, el comedor del ADO y Seguridad Pública.

Los años siguientes hasta el año 2000, la empresa recurre a la SAGARPA para que le brinde apoyo y pueda seguir desarrollándose, por lo que logra incursionar en la producción pecuaria, pero dicha producción no tardaría mucho tiempo debido a que el ganado bovino, porcino y aves de corral, no se encontraban en la preferencia de sus clientes y los animales terminaban muriendo por enfermedades, lo que se traducía en pérdidas para la empresa y la llevó a centrarse en ser una organización exclusivamente agrícola.

Para los años 2001 al 2005, el crecimiento de la empresa era más que sobresaliente, pues ya contaba con el reconocimiento de sus diversos clientes, tenía seis camionetas de reparto, un departamento administrativo, un técnico de planta en la producción y generaba alrededor de 20 empleos directos. Rancho El Oriente sabía que si daba buen uso a los apoyos que recaudaba, su competitividad aumentaría, por lo que invertía en su capital de trabajo, la modernización y la capacitación de su personal.

En el año de 2006, Rancho El Oriente tiene la idea de ampliar su variedad de productos y decide incursionar en la denominada agricultura protegida, es decir, la agricultura que se realiza bajo estructuras protegidas llamadas invernaderos con la finalidad de evitar las restricciones que el medio ambiente impone al desarrollo de las plantas. Así es como durante los 2 años siguientes se instaló en la empresa uno de los primeros invernaderos del Estado, mismo que ayudaría en la producción de tomate, pepino, chile y melón, aunque para el año de 2009 la empresa ya contaría con cinco invernaderos destinados a la producción de diversas frutas y verduras. Sin embargo, no todo serían buenas noticias para la empresa, pues durante el periodo comprendido del 2007 al 2010 y debido a los desastres naturales ocurridos en el Estado, terminan por perderse 30 hectáreas de producción y debido a los fuertes vientos los invernaderos fueron derrumbados.

Por fortuna, rápidamente para el año de 2011 la empresa Rancho El Oriente logra poner en marcha nuevamente sus producciones de las 30 hectáreas y en sus invernaderos, demostrando que con esfuerzo es posible retomar el rumbo aun cuando todo se cree perdido.

Los clientes siguen aumentando para la empresa, logrando en el año de 2012 añadir a PEMEX, así como empresas que trabajan para esta empresa, a su cartera de clientes; sin embargo, más adelante suspendería sus servicios a PEMEX debido a la caída del petróleo que generaría incertidumbre a la empresa en cuanto al tema de los pagos.

Por último, a partir del año 2013 la empresa pasa a estar bajo el mando del ingeniero agrónomo Rubén Marín Veites, se comienza a hacer uso de la contratación vía electrónica y a consolidar una cartera de clientes prometedora que conserva hasta la fecha en 2018 entre las que destacan dependencias gubernamentales estatales como hospitales públicos, Seguridad Pública, la Central de Abastos, dependencias gubernamentales federales como la 30 Zona Militar y el Parque Museo La Venta, así como establecimientos privados de restaurantes y hotelería.



### **2.2.3 Filosofía de la empresa**

**Misión:** Brindar calidad y un excelente servicio a precios competitivos para establecer una relación sana y duradera, en base a una comunicación permanente, con cada uno de nuestros clientes y lo más importante el cliente es el origen y destino de la supervivencia de la empresa.

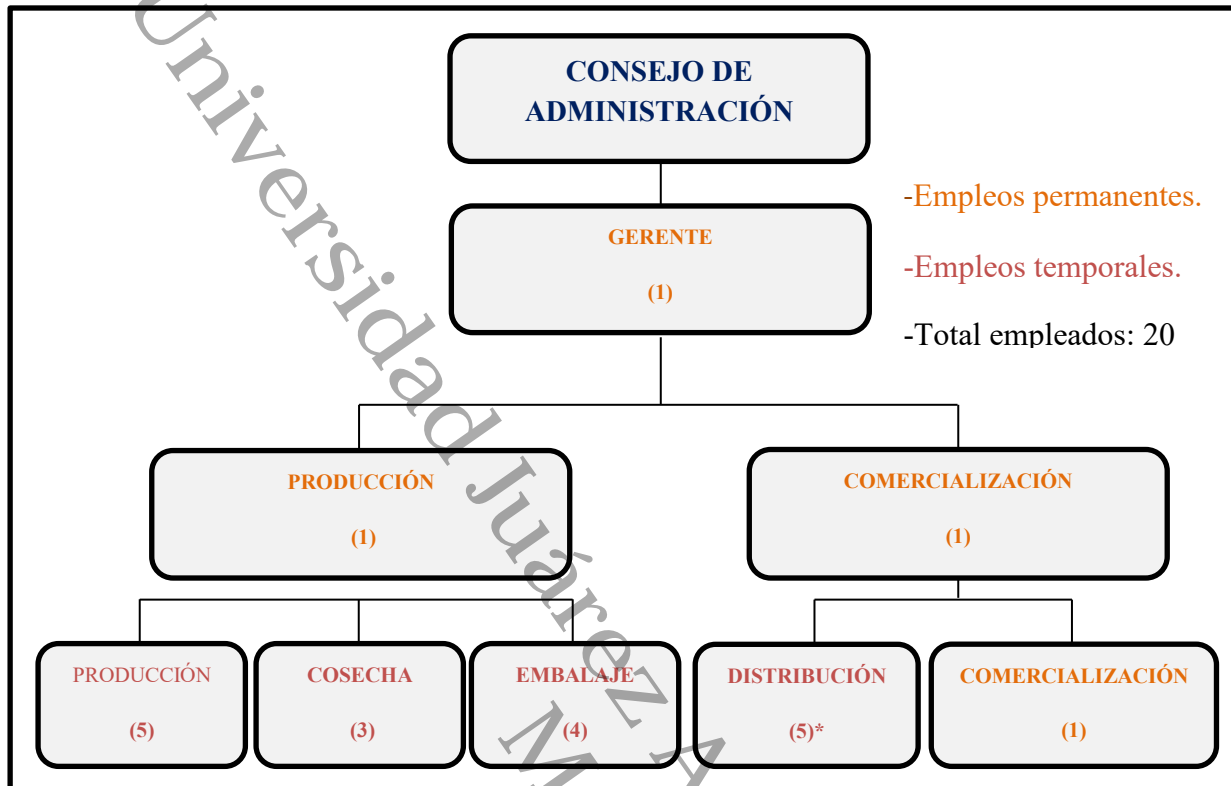
**Visión:** Atender a las empresas públicas y privadas del sureste del país, en cuanto a sus necesidades de abastecimiento de frutas, verduras, abarrotos, carnes, lácteos (alimentos) bajo estándares de calidad y servicio, además de abrir costos, evitando el excesivo intermediario, contribuyendo a mantener finanzas sanas a nuestros clientes en el 2020.

### **2.2.4 Estructura organizacional**

Para tener una idea sintética de la estructura formal de la empresa Rancho El Oriente, ésta refleja dicha estructura empresarial en un organigrama de tipo vertical que muestra sus jerarquías de arriba hacia abajo de forma piramidal representando sus distintos niveles y la relación existente entre los mismos (véase la Figura 2).

### **2.2.5 Identidad corporativa**

Actualmente, la empresa Rancho El Oriente cuenta con un logotipo oficial en el cual se puede visualizar el nombre de la empresa, la actividad que desarrolla, su RFC como Persona Moral del Régimen General del Código Fiscal de la Federación y su denominación como Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada, mismo que le otorga identidad visual frente al mercado en donde se desarrolla (véase la Figura 3). De la misma manera, cuenta con uniformes oficiales que permiten identificar a los miembros de su organización y que han sido constituidos como una forma tanto para realizar publicidad, como para comunicar seriedad, presencia y confianza a sus clientes establecidos y potenciales.



**Figura 2.** Organigrama empresarial de Rancho El Oriente.

Fuente: Archivos de la empresa Rancho El Oriente (2018)



**Figura 3.** Logotipo oficial de Rancho El Oriente.

Fuente: Archivos de la empresa Rancho El Oriente (2018)

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Determinación del enfoque**

Como nos refieren Hernández, Fernández y Baptista (2010), desde tiempos remotos, las investigaciones se han basado en diversas corrientes de pensamiento y marcos interpretativos en la búsqueda de la generación de nuevo conocimiento o ratificación del mismo, sin embargo, aunque cada una de estas corrientes tiene sus propias premisas, se han logrado concentrar en dos principales a las que actualmente se recurre para el proceso de indagación en una investigación, que son: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo.

Por otra parte, para fines de la metodología del presente trabajo de investigación se realizó con un enfoque cuantitativo, que como comenta Hernández et al. (2010, p.4) este enfoque “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”, lo que ayudará también a conocer la opinión tanto de empleados como directivos sobre el proceso de gestión de talento humano que maneja la empresa.

Con lo anterior además encontrar las características o procedimientos que deban reforzarse para lograr el desempeño óptimo de las actividades y las personas que forman parte de la organización y que permitan al elaborar el análisis de resultados, ofrecer a la empresa recomendaciones que puedan ser aplicadas y no dejadas en la teoría para dar solución a alguna deficiencia y así mejorar la competitividad de la misma.

### **3.2 Tipo de estudio**

De acuerdo a Ortiz (2006) “dada su naturaleza los tipos de investigación pueden admitir varias formas de clasificación considerando diversos aspectos de la misma, como pueden ser: su finalidad, las fuentes de información, el lugar donde se desarrolla, la manipulación de variables, su dimensión temporal, y su alcance, entre los más importantes” (p. 535).

El tipo de estudio de la presente investigación, haciendo referencia a Ortiz (2006) será, de acuerdo a su finalidad, aplicada por su contribución a un problema específico determinado anteriormente en este trabajo de investigación.

De acuerdo a las fuentes de información que son utilizadas, será de tipo documental con respecto a la indagación para obtener la información que sustenta el presente trabajo de investigación a través de documentos diversos (escritos y electrónicos), y de campo al existir la necesidad de realizar la investigación en el lugar donde se encuentran las situaciones y personas que serán objeto de análisis. Por dicha razón, la fuente de investigación de campo es “in situ”, es decir, como argumenta Ortiz (2006, p. 536) “en el lugar mismo donde el fenómeno tiene lugar”.

Por otra parte, en relación al control que se tendrá sobre las variables, la investigación será de tipo no experimental cuya dimensión temporal será transversal, ya que los datos serán recolectados en un sólo momento que ayude a la descripción y análisis de las variables objeto de estudio del presente trabajo en ese momento.

Así mismo, dado el alcance de la investigación, el estudio será de tipo descriptivo por tratar de especificar el conjunto de propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno analizado en el presente trabajo de investigación y poder mostrar con precisión los ángulos o dimensiones del mismo, tomando en cuenta lo que se va a medir y sobre quiénes se recolectarán los datos (Hernández *et al.*, 2010).

### **3.3 Diseño de la investigación**

#### **3.3.1 Definición de la población y muestra**

Díaz, Ojeda y Valderrábano (2016, p. 19) argumentan que “se llama población objetivo o de referencia al colectivo del cual interesa conocer generalmente una serie de características”, afirmando además que dicha población puede ser finita o infinita y cuyo concepto para efectos en la presente investigación cataloga a la población objetivo como

finita al encontrarse delimitada e identificada, es decir, se conoce de antemano quiénes y cuáles serán las unidades objeto de estudio.

Haciendo hincapié a lo anterior y de acuerdo a Hernández *et al.* (2010), el primer paso para la definición de la población y posteriormente de una muestra, debe ser la identificación de “qué o quienes” serán parte de la recolección de datos, para lo cual haciendo referencia al planteamiento de la presente investigación y los alcances de dicho estudio, las unidades de análisis estarán conformadas por los trabajadores de la empresa Rancho El Oriente.

Por otra parte, Díaz, J. *et al.* (2016) señalan que el subconjunto de unidades seleccionadas de la población es lo que se denomina como “muestra”. Sin embargo, en cuanto a la selección de una muestra de la población, Hernández *et al.* (2010, p. 172), afirman que “no siempre es necesaria la utilización de una muestra, sólo en los casos donde deban realizarse censos en los que sí se deben incluir en el estudio a todos los casos del universo o la población y que incluso en algunas ocasiones las empresas suelen abarcar a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta”.

Es así como una vez definida la población objeto de estudio, se prosiguió a determinar la necesidad de tomar una muestra basada en la cantidad de miembros dentro de la organización, por lo que al realizar el censo para poder “seleccionar una muestra apropiada para la investigación” (Hernández *et al.*, 2010), dados los resultados obtenidos se tomó la decisión final de que al tratarse de un número mínimo de empleados dedicados a las diferentes áreas y procesos que se llevan a cabo en Rancho El Oriente y dada la posibilidad de poder aplicar el instrumento de recolección a todos los individuos que la conforman, no se optará por realizar una muestra sino que se tomará como base, para los fines del objeto de estudio, la población total que reside en la empresa.

### 3.3.2 Instrumento de recolección

En palabras de Hernández *et al.* (2010) quienes hacen referencia a Grindell, Williams y Unrau (2009), “un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente” (p. 199-200). Es entonces que para los fines del presente trabajo de investigación y poder hacer el mejor acercamiento posible a la representación fiel de las variables a observar, se optará por realizar un instrumento de recolección de datos a manera de cuestionario en el cual, como mencionan Díaz, J. *et al.* (2016, p. 26) “se registra la información proporcionada por el informante”, y que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Hernández *et al.*, 2010), cuyo contenido deberá ser congruente con el planteamiento del problema y la hipótesis de la investigación (Brace, 2008 citado por Hernández *et al.*, 2010) y que será aplicado a los empleados de la empresa objeto de estudio.

Por otra parte, las preguntas que se han de realizar serán de tipo cerradas al contener opciones de respuesta que serán previamente delimitadas, tomando en cuenta como mencionan Hernández *et al.* (2010) quienes hacen referencia a Gambará (2002), que “cuando las preguntas presentan varias opciones, éstas deben recoger todas las posibles respuestas del entrevistado” (p. 218). Así mismo, para fines del análisis estadístico que será realizado en base a los resultados obtenidos en el cuestionario, las opciones de respuesta de los participantes estarán precodificadas asignándoles un valor numérico que será incluido en dicho cuestionario.

Se pretende además que las preguntas que han de formar parte del instrumento de recolección de datos, obedezcan a las características que comentan Hernández *et al.* (2010) en cuanto a su claridad, precisión y comprensión para los sujetos encuestados, brevedad, vocabulario simple y directo, así como presentar las categorías de respuesta necesarias en el orden correcto y de manera proporcional para no afectar las respuestas de los participantes.

Por último cabe mencionar que, a excepción de los datos generales, para las respuestas del cuestionario se utilizará el método de escala de tipo Likert de cinco niveles, mismo que consiste en la presentación de respuestas o ítems en forma de afirmaciones que permitan al encuestado elegir una de las categorías presentadas para calificar el objeto de estudio que se pretende medir para esta investigación (Hernández *et al.*, 2010, p. 245).

En seguida, en la Tabla 2 se procede a definir la conceptualización y operacionalización de las variables que forman parte del instrumento de recolección y que son objeto de estudio.

**Tabla 2.**

*Conceptualización y operacionalización de las variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Tipo de ítem
Datos generales del entrevistado	Para conocer a los empleados que trabajan en la empresa objeto de estudio	Edad, Género, Estado Civil, Escolaridad, Área funcional donde trabaja, Antigüedad en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad</li> <li>• Género</li> <li>• Estado civil</li> <li>• Nivel de estudios</li> <li>• Área de desarrollo de actividades</li> <li>• Antigüedad en la empresa</li> </ul>	Abierto
Percepción de los empleados hacia la administración de la empresa	Se refiere al grado de aceptación por parte del empleado hacia los métodos administrativos de la empresa	Usted cree que la organización administrativa de Rancho El Oriente es:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy satisfactoria</li> <li>• Satisfactoria</li> <li>• Indiferente</li> <li>• Poco satisfactoria</li> <li>• Nada satisfactoria</li> </ul>	Cerrado (Escala de Likert)
Percepción de los empleados hacia los directivos o jefes directos	Hace referencia a la opinión de los empleados sobre sus superiores	¿Cuál es la percepción que usted tiene de sus superiores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente</li> <li>• Muy buena</li> <li>• Buena</li> <li>• Regular</li> <li>• Mala</li> </ul>	Cerrado (Escala de Likert)
Selección de personal	Señala la atención que la empresa da hacia cubrir una vacante con personal apto para el puesto	¿Cree que la selección de personal se hace de acuerdo a las necesidades de Rancho El Oriente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Indiferente</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Totalmente en desacuerdo</li> </ul>	Cerrado (Escala de Likert)

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Tipo de ítem
Herramientas de selección de personal	Hace referencia a los métodos utilizados por la empresa para seleccionar de manera correcta a sus empleados	¿Está de acuerdo con la manera en que se realiza la selección de personal?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Indiferente</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Totalmente en desacuerdo</li> </ul>	Cerrado (Escala de Likert)
División de cargos	Se refiere a conocer si la empresa considera la aptitud de sus empleados para realizar las actividades	¿Cree usted que las funciones o tareas que realiza van de acuerdo a su cargo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• Algunas veces</li> <li>• Muy pocas veces</li> <li>• Nunca</li> </ul>	Cerrado (Escala de Likert)
Compensación de las personas	Señala la importancia que da la empresa a incentivar a sus empleados para motivarlos y a su vez satisfacer sus necesidades propias	¿Considera que los incentivos que recibe de sus superiores (recompensas, beneficios, servicios sociales) satisfacen sus necesidades individuales?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Indiferente</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Totalmente en desacuerdo</li> </ul>	Cerrado (Escala de Likert)
Consideración de ideas de los empleados	Se refiere al grado de participación de los empleados en la toma de decisiones	¿Cree usted que en Rancho El Oriente consideran sus iniciativas en el área de trabajo para motivarle?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• Algunas veces</li> <li>• Muy pocas veces</li> <li>• Nunca</li> </ul>	Cerrado (Escala de Likert)
Capacitación del personal	Se refiere a la calidad y grado de importancia que da la empresa hacia la capacitación de sus empleados	¿Cómo considera el tipo de capacitación que usted recibe de Rancho El Oriente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente</li> <li>• Muy bueno</li> <li>• Bueno</li> <li>• Regular</li> <li>• Malo</li> </ul>	Cerrado (Escala de Likert)
Capacitación del personal	Señala el grado de crecimiento profesional y personal que ha tenido el individuo en la empresa	En cuanto a su desarrollo profesional y personal, ¿cree que éste ha mejorado gracias a la capacitación que ha recibido en Rancho El Oriente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Indiferente</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Totalmente en desacuerdo</li> </ul>	Cerrado (Escala de Likert)
Mantenimiento de los individuos en la empresa	Hace referencia de las condiciones del lugar de trabajo donde la empresa permite el desarrollo de actividades de sus empleados	¿Considera que las condiciones ambientales y psicológicas que le rodean en su lugar de trabajo son satisfactorias para el desarrollo de sus actividades?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• Algunas veces</li> <li>• Muy pocas veces</li> <li>• Nunca</li> </ul>	Cerrado (Escala de Likert)



Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Tipo de ítem
Percepción de los empleados sobre la supervisión de los directivos	Señala el grado de importancia que la empresa manifiesta a considerar la supervisión en la realización de las actividades	¿Considera que la supervisión que realiza Rancho El Oriente es la adecuada?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Indiferente</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Totalmente en desacuerdo</li> </ul>	Cerrado (Escala de Likert)
Control de las tareas	Se refiere a la percepción de los empleados sobre el control de las actividades y resultados que utiliza la empresa	¿Considera que los directivos de Rancho El Oriente realizan una gestión eficiente en la supervisión de las actividades realizadas en su trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• Algunas veces</li> <li>• Muy pocas veces</li> <li>• Nunca</li> </ul>	Cerrado (Escala de Likert)
Ventaja competitiva	Hace referencia a la percepción que los empleados sobre la competitividad de la empresa donde laboran	¿Considera a Rancho El Oriente como una empresa competitiva en el mercado donde se desarrolla?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Indiferente</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Totalmente en desacuerdo</li> </ul>	Cerrado (Escala de Likert)
Ventaja competitiva	Para conocer la idea que tienen los empleados sobre la importancia de sus actividades	¿Considera que los trabajadores que laboran en Rancho El Oriente son los responsables de que la empresa sea competitiva?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Indiferente</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Totalmente en desacuerdo</li> </ul>	Cerrado (Escala de Likert)
Percepción de los empleados a realizar cambios en el proceso de gestión del talento humano de la empresa	Señala la necesidad de realizar cambios en la GTH de la empresa para mejorar la competitividad	¿Considera necesario la implementación de una mejora en la gestión del talento humano de Rancho El Oriente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitivamente sí</li> <li>• Probablemente sí</li> <li>• Indeciso</li> <li>• Probablemente no</li> <li>• Definitivamente no</li> </ul>	Cerrado (Escala de Likert)

Nota: Fuente: Adaptado de “Tesis: La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Clima Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.” por Lizano, J. (2014), Ecuador: Universidad Técnica de Ambato; se le agregaron variables sociodemográficas.

## CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para llevar a cabo el proceso de análisis de los resultados del presente trabajo de investigación, se seleccionó el programa de análisis estadístico IBM SPSS Statistics versión 24, a través del cual se realizaron tablas y gráficas correspondientes a cada ítem objeto de estudio señalado en el instrumento de recolección.

Para comenzar a describir los datos y valores obtenidos en cada variable se describe la distribución de frecuencias de las mismas, que como nos refieren Hernández *et al.* (2010), cuando se utilizan porcentajes, dichos resultados pueden presentarse en forma de histogramas o gráficas como las de pastel, optando por la segunda opción para el presente trabajo de investigación.

Por otra parte, se comienza a realizar el análisis de manera general tomando como base las medidas de tendencia central, que “son puntos en una distribución obtenida, los valores medios o centrales de ésta, y nos ayudan a ubicarla dentro de la escala de medición” (Hernández *et al.*, 2010, p. 292), siendo las principales medidas de tendencia central la media, mediana y moda. Además, con el propósito de indicar la dispersión de los datos en la escala de medición, se recurre a la observación de la desviación estándar como medida de variabilidad, logrando de esta manera comprender la desviación de las puntuaciones obtenidas en relación a la media, es decir, de acuerdo a Hernández *et al.* (2010) “cuánto se desvía, en promedio, de la media un conjunto de puntuaciones” (p. 294).

**Tabla 3.**

*Análisis de los estadísticos descriptivos*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1. Usted cree que la organización administrativa de Rancho El Oriente es:	20	1	2	1.50	0.513
2. ¿Cuál es la percepción que usted tiene de sus superiores?	20	1	3	1.60	0.598
3. ¿Cree que la selección de personal se hace de acuerdo a las necesidades de Rancho El Oriente?	20	1	2	1.35	0.489
4. ¿Está de acuerdo con la manera en que se realiza la selección de personal?	20	1	3	1.50	0.607

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
5. ¿Cree usted que las funciones o tareas que realiza van de acuerdo a su cargo?	20	1	2	1.45	0.510
6. ¿Considera que los incentivos que recibe de sus superiores (recompensas, beneficios, servicios sociales) satisfacen sus necesidades individuales?	20	1	2	1.60	0.503
7. ¿Cree usted que en Rancho El Oriente consideran sus iniciativas en el área de trabajo para motivarle?	20	1	3	1.40	0.598
8. ¿Cómo considera el tipo de capacitación que usted recibe de Rancho El Oriente?	20	1	3	1.85	0.489
9. En cuanto a su desarrollo profesional y personal, ¿cree que éste ha mejorado gracias a la capacitación que ha recibido en Rancho El Oriente?	20	1	2	1.50	0.513
10. ¿Considera que las condiciones ambientales y psicológicas que le rodean en su lugar de trabajo son satisfactorias para el desarrollo de sus actividades?	20	1	2	1.55	0.510
11. ¿Considera que la supervisión que realiza Rancho El Oriente a los empleados es la adecuada?	20	1	2	1.45	0.510
12. ¿Considera que los directivos de Rancho El Oriente realizan una gestión eficiente en la supervisión de las actividades realizadas en su trabajo?	20	1	3	1.30	0.571
13. ¿Considera a Rancho El Oriente como una empresa competitiva en el mercado donde se desarrolla?	20	1	3	1.25	0.550
14. ¿Considera que los trabajadores que laboran en Rancho El Oriente son los responsables de que la empresa sea competitiva?	20	1	2	1.40	0.503
15. ¿Considera necesario la implementación de una mejora en la gestión del talento humano de Rancho El Oriente?	20	1	5	3.25	1.118
N válido (por lista)	20				

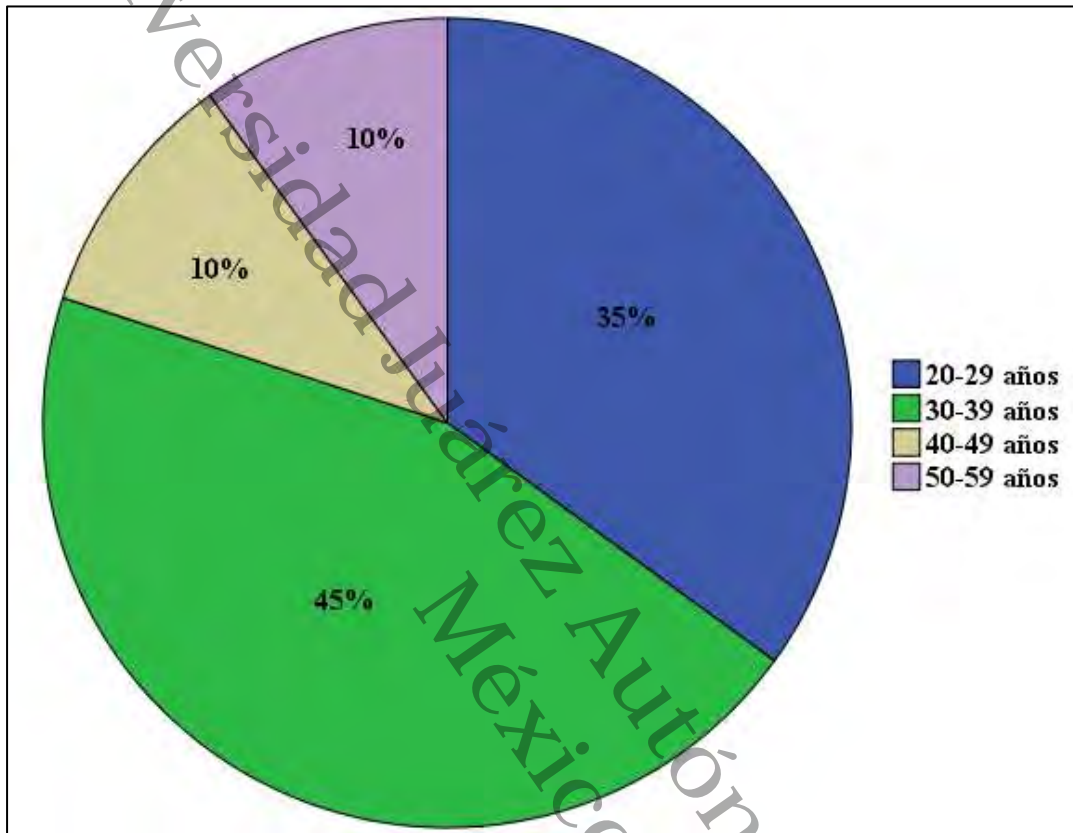
*Nota:* Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

De manera general, la percepción de los encuestados sobre la gestión del talento humano en la empresa, tomando sus respuestas como referencia, es favorable, pues en promedio los encuestados se ubican entre 1 (respuesta más satisfactoria) y 2 (respuesta satisfactoria), siendo éstas las respuestas que se repiten con mayor frecuencia.

Asimismo, la mayoría de los resultados se desvían de la media 0.5 unidades de la escala. Con respecto a la media más baja que dio un resultado de 1.25 y fue obtenida en la pregunta 13, se desvían de igual forma 0.5 unidades.

Cabe destacar además, que ninguna persona calificó a la empresa de manera muy desfavorable, ya que la mayor parte de las puntuaciones en los resultados tienden a ubicarse entre los valores medios o elevados (véase la Tabla 3).

### Rango de edad de la población encuestada

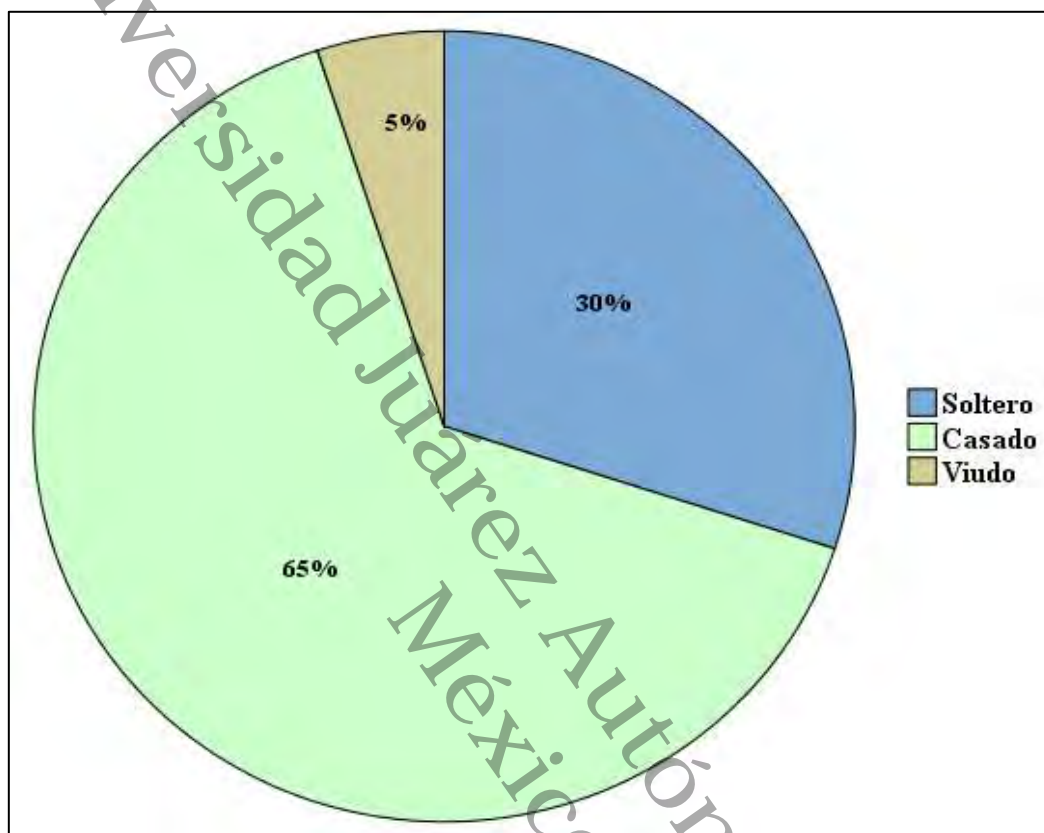


**Figura 4.** Rango de edad de la población encuestada.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

Como podemos observar, el 45% de los empleados que laboran en la empresa Rancho El Oriente tiene un rango de edad que oscila entre los 30 a 39 años, seguido por un 35% con edades entre 20 a 29 años. Es notable que la población de la empresa sea en su mayoría joven, pues sólo el 20% de sus trabajadores se encuentran entre las edades de 40 a 59 años.

### Estado civil de la población encuestada

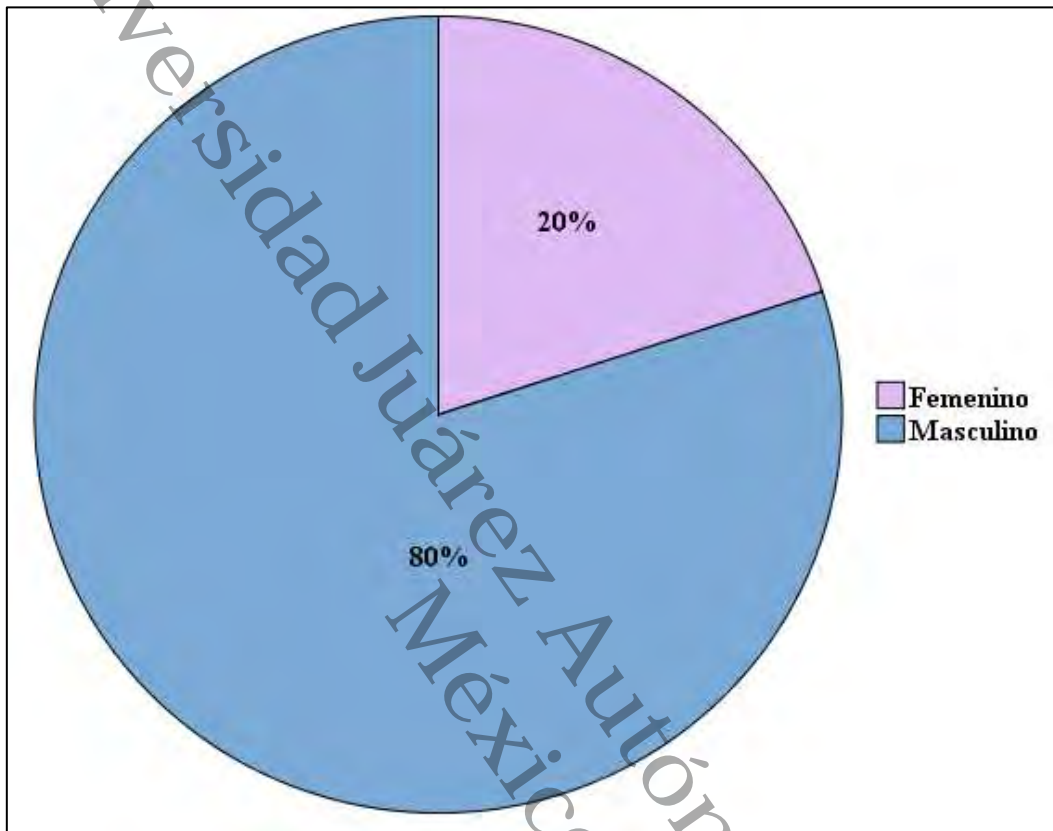


**Figura 5.** Estado civil de la población encuestada.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

La situación de las personas que laboran en la empresa en cuanto a su estado civil, es en su mayoría conformada por personas casadas, reflejando los resultados un 65% de dicha población en esta condición, mientras que el 30% comentan ser solteros. El hecho de conocer dicha situación personal de los empleados, nos permite entender que estos quieren mantener sus empleos al tener una responsabilidad mayor que es la de mantener la familia que tienen, lo cual puede apreciarse como una de las razones para querer mantenerse dentro de la nómina de la empresa.

### Género de la población encuestada

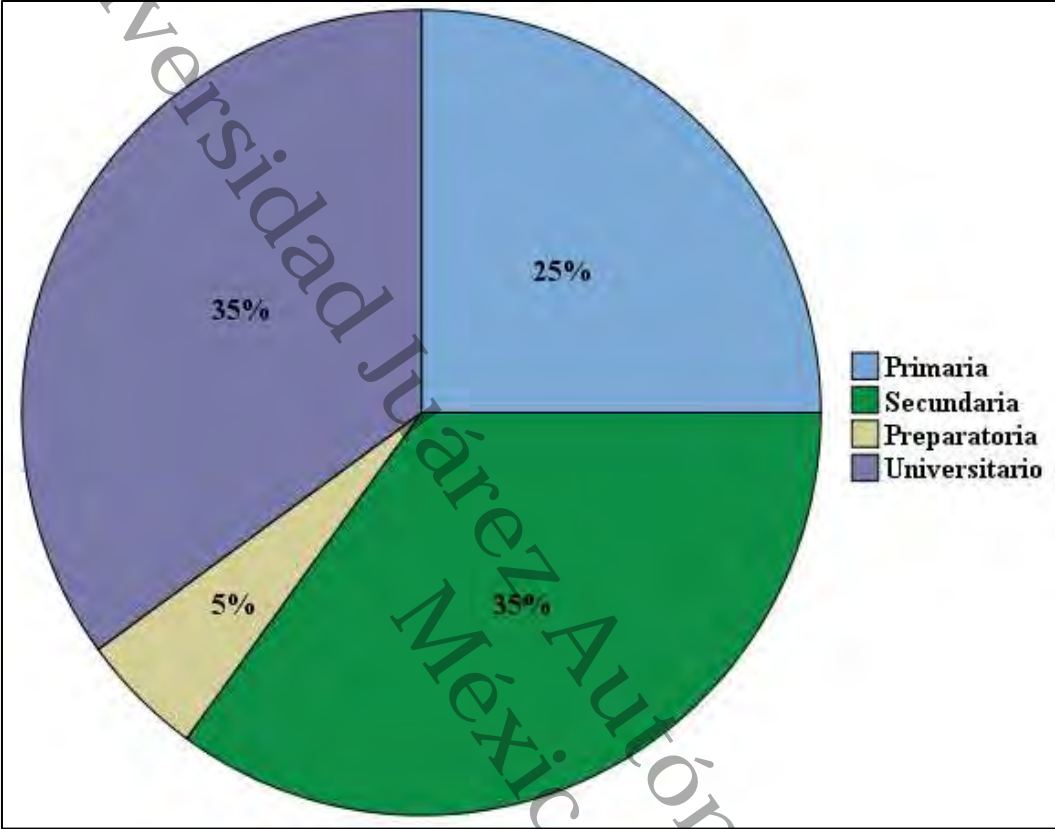


**Figura 6.** Género de la población encuestada.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

Formando la mayor parte de la población en la empresa Rancho El Oriente, se encuentran personas del género masculino correspondiente al 80% de las personas encuestadas, siendo sólo el 20% del género femenino. Con ello se muestra que la participación de los hombres en los trabajos que se realizan dentro de la empresa es más solicitada que la de las mujeres al tratarse de trabajos que implican cierto grado de “rudeza” que deben realizarse mayormente en el campo.

**Escolaridad de la población encuestada**



**Figura 7.** Escolaridad de la población encuestada.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

El 60% de los empleados de Rancho El Oriente tienen un nivel de escolaridad entre primaria y secundaria, mientras que la población que cuenta con algún título universitario corresponde al 35% de los trabajadores.

**Tabla 4.**

Tabla cruzada con los ítems "Escolaridad" y "Área funcional donde trabaja"

Recuento		Escolaridad del entrevistado				Total
		Primaria	Secundaria	Preparatoria	Universitario	
Área funcional donde trabaja	Dirección	0	0	0	1	1
	Salud en el trabajo e industrial	0	0	0	1	1
	Administración	0	0	0	1	1
	Contabilidad	0	0	0	1	1
	Departamento legal	0	0	0	1	1
	Mantenimiento de máquinas	0	0	0	1	1
	Producción	0	0	0	1	1
	Agricultura	5	4	0	0	9
	Chofer de reparto	0	3	1	0	4
Total	5	7	1	7	20	

Nota: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

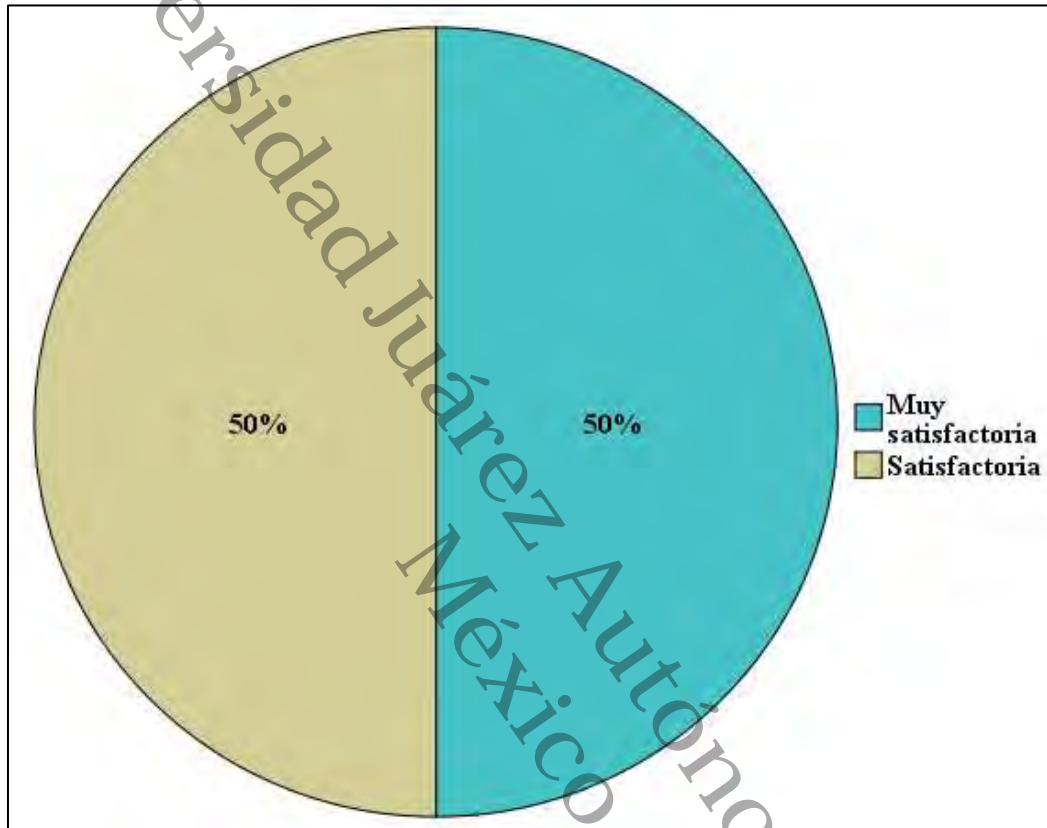
La tabla cruzada que se presenta en la parte superior muestra la relación existente entre la escolaridad de los empleados y el puesto de trabajo que la empresa permite que desempeñen dichos trabajadores. Puede observarse que 7 personas desempeñan puestos que verdaderamente requieren que tengan conocimientos obtenidos con estudios profesionales como en la dirección, el área de contabilidad, departamento legal, etc.

Por otra parte, las 12 personas con estudios básicos de primaria y secundaria desempeñan funciones que si bien requieren de conocimientos y habilidades propias de dichos puestos, no requieren de conocimientos con alto nivel de profesionalismo.

Estos resultados en general determinan que Rancho El Oriente da importancia a incluir, dentro de sus equipos de trabajo, personas que vayan de acuerdo a las necesidades de los puestos dentro de su organización y que tengan las aptitudes para poder realizar las funciones de la manera en la que se espera para poder generar buenos resultados y evitar conflictos por la falta de capacidad para ejercer el trabajo que les sea encomendado.



## Opinión de la población encuestada acerca de la organización de Rancho El Oriente

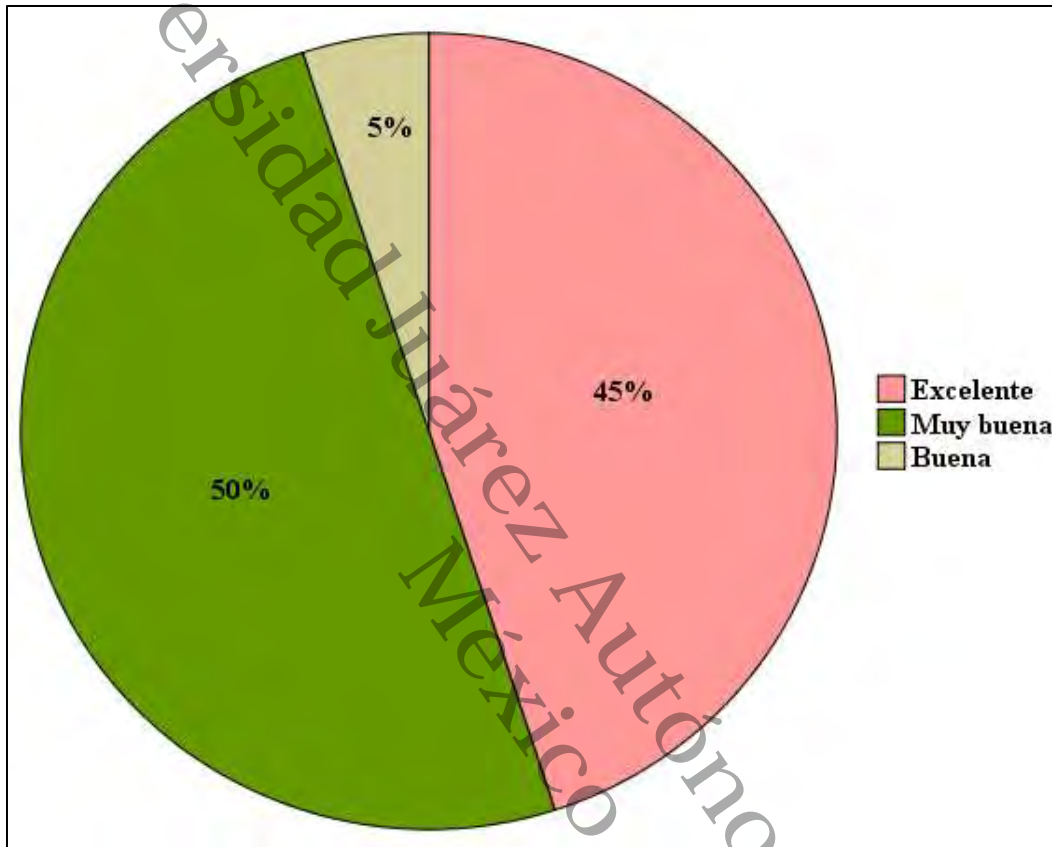


**Figura 8.** Opinión de la población encuestada acerca de la organización de Rancho El Oriente.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

En base a las opiniones de las personas encuestadas acerca de la organización administrativa de Rancho El Oriente, puede observarse que es prácticamente positiva, dado que las opiniones se dividen entre “muy satisfactoria” y “satisfactoria”, ambas con un resultado del 50%.

### Percepción de la población encuestada acerca de sus superiores

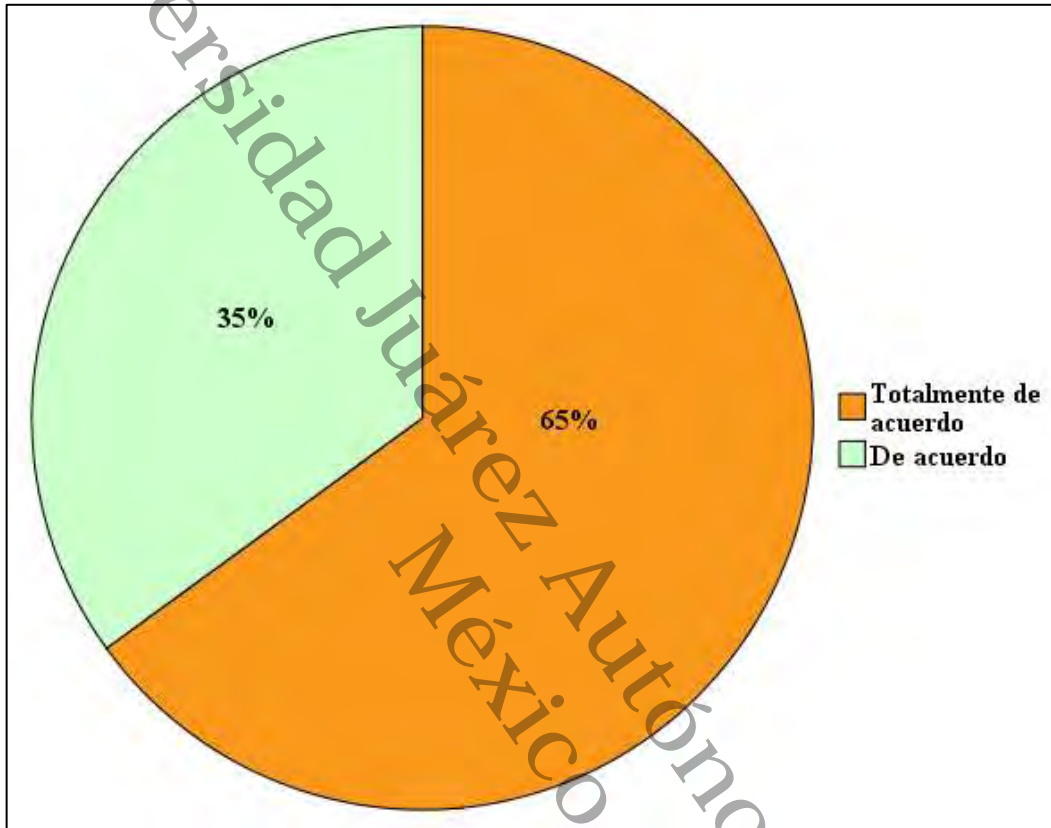


**Figura 9.** Percepción de la población encuestada acerca de sus superiores.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

Los empleados tienen una percepción positiva de sus superiores, pues el 100% de los comentarios se mantuvieron con una opinión satisfactoria hacia los mismos. Sin embargo, la mayor parte de la población encuestada opina que su percepción podría mejorar, puesto que no califican con un “excelente” la idea que tienen de sus superiores.

**Opinión de la población encuestada sobre la selección de personal de acuerdo a las necesidades de Rancho El Oriente**

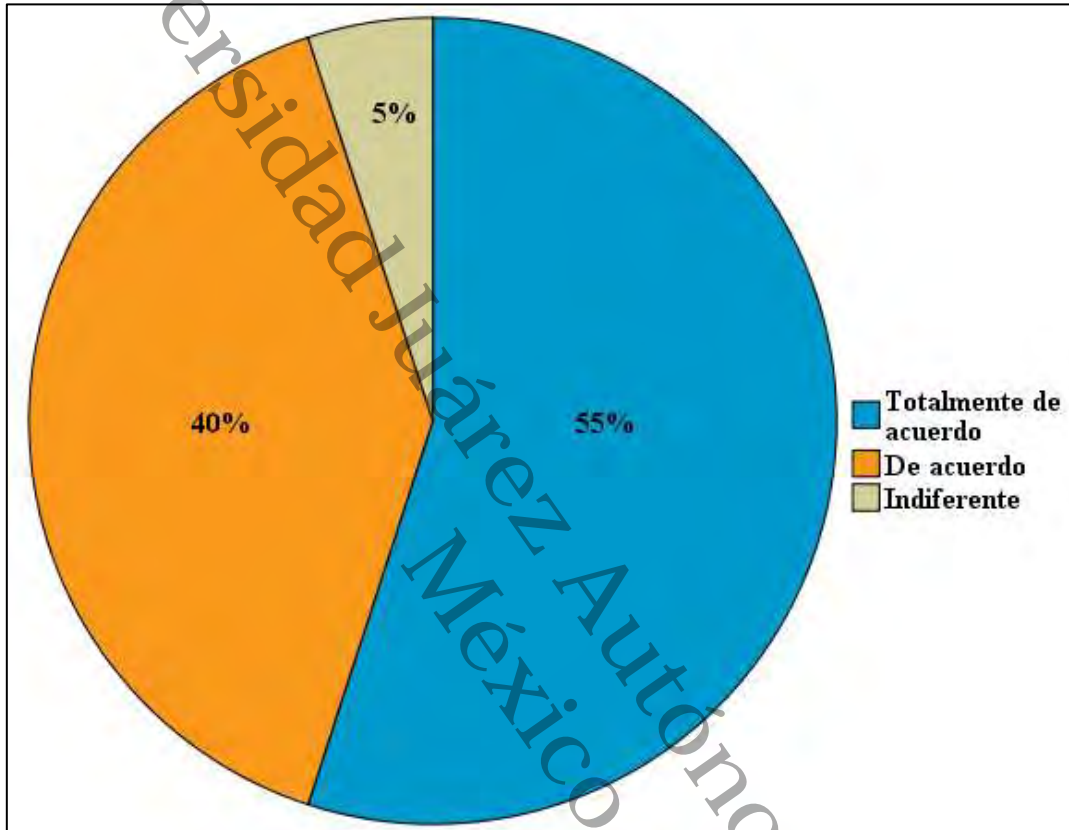


**Figura 10.** Opinión de la población encuestada sobre la selección de personal de acuerdo a las necesidades de Rancho El Oriente.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

La selección de personal, tomando como base los resultados arrojados por los encuestados, es realizada de acuerdo a las necesidades que tiene la empresa para cubrir el puesto vacante, en donde 65% de la población estuvo “totalmente de acuerdo” con dicha afirmación, mientras que el 35% seleccionó “de acuerdo”.

**Opinión de la población encuestada acerca de la manera en que se realiza la selección de personal en la empresa**

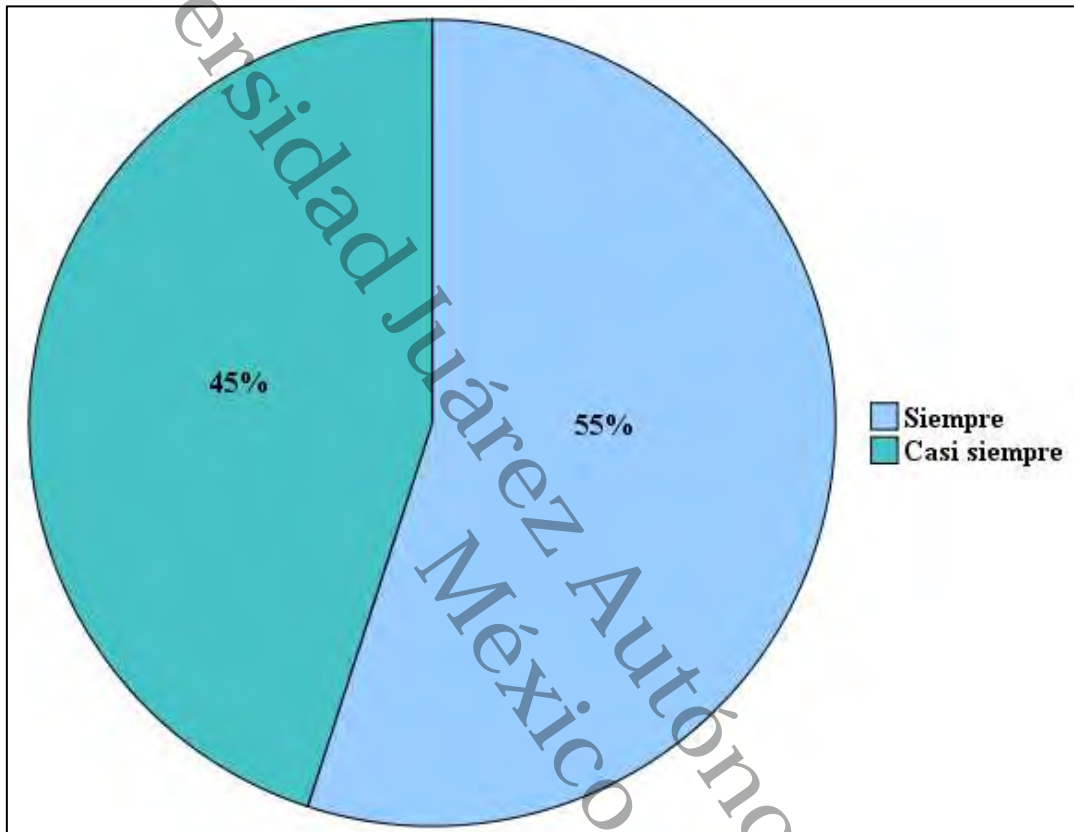


**Figura 11.** Opinión de la población encuestada acerca de la manera en que se realiza la selección de personal en la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

La manera en la que Rancho El Oriente realiza la selección de su personal es la adecuada para el 95% de la población encuestada. Por otra parte, de los 20 empleados encuestados, a uno de ellos le es indiferente el proceso que utiliza la empresa en esta gestión, mismo que representa el 5% del total de la población.

## Opinión de la población encuestada sobre las funciones que realiza

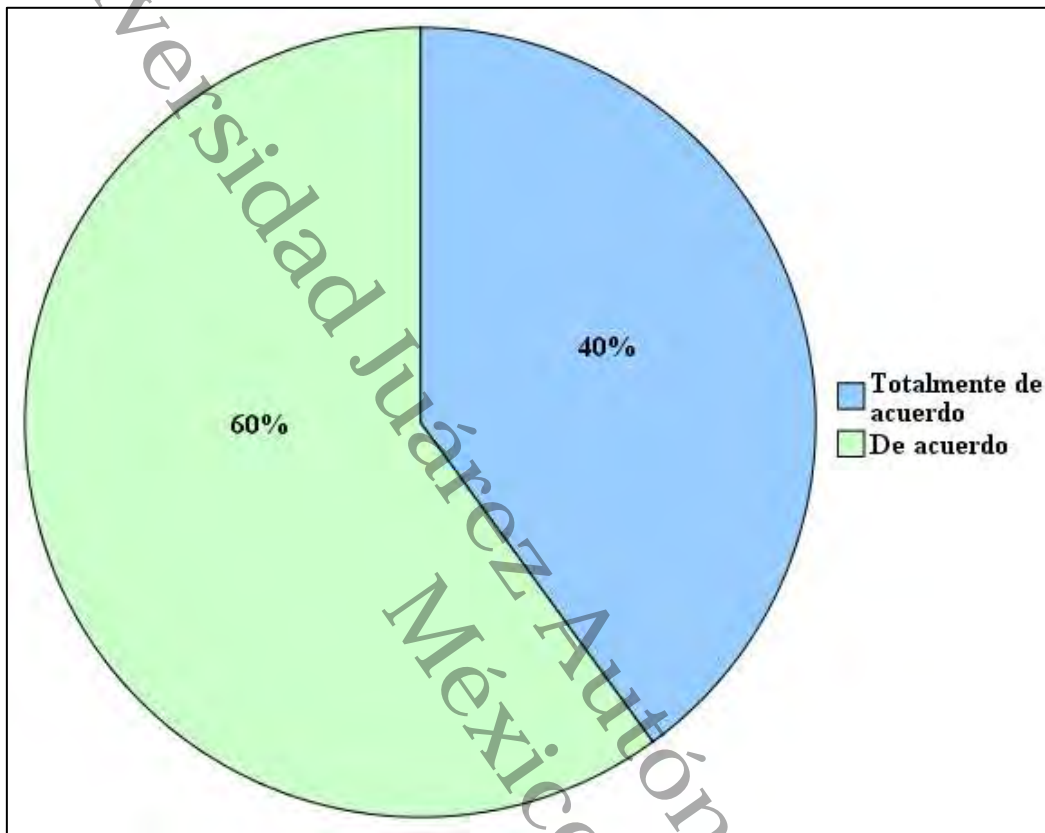


**Figura 12.** Opinión de la población encuestada sobre las funciones que realiza.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

La realización de las funciones o tareas, señala un 55% de los encuestados, siempre van de acuerdo a su cargo. Sin embargo, un 45% menciona que “casi siempre” se da esta situación, lo que sugiere que en algunos casos deben realizar actividades que de una u otra forma no corresponden al puesto donde han sido asignados.

### Opinión de la población encuestada sobre los incentivos que le otorga la empresa

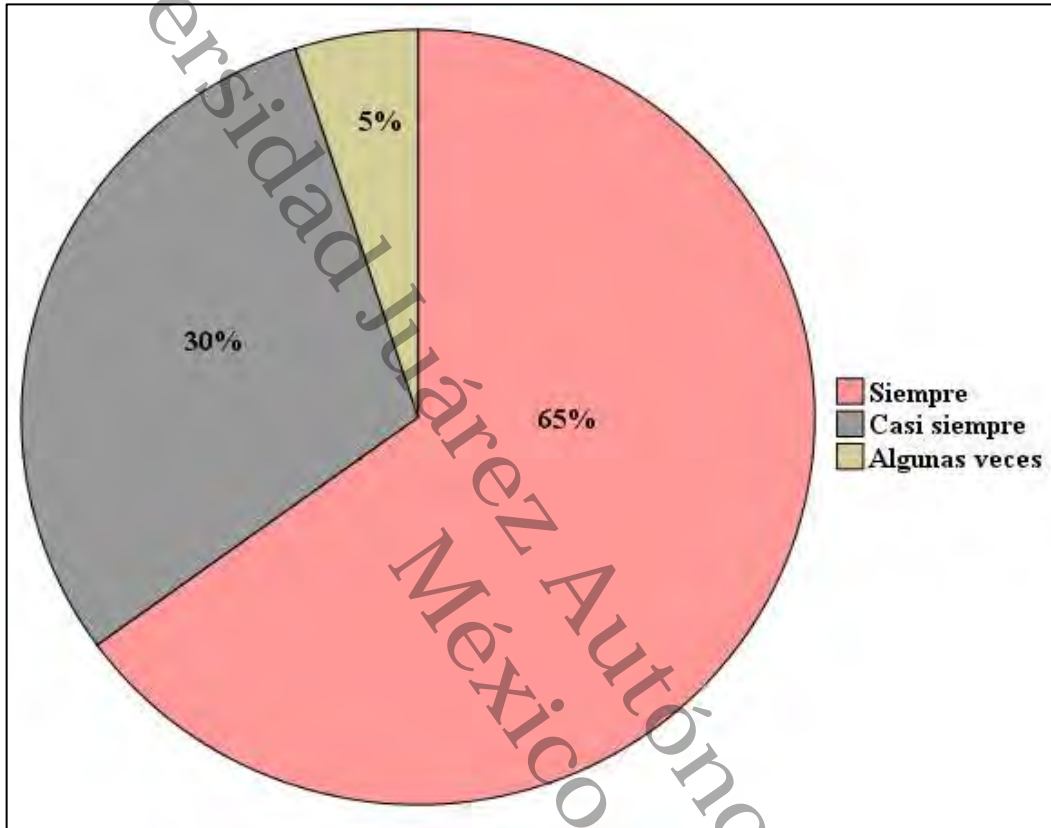


**Figura 13.** Opinión de la población encuestada sobre los incentivos que le otorga la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

Para el 40% de los encuestados, los incentivos que la empresa ofrece son suficientes y llenan sus expectativas, sin embargo, 60% de los trabajadores no se encuentran completamente convencidos o satisfechos. La empresa debe preocuparse por el bienestar de sus empleados y esto puede notarse al incentivarlos en materia de seguridad, salud o reconocimiento por un trabajo bien hecho o al mostrar disciplina en el área de trabajo.

**Percepción de la población encuestada acerca de su participación en la toma de decisiones**



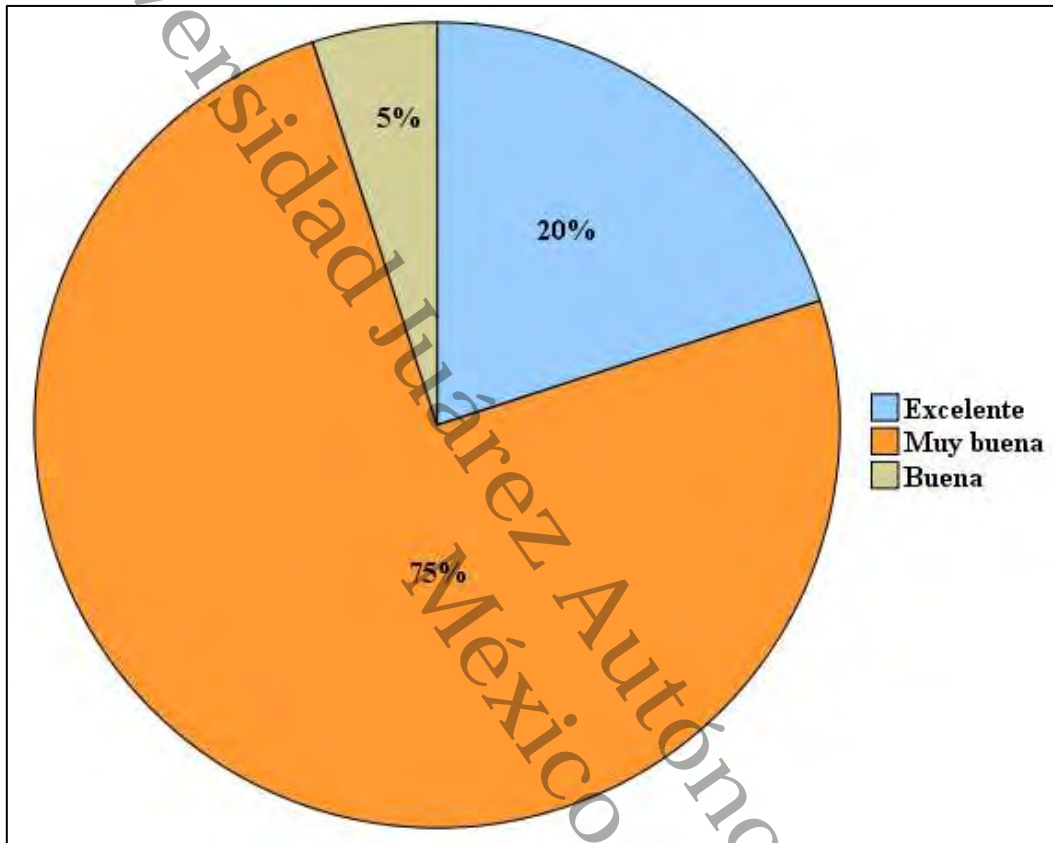
**Figura 14.** Percepción de la población encuestada acerca de su participación en la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

El 65% de los empleados afirman que siempre son tomadas en cuenta sus opiniones acerca de las situaciones de la empresa, lo cual significa que la mayoría de las veces la empresa considera las iniciativas de sus trabajadores en beneficio de los objetivos que tenga.

Aunque también cabe destacar que el 30% de los empleados comenta que “casi siempre” son tomadas en cuenta sus opiniones y una persona dice que sólo algunas veces sucede.

**Opinión de la población encuestada sobre el tipo de capacitación que recibe en Rancho El Oriente**



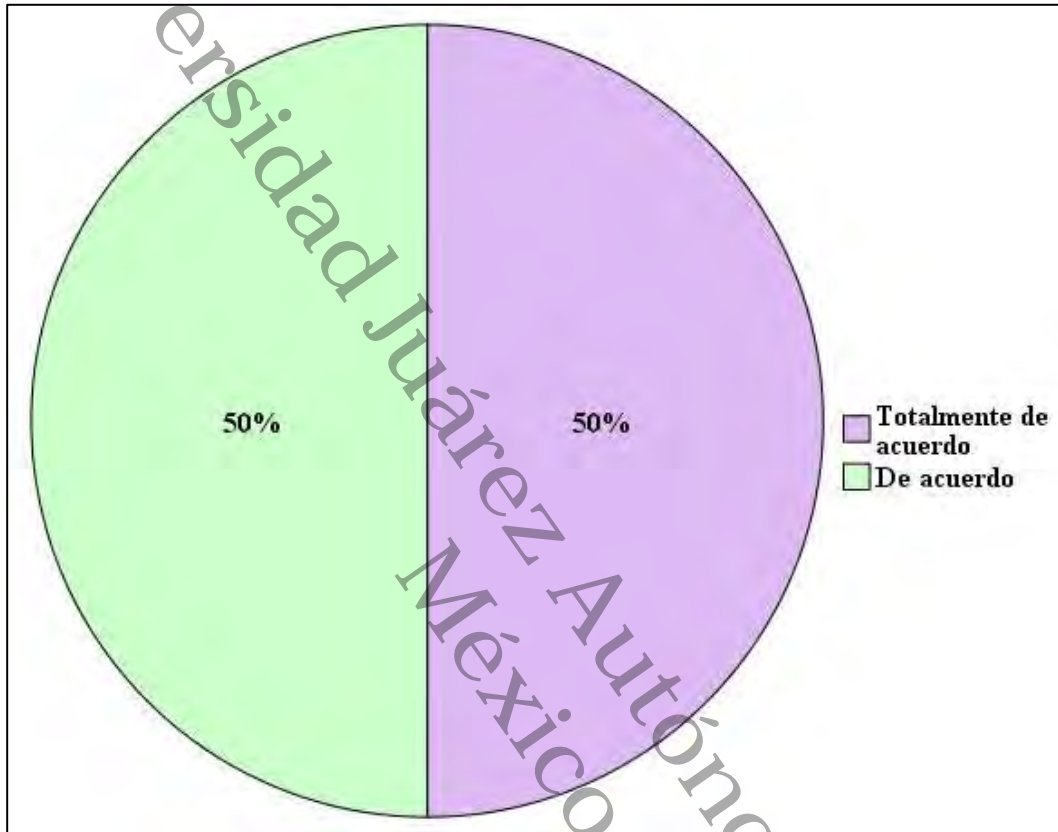
**Figura 15.** Opinión de la población encuestada sobre el tipo de capacitación que recibe en Rancho El Oriente.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

La capacitación que se imparte en Rancho El Oriente es muy buena según la opinión de la población encuestada, misma que conforma el 75%, aunque no la califican como excelente, lo cual probablemente indica que existan algunos factores durante la capacitación que no llenan las expectativas de todos los empleados. Debe ponerse atención a las necesidades de los individuos que conforman el equipo de trabajo para conocer cuáles son las necesidades que cada uno tiene y poder capacitarlos en aquellos temas necesarios para realizar su trabajo de manera adecuada.



**Percepción de la población encuestada acerca de su desarrollo profesional y personal gracias a la empresa**

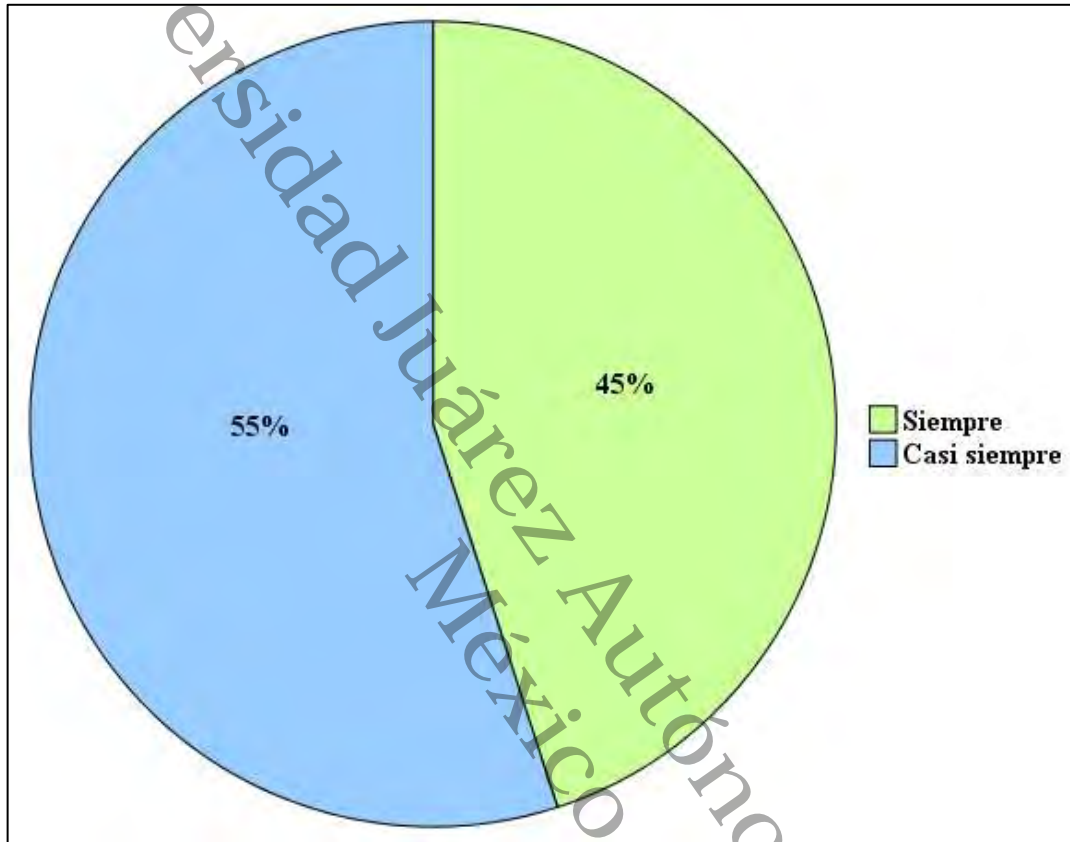


**Figura 16.** Percepción de la población encuestada acerca de su desarrollo profesional y personal gracias a la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

Los resultados muestran que 50% de los encuestados están “totalmente de acuerdo” y 50% sólo “de acuerdo” con la afirmación mencionada. En general, los empleados de Rancho El Oriente perciben que a lo largo de su estadía en esta empresa, han presentado un incremento en su desarrollo tanto profesional como personal. La satisfacción en el lugar de trabajo es de suma importancia, pues de esta forma, los empleados se sienten comprometidos con la empresa que les ha ayudado a tener crecimiento en el ámbito laboral y personal.

**Percepción de la población encuestada acerca de las condiciones ambientales y psicológicas de su lugar de trabajo**

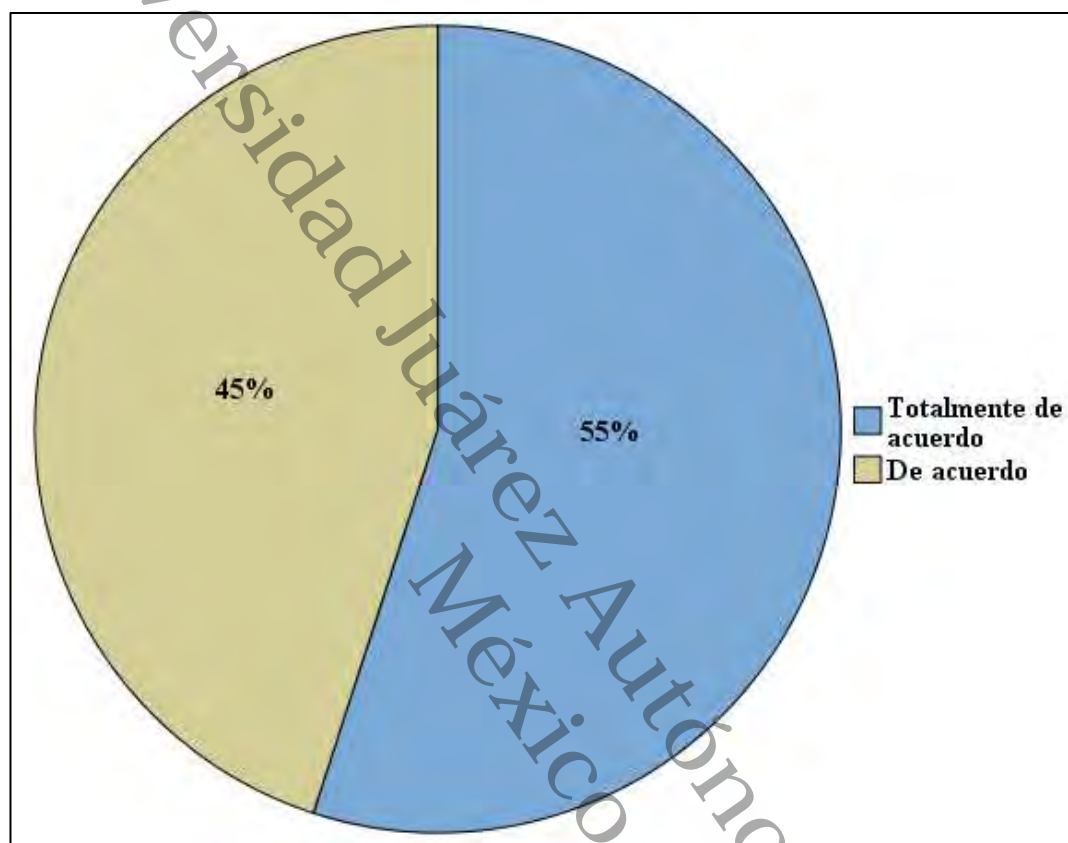


**Figura 17.** Percepción de la población encuestada acerca de las condiciones ambientales y psicológicas de su lugar de trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

Mientras que el 45% de la población encuestada afirma que siempre existe un ambiente sano en donde desempeñan su trabajo, el 55% de los encuestados comenta que casi siempre estas condiciones son las adecuadas para poder realizar sus labores, lo cual nos permite resaltar el hecho de que existan ciertas situaciones que no sean favorables para el buen desarrollo de las actividades de los empleados, que puede ser desde alguna inconformidad con las instalaciones o equipos hasta malas relaciones entre los empleados, viéndose afectado su desempeño óptimo, mismo que por ende no llega a ser el esperado.

**Opinión de la población encuestada acerca de la supervisión que realiza Rancho El Oriente**

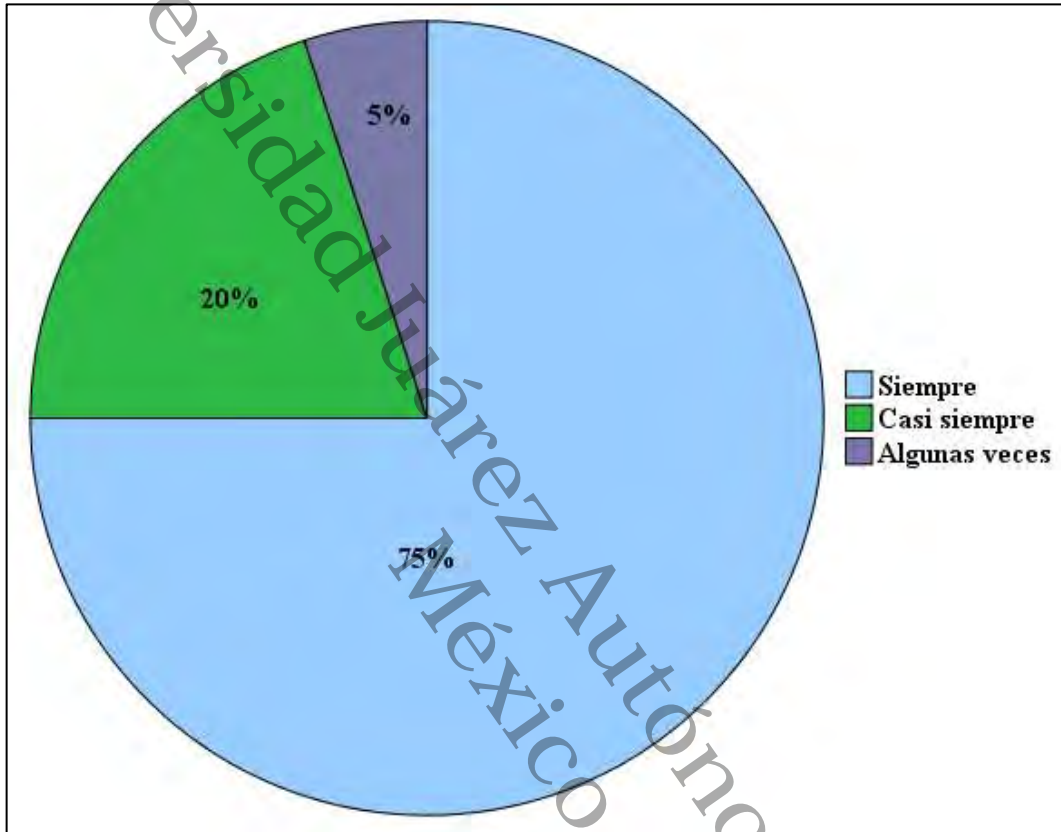


**Figura 18.** Opinión de la población encuestada acerca de la supervisión que realiza Rancho El Oriente.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

El 55% de los empleados de la empresa objeto de estudio señalan estar totalmente de acuerdo en que la supervisión de actividades que ésta realiza es la adecuada de acuerdo a cada una de las áreas que la conforman, sin embargo, el 45% de la población encuestada sólo dice estar “de acuerdo” con esta afirmación, lo cual nos refiere que los métodos de supervisión podrían ser mejor ejecutados por parte de la empresa, puesto que los empleados podrían saber información que la gerencia no y por ello opinen que no es 100% la mejor.

**Opinión de la población encuestada sobre el control en la supervisión de las actividades por parte de Rancho El Oriente**

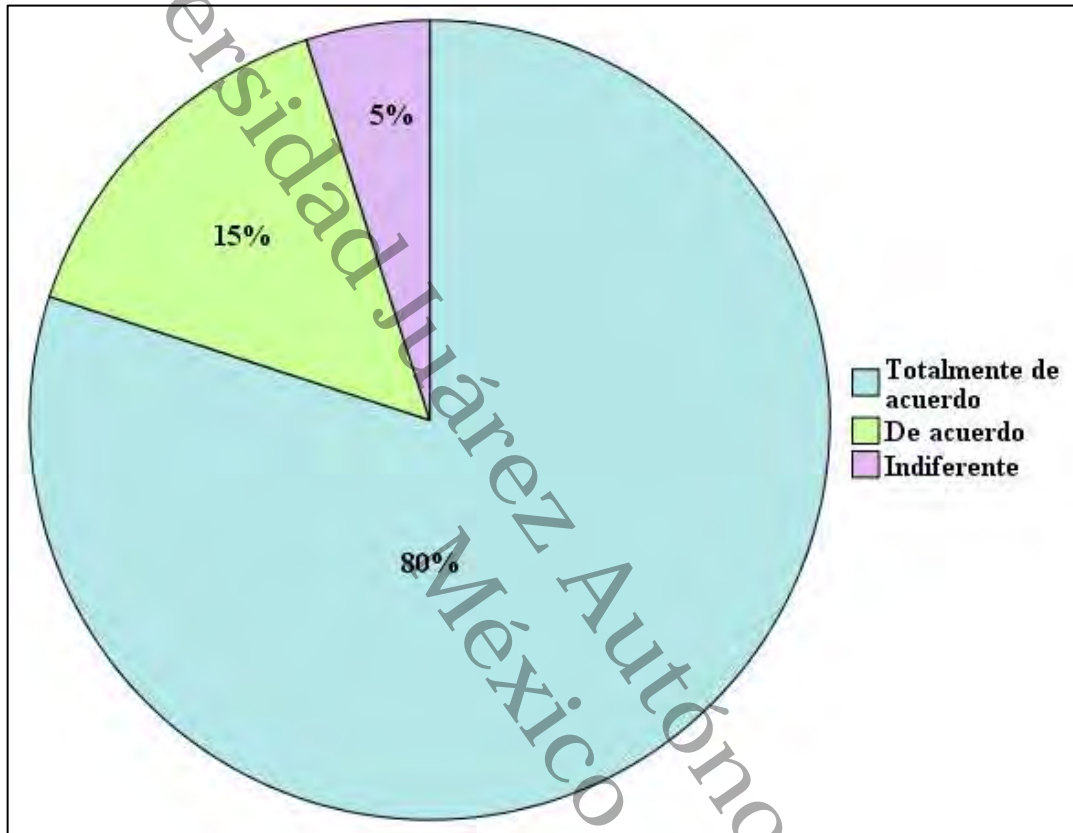


**Figura 19.** Opinión de la población encuestada sobre la supervisión de las actividades por parte de Rancho El Oriente.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

En cuanto al control de la empresa objeto de estudio en las actividades que realizan sus empleados, el 75% de los encuestados tiene una opinión positiva al decir que Rancho El Oriente siempre tiene control de lo que están haciendo dentro y fuera de la organización. Sin embargo, 20% de los trabajadores opina que “casi siempre” llevan un control y un 5% dice que sólo “algunas veces” la empresa realiza esta tarea, lo que sugiere que hay ocasiones en las que no se ejecuta dicha acción, siendo importante implementar un sistema constante de control para evitar problemas en el futuro.

**Percepción de la población encuestada acerca de la competitividad de la empresa en el mercado donde se desarrolla**



**Figura 20.** Percepción de la población encuestada acerca de la competitividad de la empresa en el mercado donde se desarrolla.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

El 80% de los empleados percibe que la empresa de la que forman parte es altamente competitiva en el mercado donde se desarrolla, sin embargo, es preocupante que un 5% sea indiferente a esta situación, puesto que existe entonces una falta de compromiso y responsabilidad en el éxito o fracaso que se vea reflejado en los resultados de la empresa. Esto marca la pauta para pensar en comenzar a generar confianza en los empleados, haciendo que se vean como uno de los engranes importantes para el buen funcionamiento del sistema del que forman parte.

**Tabla 5.**

*Percepción de la población encuestada sobre su responsabilidad para que la empresa sea competitiva.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	12	60.0	60.0	60.0
	De acuerdo	8	40.0	40.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

*Nota:* Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

Sentirse parte importante en los resultados que obtiene la empresa, es el reflejo del compromiso de los empleados hacia su lugar de trabajo, pues se sienten responsables por este hecho.

En el caso de Rancho El Oriente, un 60% de la población encuestada está totalmente de acuerdo en la responsabilidad que tienen al hacer que la empresa sea competitiva, mientras que un 40% afirma que sí se siente responsable pero no en su totalidad puesto que hay otros factores que intervienen para que esto ocurra.

Es responsabilidad de la gerencia el hacer sentir a sus empleados como parte importante de los resultados, no sólo enfocándose en las ganancias que obtienen sino también en el arduo trabajo que realiza su personal para lograr en conjunto llevar a la empresa a ser competitiva dentro del mercado.

**Tabla 6.**

*Opinión de la población encuestada acerca de la necesidad de mejorar la gestión del talento humano en Rancho El Oriente.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente sí	1	5.0	5.0	5.0
	Probablemente sí	5	25.0	25.0	30.0
	Indeciso	4	20.0	20.0	50.0
	Probablemente no	8	40.0	40.0	90.0
	Definitivamente no	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

*Nota:* Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

En base a los resultados obtenidos de la población encuestada en cuanto a la necesidad de mejorar la gestión del talento humano en Rancho El Oriente, 10% opina que definitivamente no, seguido por un 40% que opina que probablemente no, 20% se encuentra indeciso ante esta situación; por otra parte un 25% afirma que probablemente sí, seguido por un 5% que comenta que es completamente necesario.

De manera general, lo que podemos apreciar es que en realidad la mayor parte de los empleados sugiere de una u otra forma que deben realizarse cambios en lo referente a la gestión del talento humano en alguna de las actividades que intervienen en este proceso, dado que sólo el 10% está completamente seguro de que no es necesario realizar cambio alguno.

Es importante que la empresa tome en cuenta los métodos que utiliza en el proceso de gestión para poder identificar si existen inconsistencias que puedan cambiarse o en su defecto mejorar dicho proceso en beneficio de todos los que forman parte de ella.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para culminar la presente investigación sobre la gestión del talento humano como una alternativa para sumar una ventaja competitiva a la empresa Rancho El Oriente, se pretende externar las conclusiones y recomendaciones que el investigador cree pertinentes de acuerdo al análisis de los resultados expuestos en el capítulo anterior.

Dichos resultados, guardan relación con la hipótesis planteada al inicio y el objetivo general propuesto en este estudio en cuanto al establecimiento de la importancia de un adecuado proceso de gestión de talento, así como con los objetivos específicos sobre la determinación en primera instancia de los factores que intervienen actualmente en la empresa y que pudieran impedir su realización para obtener resultados satisfactorios, el establecimiento de los aspectos teóricos abordados a lo largo del capítulo III de esta tesis, el enfoque metodológico utilizado para obtener la información deseada, hasta llegar al análisis de los resultados que permitirán proponer las soluciones basadas en el mejoramiento del proceso de gestión de talento humano realizado en este momento en la empresa objeto de estudio.

Las conclusiones presentadas a continuación parten de la hipótesis: “Si en la empresa Rancho El Oriente se llevara a cabo una adecuada gestión del talento humano, entonces se contará con una ventaja competitiva dentro del segmento de mercado en el que se desarrolla la empresa”, planteada en esta investigación.

Se ha demostrado a través del marco teórico sobre la gestión del talento humano de qué manera ésta podría aplicarse en la empresa para generar ventajas competitivas, pues si bien todas las organizaciones cuentan con recursos materiales y técnicos para lograr cumplir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, es la fuerza de los recursos humanos lo que marcará la pauta para que la empresa se mantenga en funcionamiento y continúe teniendo un nivel alto de competitividad gracias a las habilidades y los conocimientos que poseen como individuos y que en conjunto logran la combinación idónea para alcanzar las metas



organizacionales. Sin embargo, para llegar a este punto se ha dejado en claro la importancia del buen entendimiento y posteriormente del buen funcionamiento del proceso de gestión.

Por lo anterior, vale la pena recalcar lo revelador del hecho de que la organización canalice su esfuerzo en la apropiada gestión del talento humano que formará parte de su equipo laboral y utilizarlo como ventaja para garantizar el éxito de sus operaciones y posicionarse en un nivel que verdaderamente le permita ser competitiva en el entorno donde se desarrolla, tomando en cuenta también que de manera interna en la empresa se dé importancia a conservar esos eslabones que como se mencionó a lo largo de la investigación, le dan vida a la organización, y que de tomarse a la ligera, puede llevar a la empresa a un mal desempeño de las actividades e incluso puede correr el riesgo de tener una fuga de talento favoreciendo a sus competidores.

Por otra parte, hay que tomar en cuenta situaciones como por ejemplo que las empresas en un inicio al gestionar su talento humano, posicionan a las personas en el lugar donde pueden sacar mayor provecho de sus habilidades y fortalezas, lo que beneficia a ambas partes, tanto por el desarrollo de la persona como para el logro de las metas de la organización.

Sin embargo, puede existir la posibilidad de que deba tomarse la decisión por parte de la empresa de realizar cambios o rotación de personal por diversos motivos, misma decisión que puede convertirse en un problema por falta de disposición al cambio de parte del personal, puesto que no todas las personas se sienten conformes cuando son sacadas de su zona de confort, no obstante, si la organización ve necesario el cambio y termina por realizarlo, puede generarse inconformidad, pues cuando las personas en una organización son posicionadas en puestos para los que no se sienten altamente preparados o no pueden desarrollar las habilidades y fortalezas que en un principio las hicieron llegar a formar parte de la organización, ya sea porque no son necesarias en esa nueva labor como tal o por otros motivos, la independencia o autonomía que sentían al ejecutar sus actividades se ve limitada y puede conducir a un mal desempeño e insatisfacción, desmotivando a la persona y comenzando a influir en los resultados que la organización espera de dicho personal.

En lo que respecta a la empresa Rancho El Oriente, a través de la investigación realizada y con los resultados obtenidos, se puede concluir que la población que forma parte de los equipos de trabajo en la organización es variada, ya que pueden encontrarse personas de diferentes rangos de edad, género, estado civil e intereses laborales. Al tener personal con características variadas, es importante que los directivos conozcan esas diferencias y similitudes de los miembros que conforman su organización, esto para entender cuáles son las necesidades particulares que deben cubrir, pues definitivamente se encontrarán distintas necesidades entre hombres y mujeres, personas solteras y casadas e incluso entre un trabajador con mayor antigüedad en la empresa y alguien de nuevo ingreso con experiencia, habilidades y conocimientos desiguales.

Una vez comprendido esto, se pueden elaborar las estrategias pertinentes que permitan retener a su talento humano tomando como base aquellos factores que le generen bienestar en el trabajo como:

- Buenas condiciones en su área de actividad y el desarrollo profesional que le otorgue la confianza de conocer lo que implica su trabajo y que le permitan desempeñarlo de manera adecuada para alcanzar los resultados esperados;
- El reconocimiento por un trabajo bien hecho cuando así se considere y también acciones correctivas de ser necesario, serán aspectos importantes a tomar en cuenta para comprometer al trabajador y mostrarle lo significativo de las actividades que realiza para la empresa;
- Otorgarle tranquilidad al empleado en lo personal y familiar para generarle seguridad, evitando así que su atención se desvíe y logre mantener la concentración durante su jornada laboral, en beneficio de ellos mismos y de la empresa con el cumplimiento de sus objetivos organizacionales; y finalmente,
- Hacerlos partícipes de los resultados que alcance la empresa impulsándolos a generar un valor añadido relacionado con las metas y objetivos generales.

Cabe destacar la impresión que los empleados tienen de sus superiores, en este caso la gerencia. En ocasiones, los gerentes no dan importancia al pensamiento o incertidumbre que puedan generar en las personas que tienen a su cargo, sin embargo, en el caso de Rancho El Oriente, los trabajadores exteriorizan una impresión muy satisfactoria, lo que se percibe como un buen manejo de la dirección y el mantenimiento de relaciones proactivas por parte del jefe con sus empleados, hecho que impulsa a estos últimos a confiar en el directivo precisamente porque mantiene la coherencia en sus compromisos propiciando esta conducta, porque claro, espera lo mismo como respuesta por parte de los subordinados, lo que mantiene un clima de confianza entre ambas partes.

Por otra parte, se comprobó a través del presente trabajo que los empleados de Rancho El Oriente manifestaron una respuesta positiva a la forma en la que el directivo realiza su selección de personal, situación que se corrobora en la congruencia entre la escolaridad y los puestos de trabajo que reflejan un adecuada división de los cargos, punto de vital importancia dentro del proceso de gestión de talento humano debido a que de no reclutar a las personas con las características más apropiadas para los puestos de trabajo, pudiera existir confusión por parte de la persona contratada al encontrarse en un lugar para el que no está preparado e inconformidad en los miembros que tendrán que trabajar con alguien que no está al nivel de la situación, lo que irá en detrimento de la productividad de la organización (Chiavenato, 2002).

Sin embargo, durante el análisis de los resultados se encontró que las personas declaran que hay ocasiones en las que deben realizar tareas que no van de acuerdo a sus funciones o habilidades, situación que lleva a concluir que el directivo debe tomar este punto en consideración para no disminuir la satisfacción laboral de sus empleados al generar en ellos inseguridad e incertidumbre por la nueva actividad que deban realizar y antes de enfrentarlos a una nueva función deba asegurarse de que se encuentran capacitados y de no ser así, brindar la capacitación y asesoramiento necesario para incluso evitar conflictos o accidentes derivados de una mala decisión.

Otro aspecto a resaltar, es en cuanto a los incentivos que la empresa otorga a sus trabajadores, si bien estos no dan opiniones que puedan llamarse “negativas” al respecto, si dejan entrever que para ellos Rancho El Oriente pudiera incentivarlos más y generar en ellos una mayor satisfacción. Esto lleva a la conclusión de que el directivo, además de las compensaciones que otorga en materia de seguridad y salud para satisfacer las necesidades individuales de sus trabajadores, debe centrar también sus esfuerzos en motivar a los empleados desde otro ángulo, pues en ocasiones el aspecto económico no es la única necesidad que el individuo desea satisfacer, sino también el querer ser reconocido por un trabajo bien realizado, por haber alcanzado las metas y objetivos establecidos o hasta por el hecho de ser disciplinado.

Se comprobó además a través del presente trabajo, que la calificación otorgada a Rancho El Oriente con respecto a la capacitación impartida a sus empleados es sólo “buena” y no “excelente” como debería esperarse para asegurar que el personal se sienta capaz y se encuentre bien actualizado sobre las actividades que está realizando para la empresa y esto pueda llevarla a ser más fuerte que sus competidores en el mercado, valoración que probablemente se deba al hecho de que el personal en ocasiones es capacitado por sus mismos compañeros y sobre la marcha, donde la persona con mayor experiencia y capacidad es la encargada de enseñar las actividades a los que se han de integrar al equipo de trabajo.

Debido a ello, se llegó a la conclusión de que deben implementarse programas de capacitación bien estructurados que cubran todos los temas necesarios para la correcta comprensión de las actividades que han de realizarse y cómo estas deben ser llevadas a cabo para generar resultados iguales o superiores a los estándares establecidos.

Por último, la recomendación principal que el investigador considera como base fundamental para mejorar el proceso de gestión de talento humano en la empresa objeto de estudio, es la creación formal de un área de recursos humanos, ya que actualmente carecen de este y es precisamente ahí, haciendo alusión al proceso administrativo que conlleva la planeación, organización, dirección y control, en donde comenzará la planificación para

poder realizar las actividades correspondientes a la adecuada gestión de las personas, desde su incorporación a la empresa para los nuevos solicitantes, su desarrollo profesional traducido en los programas de capacitación pertinentes y necesarios dentro de la empresa así como el continuo desarrollo y actualización de los que ya forman parte de su nómina, asegurando que cada persona tenga la capacitación necesaria para realizar su trabajo y que sepa cómo aplicarlo en la práctica; también, gracias a la implantación formal del área de recursos humanos que se encargue de estas funciones, se podrá realizar un adecuado análisis de las necesidades y de los diferentes puestos que conforman la empresa para de esta manera poder establecer los salarios y conformar los equipos de trabajo de acuerdo a las funciones y talentos de cada individuo, diagnóstico que deberá actualizarse constantemente debido a los cambios existentes en cuanto a tecnologías y procesos que la empresa implementará para seguir conservando y aumentando su competitividad en el mercado.

De la misma manera, al llevarse el control en la administración de personas, se podrá mantener al personal al monitorear su desempeño controlando las actividades que realizan y verificando además los resultados obtenidos, comparándolos con los estándares establecidos en la planeación previamente realizada y poder de esta forma crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para un desempeño efectivo evitando la fuga de talento humano que pueda reducir las ventajas competitivas y beneficiar a otras empresas que se desarrollen en el mismo sector.

## REFERENCIAS

### Bibliografía

- Anzola, S. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas*. Segunda Edición. México: Mc Graw Hill.
- Arias, F. y Heredia, V. (2004). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. Quinta Edición. México: Trillas.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, vol. 17 (1), pp. 99-120.
- Barney, J. (2001). *Resource-based Theories of Competitive Advantage: A ten year retrospective on the resource based view*. Journal of Management, vol. 27, pp. 643-650.
- Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Primera Edición. México: Fondo de Cultura Económica.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. y Schaefer, S. (2012). *Economics of Strategy*. Sexta Edición. Estados Unidos: Wiley.
- Byars, L. y Rue, L. (1983). *Administración de Recursos Humanos: Conceptos y Aplicaciones*. Primera Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Madrid: Colección EOI.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Colombia: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, Proceso y Práctica*. Tercera Edición. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Segunda Edición. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill.
- Dessler G. y Varela R. (2011). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. Quinta Edición. México: Pearson.
- Díaz, J., Ojeda M. y Valderrábano, D. (2016). *Metodología de muestreo de poblaciones finitas para aplicaciones en encuestas*. Primera Edición. México: Imaginaria Editores.
- Flippo, E. (1978). *Principios de Administración de Personal*. Primera Edición. México: Mc Graw Hill.
- Ghemawat, P. y Rivkin, J. (1999). "Strategy and the Business Landscape". Primera Edición. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. y O'Donnell, C. (1976). *Curso de Administración Moderna*. Sexta Edición. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. Doceava Edición. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice M. (2012). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. Decimocuarta Edición. México: Mc Graw Hill.
- Lizano, J. (2014). *Tesis: La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Clima Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.* Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Newman, W. (1974). *Programación, Organización y Control*. Sexta Edición. Bilbao: Deusto.
- Ortiz, J.M. (2006). *Guía descriptiva para la elaboración de protocolos de investigación*. Salud en Tabasco, vol. 12 (3), pp. 530-540
- Peteraf, M. (1993). *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*. Strategic Management Journal, vol. 14 (3), pp. 179-191.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. Vigésima Edición. New York: Free Press.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Primera Edición. Buenos Aires: Vergara Editor.



Porter, M. (2009). *Ventaja Competitiva*. Segunda Edición. México: Grupo Patria.

Rodríguez, D. y Arnold, M. (1991). *Sociedad y Teoría de Sistemas*. Tercera Edición.  
Chile: Editorial Universitaria.

Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna del Personal*. Séptima Edición. México:  
Cengage Learning Editores.

Schuler, R. (1992). *Strategic human resource management: linking the people with the  
strategic needs of the business*. *Organizational Dynamics*, pp. 18-32

Wayne, M. y Robert, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Novena  
Edición. México: Pearson.

Yoder, D. (1983). *Manejo de Personal y Relaciones Industriales*. Novena Edición.  
México: Cecsá.

## Bibliografía electrónica

- Arnold M. y Osorio, F., 1998, *Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas*. Cinta de Moebio [en línea]. Disponible en:  
<http://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>
- Eslava, E., 2004, *Gestión del Talento Humano en las Organizaciones*. [en línea].  
Disponible en: <https://vdocuments.mx/gestion-talento-humano-organizaciones-libro.html>
- Paredes, J., 2016, *Qué es una PyMe: Conoce sus principales características aquí*. [en línea]. Disponible en: <http://www.prendamovil.com/que-es-una-pyme-caracteristicas/>
- Quintero, J., 2011, *Teoría de las Necesidades de Maslow*. Disponible en:  
<http://doctorado.josequintero.net>
- Tarziján, J., 2002, *La Ventaja Competitiva de la Empresa Revisada*. Revista Abante.  
Disponible en: <http://www.jorgetarzijan.com/wp-content/uploads/2011/04/PaperAbantedef1.pdf>
- Vásquez A. y Lara J., 2008, *Gestión de Talento Humano*. [en línea]. Disponible en:  
<http://google.over-blog.es/article-28524229.html>
- Villafranco, G., 2015, *Los retos para la supervivencia de las empresas familiares*.  
Revista Forbes México. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/los-retos-para-la-supervivencia-de-las-empresas-familiares/>

## ANEXOS

### Anexo 1. Diseño de cuestionario



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO  
DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO  
ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



#### GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO VENTAJA COMPETITIVA

##### **Objetivo:**

El siguiente cuestionario servirá para la elaboración de una tesis profesional acerca de la gestión del talento humano como ventaja competitiva en la empresa Rancho El Oriente.

Su opinión es muy importante para el logro de los objetivos del estudio, por lo que pido su apoyo para contestar algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo.

No hay preguntas delicadas en el cuestionario, además de que sus respuestas serán confidenciales y anónimas pues como usted podrá ver, en ningún momento se le pedirá su nombre.

Sus opiniones y la de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional, pero nunca se comunicarán datos individuales ya que se pretende analizar los resultados de todos los cuestionarios aplicados de manera global.

No hay respuestas correctas ni incorrectas, sólo le pido que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible.

Por último, lea las instrucciones cuidadosamente, ya que en las preguntas sólo se puede responder a una opción.

***¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!***



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
División Académica de Ciencias Económico-Administrativas  
Maestría en Administración



Estudio de la gestión del talento humano como ventaja competitiva

**Objetivo:** El siguiente cuestionario servirá para la elaboración de una tesis profesional acerca de la gestión del talento humano como ventaja competitiva en la empresa Rancho El Oriente.

Su opinión es muy importante para el logro de los objetivos del estudio, por lo que pido su apoyo para contestar algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo.

**Instrucciones:** Por favor lea detenidamente y rellene el siguiente cuestionario con ayuda de un lápiz o bolígrafo. Elija solamente una opción y márquela con claridad con una cruz o tache así: "X", o responda según sea el caso. No hay respuestas correctas o incorrectas, éstas simplemente reflejan su opinión personal. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. De antemano: ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!

Edad: \_\_\_\_\_ Género: F ( ) M ( ) Estado civil: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_ Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

Area funcional donde trabaja: \_\_\_\_\_

1. Usted cree que la organización administrativa de Rancho El Oriente es: *(marque sólo una opción)*

- ( ) 1. Muy satisfactoria ( ) 2. Satisfactoria ( ) 3. Indiferente  
( ) 4. Poco satisfactoria ( ) 5. Nada satisfactoria

2. ¿Cuál es la percepción que usted tiene de sus superiores? *(marque sólo una opción)*

- ( ) 1. Excelente ( ) 2. Muy buena ( ) 3. Buena  
( ) 4. Regular ( ) 5. Mala

3. ¿Cree que la selección de personal se hace de acuerdo a las necesidades de Rancho El Oriente? *(marque sólo una opción)*

- ( ) 1. Totalmente de acuerdo ( ) 2. De acuerdo ( ) 3. Indiferente  
( ) 4. En desacuerdo ( ) 5. Totalmente en desacuerdo



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
División Académica de Ciencias Económico-Administrativas  
Maestría en Administración



Estudio de la gestión del talento humano como ventaja competitiva

4. ¿Está de acuerdo con la manera en que se realiza la selección de personal? (*marque sólo una opción*)

1. Totalmente de acuerdo     2. De acuerdo     3. Indiferente  
 4. En desacuerdo     5. Totalmente en desacuerdo

5. ¿Cree usted que las funciones o tareas que realiza van de acuerdo a su cargo? (*marque sólo una opción*)

1. Siempre     2. Casi siempre     3. Algunas veces  
 4. Muy pocas veces     5. Nunca

6. ¿Considera que los incentivos que recibe de sus superiores (recompensas, beneficios, servicios sociales) satisfacen sus necesidades individuales? (*marque sólo una opción*)

1. Totalmente de acuerdo     2. De acuerdo     3. Indiferente  
 4. En desacuerdo     5. Totalmente en desacuerdo

7. ¿Cree usted que en Rancho El Oriente consideran sus iniciativas en el área de trabajo para motivarle? (*marque sólo una opción*)

1. Siempre     2. Casi siempre     3. Algunas veces  
 4. Muy pocas veces     5. Nunca

8. ¿Cómo considera el tipo de capacitación que usted recibe de Rancho El Oriente? (*marque sólo una opción*)

1. Excelente     2. Muy bueno     3. Bueno  
 4. Regular     5. Malo

9. En cuanto a su desarrollo profesional y personal, ¿cree que éste ha mejorado gracias a la capacitación que ha recibido en Rancho El Oriente? (*marque sólo una opción*)

1. Totalmente de acuerdo     2. De acuerdo     3. Indiferente  
 4. En desacuerdo     5. Totalmente en desacuerdo



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
División Académica de Ciencias Económico-Administrativas  
Maestría en Administración



Estudio de la gestión del talento humano como ventaja competitiva

10. ¿Considera que las condiciones ambientales y psicológicas que le rodean en su lugar de trabajo son satisfactorias para el desarrollo de sus actividades? (*marque sólo una opción*)

1. Siempre     2. Casi siempre     3. Algunas veces  
 4. Muy pocas veces     5. Nunca

11. ¿Considera que la supervisión que realiza Rancho El Oriente a los empleados es la adecuada? (*marque sólo una opción*)

1. Totalmente de acuerdo     2. De acuerdo     3. Indiferente  
 4. En desacuerdo     5. Totalmente en desacuerdo

12. ¿Considera que los directivos de Rancho El Oriente realizan una gestión eficiente en la supervisión de las actividades realizadas en su trabajo? (*marque sólo una opción*)

1. Siempre     2. Casi siempre     3. Algunas veces  
 4. Muy pocas veces     5. Nunca

13. ¿Considera a Rancho El Oriente como una empresa competitiva en el mercado donde se desarrolla? (*marque sólo una opción*)

1. Totalmente de acuerdo     2. De acuerdo     3. Indiferente  
 4. En desacuerdo     5. Totalmente en desacuerdo

14. ¿Considera que los trabajadores que laboran en Rancho El Oriente son los responsables de que la empresa sea competitiva? (*marque sólo una opción*)

1. Totalmente de acuerdo     2. De acuerdo     3. Indiferente  
 4. En desacuerdo     5. Totalmente en desacuerdo

15. ¿Considera necesario la implementación de una mejora en la gestión del talento humano de Rancho El Oriente? (*marque sólo una opción*)

1. Definitivamente sí     2. Probablemente sí     3. Indeciso  
 4. Probablemente no     5. Definitivamente no

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**Anexo 2. Matriz de congruencia metodológica**

<b>Pregunta general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Marco teórico</b>
¿Cuál es la estrategia que debe utilizarse para mejorar el proceso de gestión del talento humano en la empresa Rancho El Oriente que permita generar una ventaja competitiva dentro del mercado donde se desarrolla?	Analizar el proceso de gestión de talento humano que actualmente realiza la empresa Rancho El Oriente con el propósito de identificar los puntos débiles para generar estrategias que permitan mejorarlo y utilizarlo como una ventaja competitiva.	<p>1. Determinar la problemática en los factores que intervienen actualmente en la empresa Rancho El Oriente de Cunduacán que impiden la adecuada gestión de su talento humano.</p> <p>2. Establecer los fundamentos teóricos relacionados con los conceptos de gestión del talento humano y ventaja competitiva, así como el marco referencial de la empresa objeto de estudio que permitan comprender la importancia de la adecuada gestión del talento humano para ser vista como ventaja competitiva.</p> <p>3. Determinar el enfoque metodológico que utilizará la investigación a fin de explicar el procedimiento para la obtención de la información sobre la gestión del talento humano como ventaja</p>	Si en la empresa Rancho El Oriente se llevara a cabo una adecuada gestión del talento humano, entonces se tendrá una ventaja competitiva dentro del segmento de mercado en el que se desarrolla la empresa.	<p>Variable independiente:</p> <p>Gestión del talento humano.</p> <p>Variable dependiente:</p> <p>Ventaja competitiva.</p>	<p>2.1 Marco teórico</p> <p>2.1.1 Generalidades de la administración</p> <p>2.1.2. Gestión administrativa</p> <p>2.1.3 Proceso administrativo</p> <p>2.1.3.1 Planeación</p> <p>2.1.3.2 Organización</p> <p>2.1.3.3 Dirección</p> <p>2.1.3.4 Control</p> <p>2.1.4 Recursos humanos</p> <p>2.1.5 Administración del talento humano</p> <p>2.1.6 Desarrollo del talento humano</p> <p>2.1.7 Gestión del talento humano</p> <p>2.1.8 Aspectos de la gestión moderna del talento humano</p> <p>2.1.9 Funciones para la administración del talento humano</p> <p>2.1.10 Procesos de la gestión del talento humano</p> <p>2.1.11 Aspectos de valor para los empleados</p> <p>2.1.12 Estrategias de retención de personal</p> <p>2.1.13 Tendencias actuales en la Gestión del</p>

Pregunta general	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables	Marco teórico
		<p>competitiva en la empresa Rancho El Oriente de Cunduacán.</p> <p>4. Analizar los resultados obtenidos con las herramientas aplicadas para la recolección de datos sobre la percepción de los empleados de la empresa objeto de estudio en cuanto a la gestión del talento humano.</p> <p>5. Proponer soluciones que generen ventajas competitivas a través del mejoramiento de la gestión del talento humano en la empresa Rancho El Oriente de Cunduacán.</p>			<p>Talento</p> <p>2.1.14 Ventaja competitiva</p> <p>2.1.15 Factores que determinan la competitividad</p> <p>2.1.16 Fundamentación teórica de la investigación</p> <p>2.2 Marco referencial</p> <p>2.2.1 Generalidades del Municipio de Cunduacán, Tabasco</p> <p>2.2.2 Antecedentes y generalidades de la empresa “Rancho El Oriente”</p> <p>2.2.3 Filosofía de la empresa</p> <p>2.2.4 Estructura organizacional</p> <p>2.2.5 Identidad corporativa</p>