



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA
ESTRATEGICA DE LA GESTIÓN DEL
CAPITAL HUMANO, EN EL NEGOCIO
DE EMPRENDIMIENTO “SWEET
TREATS”**

Autor(a): Jessica Uzcategui
C.I 18.687.705

Urb. Yuma II, Calle N° 3, Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (Master) - Fax: (0241) 871239



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA ESTRATEGICA DE LA GESTIÓN DEL
CAPITAL HUMANO, EN EL NEGOCIO DE EMPRENDIMIENTO “SWEET
TREATS”**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES

Autor(a): Jessica Uzcategui
C.I 18.687.705

Tutor(a): Oneida Jiménez

San Diego, Abril de 2021



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

ACTA DE REVISIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

Quienes suscriben esta Acta, dejan constancia que el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **PLANIFICACION PROSPECTIVA ESTRATEGICA DE LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO, EN EL NEGOCIO DE EMPRENDIMIENTO "Sweet Treats"**, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos exigidos para su aprobación, recomiendan su tramitación ante el organismo académico correspondiente.

Lcda. Oneida Jiménez
C.I: 10.227.464
Fecha: 15/10/2020

San Diego, Abril de 2021



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTÍA
Y TRABAJO DE GRADO



ACTA N° 0031-3-2020
San Diego, 18 de Marzo de 2021

Ciudadano
UZCATEGUI JESSICA
C.I. 18.687.705

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“PLANIFICACION PROSPECTIVA ESTRATEGICA DE LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO EN EL NEGOCIO DE EMPRENDIMIENTO SWEET TREATS”**, como requisito para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales.

Sin otro particular, se suscribe de usted

Atentamente.

Dra. Patricia Díaz
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica”
“Plan Universidad En Casa”
“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará”

DEDICATORIA

A mi familia, por brindarme todas las herramientas necesarias para llegar a esto.

A todas mis amigas que desde de la distancia siempre me apoyaron, impulsaron e inspiraron a seguir adelante.

A mi papa y a Nonno, que espero que desde arriba estén viendo en quien me convertí y todo lo que he podido lograr.

A Theo, que siempre me ha acompañado.

Y en especial a dos personas fundamentales en mi vida, una que desde el día uno hace 31 años creyó en mí, me apoyaba en todo, mi roca, nunca dudo de mis capacidades para lograr esto y todo lo que me he propuesto, mi Nanni, a ti te debo y te dedico
TODO.

Y por último Alejandro Martínez, nunca tendré palabras suficientes.

Jessica Uzcategui

AGRADECIMIENTOS

A Dios y la Virgen del Valle por acompañarme y cuidarme cada paso.

A mi tutora que tanta guía y apoyo me brindo.

A mi Papa, por cuidarme siempre.

A toda mi familia y amigos, por estar ahí en esos momentos que más los he necesitado y en los que no, también.

A Nanni y Alejandro, porque sin ustedes nada de esto sería posible.

¡Y por último a mí, que pude salir adelante y lograrlo!

Jessica Uzcategui

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE GRAFICOS	xi
LISTA DE TABLAS	xii
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I	
EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.	4
1.1.1 Formulación del Problema.	6
1.2. Objetivos de la Investigación.	6
1.2.1. Objetivo General	6
1.2.2. Objetivos Específicos	7
1.3. Justificación de la Investigación.	7
CAPÍTULO	
II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación.	9
2.2. Bases Teóricas.	16
2.3. Definición de Términos Básicos.	22
CAPÍTULO	
III	
MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo de Investigación.	24
3.2. Diseño de la Investigación	25
3.3. Población y Muestra	26
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	27
3.5. Fases Metodológicas	28
CAPÍTULO	
IV	
RESULTADOS	
4.1. Fase I	31
4.2. Fase II	42
4.3. Fase III	50

CAPÍTULO	
V	LA PROPUESTA
	5.1. Presentación de la Propuesta.
	5.2. Objetivos de la Propuesta.
	5.3. Justificación de la Propuesta.
	5.4. Factibilidad de la Propuesta.
	5.5. Desarrollo de la Propuesta.
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	69
ANEXOS	73

LISTA DE CUADRO

CUADRO	pp.
1. Población de Sweet Treats	27
2. Identificación y Definición de las Variables	34
3. Operacionalización de las Variables	35
4. FODA	45
5. Aplicación de la Matriz FODA	46
6. Dpto. Actual vs. Dpto. Propuestos	57

LISTA DE FIGURA

FIGURAS	pp.
1. Solicitud de Personal	59
2. Red Social	60
3. Base de Datos Dpto. de RRHH	61

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO	pp.
1. Resultados de Ocurrencia	40

LISTA DE TABLAS

TABLAS	pp.
1. Modelo de Cuestionario Aplicado	36
2. Resultados Totales por Participante	39
3. Totales por Indicadores	40
4. Aplicación 5 ¿Por Qué?	49
5. Producción Mensual	63
6. Producción Estimada	64



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

**PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA ESTRATEGICA DE LA GESTION DEL
CAPITAL HUMANO, EN EL NEGOCIO DE EMPRENDIMIENTO “Sweet
Treats”**

San Diego, Abril del 2021

Autor: Jessica Uzcategui

Tutor: Lcda. Oneida Jiménez

RESUMEN

El emprendimiento Sweet Treats se dedica a la elaboración de postres para cualquier tipo de ocasión, actualmente está atravesando por una serie de dificultades debido a que no ha podido definir políticas, para el reclutamiento y futura selección de capital humano lo que ha generado un estancamiento de la empresa, ya que no ha sido posible seguir creciendo bajo los lineamientos que se tenía pensado. Todo este problema llevo a proponer la planeación prospectiva estratégica para la gestión del capital humano, basado en los principios de la cadena de Recursos Humanos del autor Chiavenato, en la organización de emprendimiento “Sweet Treats”. El presente trabajo es de tipo cuantitativo, descriptivo, de campo y proyecto factible. Las poblaciones en estudio que fueron utilizadas o analizadas para realizar el trabajo de grado es la plantilla de personal que posee actualmente la empresa “Sweet Treats” con una población de siete (7) personas, que vendría siendo la muestra ya que es conformada por una población muy pequeña, dicha población fue evaluada a través de la técnica de cuestionario. Se analizó el estado actual de la gestión del capital humano del emprendimiento y a su vez se identificaron los factores que están afectando el desempeño de la provisión de talento humano actualmente, mediante el uso de la matriz FODA y por último se elaboró la planificación para la gestión de capital humano basados en los principios de la cadena de Recursos Humanos de Chiavenato en el emprendimiento “Sweet Treats”.

Palabras Claves: Planificación Prospectiva Estratégica, Gestión Del Capital Humano, Negocio, Emprendimiento.

INTRODUCCION

Es sumamente importante para los emprendedores del sector contar con una planificación estratégica de la gestión del talento humano, ya que esto podría ser una de las causas más importantes y sino la más importante para su posición y éxito en un mercado competitivo como el del emprendimiento hoy en día ante la actual situación que están pasando en materia económica, lo que le permitiría poder anticipar las necesidades de los consumidores.

La planificación estratégica de la gestión del talento humano es considerada fundamental ya que proporcionara a los emprendimientos del sector a desarrollar una visión a largo plazo, para el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos y a su vez poder visualizar la mejor manera para el cumplimiento de los mismos, lo que permitiría conseguir una ventaja con respecto a la competencia y poder ir evolucionando y progresando de manera constante.

La empresa de emprendimiento que se escogió para la investigación fue “*Sweet Treats*” un emprendimiento dentro del sector repostero que se dedica a la elaboración de postres para cualquier tipo de ocasión desde hace dos años (2019), ya que presenta una problemática que con el pasar del tiempo se salió de las manos al personal encargado que la conforman, viendo estancada la capacidad de producción con respecto a la demanda de los productos que cuentan con una imagen y calidad expresada por los clientes, pero no se ha contado con una gestión que permita ingresar talento humano que se identifique con el logro que la empresa busca y brinda a sus cliente, es así como el personal actual están en la búsqueda de una solución que les brinde una solución de manera concreta para ser puesta en marcha lo más pronto posible que los lleve a la obtención de resultados esperados.

Es ante esta situación, que la investigadora por medio de una observación informal de la situación, determinó que no existe una planeación que tenga la capacidad de establecer la prospectiva con respecto al talento humano, cosa que el

mismo personal de la empresa comento se fue aplazando con el pasar del tiempo, afectando su capacidad de producción con respecto a la demanda que existía, y es algo que no es tomado en cuenta porque se han presentado ocasiones donde no se contempló que el negocio crecería y mucho menos de una forma rápida como ocurrió durante finales del 2019 e inicios del 2020, donde se sacrificó por un lado ese plan debido a la impaciencia y el no contar con métodos gerenciales que llevaron a priorizar el seguir satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

La planificación prospectiva es el fundamento estratégico que permitirá, una vez evaluados los resultados, poder tener una imagen clara y concreta sobre los pasos a seguir para la elaboración de un estrategias y acciones las cuáles serán los medios a seguir para alcanzar los objetivos planteados, sin tener que seguir sacrificando y perdiendo materia prima, ni tiempo del estrictamente necesario, lo que llevará a tomar en cuenta todos los factores que se presentan en “*Sweet Treats*”, por lo que se propone la planeación prospectiva estratégica para la gestión del capital humano, que están basados en los principios de la cadena de Recursos Humanos del autor Idalberto Chiavenato de tal manera que sean puestos en práctica en la organización del emprendimiento “*Sweet Treats*”.

Es así como para alcanzar el desarrollo de esta investigación se divide en los siguientes capítulos: En el **Capítulo I** de este trabajo engloba todo lo referente al problema, así surge el planteamiento del problema el cual está dividido en la descripción de la problemática existente y la formulación del problema, así como también los objetivos de la investigación que están divididos en Objetivos Generales y Objetivos Específicos y la Justificación de la misma.

En el **Capítulo II** es todo lo referente al Marco Teórico, en donde encontraremos los antecedentes pudiendo observar estudios previos realizados referente al tema de investigación, así como también las Bases Teóricas que donde se comprenden citas bibliográficas de estudios previos para compararlas con el problema a investigar y por último la definición de términos básicos, que no es más

que darles significados a palabras poco frecuentes para el lector.

El **Capítulo III**, es todo lo referente al Marco Metodológico empezando por dar a conocer el tipo y diseño de investigación utilizada, en donde en investigaciones de Proyecto Factibles como la presente se dividió por tres fases, en donde se establecen para cada fase tres objetivos específicos que son el de diagnóstico de la situación actual, describir cómo se lograra la identificación y describir cómo se lograra el diseño.

Seguido del **Capítulo IV**, donde se muestra una descripción detallada de todos los resultados obtenidos durante la investigación, encontrados a través de las fases I y II metodológicas previas descritas, por lo que permitió al investigador mostrar las debilidades que inciden directamente en la problemática.

Por ultimo en el **Capítulo V**, se presenta la propuesta del estudio, posterior a los hallazgos encontrados en los resultados. Aquí se describen los principios, objetivos tanto general como específicos y la justificación de la propuesta. Una vez realizado esto, se presentan los diferentes tipos de factibilidad que intervienen en el estudio, concluyendo con el desarrollo minucioso de la planificación prospectiva estratégica para la gestión del capital humano bajo los principios de la cadena de valor de Recursos Humanos de Chiavenato.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El papel que juega una gestión de Recursos Humanos eficiente dentro de un emprendimiento es de suma importancia ya que esta contribuye, en el cómo se va a desarrollar el personal que participa dentro de este, lo que se vuelve en un pilar que permitirá que dicho emprendimiento tenga éxito, ya que busca la definición de los procesos que integran a él provisiónamiento del talento humano, eso precisamente es lo que va a permitir el éxito de un emprendimiento sin importar las causas ajenas a ella, permitiendo así el logro de los objetivos de manera óptima con la menor pérdida en etapas de producción logrando así ventajas competitivas para todos, es así como Valera (2008) señala:

“para lograr sus metas, los emprendedores deben contar con valores como fuerza y vitalidad, un permanente deseo de superación y de progreso, capacidad y decisión para identificar oportunidades, destreza para crear e innovar permanentemente, así como tolerancia y disposición positiva hacia el cambio” (p12)

Es así como siempre será importante y debe tratarse como prioridad “te encuentres del lado del empleado/autoempleado o empleador”, aunque sea poseer un mínimo de características o requisitos que hagan al emprendedor apto para el trabajo, ya que al convertirte en empresario se deben cumplir con un serie de estándares de calidad que permitan posicionarte en un mercado tan competitivo como lo puede ser el del sector de la repostería, teniendo en cuenta que esa o esas personas que conformen la empresa son indispensables siempre para el éxito de la misma, así como serán los que facilitaran la capacitación y el desarrollo continuo de los colaboradores, en donde Levy (1981) afirma que:

“Planear no es eliminar la intuición. Es eliminar la improvisación (...). El planeamiento es un método de trabajo por medio del cual las cosas se preparan, concomitantemente se acompaña la acción y se aprende de lo que en verdad sucede”. (p.34)

Esta cita resume lo que se está haciendo y quiere lograrse con esta investigación, lo cual no es solo detectar un problema y buscar su solución, sino proporcionar los pasos correctos para lograr el cambio que se quiere obtener, y quizás hasta brindar varias opciones, ya que nos encontramos en un país tan volátil como Venezuela, que constantemente se generan nuevos retos , esta planificación brindara y generara un clima organizacional agradable para la obtención de resultados beneficiosos para la empresa de manera general.

Es así como en estos momentos el emprendimiento “*Sweet Treats*”, un emprendimiento de repostería que tiene un tiempo de 2 años en el mercado, esta se encarga de la elaboración de postres desde galletas chocolate chip hasta tortas de más complejidad para ocasiones especiales como cumpleaños o bautizos orientados a lograr la mayor satisfacción del cliente final para así contar con una imagen consolidada dentro del mercado que se participa, esta se encuentra en un estancamiento en cuanto al aumento de la capacidad de la producción.

Esto es debido a la situación presentada con respecto a la incorporación, selección y reclutamiento de nuevo talento humano, ya que no se ha encontrado definir las políticas, lineamientos, objetivos, estrategias, acciones sobre las cuales se pretende crear y modificar la gestión de recursos humanos requerida, a tal punto que se ha tenido que declinar clientes tanto habituales como nuevos resultado que se ha entregado un producto final no aceptable bajo los lineamientos de Sweet Treats, generando perdida de posibles futuros clientes.

Esto ha sido causado porque el talento humano no da abasto en el volumen demandado de ciertos productos motivado a que sus capacidades al momento de realizar los pedidos no son las más adecuadas dejando producto fuera de especificación gusto, textura, apariencia, entre otros, sobre todo los fines de semana y

los cuales no ha sido posible abastecerse todas las necesidades de los clientes trayendo como consecuencia: pérdida de clientes.

Esto ha generado que debido al poco tiempo disponible para capacitar al talento humano de como resultado la obtención de pérdida de materias primas e insumos llevando a la repetición del pedido lo que incrementa los costos de producción así como retraso en las entregas, ya que al quererse brindar a todos los clientes la posibilidad de obtener un producto de Sweet Treats cuando y como lo desee, no se logre por no tener una eficaz gestión de talento, lo que conduce a una desmotivación en general en el ambiente de trabajo.

Es por esto que el impacto que podría generar el no solucionarse este problema de forma rápida y de la mejor manera posible, conduciría a una pérdida de producción significativa que no sería ya por mucha demanda y poca oferta si no al revés, al generar productos y disminuirse su calidad, el cliente va a optar por alguna otra opción y eso dentro del emprendimiento es un factor que afecta la imagen del mismo y por ende la rentabilidad, aunado a que se generaría un clima laboral de desmotivación que provocaría el descontento y rotación del capital que forma parte del emprendimiento.

1.1.1.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Es ante la situación problemática definida anteriormente que se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo mejorar la provisión del talento humano del emprendimiento “Sweet Treats”?

1.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1.- Objetivo General

Proponer la planeación prospectiva estratégica para la gestión del capital humano, basado en los principios de la cadena de Recursos Humanos del autor Chiavenato, en la organización de emprendimiento “*Sweet Treats*”.

1.2.2.- Objetivos Específicos

- Analizar el estado actual de la gestión del capital humano actual ejecutado por la organización de emprendimiento “*Sweet Treats*”, en lo referente a la provisión del talento humano, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos.

- Identificar los factores internos y externos, que están afectando el desempeño de la provisión del talento humano existente, mediante el uso de una matriz FODA

- Elaborar la planificación para la gestión del capital humano basado en los principios de la cadena de Recursos Humanos de Chiavenato en el negocio de emprendimiento “*Sweet Treats*”.

1.3.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El centro de esta investigación se basó en el entorno de un emprendimiento, específicamente el de “*Sweet Treats*”, ya que actualmente según información dada por la Gerencia General de *Sweet Treats* (2020): “podría decir que diariamente ha empezado a surgir una competencia bastante extensa”; esto ha generado que la innovación en los productos sea constante para este emprendimiento, en donde se está llegando a un punto de no poderse seguir satisfaciendo la demanda y a la misma vez generar como resultado un producto de gusto y sabor de calidad, lo que está generando un estancamiento de la empresa tanto en su capacidad de producción debido a su capacidad de poder hacer un proceso de selección de talento humano adecuado para incorporar nuevo capital humano a ella que tengas el mismo nivel de compromiso y logro de metas.

Es ante esto que plantear una solución al problema detectado como lo es la planificación prospectiva estratégica, ya que ella se basa en la planificación estratégica y en la prospección, como la herramienta que a va a permitir mejorar la gestión de talento humano, permitiendo así establecer un norte concreto, a través de los resultados obtenido de los mejores métodos de recolección de datos de la empresa en cuestión.

Esta investigación generaría una serie de conocimientos nuevos y quizás de los que no se habían escuchado hablar o simplemente no se daba la importancia debida, como sucedió en el caso de esta empresa de emprendimiento “*Sweet Treats*” que por el tiempo que tiene en el mercado, no tomo en cuenta la importancia de la gestión del talento humano en ella, ya que esta solución dará a conocer los beneficios que puede aportar y no solo eso sino la manera en la cual se puede lograr, específicamente haciendo hincapié en los emprendimientos ubicados en el mismo sector como pueden ser los de repostería, panadería, pastelería, entre otros, que se encuentren aplacados sin saber cómo proceder.

Los aportes que podrían generar para la universidad es entender un poco sobre el porqué se eligió el tema que se eligió y los beneficios que brindara en un futuro habiendo siendo aprendidos y estudiados a lo largo de la carrera cursada en la Universidad José Antonio Páez, brindándoles así un camino más fácil a los futuros estudiantes de la carrera que quieran hacer su proyecto de investigación de algo que se le parezca a al tema de planeación prospectiva estratégica.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Barreto (2019), titulado **“Planificación estratégica para la cooperación internacional en la administración pública”**, presentado en la Universidad del Salvador, Argentina, Buenos Aires, para optar al título de Licenciado en Administración. El principal objetivo de la investigación es: Analizar las etapas del ciclo de la planificación estratégica que permitieron la constitución del LABINTEX en Francia como un instrumento de cooperación internacional innovador del INTA.

En el marco del Programa de Fortalecimiento del Sistema de Innovación Agropecuario Argentino con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Argentina impulsó la constitución de su primer laboratorio en el extranjero. La presente tesis analizó la planificación estratégica para la constitución del Laboratorio Externo del INTA en Francia, en adelante **“LABINTEX”**, como una innovación institucional en el ámbito de la administración pública del país, en materia de relacionamiento internacional para impulsar desarrollos científicos y tecnológicos de frontera del conocimiento con impacto en los sectores agropecuario, agroalimentario y agroindustrial.

Para el logro de estos fines, a través del desarrollo y consolidación del proyecto LABINTEX, el INTA logró la radicación laboral temporal de cuatro de sus investigadores en AGROPOLIS, una plataforma científico-tecnológica de especialistas en agricultura, alimentación, biodiversidad y medio ambiente con sede en Montpellier, Francia. La labor de cada investigador del LABINTEX implicó trabajar **“in situ”** desarrollando redes y proyectos conjuntos de investigación en áreas de cooperación priorizadas desde la Argentina, con profesionales de diferentes Unidades Mixtas de Investigación constituidas por establecimientos de enseñanza

superior y laboratorios de organismos de investigación franceses.

En el presente estudio, el análisis en profundidad del planeamiento estratégico para la conformación del LABINTEX, entre los años 2005 y 2015, se realizó a través de un modelo de interpretación desarrollado desde el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). El ciclo de la planificación estratégica en los organismos públicos propuesto por el ILPES permitió comprender la dinámica entre las diferentes fases de la etapa estratégica y operativa para la implementación del nuevo instrumento de cooperación internacional en el INTA inaugurado en el año 2012.

Esta aproximación dio cuenta de los antecedentes internacionales y nacionales como de las principales disposiciones que las autoridades del INTA consideraron como competencias estratégicas para la creación de la primera Unidad del organismo en el extranjero. Del mismo modo, comprendió los hitos asociados a la misión, visión, objetivos, planes de acción y estrategias de evaluación que promovieron el desarrollo del LABINTEX.

El análisis del sistema de planeamiento, aplicado a un modelo de cooperación internacional en una institución pública, propuso una interpretación sobre los desafíos en la implementación de vinculaciones que velan por resultados que crean valor de carácter científico y tecnológico, ante problemáticas que afectan el desarrollo del sector agropecuario nacional y mundial.

Pesantez Chica (2017), que lleva por título **“El capital humano y su incidencia en la competitividad de las pymes del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador”**, para optar al título de Administración en Negocios Internacionales, esta fue realizada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, Lima. El objetivo general es Determinar en qué medida el capital humano incide en la competitividad de las PYMES del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca– Ecuador.

El presente trabajo doctoral trata del capital humano y la incidencia que éste

tiene sobre la competitividad de las PYMES del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador; este estudio aplica como parte fundamental los conocimientos del capital humano que generan innovación ya que como manifiesta Stuart-Mill (1848), una población más preparada puede innovar más y lógicamente alcanzar valiosos niveles de competitividad empresarial; del mismo modo aplica otro factor importante que es la creatividad del capital humano que genera productividad, ya que como bien lo indica Fernández de Barrena (2003), el hombre es creativo por naturaleza y tiende a crecer y a desarrollarse de maneras que no le vienen dadas, se manifiesta de una manera propia en todas las acciones que realiza, esto da lugar a que con su trabajo creativo permita a la organización seguir creciendo y manteniéndose en el mercado.

Se realizó una investigación de orden cuantitativa, empleándose la técnica de la encuesta para el levantamiento de la información, con un tamaño muestral de 124 empresas, escogidas de manera aleatoria, los datos se procesaron en el programa estadístico SPSS24, obteniéndose resultados del todo interesantes y satisfactorios ya que se demuestran las hipótesis planteadas, es decir, que el capital humano de las organizaciones es el pilar fundamental para que se lleven a cabo todos los procesos al interior de la misma y se alcancen las metas requeridas, por tal motivo es necesario continuar formando, capacitando y valorando a este capital que, a través de sus ideas, pensamientos, innovaciones y su creatividad es capaz de influir de manera positiva en los resultados de las empresas.

Valentín Rodríguez, (2017), que tiene por título: **“Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur”**, para optar al título de licenciado en Administración. Este fue presentado en la Universidad Inca Garcilaso De La Vega, Perú, Lima. El objetivo general es: Determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur.

El presente trabajo de investigación responde a la necesidad de contribuir a la mejora del desempeño laboral de los trabajadores que prestan servicios en el ámbito de la Red de Salud Huaylas Sur, a través de una adecuada gestión del talento humano,

en cuanto al proceso de incorporación y selección de personal, capacitación, evaluación del trabajo e incentivando a los que destacan en sus labores, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

El estudio tuvo como objetivo determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. Para su desarrollo se utilizó el tipo de estudio no experimental transversal, de nivel explicativo, debido a que la investigación se realizó sin la manipulación deliberada de las variables, y solo se observan en su ambiente natural, en un momento para después describir, analizar y determinar la influencia de las variables de estudio.

La población de estudio estuvo conformada por el personal asistencial y administrativo del ámbito de la Red de Salud Huaylas Sur, en un número de 161 personas, a quienes se les aplicó la encuesta sobre gestión del talento humano y desempeño laboral; para el análisis de los datos se empleó tablas de contingencia, gráfico de barras, análisis estadísticos: Prueba de Chi – cuadrado.

Según las pruebas estadísticas, se concluye que el nivel de influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, es altamente significativa.

Bach. Martínez Riofrío; Bach. Silva Samamé, (2016), que tiene por título **“Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo”**. Realizado en la Universidad Señor de Sipán, Perú, Chiclayo, para optar al título de licenciado en Administración. La cual tiene por objetivo general el Proponer un plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo.

La presente investigación, “Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Spa Celestial Touch tiene como principal objetivo proponer un plan estratégico que permita mejorar la gestión del Spa, mediante la formulación, implementación y desarrollo de estrategias, con lo cual puede ser capaz que la empresa de tener una dirección estratégica de a donde se quiere dirigir y cual serán sus plzanes a futuros.

La presentación de acciones se realizó con el apoyo de la herramienta del Balanced Score Card, para lo cual se realizó un análisis de la perspectiva financiera, donde fue analizado el crecimiento y diversificación de ingresos. A su vez, la perspectiva del cliente donde se analizó el nivel de satisfacción, fidelidad, compras y retención con el cliente. Por otra parte, la perspectiva del proceso interno, donde se analizó el nivel de innovación, procesos de operación y el servicio post venta. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde se analizó la satisfacción, retención, infraestructura y a la tecnología, tanto del empleado como de la empresa.

Luego de analizar la gestión se desarrolló la propuesta de un plan estratégico, en la cual se hizo un análisis de la situación interna y externa, luego se diagnosticó la situación de la empresa a través de la matriz DAFO y luego se planteó los sistemas de objetivos corporativos para la empresa, en el cual se identifican todos los trabajadores del spa y por último se llevó a cabo las alianzas estratégicas por parte de la empresa. Finalmente se llegó a la conclusión que el plan estratégico propuesto si mejorará la gestión, dado que después del análisis realizado se pudo observar que tiene una mala gestión.

Veloso (2016) titulado: **“Plan Estratégico de Desarrollo Organizacional para la Optimización de la Empresa EC Venezuela C.A: Municipio El Hatillo”**. Este trabajo fue presentado en la Universidad Nueva Esparta, Caracas Venezuela, para optar al título de licenciado en Administración de Empresas. Llevo por objetivo general el Proponer un plan estratégico de desarrollo Organizacional para la Optimización de la empresa EC Venezuela C.A.

El plan estratégico para el desarrollo organizacional para la optimización de la empresa EC Venezuela C.A: Municipio Hatillo, Año 2016, es una propuesta dirigida a dicha empresa, partiendo de las carencias que presenta intrínsecamente afectando sus operaciones cotidianas, haciendo énfasis en el capital humano y la estructura de la empresa, ambos indispensables para la funcionalidad y eficacia de sus operaciones, a

fin de mantener la rentabilidad y crecimiento de la compañía, aunado con los factores externos que repercuten en la misma. Para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, fueron seleccionadas tres (3) muestras, a fin de conocer la perspectiva tanto de la directiva, como de los clientes y los empleados de la empresa objeto de estudio en cuanto a la situación actual de la compañía; tras ser analizados los resultados de la entrevista Semi-Estructurada y los cuestionarios respectivamente, fueron planteadas una serie de acciones operacionales correspondientes a la Propuesta del Plan Estratégico de Desarrollo Organizacional de acuerdo al cumplimiento de los objetivos de la investigación, lo cual finalmente conllevó a diversas conclusiones y recomendaciones dirigidas a la gerencia de EC Venezuela C.A.

Vivas. (2016), que llevo por título: **“Gestión del Talento Humano para el Aprovechamiento del Potencial Competitivo en la Compañía Anónima Teléfonos de Venezuela (CANTV) Acarigua, Estado Portuguesa”**, el mismo fue presentado en la Universidad Fermín Toro, Portuguesa Araure, para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales. Esta llevo por objetivo general el Analizar el Proceso de Gestión del Talento Humano para el Aprovechamiento del Potencial Competitivo en la Compañía Anónima Teléfonos de Venezuela (CANTV) Acarigua, Estado Portuguesa.

El estudio se enmarco en una investigación, bajo el paradigma cuantitativo, de carácter descriptivo, de campo, su objetivo fue analizar la gestión del talento humano orientada al aprovechamiento del potencial competitivo en la Compañía Anónima Teléfonos de Venezuela (CANTV) en Acarigua, estado Portuguesa. La población fue constituida por dos (2) departamentos: uno conformado por 07 personas (infraestructura) y 08 sujetos (conmutación) que trabajan en la organización antes mencionada. Como técnica de recolección de datos se utilizó una encuesta y como instrumento un (1) cuestionario con escalamiento Likert, validados a través de la técnica de Juicio de Expertos, fue calculada mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach (0,89 personal). Los resultados fueron analizados e interpretados mediante

estadística descriptiva y presentados en gráficos para su mejor visualización. Por ello se recomienda que la alta gerencia de la Cantv, promueva incentivos y mejoras para el personal, así como involucrarlos en los objetivos planteados por la organización.

2.2.- BASES TEÓRICAS

2.2.1 Prospectiva y Política Pública para el cambio estructural en América Latina y El Caribe

Medina Vásquez; Becerra; Castaño, (2014), Prospectiva y Política Pública para el cambio estructural en América Latina y El Caribe, dice:

Cuando se habla de prospectiva o estudios del futuro como también se le conoce, se está hablando de una visión que se tiene de a futuro, es una manera de hacer las cosas de manera innovadora y siempre pensando en el bien común, no solo de un lado, es vista como una forma de pensar y actuar orientada hacia el futuro y no únicamente como un método de investigación.

Es una reflexión acerca de las alternativas que se le presentan a una institución en este caso el emprendimiento con miras hacia el futuro fundamentado a través de datos que son recolectados y estudiados. Según la Sociedad Finlandesa de Estudios del Futuro:

“Los estudios del futuro examinan el presente con una especial comprensión del futuro, integran resultados de investigación de diferentes campos de conocimiento y ayudan a los encargados de la adopción de decisiones estratégicas a hacer mejores elecciones para un futuro común”.
(p.25)

La prospectiva resulta de una ayuda increíble para la investigación debido a que es precisamente lo que se está buscando y se quiere lograr, el crecimiento del emprendimiento no solo de manera a corto plazo si no a largo plazo también, de manera que cumpliendo con los objetivos pueda satisfacer tanto las exigencias de los clientes como también mantener al capital humano satisfecho.

2.2.2 Administración por Objetivos al Control Estratégico.

Remberto Naranjo Pérez y Mesa Espinosa, (2005), De la Administración por Objetivos al Control Estratégico, plantea:

La planeación estratégica viene siendo un proceso por el cual va a pasar una organización o cualquier institución que decida aplicarla, haciendo constar una serie de elementos para su correcta ejecución que son los de: reconocer sus objetivos y establecer las metas que tiene como organización y la estrategia que van a implementar para lograr dichas metas; se identifican las oportunidades y anticipan posibles peligros que puedan ocurrir; toma en cuenta al equipo que está conformado para el cumplimiento de metas; es proceso implementado para largo plazo y de las cosas más importantes, toman en cuenta tanto factores internos como externos a la institución, en donde Remberto Naranjo Pérez y Mesa Espinosa, (2005) explican:

“Conceptualmente, la planeación estratégica es engañosamente sencilla: analizar la situación actual y la situación que se espera en el futuro, determinar la dirección de la empresa, y desarrollar los medios para realizar la misión. En realidad, este es un proceso extremadamente complejo que exige un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización e igualarlos con las capacidades de la organización”. (p34)

La planificación a estratégica es un proceso que ayudara al emprendimiento debido no solo a que es un proceso a largo plazo que va a permitir el alcance de los objetivos y metas planteados, si no que va a estudiar cómo y cuándo deben ponerse en práctica para su logro a través de planes estratégicos para asegurar su implementación y quienes serán los encargados de llevarlos a cabo, permitiendo así la permanencia del emprendimiento en el mercado altamente competitivo que existe.

2.2.3 Planeación Prospectiva Estratégica, Teorías, Metodologías y Buenas Prácticas en América Latina

Dra. Baena Paz, (2015), Planeación Prospectiva Estratégica, Teorías, Metodologías y Buenas Prácticas en América Latina, establece que:

La Planeación Prospectiva Estratégica, siendo un proceso que permite dar resultados con exactitud, genera a su vez un cierto miedo a las personas o instituciones que conocen del debido a que se considera que existe un error muy común de parte de ellos que es el de tenerle miedo a la proyección a largo plazo por numerosas razones empezando con una bastante simple como lo es el de un común pensamiento decir que no se es capaz de lograrlo.

En el texto se puede apreciar cómo se instruye al lector, específicamente al público de América Latina a eliminar ese miedo, en donde Bitar (2014)

“Es indispensable que la prospectiva sea percibida como un instrumento útil a la función de gobernar. En la medida que los líderes políticos y sociales reconozcan esta utilidad, será más fácil incorporar estos trabajos a la formulación de las políticas y programas. Los estudios de prospectiva y estrategia deben entenderse como una forma moderna de planificación que sustituye a la existente desde los años sesenta. En ese entonces, la planificación era una responsabilidad gubernamental; hoy debe volver a serlo” (p.43)

“Sweet Treats” perdió el miedo a las cosas nuevas y quiere recibir todos esos cambios con los brazos abiertos y con la mejor disposición. Es por ello que decide realizar la investigación de este tipo, que va a permitir arrojar resultados bastante exactos y así poder tomar decisiones lo más acertadas posibles para el futuro de este emprendimiento, dejando a un lado el querer simplemente generar más patrimonio sacrificando un enfoque tan importante como este proponiendo variables para futuros inciertos y cambiantes.

2.2.4 Gestión del capital humano, competencias y sociedad del conocimiento.

Del Canto (2011), Gestión del capital humano, competencias y sociedad del conocimiento, establece:

Se puede expresar y dar a conocer de una manera bastante evidente, que el capital humano de una institución, organización o empresa, es su activo más importante y es que sin él sería imposible cumplir con las metas u objetivos planteados. En donde Del Canto (2011) señala que “Con la gestión del capital humano se van a poder plantear estrategias seguir, que a su vez puedan generar una mayor motivación hacia el cumplimiento de objetivos”, es así como a través de un sistema que también permitirá al capital humano ir aprendiendo en dicho proceso y poder crecer dentro de dicha institución.

En este sentido Drucker (1999) habla de trabajadores del conocimiento, como “el activo intangible más importante de la organización” (P.67). Este autor hace mención a los sujetos del conocimiento cuando dice: “... quienes trabajan con el conocimiento son dueños de los medios de producción, el conocimiento que llevan en la cabeza es un activo de capital enorme” (p.72) a su vez señala, “la labor de la gerencia consiste en reservar los activos de la institución a su cargo” (p.78).

En “Sweet Treats” será valorado a otro nivel todo lo que aporta el capital humano y a su vez entender cuáles son los procesos por los que atraviesan para el logro y cumplimiento de metas para así entender a fondo la situación por la que pasa cada uno de los miembros que lo integran, permitiendo así relacionar cada actividad con los objetivos un liderazgo y una estrecha relación entre cada uno de sus miembros asegurando que todo el proceso de producción sea de calidad, entregando un producto final cumpliendo los estándares del emprendimiento.

2.2.5 BPO Centro de Comercio (2016), Negocio.

El negocio es todo lo que va a definir la institución, empresa organización, desde a que se dedica y cuál es su target potencial, para así asegurar a través de una definición concisa la permanencia a largo plazo de la misma en el mercado, enfrentando cualquier tipo de desafíos que se pueden presentar generados por empresas que se encuentran en el mismo sector que ella. Todo esto determinado por el conocimiento arrojado a través del estudio la oferta y demanda diagnosticada en la institución.

Abell y Hammond (1990) plantean tres dimensiones para definir el negocio: “el grupo de los clientes, la función del cliente y la dimensión tecnológica, que responden a las preguntas ¿a quién se atiende?, ¿qué necesidad se satisface? y ¿cómo se satisfacen las funciones de los clientes?, respectivamente”. (p.45)

Aquí “Sweet Treats” se enfocaría mas no solo en el factor interno que conforma la empresa y su proceso de producción si no que estudio y aprende todo lo que abarca el factor externo de ella, quienes jueguen un papel sumamente importante para ella: sus clientes y sus necesidades, como se cubren y se satisfacen, entender a fondo el punto de vista de ellos y que esperan recibir del emprendimiento.

2.2.6 Emprendimiento para la creación de empresas con responsabilidad social empresarial (RSE).

Ibarra Mares y Castrillo Galván, (2014), Emprendimiento para la creación de empresas con responsabilidad social empresarial (RSE), definen como:

Son conocidas como personas que asumen riesgos que otros no están dispuestos a tomar, sin saber en que resultara su inversión, pero con que de su resultado crear cualquier tipo de riqueza sea lucrativa o no. Siempre busca crear o ingeniar, buscando y generando soluciones para el mercado a su alrededor.

Según Freire, Gibbs, y Graña (2004) para caracterizar al emprendedor se han

definido tres conjuntos de características que determinan en conjunto su éxito y son: “1. Los deseos y Actitudes, 2. Los Factores de Personalidad que determinan la dimensión interna del ser, y 3. Los conocimientos técnicos específicos aplicados en la etapa de preincubación” (p.12).

La mayoría del tiempo este grupo de personas conocidas como emprendedoras no adquirieron sus conocimientos a través de estudios si no que nacen con esa habilidad innata de negocios. Se caracterizan por tener confianza en sí mismos, son de confianza y una de las cosas más importantes es que se adaptan a los cambios constantes.

2.2.7 Matriz FODA

Según Pursell, S (2019), En toda organización es importante mantener una evaluación interna y externa de lo que sucede, con el fin de establecer estrategias ante los retos o nuevas oportunidades de crecimiento. El análisis FODA es una herramienta útil para lograrlo.

Centrarse tanto en las fortalezas como en las debilidades de una empresa logra que los equipos de trabajo encuentren soluciones y estrategias para superarse. Los equipos que se enfocan en sus fortalezas son 12.5 % más productivos, ya que resaltar los aspectos positivos logra un mayor rendimiento por parte de los empleados, aumenta la rentabilidad y hace que todos los colaboradores se esfuercen más en conseguir mejores resultados.

Un análisis FODA o DAFO es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Resulta fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras.

La matriz de análisis FODA es una herramienta muy valiosa para cualquier negocio, en tanto que da la pauta para conocer lo que se está haciendo bien y todo aquello que representa un reto actual o potencial.

¿Para qué sirve el análisis FODA?

-

Características del análisis FODA

Las características de la matriz FODA pueden englobarse en los siguientes aspectos:

Es un análisis certero y completo de una organización o proyecto. Utiliza los cuatro aspectos anteriormente mencionados, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como pilares que dan contexto al análisis resultante. A nivel interno, se ocupa principalmente de las fortalezas y debilidades. A nivel externo, se considera el posible impacto de las amenazas y oportunidades.

2.2.8 Técnica de los 5 ¿Por Qué?

Según Progressa Lean, (2015) Esta técnica se utilizó por primera vez en Toyota durante la evolución de sus metodologías de fabricación.

La estrategia de los 5 porqués consiste en examinar cualquier problema y realizar la pregunta: “¿Por qué?” La respuesta al primer “porqué” va a generar otro “porqué”, la respuesta al segundo “porqué” te pedirá otro y así sucesivamente, de ahí el nombre de la estrategia 5 porqués.

La técnica es sencilla, no tiene gran dificultad de aplicación, es una herramienta fácil y muchas veces eficaz para descubrir la raíz de un problema. Ya que es simple, se puede adaptar de forma rápida para que puedas resolver casi cualquier problema, por lo que debemos hacerla nuestra y aplicarla siempre que sea necesario

Cuando se busca resolver un problema, comienza con el resultado final de la situación que quieres analizar y trabaja hacia atrás (hacia la raíz), pregunta de manera continua: “¿Por qué?”. Repite una y otra vez la pregunta hasta que la causa raíz del problema se hace evidente.

No obstante, debes tener en cuenta que, si no obtienes una respuesta correcta de manera rápida, es posible que tengas que aplicar otras técnicas de resolución de

problemas.

Conviene indicar que el número de “cinco” porqué atribuido a esta técnica no es fijo puesto que el proceso iterativo de pregunta-respuesta se puede repetir tantas veces como sea necesario para encontrar la causa raíz del problema. La experiencia dice que a partir del 5 porqué resulta suficiente para sacar a la luz las causas principales del problema.

En resumen, la técnica de los 5 porqués es una interesante herramienta de gestión y análisis aplicable a cualquier área de su organización, junto con otras herramientas mediante la implantación de un Sistema de Mejora Continua y Lean Manufacturing o con formación especializada para diseñar y construir un modelo de Gestión.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Acción:** hecho, acto operación que implica actividad, movimiento o cambio y normalmente un agente que actúa voluntariamente, en oposición a quietud o acción no física.

- **Calidad:** son un conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.

- **Estrategia:** serie de acciones muy meditadas. Encaminadas hacia un fin determinado.

- **Medición:** es la acción de medir, o sea, determinar mediante instrumentos o mediante una relación o fórmula previa un resultado dentro de los parámetros escogidos.

- **Meta:** es un resultado deseado que una persona o un sistema imagina, planea y se compromete a lograr: un punto final deseado personalmente en una organización en algún desarrollo asumido.

- **Misión:** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización. Es lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.

- **Objetivos:** se denomina como el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones.

- **Producto:** es una cosa o un objeto producido o fabricado, algo material que se elabora de manera natural o industrial mediante un proceso, para el consumo o utilidad de los individuos.

- **Prospectiva:** ciencia que se dedica al estudio de las causas técnicas, científicas, económicas y sociales que aceleran la evolución del mundo moderno, y la previsión de las situaciones que podrían derivarse de sus influencias conjugadas.

- **Tiempo de operación:** es el tiempo necesario para realizar una o varias operaciones. Está compuesto por los tiempos de espera, preparación, operación y transferencia.

- **Valores:** son aquellos principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona, una acción o un objeto que se consideran típicamente positivos o de gran importancia por un grupo social.

- **Visión:** describe el objetivo que se espera lograr en un futuro. Se trata de la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar la organización, indicando además como planea conseguir sus metas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este contexto, se enmarco el presente capítulo en el cual se presentó el tipo de diseño, las fases de la investigación y la población y muestra, las técnicas de

recolección de datos que serán utilizados en el desarrollo del estudio. En este sentido el marco metodológico según Tamayo y Tamayo (2012), define al marco metodológico como “...un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentados antes los problemas planteados” (p. 47).

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación descriptiva buscando analizar el estado actual de la gestión del capital humano actual ejecutado por la organización de emprendimiento “*Sweet Treats*”, en lo referente a la provisión del talento humano que tiene la empresa hoy en día a día. Según Tamayo y Tamayo (2016), la investigación descriptiva:

“Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente” (p. 35).

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se centra en la necesidad que tiene la organización de emprendimiento “*Sweet Treats*” de mejorar la gestión de provisión del talento humano, por lo que se plantea en este trabajo generar una solución a la problemática existente. En ese sentido, este estudio se abordará bajo la modalidad de Proyecto Factible, Basado en las razones anteriores, se puede definir este proyecto como factible de acuerdo a lo expresado por Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2016)

“El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas,

tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades” (21).

En efecto, la investigación es un proyecto factible apoyado en una investigación de campo, porque la propuesta formulada tiene como objetivo proponer la planeación prospectiva estratégica para la gestión del capital humano, para lograr mejorar la provisión del talento humano del emprendimiento “*Sweet Treats*”.

Al ser descriptiva, requirió realizar una investigación de campo aplicando la técnica de recolección de datos tipo encuesta - cuestionario que permitió analizar todas las variables que están incidiendo sobre el estado actual de la gestión del capital humano actual ejecutado por la organización de emprendimiento “*Sweet Treats*”, en lo referente a la provisión del talento humano, con el fin de poder recoger opiniones del personal que interviene sobre el estudio y así poder contemplar dentro de la propuesta todas las características que esto requiere. La investigación de campo, según Tamayo y Tamayo (2016), es aquella que “se realiza con la presencia del investigador o científico en el lugar de ocurrencia del fenómeno” (p.130)

3.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN

La población es el total de personas que participan dentro de la organización. Donde Arias (2014), señala que la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para la cuales serán extensiva las conclusiones de la investigación” (p.75). La población objeto de estudio está integrada por 7 personas que están integradas a los cargos de: Gerente Producción (1), Asistente de Producción (1), Limpieza (1), Encargado de Redes y Mercadeo (1), Gerente Administrativo (1), Encargado de Despacho (1) y Compra y Venta (1) que son los responsables del desarrollo de la organización dentro del mercado, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 1

Población de Sweet Treats.

Cargos	Personas
Gerencia de Producción	1
Asistente de Producción	1
Limpieza	1
Encargado de Redes y Mercado	1
Gerente administrativo	1
Encargado de Despacho	1
Compra y Venta	1
Total	7

Fuente: Gerencia General. Sweet Treats, (2021)

MUESTRA

Es una parte representada de la población, la cual es seleccionada con la finalidad de extraer de ellos datos e información que le servirán al investigador. Aunque Arias (2014) la define como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.79).

Tomando en cuenta que la población está integrada por 7 personas, se tomara como muestra a toda la población en estudio, ya que es considerada como un muestro intencional. Según Hurtado (2018) el muestreo intencional es “aquel donde la muestra se escoge en términos de criterios teóricos que de alguna manera sugieren que ciertas unidades son las más convenientes para acceder a la información que se requiere”. (p.276)

3.4.-TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Cuando se habla de la encuesta, es importante recordar que se está hablando del instrumento y no de la técnica, la cual se trata siempre de preguntas, pero lo que en realidad se busca es recolectar la opinión de la muestra de estudio, según Tamayo y Tamayo (2016) Es aquella que “permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (58).

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El cuestionario es el instrumento que se utilizara para la técnica de la encuesta, el cual se trata en una estructura a base de preguntas, que serán de tipo dicotómicas, en función de la información que necesitara recopilar la investigadora en lo referente a la provisión del talento humano, según Tamayo y Tamayo (2016) señala que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio” (69)

Es así como aplicada la encuesta – cuestionario la investigadora, realizó las tabulaciones, gráficos y análisis de los resultados que arrojaron por medio del personal encuestado que sirvió de base para la definición de los factores que están relacionados con la gestión del capital humano actual ejecutado por la organización de emprendimiento “Sweet Treats”, en lo referente a la provisión del talento humano, por medio de un cuadro FODA, el cual permitió formular las estrategias y acciones que integraran la planificación a ser propuesta.

3.5 FASES METODOLOGICAS

En todo proceso de investigación, se seguirá un diseño organizativo que encamine al investigador a lograr sus objetivos de una manera práctica, conservando una estructura y un orden, con la finalidad de cumplir con los objetivos específicos planteados. En donde Tamayo y Tamayo (2016) explican:

“Antecedentes de un Proyecto de Investigación, lo que se realiza en esta sección, es una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de las investigaciones realizadas con anterioridad.” (p.34)

De este modo, se procede a detallar las tres fases empleadas para la solución de

la problemática referida en el objetivo general, a fin de cumplir con los requisitos involucrados en el proyecto factible.

FASES METODOLOGICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1 FASE I: Análisis del estado actual de la gestión del capital humano actual ejecutado por la organización de emprendimiento “Sweet Treats”, en lo referente a la provisión del talento humano, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos.

El desarrollo de la presente fase se inició con una revisión no estructurada de las operaciones que se realizan dentro de la empresa caso estudio por parte del personal, así como de las actividades que se realizan en lo referente a la provisión del talento humano de la empresa caso estudio. Esto se realizó mediante la revisión de manuales existentes, así como diagramas que posea la organización.

Todo esto con el fin de conocer información del entorno que engloba el problema, donde se utilizó como fuente de información al personal de la organización en estudio. La encuesta – cuestionario permitió conocer las condiciones de cumplimiento o no que generan la situación actual en la gestión del capital humano actual ejecutado por la organización de emprendimiento “Sweet Treats” puntualizando las debilidades que están relacionadas o influyendo sobre el mismo.

3.5.2. FASE II: Identificación de los factores internos y externos, que están afectando el desempeño de la provisión del talento humano existente, mediante el uso de una matriz FODA

Una vez culminada la primera fase, se analizó los resultados o factores

provenientes del análisis, para sustentar el proyecto o propuesta. En primer lugar, se utilizaron los datos obtenidos del instrumento aplicado, con el fin de plantear la Cadena de Valor de Recursos Humanos de Chiavenato (2013) a fin de adecuarla a la estructura de la empresa caso estudio, para de esta forma a través de los basamentos de la planeación prospectiva estratégica para la gestión del capital humano.

En función a estos basamentos se establecieron las acciones, así como los métodos de seguimiento y control que permitieron determinar si se ha alcanzado el nivel de mejora sobre los procesos en estudio. Es así como al tenerse definidas las acciones se procede a establecer los planes de trabajo por medio de la técnica de los 5 ¿Por qué? Y así contar con un plan estructurado que permita atacar la problemática detectada.

3.5.3. FASE III: Elaboración de la planificación para la gestión del capital humano basado en los principios de la cadena de Recursos Humanos de Chiavenato en el negocio de emprendimiento “Sweet Treats”.

En la última fase, se establecieron todos los parámetros a seguir, para identificar la viabilidad de la propuesta a nivel económico y en materia de retorno de la inversión que se realice para implementar el mismo, a través de análisis costo beneficio y determinación de los recursos tangibles necesarios para la ejecución de la estrategia. El primer paso será la determinación de los recursos (humanos, materiales, tecnológicos y logísticos) relacionados con el desarrollo de la propuesta. Es así como se buscó el establecimiento del costo de los recursos requeridos para desarrollar la propuesta.

En el siguiente aspecto, se determinó el beneficio esperado con respecto al nivel de mejora alcanzado sobre de la gestión del capital humano actual ejecutado por la organización de emprendimiento “Sweet Treats”, en lo referente a la provisión del talento humano en función de la aplicación de la propuesta. El último paso es

establecer el cálculo y análisis de la razón costo beneficio resultante para la ejecución de la propuesta. El resultado de esta fase se obtendrá todos los recursos necesarios para la implementación de la propuesta y su viabilidad a nivel económico.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Dentro de la Empresa en estudio “*Sweet Treats*”, surgió como problemática la

insuficiencia de Talento Humano. Al ser una empresa de Emprendimiento Venezolano, ubicado en la categoría del sector alimenticio como lo es la repostería, donde la creciente demanda de sus servicios y productos de calidad ha incrementado satisfactoriamente, dando como resultado un posicionamiento en todo el entorno del mercado. La Directiva no contaba con el auge inmediato de la misma, fuera de manera exponencial, por lo que las operaciones han subido de nivel, requiriendo así un incremento de las provisiones del Talento Humano para facilitar el trabajo de producción de sus dulces y cubrir la demanda contra cliente.

En este Capítulo IV, se mostrarán los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento y técnicas de recolección de datos e información como se mencionan anteriormente en la investigación. Buscando brindar las soluciones factibles con un enfoque dinámico que le permita a la empresa “*Sweet Treats*” tomar en consideración para aplicar las mismas, a bajo costo que puedan perdurar en el tiempo con los conocimientos y aplicación de los principios en Recursos Humanos según lo dicta el autor Chiavenato, dando paso a una Planificación Prospectiva Estratégica funcional. Dicho esto, a continuación, se presentan los resultados a través de las siguientes fases metodológicas:

4.1 FASE I: Análisis del estado actual de la gestión del capital humano actual ejecutado por la organización de emprendimiento “*Sweet Treats*”, en lo referente a la provisión del talento humano, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos.

La Gestión del Capital Humano dentro de una organización, empresa o emprendimiento es de crucial importancia para garantizar el éxito de la misma. Por lo que, cada una de ellas debe contar con un plan estratégico que genere resultados óptimos, de lo contrario podría ocurrir estancamiento en la evolución y crecimiento de la misma. Dicho esto, las empresas deben contar con una estructura sólida bien definida de cómo es su conformación, roles y descripciones de cargo de cada talento humano dentro de ella, para que, al momento de atravesar ciertos

intervalos de transiciones y cambios, esta esté preparada para los mismos.

Para la empresa “*Sweet Treats*”, la necesidad del estudio es crucial para su desarrollo y crecimiento permitiendo llevar sus operaciones de manera organizada agregando valor a su vez del capital humano, que aporta un valor intangible importante. Por lo tanto, se planea en esta primera fase de la investigación aplicar como instrumento el Cuestionario, mediante preguntas de forma cerrada donde cada persona a la que se le aplicó el Cuestionario lo hizo de forma personal, lo que quiere decir que cada participante respondió acorde a su apreciación subjetiva del clima organizacional actual de la empresa “*Sweet Treats*”.

Para ello, dicho cuestionario se elaboró a través de preguntas dicotómicas excluyentes con un total de veintiocho (28) preguntas clasificadas por variables de la siguiente manera (Ver Cuadro 1):

- **Sistema de Variables**

Las variables representarán los elementos que pueden experimentar alteraciones y que a su vez pueden ser objeto de estudio. Al respecto, Arias, F. (2014), las define como “la característica o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p. 41). Las variables se clasifican en independientes e interdependientes. Las primeras están representadas por los factores que constituyen la causa y las segundas describen el problema que se está estudiando.

Cuadro 2. Identificación y Definición de las Variables

OBJETIVOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
-----------	-----------	-----------------------

ESPECÍFICOS		
Analizar el estado actual de la gestión del capital humano actual ejecutado por la organización de emprendimiento “Sweet Treats”, en lo referente a la provisión del talento humano, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos.	Estado actual de la gestión del capital humano actual	Es el conjunto de prácticas, conceptos y procesos implementados en las organizaciones para manejar la productividad y la satisfacción de los colaboradores en el ambiente laboral. (Sá, V (2020:1))
Identificar los factores internos y externos, que están afectando el desempeño de la provisión del talento humano existente, mediante el uso de una matriz FODA	Factores que afectan el desempeño de la provisión del talento humano	Constituye en factor estratégico para el desarrollo empresarial, en especial estando estrechamente relacionado con los procesos de formación del talento humano y de la innovación. A su vez, consiste en una serie de estrategias que puede utilizarse en beneficio de la organización empresarial, por esto es importante que estas estrategias no solo beneficien a la empresa o sector económico, sino que abran perspectivas para mejorar la situación económica y laboral (Rodríguez (2019:1))
Elaborar la planificación para la gestión del capital humano basado en los principios de la cadena de Recursos Humanos de Chiavenato en el negocio de emprendimiento “Sweet Treats”	Planificación para la gestión del capital humano	La planeación de personal “es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura”. (Chiavenato, 2000:210)

Fuente: Uzcategui, (2021)

Cuadro 3. Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DIMENSION	INDICADOR	ÍTEMS
Estado actual de la gestión del capital humano actual	Teórica	- Gestión de personal y talento humano	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,8
	Practica	- Reclutamiento	9
		- Selección de Personal	10
		- Rotación de Personal	11, 12
Factores que afectan el desempeño de la provisión del talento humano	Teórica	- Factores Internos (Liderazgo organizacional)	13, 13.1, 13.2, 13.3, 13.4
	Practica	- Factores Externos (Legal)	14, 15
Planificación para la gestión del capital humano	Teórica	- Sistemas	16, 17
	Practica	- Estilo Gerencial	18
		- Capacidades	19
		- Cuadros jerárquicos	20
		- Objetivos de orden superior	21, 22
		- Estructura	23
		- Estrategia	24
		- Competencias	25
		- Escenarios	26
		- Posicionamiento Estratégico	27, 28

Fuente: Uzcategui, (2021)

Una vez establecidas las variables, se procedió a la creación del Cuestionario clasificando las preguntas por indicadores, dando un total de 28 de ellas. El propósito es evaluar los elementos claves de la organización por medio de un conjunto de indicadores establecidos. No existen respuestas correctas o incorrectas para estas

preguntas. Por lo tanto, se le pide ser tan preciso como sea posible para responder a las preguntas de modo que el diagnóstico resultante sea más claro

Tabla 1. Modelo de Cuestionario Aplicado al personal de “*Sweet Treats*”

Indicador: Gestión de personal y talento humano		SÍ	NO
1	¿El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación?		
2	¿El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el individualismo y libertad?		
3	¿El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la alta competencia y exigencias?		
4	¿Le gustaría que el estilo de gestión de la organización se caracterizara por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas?		
5	¿Considera Ud. ¿Que en la organización existe la lealtad y la confianza mutua entre los trabajadores?		
6	¿Considera Ud. ¿Que en el equipo de trabajo existe el deseo de la innovación y desarrollo?		
7	¿El equipo se enfoca al trabajo mancomunado para el cumplimiento de las metas?		
8	¿El equipo de trabajo adopta las políticas y reglas de la organización de manera fiable?		
Indicador: Reclutamiento de Personal		SÍ	NO
9	¿La captación de personal se realiza de acuerdo a los objetivos de la organización?		
Indicador: Selección de Personal		SÍ	NO
10	¿Considera usted que el negocio de emprendimiento “Sweet Treats” posee las herramientas necesarias para realizar una selección adecuada del talento humano requerido?		
Indicador: Rotación de Personal		SÍ	NO
11	¿La organización se enfatiza en la permanencia y la estabilidad del personal?		
12	¿Considera que el tiempo que se mantiene un empleado captado, dentro de la organización es el adecuado para cumplir los objetivos y metas del negocio de emprendimiento “Sweet Treats” ?		

Indicador: Factores Internos (Liderazgo organizacional)		SÍ	NO
13.1	¿Le gustaría que el estilo de liderazgo de la organización se caracterice por el trabajo en equipo y la participación?		
13.2	¿Le gustaría que el estilo de liderazgo de la organización se caracterice por el individualismo y libertad?		
13.3	¿Le gustaría que el estilo de liderazgo de la organización se caracterice por la alta competencia y exigencias?		
13.4	¿Le gustaría que el estilo de liderazgo de la organización se caracterice por dar seguridad en los puestos de trabajo y estabilidad en el capital humano?		
Indicador: Factores Externos (Legal)		SÍ	NO
14	¿La organización define el éxito en función de la eficiencia al cumplir con el marco legal vigente en materia laboral en Venezuela?		
15	¿La organización se enfatiza en el cumplimiento de los programas de incentivo y esparcimiento establecidos en el marco legal vigente en materia laboral en Venezuela?		
Indicador: Sistemas		SÍ	NO
16	¿Existen procedimientos formales para la realización de diferentes actividades que integra el negocio de emprendimiento “Sweet Treats”?		
17	¿Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace de forma estructurada?		
Indicador: Estilo Gerencial		SÍ	NO
18	¿En en el negocio de emprendimiento “Sweet Treats” cuentan con un estilo gerencial?		
Indicador: Capacidades		SÍ	NO
19	¿El personal que labora en en el negocio de emprendimiento “Sweet Treats” se encuentra adecuadamente preparado en el área estratégica?		
Indicador: Cuadros jerárquicos		SÍ	NO
20	¿Piensa Ud. ¿Que como equipo están inspirados a seguir trabajando por la empresa “Sweet Treats”?		
Indicador: Objetivo de orden superior		SÍ	NO
21	¿Considera que son un equipo capaz de ir más allá de los objetivos planteados?		

22	¿Considera Ud. ¿Que la organización podría estar orientada al logro de los resultados en relación a los objetivos?		
Indicador: Estructura		SÍ	NO
23	¿Cuenta el negocio de emprendimiento “Sweet Treats” con una estructura organizacional que se encuentre en concordancia con la estrategia?		
Indicador: Estrategia		SÍ	NO
24	¿Existe dentro del negocio de emprendimiento “Sweet Treats” un plan estratégico definido que señale hacia donde ir y cómo llegar?		
Indicador: Competencias		SÍ	NO
25	¿El personal que integra el negocio de emprendimiento “Sweet Treats” posee las competencias necesarias para los trabajos asignados?		
Indicador: Escenarios		SÍ	NO
26	¿Los procesos que integran a la gestión del capital humano toman en cuenta el potencial escenario del personal en lo referente a la provisión del talento humano?		
Indicador: Posicionamiento Estratégico		SÍ	NO
27	¿La organización se esfuerza por hacer hincapié sobre las acciones competitivas y del rendimiento dirigidas a fortalecer el posicionamiento estratégico esperado por el negocio de emprendimiento “Sweet Treats”?		
28	¿La organización define el éxito sobre la participación de mercado siendo el desplazamiento de la competencia parte crucial?		

Fuente: Uzcategui, (2021)

Concluido el proceso de respuestas al Cuestionario antes mencionado por el Talento humano existente actualmente en la Empresa de Emprendimiento “*Sweet Treats*”, se procedió al análisis del mismo de la siguiente manera:

Como análisis inicial se tienen los siguientes resultados en función de las respuestas dadas por el número de participante, es importante acotar que cada respuesta fue dada de forma subjetiva en cuanto a la apreciación que posee cada uno de ellos de la empresa. Tomando la muestra en estudio de siete (7) personas, que son

las que actualmente laboran dentro de “Sweet Treats”, se tiene lo siguiente (Ver Tabla 2):

Tabla 2. Resultados Totales por Participante

<i>Nro. De Participante</i>	Total, SI %	Total, NO %
<i>1</i>	67,85714286	32,14285714
<i>2</i>	71,42857143	28,57142857
<i>3</i>	46,42857143	53,57142857
<i>4</i>	39,28571429	60,71428571
<i>5</i>	57,14285714	42,85714286
<i>6</i>	64,28571429	35,71428571
<i>7</i>	57,14285714	42,85714286
Total %	57,65%	42,35%

Fuente: Uzcategui, (2021)

Como se muestra en la tabla, se contabilizó el total de respuestas asertivas para la empresa expresadas en porcentajes, ejemplo: Para el participante número uno (1) al que se le realizó el cuestionario, el total de respuestas Sí, es equivalente a diecinueve (19) de ellas, por lo que el resto, igual a nueve (9) fueron un No. Al expresar los valores en porcentajes, queda que el 67,86 % de un total de 28 preguntas fueron positivas mientras que un 32,14 % fueron negativas, considerándose debilidades o puntos de mejoras. Sucesivamente se realizaron los cálculos pertinentes, dando un resultado total de 57,65% respuestas afirmativas del total de siete participantes, mientras que un 42,35% fueron No.

Para conocer un poco más de las debilidades y el estado actual de la empresa de emprendimiento, fue necesario adentrarse un poco más, analizando los totales de las respuestas por Ítems de cada uno de los indicadores, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 3):

Tabla 3. Totales por Indicadores

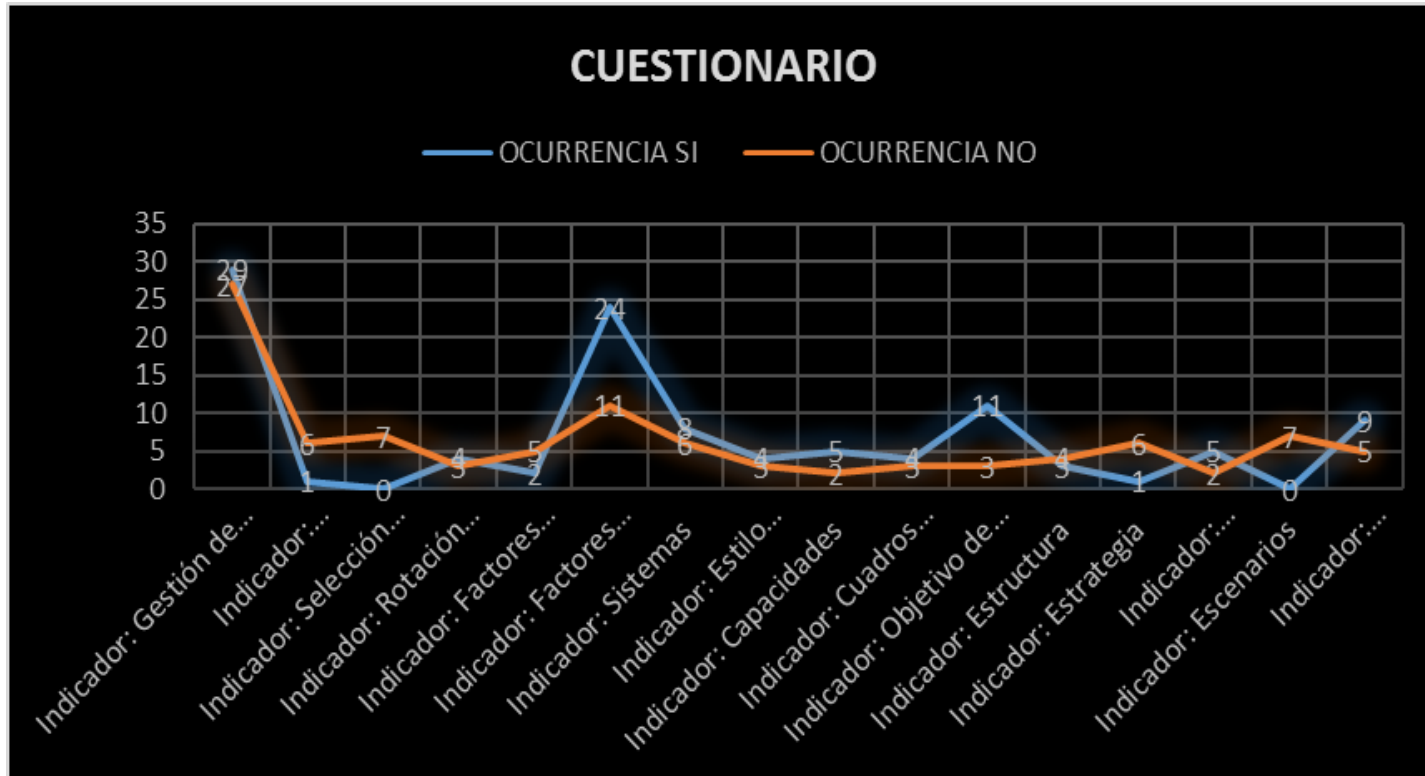
<i>INDICADOR</i>	OCURRENCIA SI	OCURRENCIA NO
------------------	--------------------------	--------------------------

<i>Indicador: Gestión de personal y talento humano</i>	29	27
<i>Indicador: Reclutamiento de Personal</i>	1	6
<i>Indicador: Selección de Personal</i>	0	7
<i>Indicador: Rotación de Personal</i>	4	3
<i>Indicador: Factores Internos (Liderazgo organizacional)</i>	2	5
<i>Indicador: Factores Externos (Legal)</i>	24	11
<i>Indicador: Sistemas</i>	8	6
<i>Indicador: Estilo Gerencial</i>	4	3
<i>Indicador: Capacidades</i>	5	2
<i>Indicador: Cuadros jerárquicos</i>	4	3
<i>Indicador: Objetivo de orden superior</i>	11	3
<i>Indicador: Estructura</i>	3	4
<i>Indicador: Estrategia</i>	1	6
<i>Indicador: Competencias</i>	5	2
<i>Indicador: Escenarios</i>	0	7
<i>Indicador: Posicionamiento Estratégico</i>	9	5
TOTALES	52,38	47,62

Fuente: Uzcategui, (2021)

Ahora bien, en la tabla mostrada anteriormente se tiene información importante para lograr identificar las debilidades actuales que afectan directas o indirectamente las provisiones de Talento Humano. Para ello se establecieron indicadores, y dentro del mismo una serie de preguntas. Lo que se buscó con la misma fue obtener el total de ocurrencias por cada pregunta de acuerdo a su indicador, arrojando que 52,38 % de respuestas afirmativas de un total de 100 % que representan las 28 preguntas que fueron respondidas por una muestra de 7 participantes, restando un 47,62 % de ocurrencias No. Para mostrar el comportamiento se muestra un gráfico de línea (Ver Gráfico 1)

Grafico. 1 Resultados de Ocurrencia



Fuente: Uzcategui, (2021)

Por lo que se puede concluir que la empresa de Emprendimiento “*Sweet Treats*” presenta debilidades en cuanto a los siguientes indicadores ordenados de mayor ocurrencia a menor ocurrencia de la siguiente manera:

- 1. Indicador: Gestión de personal y talento humano**
- 2. Indicador: Factores Externos (Legal)**
- 3. Indicador: Selección de Personal**
- 4. Indicador: Escenarios**
- 5. Indicador: Reclutamiento de Personal**
- 6. Indicador: Sistemas**
- 7. Indicador: Estrategia**
8. Indicador: Factores Internos (Liderazgo organizacional)
9. Indicador: Posicionamiento Estratégico
10. Indicador: Estructura
11. Indicador: Cuadros jerárquicos
12. Indicador: Objetivo de orden superior
13. Indicador: Estilo Gerencial
14. Indicador: Rotación de Personal
15. Indicador: Capacidades
16. Indicador: Competencias

Una vez diagnosticadas estas posibles debilidades mediante la aplicación del cuestionario se tiene como resumen de las mismas lo que se muestra a continuación:

- El estilo de gestión de la organización no se caracteriza por el trabajo en equipo, el conceso y la participación.
- El estilo de gestión de la organización no se caracteriza por el individualismo y libertad
- El estilo de gestión de la organización no se caracteriza por la alta competencia

y exigencias

- Al personal le gustaría que el estilo de gestión de la organización se caracterizara por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas
- El personal Considera Ud. que en la organización no existe la lealtad y la confianza mutua entre los trabajadores
- Consideran Que en el equipo de trabajo no existe el deseo de la innovación y desarrollo
- El equipo no se enfoca al trabajo mancomunado para el cumplimiento de las metas.
- El equipo de trabajo adopta las políticas y reglas de la organización de manera fiable.
- La captación de personal no se realiza de acuerdo a los objetivos de la organización.
- EL negocio de emprendimiento “*Sweet Treats*” no posee las herramientas necesarias para realizar una selección adecuada del talento humano requerido.
- No existen procedimientos formales para realizar diferentes actividades.
- Los procedimientos formales marcan la pauta de forma estructurada.
- No tiene clara su estructura organizacional que vaya acorde con la estrategia.
- Los procesos que integran la gestión del capital humano no toman en consideración el potencial escenario del personal referente a la provisión del talento humano.

4.2 FASE II: Identificación de los factores internos y externos, que están afectando el desempeño de la provisión del talento humano existente, mediante el uso de una matriz FODA

La cadena de valor de Recursos humanos es una herramienta estratégica vital para el desarrollo de ventajas competitivas para toda organización, es por esto, que dentro de la misma se hace referencia a las actividades de apoyo donde se engloba

dentro de ella el Talento Humano. Aquel Talento Humano dentro de cada empresa u organización sin importar su actividad económica, es el conjunto que constituyen todas las personas que lo conforman como Capital Humano, cada uno puede valer más o menos de acuerdo a las competencias y talentos que posean. Dicho esto, para el negocio de Emprendimiento “*Sweet Treats*” la provisión de Talento Humano ha generado ciertas dificultades en sus operaciones, por lo que en la fase I, se mostraron los hallazgos encontrados con el uso del instrumento de recolección de información, como lo fue en este caso el Cuestionario.

Para la fase II de la presente investigación, se pretende identificar los factores internos y externos que afectan actualmente a la provisión del Talento Humano del caso en estudio haciendo uso de las técnicas ya establecidas por el investigador como la aplicación de la Matriz FODA y la herramienta de Solución de Problemas los 5 ¿Por Qué?

4.2.1 Aplicación de la Herramienta Matriz FODA

A continuación, se procede a realizar la Matriz FODA de las Ventajas y Desventajas que posee el Negocio de Emprendimiento. Estas fueron obtenidas a través del Cuestionario aplicado a los 7 empleados que conforma actualmente el Capital Humano, que será de gran aporte para proponer las estrategias en la Gestión de Talento Humano. (Ver Cuadro 4).

Tal como se describe a la matriz FODA, estas permitieron establecer un análisis certero y completo del estado actual del negocio de Emprendimiento “*Sweet Treats*” utilizando sus 4 aspectos básicos como las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, donde se tiene que:

- **Fortalezas y Debilidades:** corresponden a un análisis interno del estado actual en cuanto a la provisión de Talento Humano.
- **Oportunidades y Amenazas:** vienen representadas por el análisis externo.

Cuadro 4. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad en los puestos de trabajos - Enfatizan en la permanencia y estabilidad - Personal calificado en el área - Equipo de trabajo con visión innovadora y de desarrollo - Existe lealtad y confianza mutua entre los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Reestructurar organizacionalmente los departamentos que la conforman. <ul style="list-style-type: none"> - Definir lo cargos - Definir misión, visión y objetivos - Mejorar el marketing digital
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - No Cuenta con un departamento encargado de la selección del personal. - Falta de personal capacitado en diversas áreas. - No cumplimiento de plazos de entrega por demora en tiempos. - No posee un modelo de negocio - No tiene procedimientos establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La competencia posee una mejor estructura organizacional. - Sueldos en bolívares, bonificaciones dolarizadas. - Fuga de talento altamente capacitado - Personal disponible no competente.

Fuente: Uzcategui, (2021)

Una vez distribuidos los factores internos y externos en el lugar correspondiente denominado FODA, se procedió a realizar la matriz de la misma. Esta consta de las columnas representadas por las Oportunidades y Amenazas y las filas por las Fortalezas y las Debilidades. A su vez, se muestran además las Estrategias FO-FA y DO-DA, dando como resultado cumplir por el propósito establecido en esta fase. A continuación, se muestra con detalle la elaboración de dicha matriz FODA (Ver Cuadro 5) y el análisis de las estrategias en cuestión.

Cuadro 5. Aplicación de la Matriz FODA

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1: Reestructurar organizacionalmente los departamentos que la conforman. O2: Definir lo cargos O3: Definir misión, visión y objetivos O4: Mejorar el marketing digital	A1: La competencia posee una mejor estructura organizacional. A2: Sueldos en bolívares, bonificaciones dolarizadas. A3: Fuga de talento altamente capacitado. A4: Personal disponible no competente
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
F1: Seguridad en los puestos de trabajos F2: Enfatizan en la permanencia y estabilidad F3: Personal calificado en el área F4: Equipo de trabajo con visión innovadora y de desarrollo F5: Existe lealtad y confianza mutua entre los empleados	F3-O2 F4-O1	F1-A1 F2-A2 F3-A3
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
D1: No Cuenta con un departamento encargado de la selección del personal. D2: Falta de personal capacitado en diversas áreas. D3: No cumplimiento de plazos de entrega por demora en tiempos. D4: No posee un modelo de negocio D5: No tiene procedimientos establecidos.	D1-O1 D2-O2 D4-O1 D5-O4	D1-A1 D2-A3

Fuente: Uzcategui, (2021)

Por lo consiguiente, se utilizaron los códigos resultantes de la matriz FODA para describir las estrategias que servirían en el desarrollo de la propuesta de planificación prospectiva estratégica para la gestión del talento humano.

Descripción de las Estrategias Obtenidas:

- **Estrategia F3-O2:** al tener personal calificado como parte del talento

humano se tiene que definir claramente los cargos asignados a cada uno de ellos, de este modo, cada capital humano que conforma la gestión tendría clara sus funciones y objetivos dentro del negocio de emprendimiento.

- **Estrategia F4-O1:** Al tener un capital humano actual que posee características orientadas a la innovación y desarrollo, es un potencial aspecto a considerar para reestablecer la estructura organizacional actual de los departamentos y conocer así mejor las competencias de cada uno de ellos.
- **Estrategia F1-A1:** Cuando se brinda seguridad en los puestos de trabajo creando metas claras y cargos definidos mejora la competencia actual, ya que le brinda al Capital Humano estabilidad y confianza.
- **Estrategia F2-A2:** La Gestión del Capital humano es congruente con lo que se establece en el negocio siempre y cuando la misma persiga una estructura definida y los mismos lineamientos enfocados hacia la permanencia del Talento Humano viendo remunerado su dedicación y compromiso en forma tangible.
- **Estrategia F3-A3:** Al posicionar correctamente al Capital humano de acuerdo a sus capacidades, habilidades y destreza en un puesto que le proporcione seguridad y confianza, el mismo no vera la necesidad de emigrar a otro destino que le sea más llamativo.
- **Estrategia D1-O1:** Al contar dentro de su estructura con un departamento encargado solamente de la provisión del Talento Humano, eleva el nivel de competencia con otros emprendedores del mismo sector económico.
- **Estrategia D4-O1:** contar con un modelo de negocio actual que se ajuste a las necesidades que abarquen los cambios sociales y económicos para poder así reestructurar el negocio de emprendimiento.

- **Estrategia D5-O4:** Establecer procedimientos claros en todos los departamentos, así como la conformación de la misión, visión y objetivos como una sociedad en crecimiento de estructura sólida.
- **Estrategia D1-A1:** Realizar la conformación de un departamento para la provisión de talento humano necesario que permita satisfacer con el crecimiento actual y cumplir con el mercado meta.
- **Estrategia D2-A3:** Crear un plan estratégico basado en capacitaciones del talento humano actual, así como desarrollar estrategias que permitan encontrar el capital humano que conformaría toda la estructura organizacional y brindar así seguridad y permanencia.

Del mismo modo, tal como se definió en las fases metodológicas de la investigación se realizó la aplicación de la Herramienta de Solución de Problemas denominada 5 ¿Por Qué?, para ello se emplearon las debilidades obtenidas en la aplicación de la Matriz FODA.

Tal como se define en la metodología de aplicación de la Técnica de los 5 ¿Por Qué? De forma sencilla y rápida, se busca solucionar una problemática a través de la evaluación de sus por qué, donde uno a uno fue evaluado permitiendo llegar a las causas raíces (Ver Tabla 4) de las cuales se obtuvieron las siguientes causas:

1. Inicialmente se creó bajo la condición de no tener un Esquema Organizacional.
2. No se tenía claro un modelo de negocios.
3. No posee visión, misión ni objetivos establecidos.
4. No cuenta con personal encargado de la parte gerencial.
5. Comenzó sin un modelo de negocios.

Tabla 4. Aplicación 5 ¿Por Qué?

Items	Por Qué ?	Posibles Causas	Por Qué ?	Por Qué ?	Por Qué ?	Por Qué ?	Por Qué ?	Causa-Raíz
1	Por Qué ?	No Cuenta con un departamento encargado de la selección del personal	Es una empresa familiar con poco tiempo en el mercado	Inicialmente se creo bajo la condición de sin Esquema Organizacional				Inicialmente se creo bajo la condición de sin Esquema Organizacional
2	Por Qué ?	Falta de personal capacitado en diversas áreas	Inicialmente no se tenia un pronostico sobre una demanda de ventas industrializadas	No se tenia una visión de maximizar la producción en el mercado	No se tenia claro un modelo de negocios			No se tenia claro un modelo de negocios
3	Por Qué ?	No cumplimiento de plazos de entrega por demora en tiempos	La demanda supera la capacidad de producción	No se cuenta con un departamento de planificación	No cuenta con una estructura organizacional definida	No posee visión, mision ni objetivos establecidos		No posee visión, mision ni objetivos establecidos
c	Por Qué ?	No posee un modelo de negocio	No se tenía una visión del crecimiento	No se hizo una proyección orientada al futuro	No cuenta con personal encargado de la parte gerencial			No cuenta con personal encargado de la parte gerencial
5	Por Qué ?	No tiene procedimientos establecidos.	No habia necesidad de procedimentar	Era un emprendimiento	Comenzo sin un modelo de negocios			Comenzo sin un modelo de negocios

Fuente: Uzcategui, (2021)

Siendo así, para concluir con esta fase II, se debe considerar varios aspectos importantes como parte de la identificación de los factores externos e internos que inciden en la captación de Talento Humano en el negocio de Emprendimiento “*Sweet Treats*”. Se obtuvo como resultado el estado actual en el que se encuentra la empresa, esta está en crecimiento e incursionando en un mercado altamente competitivo, donde cada aspecto es fundamental para continuar con el éxito, es por esto, que se debe contar con una estructura sólida y bien definida, de esta manera estar constituida a su vez de sus recursos intangibles como lo es la conformación de todo su Capital humano que aportan sus habilidades y conocimiento y logran poner en marcha cada uno de las actividades. Ahora bien, se concluye con esta fase II lo siguiente:

1. Al tener un negocio de emprendimiento que inicialmente se creó bajo la condición de no tener un Esquema Organizacional, sufre actualmente por no poseer una.
2. Se debe crear un Modelo de Negocios bien solido que perdure en el tiempo, pero que sea flexible a los cambios que puedan surgir.
3. La conformación de su visión, misión y objetivos será crucial, ya que cada empresa bien constituida debe velar por cumplimientos de los mismos, dándole un valor agregado a sus productos, así como su calidad.
4. Contar con personal encargado de la parte gerencial para aligerar carga de trabajo a la administración actual y mejorar la toma de decisiones en función de la planificación estratégica que se tenga para cubrir la demanda.

4.3 FASE III: Elaboración de la planificación para la gestión del capital humano basado en los principios de la cadena de Recursos Humanos de Chiavenato en el negocio de emprendimiento “*Sweet Treats*”.

Esta siguiente Fase, consiste en la elaboración de la planificación para la

Gestión del Capital Humano basado en los principios de la cadena de Recursos Humanos de Chiavenato, de acuerdo a los resultados que se obtuvieron en las fases anteriores donde mediante el análisis de las debilidades, se presentaron las desventajas actuales como situación actual.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

Como toda organización, empresa o sociedad, los negocios de emprendimientos también requieren de cambios a través del tiempo y a medida van creciendo y adentrándose dentro del mercado. Es por esto, que el capital humano que lo conforme es el principal activo intangible invaluable para aportarle a sus productos un valor inigualable como la dedicación, conocimiento, tiempo y esfuerzo, ya sea de forma directa o indirecta en la elaboración de sus productos o servicios.

De la misma forma, las estrategias que se empleen para el reclutamiento del Talento Humano hacen que esta actividad sea vital para el rendimiento y cumplimiento de las operaciones. Dentro de las actividades de apoyo en la cadena de valor se encuentra el talento humano buscando siempre que cada uno contribuya a la organización con sus conocimientos, capacidades y habilidades. Dicho esto, el negocio de emprendimiento “*Sweet Treats*” requiere de una planificación estratégica basada en la Gestión del Talento Humano para solventar su problemática existente. En los capítulos anteriores ha quedado demostrado con argumentos sólidos y contundentes la existencia del mismo desde un punto de vista donde la apreciación del Capital Humano actual fue crucial para el análisis de la situación actual en primera instancia como diagnóstico.

Asimismo, en el presente Capítulo de la investigación se desarrolló la propuesta de planificación prospectiva estrategia para la gestión del Talento Humano para el negocio de emprendimiento “*Sweet Treats*”.

5.2 Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General

Diseñar la Planificación Prospectiva Estratégica para la Gestión del Talento

Humano del Negocio de Emprendimiento “*Sweet Treats*”.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las medidas a considerar para la planificación estratégica.
- Establecer las estrategias para la Gestión de Talento Humano.
- Evaluar los costos-beneficios de la aplicación de la Propuesta de planificación prospectiva estratégica.

5.3 Justificación de la Propuesta

Existen actividades primarias y secundarias dentro de la cadena de valor que le permitiría a los negocios de emprendimiento, así como a las organizaciones a convertir la herramienta generadora de grandes ventajas competitivas para fortalecerse y competir exitosamente en el mercado actual, logrando de esta manera superar las dificultades que presentan actualmente y ganando una mayor participación contribuyendo así con su crecimiento y empleo. De igual manera, se exigen cambios internos de la empresa que deben estar acompañados por una intervención activa que se ajuste a su desarrollo comercial.

Siendo así, la provisión de Talento Humano es fundamental dentro de ellos, basando los principios en una cadena de valor donde el capital humano que lo conforma como parte elemental para el direccionamiento estratégico mediante una metodología. Se concluye la necesidad de que la organización se oriente hacia una más visión más ambiciosa de los RRHH, vinculándolos como elementos claves del direccionamiento estratégico para el éxito organizacional. El personal es el factor clave en la capacidad de adaptación de la organización y en la consolidación de una ventaja competitiva, de ahí que el futuro de aquella dependa de lograr un capital humano idóneo y comprometido. Finalmente se reafirma la necesidad de consolidar herramientas simpaticen78 por la calidad de los procesos, los productos y los servicios en un sistema de calidad.

5.4 Factibilidad de la Propuesta

5.4.1 Factibilidad Técnica

La factibilidad técnica se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, entre otros, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto, se refiere a elementos tangibles o medibles. Córdoba (2013), dice que “el proyecto debe considerar si los recursos técnicos actuales son suficientes o deben complementarse” (p.25). Actualmente, el negocio de emprendimiento cuenta dentro de su capital humano con la Administración del mismo, por lo que este es el encargado desde sus inicios a la captación de talento humano, por lo que, para la aplicación de la propuesta es viable ya que se cuenta de momento con el personal que la llevara a cabo.

5.4.2 Factibilidad Operativa

Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (Procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Consiste en el análisis de los recursos productivos, incluidos los humanos, necesarios para la realización de un proyecto económico. Además, el estudio de la factibilidad operativa permite conocer lo urgente de implementar un proceso y la posible aceptación de este por parte del personal.

5.4.3 Factibilidad Económica

La Factibilidad económica es aquella donde los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos. Es el elemento más importante ya que a través de él se solventan las demás carencias de otros recursos. Además, muestra a la organización la viabilidad de la misma y a su vez muestra los aportes que obtendrá con su aplicación. Para el negocio de emprendimiento “*Sweet Treats*” es fundamental contar con soluciones que sean beneficiosas a bajo costo y que generen ganancias económicas.

5.5 Desarrollo de la Propuesta

Hablando un poco sobre la Cadena de Valor propuesta por Chiavenato sobre la Administración de Recursos Humanos, es importante mostrar el enfoque del autor en el presente estudio. Debido al tiempo en el que conviven las personas dentro de las organizaciones, haciéndolos propensos a depender de actividades grupales logrando metas personales, así como también para la organización. Para que existe una Administración de Recursos Humanos es necesario que existan principalmente una organización y personas que interactúen dentro de ella.

Es por ello, que establecer una Planificación para la Gestión del Talento Humano requiere de un trabajo arduo, teniendo una interacción de entre el empleado y la organización, como trabajo de reciprocidad basado en una relación de intercambio mutuo. Entender el pensamiento humano es complejo, por lo que cada organización debe elegir su talento humano basado en sus principios, donde se pueden tener 2 tipos de personas durante un proceso selectivo para un puesto en específico, uno de ellos puede estar basado en el trato como personas, siendo estas dotadas de habilidades, capacidades, motivación, valores, actitudes y objetivos, mientras que el otro grupo son tratados como recursos dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios en el área para desarrollar labores empresariales.

Aplicado el análisis de las debilidades presentes dentro del Negocio de Emprendimiento “*Sweet Treats*”, y haciendo uso de los conocimientos basados en la Cadena de Valor de Recursos Humanos, se puede establecer que la organización debe estar regida por un Talento Humano donde cada integrante aporte los 2 tipos de características antes mencionadas. Del mismo modo, se plantea realizar una Planificación Prospectiva Estratégica que garantice un mejor proceso de provisión del Talento humano, aplicando las 7 “P” de la misma. La sinergia de las 7 “P” se logra cuando se da una interacción de cada una de ellas durante el proceso. Se pueden interpretar de la siguiente manera:

- **Justificación** ¿Por Qué?
- **¿Para Qué?:** Objetivos
- **¿Acerca de?:** Contenido
- **¿Quiénes?:** Personas
- **¿Cómo?:** Metodología
- **¿Cuándo?:** Tiempo
- **¿Con Qué?:** Recursos
- ¿Cuánto?: Costos
- ¿Dónde?: Contexto

Planificación Estratégica para la Gestión del Capital Humano del Negocio de Emprendimiento “*Sweet Treats*”

✓ **Propuestas**

Objetivo: Realizar una planificación estratégica que cubra las necesidades actuales del Negocio de Emprendimiento “*Sweet Treats*” para la provisión del Talento Humano.

- **1era “P”:** **Justificación ¿Por Qué?**

Definir: Debido al crecimiento que presenta el negocio de emprendimiento “*Sweet Treats*” dentro del mercado actual de repostería y su demanda en aumento, se requiere de Capital Humano que aporte a la empresa sus conocimientos y habilidades para cumplir con el logro de los objetivos y las metas.

Para ello, se necesita de una reestructuración de los actuales Departamentos que la conforman, como se muestra a continuación (Ver Cuadro 6). También, como parte de las debilidades encontradas, es necesario crear la misión, visión y objetivos de la empresa, para crear valores y sentido de pertenencia dentro de cada uno los integrantes que conforman el Capital Humano actual y aquellos que serán parte del negocio de emprendimiento “*Sweet Treats*” (Ver Anexo 2).

Cuadro 6. Departamentos Actuales vs. Propuestos

Departamentos Actuales	Departamentos Requeridos
Gerencia de Producción	Departamento de Compras
Asistente de Producción	Dpto. de Ventas y Televentas
Limpieza	Dpto. de Marketing y Redes
Encargado de Redes y Mercado	Dpto. Producción
Gerente administrativo	Dpto. de Limpieza
Encargado de Despacho	Dpto. de Despacho
Compra y Venta	Dpto. de Administración
	Dpto. de Recursos Humanos
	Dpto. de Gerencia
Capital Humano Actual= 7 personas	Capital Humano Propuesto= 14 personas

Fuente: Uzcategui, (2021)

- **2da “P” ¿Para Qué?: Objetivos**

Definir: Lograr la mejor Selección de Personal para cubrir las vacantes que se presenten a lo largo del crecimiento considerando los 2 tipos de clasificación según la Cadena de Valor.

Objetivos:

- Contar con personal con habilidades y destrezas en diversas áreas, que pueda realizar actividades donde sea requerido.
- Mantener al Capital Humano en constante crecimiento dentro de la organización.
- Celebrar el cumplimiento de los logros y metas con incentivos en función de sus resultados.
- Mantener la Comunicación formal en todo momento.
- Cumplir con las promesas realizadas en cierto momento donde se tracen metas prioritarias.

- **3era “P” ¿Acerca de?:** Contenido

En esta etapa de la Planificación Estratégica, se deben considerar lo siguiente:

ACTITUDES: Las actitudes del Talento Humano deben tomarse siempre en consideración, recordando que se trabaja con personas y que como Humanos en diversos momentos de la vida puedan estar inmersos en sus propios problemas personales, que, aunque no se quiera, puede afectar su rendimiento en sus actividades. Asimismo, la empresa puede atravesar por ciertos cambios estructurales y para ello se debe manejar con cautela lo siguiente:

- Actitud Pasiva
- Actitud Reactiva
- Actitud Proactiva
- Escenarios

Al reestructurar organizacionalmente la empresa, se deben tomar en consideración y en cuenta al personal que labora dentro de ella. Estos pueden aportar ideas innovadoras que generen cambios satisfactorios.

- **4ta “P” ¿Quiénes?:** Personas

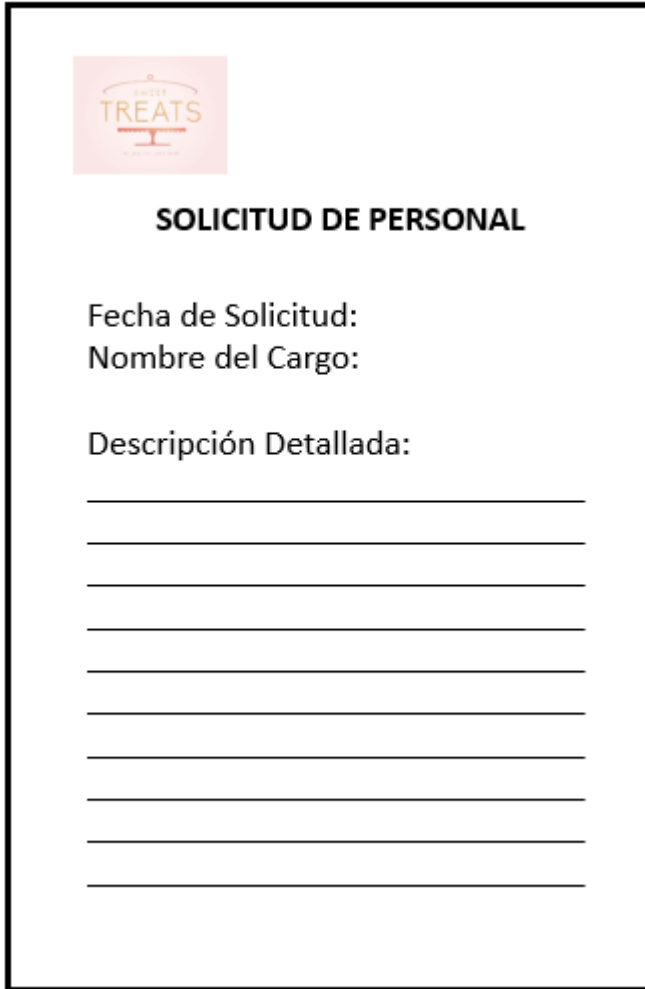
Este punto de la propuesta de Planificación de la Gestión de Capital humano es la más importante. Como toda gestión se necesita de un plan sucesivo de actividades durante un proceso, siendo el caso, el proceso de captación de Talento Humano, que si bien la empresa no cuenta con uno, es necesario crearlo, por el cual se propone lo siguiente:


✓ **Propuesta para el Reclutamiento de Talento Humano.**

Paso #1: Identificar al personal específico que se requiera para el puesto.

En este punto, el solicitante deberá informar a RRHH vía correo electrónico a través del formato de prueba (Ver Figura 1) la o las personas que requiera para un puesto en específico. Dentro de esta Solicitud se debe detallar las características del

personal a seleccionar, fecha y nombre del cargo.





SOLICITUD DE PERSONAL

Fecha de Solicitud:
Nombre del Cargo:

Descripción Detallada:

Figura 1. Solicitud de Personal
Fuente: Uzcategui, (2021)

Paso #2: Una vez informado a RRHH el personal requerido, el cazador de Talento es el encargado de gestionar la orden para que el Dpto. de Marketing haga las publicaciones pertinentes sobre la búsqueda. Las mismas serán publicadas en redes sociales.



Figura 2. Red Social
Fuente: Uzcategui, (2021)

Paso #3: Crear una Base de Datos con los “Posibles Aspirantes al Cargo”

Obtenidas y registradas todas las solicitudes enviadas al correo directo de RRHH (recursoshumanos @sweettreatsvl.com), el cazador de talentos debe realizar el contacto con el personal más acorde a lo requerido y establecer una posible entrevista presencial, de no ser el caso, se podrá realizar vía Web mediante alguna plataforma digital.

Sweet TREATS		Sweet Treats Departamento de Recursos Humanos				Fecha de Elaboración: Abril 2021 Nro de Revisión: 0 Codigo: DRH-SP01		
Itemns	Nombre	Apellido	Edad	Profesión	Experiencias Previas	Nro de Contacto	Correo	Referencias personales
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

Figura 3. Base de Datos Departamento de RRHH

Fuente: Uzcategui, (2021)

Paso #4: Realizar una Matriz de Competencia

En este paso se deberá realizar una matriz de competencias para evaluar a los candidatos con más aspectos positivos que cumplan con los requisitos seleccionados una vez realizada la entrevista final.

Paso #5: Comunicarse con el seleccionado e informar que fue admitido

Se debe llamar al talento Humano seleccionado para el puesto, así como el día y hora en el cual debe presentarse con los requisitos para el ingreso, entre estos:

- Carta de Residencia de habitabilidad.
- Números de Contacto Directo en caso de accidente laboral.
- 2 referencias Personales
- Título de Profesión
- Constancia de Trabajos anteriores.
- En Caso de tener cursos realizados, llevar soporte.

Paso #6: Realizar contrato junto a las condiciones de pago

Paso #7: Dar inducción al puesto de trabajo las primeras semanas.

- **5ta “P” ¿Cómo?: Metodología**

Como Metodología a seguir se debe tomar en cuenta cómo será el reclutamiento de cada talento humano, es importante no omitir ningún paso para continuar con la secuencia de forma organizada. Tener una base de datos no descarta al resto de los aspirantes, ya que estos pueden ocupar cargos vacantes en el futuro y pueden formar parte del Capital humano de la empresa.

- **6ta “P” ¿Cuándo?: Tiempo**

El tiempo estimado para la selección del Capital Humano, puede variar, pero se habla de 2 semanas entre cada caso, para dar chance así de que los candidatos puedan postularse de manera satisfactoria.

- **7ta “P” ¿Con Qué?: Recursos**

Los recursos es la conformación de todo el Capital Humano que conforma el Negocio de Emprendimiento “*Sweet Treats*”, en cada uno de los departamentos.

- **8va “P” ¿Cuánto?: Costos**

En esta etapa de la planificación Estratégica es fundamental establecer cuáles son los costos asociados a la misma, así como los beneficios que se podrían obtener de la misma. Que se muestran de la siguiente manera:

✓ **Costos Asociados a las Propuestas**

Para realizar los Costos-Beneficios se tomaron los últimos 6 meses de la capacidad de producción entre Tortas y Bites (Mini dulces), dicha información fue suministrada por la Gerencia del Emprendimiento “*Sweet Treats*”, se obtuvo lo siguiente:

Tabla 5. Producción Mensual Actual

<i>Ítems</i>	<i>Mes</i>	Tortas (unid)	Bites (Mini Dulces) (Unid)	Ganancia Mensual (\$)
1	Septiembre 2020	72	1370	1700
2	Octubre 2020	58	1545	2040
3	Noviembre 2020	63	1792	2720
4	Diciembre 2020	47	796	1105
5	Enero 2021	19	1122	850
6	Febrero 2021	48	1157	1360
7	Marzo 2021	67	1797	2550
<i>Total</i>		374 unid	9759 unid	12325 \$

Fuente: Uzcategui, (2021)

Se tiene que los últimos 7 meses la capacidad de producción entre Tortas y Bites varia significativamente de acuerdo al mes, con un total de 374 unidades de tortas y 9759 unidades de Bites durante ese periodo representando una ganancia neta de 12325\$ en estimación.

Al hacer un incremento del Capital Humano, basándose en la nómina actual de siete (7) personas como está constituida, la propuesta en cuanto a la conformación de la nueva estructura de la empresa se puede duplicar en un 100% y llegar a 14 empleados, distribuidos en los departamentos propuestos se puede estimar que la producción cumpla con la demanda de ventas generando mayores ganancias. Supongamos que la producción de Tortas y Bites incremente en un 100 %, lo que significaría que ahora se producirían el doble de tortas y Bites respectivamente, y tomando en consideración la variante en los precios las ganancias mensuales pueden subir hasta un 70 % más.

Tabla 6. Producción Estimada

<i>Ítems</i>	<i>Mes</i>	Tortas (unid)	Bites (Mini Dulces) (Unid)	Ganancia Mensual (\$)
1	Septiembre 2020	164	3224	4000
2	Octubre 2020	128	3636	4800
3	Noviembre 2020	148	4216	600
4	Diciembre 2020	112	2296	3200
5	Enero 2021	44	2640	2000
6	Febrero 2021	112	2724	2600
7	Marzo 2021	156	4228	6000
<i>Total</i>		884 unid	229464unid	23200\$

Fuente: Uzcategui, (2021)

Relación Costo-Beneficio de la aplicación de la Propuesta

- Û El costo de ingreso mensual para la empresa durante los últimos 7 meses es igual a 12.325 \$ (Valores estimados).
- Û El costo de ingreso mensual para la estimación de los próximos 7 meses con una ganancia del 70% es igual a 23.200 \$ (Valores estimados)
- Û Para la relación Costos-Beneficio se tiene que:

$$X = 12.325 / 23.200 = 0.53$$

- Û Por lo que se puede concluir que, por cada Dólar (\$) invertido en la producción, se obtendrá un beneficio del 50% para la empresa.

- 9na “P” ¿Dónde?: Contexto

Esta última “P” de la Planificación Prospectiva Estratégica para la Gestión del Talento Humano del Negocio de emprendimiento “*Sweet Treats*”, se

basa en la localización geográfica de la empresa. Actualmente la empresa está ubicada en una Zona Residencial de Valencia, a pesar de que los costos operacionales están incluidos, es importante, que, al realizar la expansión de Capital Humano, el incremento de personal requiera más espacio de trabajo.

Los beneficios intangibles que se podrán obtener una vez aplicada la planificación estratégica que cubra las provisiones del Talento Humano, se pueden decir que:

- Ü El negocio de emprendimiento “*Sweet Treats*” podrá incrementar el Capital Humano dando un valor agregado a sus productos.
- Ü Podrá tomar nuevos riesgos en la creación de nuevos e innovadores productos para posicionar en el mercado.
- Ü Mejorará la competencia actual.
- Ü Brindará mayor estabilidad a su Talento Humano.
- Ü Estará preparado para posibles escenarios de cambio.
- Ü Permitirá mantener el objetivo principal basado en el éxito a través de la adecuada utilidad de sus recursos.

CONCLUSIONES

El negocio de Emprendimiento “*Sweet Treats*”, es una empresa constituida inicialmente por dos emprendedores amantes de la repostería. Ubicada en Valencia, Edo. Carabobo, tiene como actividad económica dentro del sector alimenticio específicamente en el área de repostería, con la elaboración de tortas y diversos tipos de mini dulces a los cuales llamaron “Bites”. A pesar de su corto tiempo en el mercado, su buen gusto y calidad de sus productos han generado un posicionamiento rápido en el mercado, siendo un fuerte competidor con aquellas marcas más antiguas. Comenzaron con un Capital Humano pequeño para cumplir con la producción, sin embargo, al no percatarse de su crecimiento no contaba con las provisiones de Talento Humano necesario que les permitiera cubrir con las operaciones que les demandaba sus ventas. Esto ocasiono que se perdieran clientes por falta de entregas ya que los productores no se daban abasto con la demanda.

Es por esto que surgió la necesidad del estudio, para buscar las debilidades y las causas que ocasionan la problemática existente. Para ello se definió a la investigación bajo la metodología de proyecto factible con un diseño de campo por que fue necesario el nivel descriptivo de la misma. La población y la muestra al ser poco representativa, se tomaron por igual el conjunto de 7 personas en total. Adicionalmente, se emplearon las técnicas y herramientas de recolección de información que mejor se adaptaron a la investigación como fue la aplicación del Cuestionario de forma dicotómico y la observación no informal, así como la revisión. La aplicación de la Matriz FODA al igual que la técnica de los 5 ¿Por qué? fueron vitales para obtener las desventajas y debilidades presentes. Todo esto a través de las fases metodológicas de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

En la **Fase I**, se aplicó el instrumento de recolección de información como lo fue el Cuestionario, definido por un sistema de variables. Este fue aplicado a las 7

personas que conforman el Capital Humano Actual de la empresa, dando sus respuestas bajo un sistema cerrado de preguntas en forma subjetiva de acuerdo a cada opinión personal. Esto sirvió posteriormente para el análisis de la misma.

En la **Fase II**, denominada identificación de los factores internos y externos fue prudente realizar la matriz FODA mostrando así las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, para obtener la codificación y establecer las mejores estrategias a tomar en consideración.

Para la **Fase III** comprendida en el Capítulo V denominado La Propuesta, se procedió a la elaboración de la planificación estratégica para la Gestión de Talento Humano tomando en consideración los principios de la Cadena de Valor dictada por el autor Chiavenato, donde se deja claro que sin las personas y una organización no existiría la administración de recursos humanos por los cuales se deben tomar a las personas como parte fundamental para el éxito de los objetivos. Siendo así, proponen mediante las 7 “P” de la planificación prospectiva las acciones que deben tomar la empresa para mejorar su producción y cumplir con las demandas en sus productos.

Por último, se tienen los costos y beneficios tangibles e intangibles que se pueden lograr al aplicar las propuestas. De este modo, se muestran los costos actuales con la capacidad de producción que se tiene, asimismo también se muestra que al aumentar el capital humano podría aumentar proporcionalmente la capacidad de cubrir la demanda con un nuevo nivel de producción lo que incrementaría las ganancias mensuales hasta en un 70%. Por lo que se muestra que la relación costo beneficio en función del aumento de las capacidades de producción es de 0.53, dado que por cada inversión que se realice para la misma tendrá una ganancia del 50%, lo que genera para la empresa más beneficios que los actuales.

RECOMENDACIONES

- Realizar un modelo de negocio que se ajuste a las nuevas necesidades del negocio de emprendimiento “*Sweet Treats*”
- Realizar un estudio económico de factibilidad para el cambio de sede de operaciones de la empresa, que sirva para el incremento del nuevo Capital Humano.
- Mantener los objetivos claros dentro del negocio, donde los valores y las buenas costumbres sean un pilar fundamental.
- Mantener la comunicación formal para todo el Capital Humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (2014). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (6ta. ed.). Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Arias, F. (2016) **El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica**. 6° Edición. Venezuela. Editorial: Episteme.
- Baena, G (2015). *Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, Metodologías y Buenas Prácticas en América Latina*. Primera Edición. Consultoría y Servicios de Comunicación. S.C
- Bach. Martínez Riofrío; Bach. Silva Samamé, (2016), Trabajo de Grado “**Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo**”. Realizado en la Universidad Señor de Sipán, Perú, Chiclayo
- Balestrini A., M. (2014). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. 8va edición. Caracas: BL consultores asociados.
- Barreto (2019), trabajo de Grado “**Planificación estratégica para la cooperación internacional en la administración pública**”, Argentina, Buenos Aires Licenciado en Administración
- Del Canto (2011). *Gestión del Capital Humano, Competencias y Sociedad del Conocimiento*. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Vol 4, N.8. Universidad de Carabobo.
- Hernández R., Fernández C., Baptista M. (2012) **Metodología de la Investigación**. México. Editorial Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hurtado, J. (2018). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. (9na. ed.).
- Méndez, (2009). **Metodología de la Investigación**. Bogotá: McGraw Hill.
- Naranjo Pérez, Meza Espinosa y Solera Salas. (2005). *De la Administración por Objetivos al Control Estratégico*. Tecnología en Marcha. Vol. 18 N.1.

- Palella S., Martins F. (2012) **Metodología de la investigación cuantitativa**. Caracas, Venezuela, Editorial Fedupel, Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Pesantez Chica (2017), Trabajo de Grado “**El capital humano y su incidencia en la competitividad de las pymes del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador**”, Administración en Negocios Internacionales, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, Lima.
- Progressa Lean, (2015). **5 Porqués, Análisis de la Causa Raiz de los problemas**. Recuperado en línea de: <https://www.progressalean.com/5-porques-analisis-de-la-causa-raiz-de-los-problemas/#:~:text=La%20estrategia%20de%20los%205,de%20la%20estrategia%205%20porqu%C3%A9s>.
- Pursell, S. (2019). **Qué es la Matriz FODA y Como Implementarla en tu Empresa**. Recuperado en línea: <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Sampieri R. (2014) **Metodología de la Investigación**. Sexta Edición. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Stracuzzi M. (2012) **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. 3º Edición. Editorial FEDUPEL. Caracas, Venezuela.
- Tamayo y Tamayo, M. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. Limusa Noriega Editores. Sexta Edición.
- Tamayo y Tamayo (2016): *El proceso de la investigación científica*. Consultado el 11 de octubre del 2020 desde <https://books.google.co.ve/books?isbn=9681858727>.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2016). **Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctoral** (5ta. Ed.). Caracas: Autor.
- Valentín Rodríguez, (2017), Trabajo de Grado “**Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur**”, licenciado en Administración. Universidad Inca Garcilaso De La Vega, Perú, Lima.
- Veloso (2016). Trabajo de Grado “**Plan Estratégico de Desarrollo Organizacional para la Optimización de la Empresa EC Venezuela C.A: Municipio El Hatillo**”. Universidad Nueva Esparta, Caracas Venezuela, para optar al título de licenciado en Administración de Empresas.

Vivas. (2016), Trabajo de Grado “**Gestión del Talento Humano para el Aprovechamiento del Potencial Competitivo en la Compañía Anónima Teléfonos de Venezuela (CANTV) Acarigua, Estado Portuguesa**”, fue presentado en la Universidad Fermín Toro, Portuguesa Araure, para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales.

ANEXOS
MODELO DE CUESTIONARIO



El presente cuestionario va dirigido al personal del negocio de emprendimiento “Sweet Treats”, el cual permitirá el estudio del estado actual de la gestión del capital humano actual ejecutado por la organización, así como la identificación de los factores internos y externos, que están afectando el desempeño de la provisión del talento humano, junto con las condiciones de la planificación para la gestión del capital humano que esté llevando a cabo dicho emprendedor.

El propósito es evaluar los elementos claves de la organización por medio de un conjunto de indicadores establecidos. No existen respuestas correctas o incorrectas para estas preguntas. Por lo tanto, se le pide ser tan preciso como sea posible para responder a las preguntas de modo que el diagnóstico resultante sea más claro.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, la recolección de dicha información, permitirá la realización del trabajo en curso. Agradeceríamos la colaboración y sinceridad.

Agradece:

Jessica Uzcategui



ENCUESTA PERSONAL DEL EMPRENDIMIENTO “Sweet Treats”



Indicador: Gestión de personal y talento humano		SÍ	NO
1	¿El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación?		
2	¿El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el individualismo y libertad?		
3	¿El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la alta competencia y exigencias?		
4	¿Le gustaría que el estilo de gestión de la organización se caracterizara por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas?		
5	¿Considera Ud. ¿Que en la organización existe la lealtad y la confianza mutua entre los trabajadores?		
6	¿Considera Ud. ¿Que en el equipo de trabajo existe el deseo de la innovación y desarrollo?		
7	¿El equipo se enfoca al trabajo mancomunado para el cumplimiento de las metas?		
8	¿El equipo de trabajo adopta las políticas y reglas de la organización de manera fiable?		
Indicador: Reclutamiento de Personal		SÍ	NO
9	¿La captación de personal se realiza de acuerdo a los objetivos de la organización?		
Indicador: Selección de Personal		SÍ	NO
10	¿Considera usted que el negocio de emprendimiento “Sweet Treats” posee las herramientas necesarias para realizar una selección adecuada del talento humano requerido?		
Indicador: Rotación de Personal		SÍ	NO
11	¿La organización se enfatiza en la permanencia y la estabilidad del personal?		

12	¿Considera que el tiempo que se mantiene un empleado captado, dentro de la organización es el adecuado para cumplir los objetivos y metas del negocio de emprendimiento “Sweet Treats”?		
Indicador: Factores Internos (Liderazgo organizacional)		SÍ	NO
13.1	¿Le gustaría que el estilo de liderazgo de la organización se caracterice por el trabajo en equipo y la participación?		
13.2	¿Le gustaría que el estilo de liderazgo de la organización se caracterice por el individualismo y libertad?		
13.3	¿Le gustaría que el estilo de liderazgo de la organización se caracterice por la alta competencia y exigencias?		
13.4	¿Le gustaría que el estilo de liderazgo de la organización se caracterice por dar seguridad en los puestos de trabajo y estabilidad en el capital humano?		
Indicador: Factores Externos (Legal)		SÍ	NO
14	¿La organización define el éxito en función de la eficiencia al cumplir con el marco legal vigente en materia laboral en Venezuela?		
15	¿La organización se enfatiza en el cumplimiento de los programas de incentivo y esparcimiento establecidos en el marco legal vigente en materia laboral en Venezuela?		
Indicador: Sistemas		SÍ	NO
16	¿Existen procedimientos formales para la realización de diferentes actividades que integra el negocio de emprendimiento “Sweet Treats”?		
17	¿Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace de forma estructurada?		
Indicador: Estilo Gerencial		SÍ	NO
18	¿En en el negocio de emprendimiento “Sweet Treats” cuentan con un estilo gerencial?		
Indicador: Capacidades		SÍ	NO
19	¿El personal que labora en en el negocio de emprendimiento “Sweet Treats” se encuentra adecuadamente preparado en el área estratégica?		
Indicador: Cuadros jerárquicos		SÍ	NO
20	¿Piensa Ud. ¿Que como equipo están inspirados a seguir trabajando por la empresa “Sweet Treats”?		

Indicador: Objetivo de orden superior		SÍ	NO
21	¿Considera que son un equipo capaz de ir más allá de los objetivos planteados?		
22	¿Considera Ud. ¿Que la organización podría estar orientada al logro de los resultados en relación a los objetivos?		
Indicador: Estructura		SÍ	NO
23	¿Cuenta el negocio de emprendimiento “Sweet Treats” con una estructura organizacional que se encuentre en concordancia con la estrategia?		
Indicador: Estrategia		SÍ	NO
24	¿Existe dentro del negocio de emprendimiento “Sweet Treats” un plan estratégico definido que señale hacia donde ir y cómo llegar?		
Indicador: Competencias		SÍ	NO
25	¿El personal que integra el negocio de emprendimiento “Sweet Treats” posee las competencias necesarias para los trabajos asignados?		
Indicador: Escenarios		SÍ	NO
26	¿Los procesos que integran a la gestión del capital humano toman en cuenta el potencial escenario del personal en lo referente a la provisión del talento humano?		
Indicador: Posicionamiento Estratégico		SÍ	NO
27	¿La organización se esfuerza por hacer hincapié sobre las acciones competitivas y del rendimiento dirigidas a fortalecer el posicionamiento estratégico esperado por el negocio de emprendimiento “Sweet Treats”?		
28	¿La organización define el éxito sobre la participación de mercado siendo el desplazamiento de la competencia parte crucial?		

Agradecida por su colaboración.

ANEXOS
MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS



Misión

Somos una empresa dedicada a la elaboración de postres para tu ocasión especial, buscando brindarte el mejor sabor. Cada producto elaborado contiene gramos de amor y dedicación porque nos gusta alegrar corazones a través del paladar de cada persona que degusta nuestras diferentes opciones de sabor.

Anexo 2. Misión de “*Sweet Treats*”
Elaborado por: Uzcategui, (2021)



Visión

Ser una marca reconocida a nivel nacional con mucho sabor y calidad. Orientada al crecimiento continuo mostrando así innovación y nuevos productos, donde el ingrediente principal sea la dedicación, amor y conocimientos

Anexo 2. Misión de “Sweet Treats”
Elaborado por: Uzcategui, (2021)



Objetivos

Convertirnos en una marca líder en el mercado a través del sabor.

Innovar nuestros productos para ofrecer al consumidor final variedad y exclusividad.

Cuidar nuestros principios básicos.

Trabajar con ingredientes de calidad de forma segura, cuidando siempre al consumidor.

Anexo 2. Objetivos de “*Sweet Treats*”
Elaborado por: Uzcategui, (2021)

