

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA**



**“MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO  
PARA LA SATISFACCIÓN DEL  
POTENCIAL HUMANO DE MYPES DE  
CONSUTORIA-CASO: GIAB S.A.C.”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO  
EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y DESARROLLO HUMANO**

**AUTOR: BACH. JULIO DAVID GONZALES BALLADARES  
ASESOR: DR. JULIO CESAR CALDERÓN CRUZ**

**CALLAO, 2016**

**PERÚ**



## **DEDICATORIA**

A mi amado hijo y a mi amada  
esposa. Cuyas sonrisas son el  
motivo de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, mis padres y mi familia por su apoyo constante en mi camino profesional. Y mi asesor el Dr. Julio César Calderón Cruz.

## ÍNDICE

<b>TABLAS DE CONTENIDO</b>	5
<b>RESUMEN</b>	8
<b>ABSTRACT</b>	9
<b>I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Identificación del problema	10
1.2 Formulación de problemas	12
1.3 Objetivos de la investigación	12
1.4 Justificación	13
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes del estudio	14
2.2 Las MYPES en el Perú	22
2.2.1 Características de las MYPES	25
2.2.2 Régimen laboral de las MYPES	25
2.3 Las MYPES de consultoría en el Perú	27
2.4 La consultora GIAB SAC	29
2.5 La importancia del potencial humano en una organización	30
2.6 La importancia de las estrategias en la gestión empresarial	32
2.7 El análisis "FORD" ó análisis "FODA"	33
2.8 La matriz "FORD" ó "FODA"	35

2.9 Las estrategias	36
2.10 El plan estratégico	37
2.11 El modelo de planificación estratégica	38
2.12 El potencial humano	40
2.13 La satisfacción del potencial humano	42
2.14 Las necesidades y la satisfacción del potencial humano	44
2.15 La motivación y la satisfacción del potencial humano	46
2.16 La compensación y la satisfacción del potencial humano	47
2.17 El clima laboral y la satisfacción del potencial humano	49
2.18 La cultura y la satisfacción del potencial humano	50
2.19 El compromiso y la satisfacción laboral del potencial humano	51
2.20 El liderazgo y la satisfacción del potencial humano	52
2.21 El empoderamiento y la satisfacción del potencial humano	53
2.22 Definición de términos básicos	55
<b>III. VARIABLES E HIPÓTESIS</b>	
3.1 Definición de las variables	58
3.2 Operacionalización de las variables	58
3.3 Hipótesis general e hipótesis específicas	59
<b>IV. METODOLOGÍA</b>	
4.1 Tipo de investigación	60

4.2	Diseño de la investigación	60
4.3	Población y muestra	61
4.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	62
4.5	Procedimiento de recolección de datos	64
4.5.1	Primera etapa	64
4.5.2	Segunda etapa	91
4.5.3	Tercera etapa	96
4.6	Procesamiento estadístico y análisis de datos	96
<b>V. RESULTADOS</b>		
5.1	Las características FORD resaltantes de la empresa GIAB SAC	97
5.2	Las necesidades de satisfacción del potencial humano de la empresa GIAB SAC	98
5.3	El modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano	99
<b>VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>		
6.1	Contrastación de hipótesis de los resultados	102
6.2	Contrastación de resultados con otros estudios similares	105
<b>VII. CONCLUSIONES</b>		108
<b>VIII. RECOMENDACIONES</b>		109
<b>IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>		110

<b>X. ANEXOS</b>	124
10.1 Matriz de consistencia	125
10.2 Ficha para la validación de del cuestionario de encuesta	126
10.3 Cuestionario de encuesta	132
10.4 Certificado de validación de instrumento	137
10.5 Análisis estadístico	138
10.6 Esquema Causa-Efecto para determinación del objetivo estratégico	141

## TABLAS DE CONTENIDOS

### CUADROS

2.1 Características de las MYPES	25
2.2 Derechos y beneficios de los trabajadores de MYPES	26
3.1 Operalización de las variables	58
4.1 Concentración de empresas por actividad económica	65
4.2 Ventas de la actividad de asesoría empresarial	69
4.3 Características predominantes de MYPES de consultoría	70
4.4 Fuerzas competitivas relevantes (Año 2013)	73
4.5 Ventas de empresas de asesoramiento empresarial	75
4.6 Tasa de crecimiento y participación relativa	75
4.7 Evaluación de ventajas competitivas	77
4.8 Relación de capacidades ó fortalezas y su vinculación con las áreas Funcionales	78
4.9 Criterios de la VSCI (Valiosa, Singular, Costosa de imitar, Insustituible)	79
4.10 Evaluación de las fortalezas competitivas en relación a principales competidores	80
4.11 Matriz FORD (fortaleza, debilidad)	81
4.12 Matriz FORD (oportunidad, amenaza)	82
4.13 Análisis de factores internos: Fortalezas	83

4.14	Análisis de factores internos: Debilidad	84
4.15	Análisis de factores externos: Oportunidad	85
4.16	Análisis de factores externos: Amenazas (riesgos)	86
4.17	Matriz estratégica	87
4.18	Estrategias de negocios ofensivas y adaptativas	88
4.19	Estrategias de negocios defensivas y de supervivencia	89
4.20	Programa de acción	90
4.21	Resultados de la encuesta	92
4.22	Satisfacción de las necesidades Intrínsecas	93
4.23	Estrategia funcional	96
5.1	Características FORD resaltantes de la empresa GIAB SAC	97
5.2	Necesidades de satisfacción potencial humano en la empresa GIAB SAC	98
5.3	Modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano	99
6.1	Estrategias de supervivencia	104
<b>FIGURAS</b>		
2.1	Organigrama de la empresa	30
2.2	Estrategia y gestión	33
2.3	Planeación estratégica en cascada	40

4.1 Diseño de la Investigación	60
4.2 Encuesta de satisfacción laboral	63
4.3 Fuerzas de Potter	76

## **GRÁFICOS**

4.1 Crecimiento de la economía	66
4.2 Perú, estructura porcentual del PBI según grandes actividades económicas año 2013 (%)	67
4.3 Representación porcentual de las empresas dentro de las mejores empresas para trabajar en Perú (2013)	68
4.4 Ciclo de vida de GIAB SAC	72
4.5 Posición en la matriz BCG	76
4.6 Gráfico de Pareto necesidades intrínsecas	93
4.7 Nivel de satisfacción para las necesidades intrínsecas	94
4.8 Gráfico de Pareto necesidades extrínsecas	94
4.9 Nivel de satisfacción para las necesidades extrínsecas	95
6.1 Nivel de satisfacción para las necesidades Intrínsecas	102

## **RESUMEN**

La presente tesis tuvo como propósito elaborar un modelo de plan estratégico para MYPES de consultoría para la satisfacción de su potencial humano a partir del desarrollo del caso: GIAB SAC. En orden para lograr el propósito de esta investigación, se realizó un análisis FORD y una encuesta de satisfacción laboral. Finalmente los resultados presentan estrategias que permitirán la estabilidad laboral, crecimiento laboral, remuneraciones (salarios) acordes al mercado de empleo y la autorrealización de sus trabajadores.

## **ABSTRACT**

The present thesis has the intention for making a strategic plan model for consulting MYPES for the human potential satisfaction from the development of the case: GIAB SAC. In order to achieve the purpose of this investigation, it was developed a FORD analysis and a labor satisfaction survey. Finally the results present strategies that will allow the labor stability, career growing, remunerations (wages) according to job market and the self-realization of his employees.

## I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Identificación del problema

Actualmente muchas medianas y pequeñas empresas (MYPES) en Latinoamérica no tienen un plan estratégico o no se realiza adecuadamente. En cuanto a la estrategia no se elaboran con claridad, son poco coherentes y sin orientarse al desarrollo de los objetivos de la empresa y de sus empleados. Siendo las MYPES de consultoría en el Perú no exentas a este problema.

Con el desarrollo del Perú y su crecimiento económico estable durante esta última década, las modificaciones en el reglamento de la ley N° 28015 (llamada ley MYPE), con la finalidad de facilitar la implementación de las medidas de promoción de competitividad de este sector. Y la aprobación de la Ley N° 29783 "Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo", generaron un aumento en la demanda de empresas de consultorías que brindan este servicio. Debido a estos sucesos la empresa GIAB SAC intentó aprovechar el aumento demanda ofrecida en el mercado nacional para crecer como empresa, pero esto no es permitido en gran parte por índice de rotación de su potencial humano. Y el gran número de empresas MYPES que generan una alta competencia en el mercado, muchas de las cuales se encuentran concentradas en Lima.

La satisfacción de los trabajadores en el Perú es importante para mantener el crecimiento económico estable y lograr su desarrollo dentro de la región en los próximos años.

En las empresas peruanas tener trabajadores satisfechos es importante porque al encontrarse motivados y comprometidos los trabajadores desempeñan mejor sus labores, obteniendo un mejor desempeño y rendimiento. Afectando positivamente en la productividad de la empresa, la cultura y el clima laboral.

Los efectos generados por la insatisfacción de los trabajadores en una empresa como efectos inmediatos serían: demoras en entrega de informes, documentos, cambio en fecha de reuniones con clientes. Como efectos a mediano plazo se tendrían la rotación de personal, pérdida de tiempo debido a reclutar y capacitar al nuevo personal. Como efecto a largo plazo de no poder solucionarse la problemática se tendrá un clima laboral desfavorable, pérdida de clientes y no se obtendría el crecimiento como empresa.

El tema de la satisfacción de los trabajadores a nivel MYPE es importante porque es uno de los factores para lograr el desarrollo del potencial humano. Es por este motivo la necesidad de establecer el plan estratégico para el desarrollo de la satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB SAC que servirá de modelo de plan

estratégico para las MYPES de consultoría en el Perú que tienen esta problemática.

## **1.2 Formulación del problema**

### **Problema general**

¿Cómo debe ser el modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano de MYPES de consultoría en el caso de GIAB SAC?

### **Sub problema**

- a) ¿Cuáles son las características FORD de la empresa GIAB SAC?
- b) ¿Cuáles son las necesidades de satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB SAC?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Elaborar un modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano de MYPES de consultoría a partir del desarrollo del caso de GIAB SAC.

### **Objetivos específicos**

- a) Identificar las características FORD de la empresa GIAB SAC.
- b) Identificar las necesidades para la satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB SAC.

#### **1.4 Justificación**

El presente trabajo de investigación se justifica por las siguientes razones:

- a) Teórico: Aporta a las micro y pequeñas empresas (MYPES) dedicadas al rubro de consultoría que intenta solucionar el problema de alto índice de rotación de personal y buscan crear filiación con sus trabajadores.
- b) Práctica: Beneficia a las empresas que brindan servicio de consultoría y a los trabajadores que se dedican a brindar este tipo de servicio.
- c) Legal: Aprovecha el crecimiento en el mercado nacional, generada por la demanda ofrecida por la ley N° 29783, orientado a las empresas que realizan actividades conexas de asesoramiento técnico.
- d) Económico: Beneficia a la empresa GIAB SAC quien busca la satisfacción del potencial humano. Siendo este el ámbito de la investigación, por tal motivo dicho estudio fue realizado en campo, realizándose en el medio donde se desarrolló el problema.
- e) Social: El modelo de plan estratégico busca generar el desarrollo de las MYPES de consultoría para que puedan crecer como empresas.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes del estudio.

FUENTES NAVARRO, SILVIA MARÍA. **“Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad” (Estudio Realizado en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la Ciudad de Quetzaltenango)**. Tesis Para Optar el Título de Psicóloga Industrial/Organizacional. México. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. 2012.

Menciona que la satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona o todo lo contrario. La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros).

RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, LUISA DE LOS ÁNGELES y Otros. **“Evaluación de la Calidad para la Gestión de la Ciencia y la Técnica del Potencial Humano del Sector Empresarial, Como Fundamento para el Diseño de la Estrategia Pedagógica de su**

**Capacitación**". Tesis Para Optar al Grado de Doctora. Cuba. Universidad de Granada. Facultad de Ciencias de la Educación. 2007.

Menciona que para poder evaluar el desempeño organizacional dentro de la organización hay que tener presente como actúa su potencial humano ante las tareas específicas que desarrollan sus miembros en labores de ciencia y técnica.

PAZMIÑO BALLADARES, MERCY J. y URRIOLO SOLÍS, JASMINA K. **"Elaboración de un Plan de Marketing para la Cámara de la Construcción de Riobamba, Provincia de Chimborazo para el Año 2010"**. Tesis Para Optar el Título de Ingenieras en Marketing. Ecuador. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. 2009.

Mencionan que después de identificar un número determinado de fortalezas y oportunidades, se deben aprovechar al máximo para contribuir con el desarrollo de la empresa.

PORRAS VELASQUEZ, NÉSTOR R. **La Gerencia del Potencial Humano de las Organizaciones que Aprenden desde las Perspectiva Psicológica.** *Revista Electrónica de Psicología Social Poiésis* ISSN 16920945. (Nº 23). Junio 2012.

Menciona que las personas hacen la diferencia en un ambiente de negocios competitivo debido a que los recursos humanos (su potencial) constituyen el elemento crítico en cada componente la organización. Entonces la organización tiene que invertir en ella misma para incrementar su desarrollo y su capacidad de realización.

DÍAZ PÉREZ, MAIKY y SMITH ALYÓN, C. IRENE. **“La Gestión del Potencial Humano en las Organizaciones. Una Propuesta Metodológica desde la Psicología”**. Tesis Para Optar al Grado de Doctora en Ciencias Psicológicas. Cuba. Universidad de la Habana, Facultad de Psicología. 2004.

Menciona que es necesario reconocer y armonizar los objetivos personales con los objetivos de la organización si se quiere contar con un personal fuertemente implicado e identificado con la empresa. Es esta una de las negociaciones más importantes a realizar por los directivos con sus colaboradores.

CAVALCANTE SILVA, JERÓNIMO JORGE y GIMENO SORIA, XAVIER. **“Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas de la Región de Jacobina”**. Tesis

Para Optar al Grado de Doctor. Brasil. Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Ciencias de la Educación. 2004.

Menciona que la definición del concepto de *satisfacción* en el trabajo incluye dos dimensiones: La primera son las componentes cognitivas, afectivas y de comportamientos en la actitud de cada persona con relación a la satisfacción en el trabajo. La segunda son las particulares, especificidades, características y situaciones del trabajo en proporcionar experiencias subjetivas de satisfacción en el trabajo.

JARAMILLO PESCADOR, NINI JOHANNA y Otros. **“Nivel de Satisfacción Laboral de los Empleados de la Alcaldía Municipal de la Celia Risaralda”**. Tesis Para Optar el Título de Ingeniero Industrial. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. 2010.

Menciona como surge la necesidad de buscar nuevas herramientas que contribuyan en el mejoramiento de la calidad de vida de los asalariados; donde estudiantes de post y pregrado se reúnen en torno del tema de salarios, dándole forma a un instrumento que contribuya a la solución de problemas de satisfacción laboral, desarrollo profesional, motivación entre otros factores que intervienen en el rendimiento laboral de los empleados y de esta

manera determinar mejores métodos de compensación de acuerdo a las necesidades de éstos.

SUBALDO SUIZO, LUCÍA y Otros. **“Las Repercusiones del Desempeño Docente en la Satisfacción y el Desgaste del Profesorado”**. Tesis Para Optar al Grado de Doctora. Universidad de Valencia. 2012.

Menciona que las consecuencias de la satisfacción/insatisfacción en el ejercicio de la docencia y en la propia persona, constatan que las repercusiones de la satisfacción en el trabajo son: el buen trato a los alumnos y compañeros, el entusiasmo, la alegría, el alto nivel de realización personal y profesional, y el compromiso personal con la docencia. Por el contrario los que experimentan insatisfacción encuentran pocas posibilidades de participación y realización personal, rechazo hacia la profesión docente y finalmente sienten que está perjudica a su salud.

FRÍAS CASTRO, PAMELA. **“Compromiso y Satisfacción Laboral Como Factores de Permanencia de la Generación Y”** Tesis Para Optar al Grado de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional. Universidad de Chile. 2014.

Después de realizar su investigación, confirmó su hipótesis planteada, acerca de que las percepciones de satisfacción hacia la estructuración de un plan de carrera afectará positivamente la retención de jóvenes, independientemente de su compromiso y la satisfacción que tengan respecto a otras dimensiones del trabajo.

**DÍAZ PÉREZ, MAIKY. “La Gestión del Potencial Humano en las Organizaciones. Una propuesta Metodológica desde la Psicología”.** Tesis Para Optar al Grado de Doctora en Ciencias Psicológicas. Cuba. Universidad de la Habana. Facultad de Psicología. 2004.

Menciona que es necesario reconocer y armonizar los objetivos personales con los objetivos de la organización si se quiere contar con un personal fuertemente implicado e identificado con la empresa.

**TITO HUAMANI, PEDRO LEONARDO. “El Potencial Humano y los Estímulos Organizacionales”.** Tesis Para Optar al Grado Académico de Magister en Administración. Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Administrativas. 2005.

Determinaron que la gestión del potencial humano de una concepción micro organizacional, estática y transaccional, preocupada a mantener el statu quo y los sistemas de control interno en los puestos de trabajo, propios de la mayoría de organizaciones del medio: pasando a una función eminentemente directiva. Organización integral, dinámica y constante transformación. Vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio organizacional propio de las organizaciones de vanguardia.

**COBALI DE LA CRUZ SULCA, HILDA. "La Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de Desempeño en las Instituciones Financieras de Huamanga"** Tesis Para Optar el Título de Licenciada en Administración. Perú. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. 2009.

Menciona que el enfoque tradicional de desempeño laboral de personas, como una función aislada con estándares definidos está siendo reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la motivación y los estímulos al potencial humano como creadores de ventajas competitivas para las empresas.

ÁNGELES MACEDO, FLORIANA VIVIANA. **"El Análisis Financiero y su Incidencia en las Decisiones de las MYPES"**. Tesis Para Optar el Grado de Maestro en Finanzas. Perú. Universidad Nacional Federico Villarreal. 2005.

La autora analiza, sintetiza e interpreta como el análisis de la liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad contribuye a la toma de decisiones financieras efectivas y por tanto conlleva la optimización y competitividad de las MYPES.

CASTILLO HEREDIA, GUSTAVO. **"Perú: Decisiones Financieras Efectivas Para el Desarrollo Empresarial, en el Marco de la Economía Social de Mercado"**. Tesis Para Optar al Grado de Maestro en Finanzas. Perú. Universidad Nacional Federico Villarreal. 2005.

Menciona la forma como las decisiones financieras, en la medida que sean efectivas, contribuyen al mejoramiento continuo, productividad, competitividad y desarrollo de las empresas del sector comercio, industria y servicios, todo esto en el marco de la economía social de mercado o de libre competencia;

## 2.2 Las MYPES en el Perú

BAHAMONDE (2000) menciona que las MYPES, son unidades económicas constituidas por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Este concepto de micro y pequeña empresa es establecida en el artículo 4º de la ley N° 28015, llamada ley MYPE publicada 3 de Julio de 2003. Encontrándose regulado en el TUO (Texto único ordenado) de la Ley de Competitividad, Formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente (Decreto. Legislativo. N° 1086). Actualmente en Noviembre del 2015 el Poder Ejecutivo publicó las modificaciones al reglamento de esta Ley, con la finalidad de facilitar la implementación de las medidas de promoción de competitividad de este sector.

FLORES (2004) explica que los países latinoamericanos en general, y Perú en particular viene atravesando desde hace varias décadas por complejos procesos, tanto en el orden social como en el económico y político; además ante un fenómeno de incalculables proporciones y consecuencias como el fenómeno de la globalización. Todas estas razones hacen imperativo reevaluar los tradicionales

esquemas de pensamiento y adquirir nuevas capacidades que permiten comprender mejor nuestra realidad y definir la ruta hacia el progreso. Las MYPES surgen en Perú como una nueva perspectiva de desarrollo del país representando no solo una cifra agregada de empleo o de producción, sino que en su constitución misma fortalecen a la población y a los sectores socialmente débiles y grupos económicos vulnerables en actividades con requerimientos de capital relativamente bajos, ejerciendo una activa participación en procesos de descentralización que ya empiezan a preciar en el país.

RENGIFO y Otros (2013) mencionan también que las MYPES son de vital importancia para el impulso de nuestra economía, tanto por la concentración numérica de sus unidades empresariales como por lo que le generan a la misma. Debido que abarcan varios aspectos importantes de la economía de nuestro país. Las micro y pequeñas empresas han sido entendidas por quienes han abordado su análisis y problemática como un fenómeno subsidiario, subordinado al tema de la gran empresa, la cual deviene un modelo afectado cuyas características necesariamente deben ser adoptadas por las estas. Sin embargo, la relevancia de las MYPES se ha encontrado siempre cuestionada puesto que su desarrollo ha sido comúnmente asociado

a aspectos de ineficiencia en el manejo de temas tributarios, desmereciendo de su presencia dentro del mercado.

CABALLERO (2006) menciona que para implementar una estrategia de desarrollo apoyado en las MYPES, debemos tener en cuenta su estado actual como es, baja productividad de mano de obra (obreros sin mayor capacitación técnica–empirismo), empleo de maquinaria hechiza y en algunos casos producción artesanal, el propietario no tiene mayor preparación técnica o profesional para la gestión administrativa, no cuenta con apoyo financiero y si lo obtiene las tasas son altas (45% a 120%) y el mercado consumidor no es exigente lo que no les lleva a buscar el mejorar la calidad de su producto.

SANCHEZ (2015) manifestó que en los últimos años la tasa de formalización de las MYPES ha ido subiendo entre 5% y 10% cada año. El 2014 se tenían un millón quinientos mil MYPES formalizadas y para el año 2015 se espera contar con un total de un millón seiscientos mil. La titular de la oficina de desarrollo productivo del PRODUCE mencionó además que el principal problema de las MYPES está relacionado con la gestión.

### 2.2.1 Características de las MYPES

Las MYPES deben reunir las siguientes características concurrentes, presentadas en el Cuadro N° 2.1.

**CUADRO N° 2.1**

#### **CARACTERÍSTICAS DE LAS MYPES**

<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>NÚMERO DE TRABAJADORES</b>	<b>VENTAS ANUALES</b>
Microempresa	De 1 hasta 10 trabajadores	Hasta 150 UIT
Pequeña Empresa	De 1 hasta 50 trabajadores	De 150 UIT hasta 850 UIT

Fuente: FLORES (2004)

### 2.2.2 Régimen laboral en las MYPES

El régimen de promoción y formalización de las MYPES se aplica a todos los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, que presten servicios en las micro y pequeñas empresas, así como a sus conductores y empleadores. Teniéndose los siguientes derechos y beneficios, presentados en el siguiente Cuadro (Véase Cuadro N° 2.2 página 26).

## CUADRO N° 2.2

### DERECHOS Y BENEFICIOS DE LOS TRABAJADORES DE MYPES

<b>MICRO EMPRESA</b>	<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>
Remuneración Mínima Vital	Remuneración Mínima Vital
Jornada de trabajo de 8 horas	Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados	Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobre tiempo	Remuneración por trabajo en sobre tiempo
Descanso vacacional de 15 días calendarios	Descanso vacacional de 15 días calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS	Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional	Cobertura Previsional
Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración)	Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
	Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR)
	Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad)
	Derecho a participar en las utilidades de la empresa
	Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
	Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

FUENTE: SUNAT (2015)

## 2.3 Las MYPES de consultoría en el Perú

FLORES (2004) menciona que la gestión del administrador de las MYPES se ve fortalecida con la ayuda y apoyo de profesionales y especialistas internos o externos que ayudaran o aconsejarán sobre decisiones. Los contadores, financistas, economistas, abogados, etc. Son necesarios como apoyo al administrador al administrador de las MYPES, ya que con su experiencia y conocimiento sobre temas específicos ayudaran a una mejor evaluación de los hechos y circunstancias que anteceden a la toma de decisiones.

ROMEO (2012) menciona que la demanda de servicios de consultoría está influida por la inversión privada, la inversión pública y los proyectos patrocinados por organismos multilaterales y las entidades de cooperación para el desarrollo. Y que el futuro promisorio del mercado de la consultoría peruana se afianza en los fundamentos sólidos que posee la economía del Perú, dado su equilibrio fiscal prolongado, su baja inflación, su moderado nivel de deuda externa, su equilibrio externo y el elevado nivel de reservas internacionales, lo que le ha permitido una mejora progresiva en su calificación riesgo.

Menciona también la importancia de la existencia en Perú de diversas entidades que promueven la consultoría, especialmente en

las MYPES, lo que representa un aspecto positivo para el desarrollo futuro del sector en ese país.

ROMEO (2012) en su estudio del sector de la consultoría propone dividirlo en dos: En consultoría empresarial y consultoría de ingeniería. La primera se divide a su vez en:

- Consultoría integral; que reúne las consultoras que atienden todas las áreas de gestión de la empresa (estrategia, finanzas, producción, marketing, recursos humanos, tecnologías de la información).
- Consultoría en marketing; relacionada con la gestión del área de marketing y ventas.
- Consultoría en Tecnologías de la Información; gestiona la parte de software, redes de información, etc.
- Consultoría en sistemas de gestión; asesora en la gestión de las áreas de calidad, medio ambiente, seguridad, responsabilidad social, etc. y ayuda a la empresa a obtener la certificación correspondiente.
- Consultoría en Recursos Humanos.
- Consultoría legal y tributaria; relacionada con aspectos jurídicos y con el pago de impuestos.

## **2.4 La consultora GIAB SAC**

El grupo de Ingenieros y Abogados (GIAB SAC) es una pequeña empresa multidisciplinaria de consultoría que opera con sede en Lima, brinda servicios de asesoría, capacitación y cursos in house, en las áreas de asesoramiento empresarial.

*VISION:* "Ser una empresa reconocida a nivel nacional por la calidad de nuestro servicio".

*MISION:* "Brindar a nuestros clientes servicio de calidad en las áreas de asesoramiento empresarial".

*VALORES:* Integridad, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, responsabilidad y compromiso.

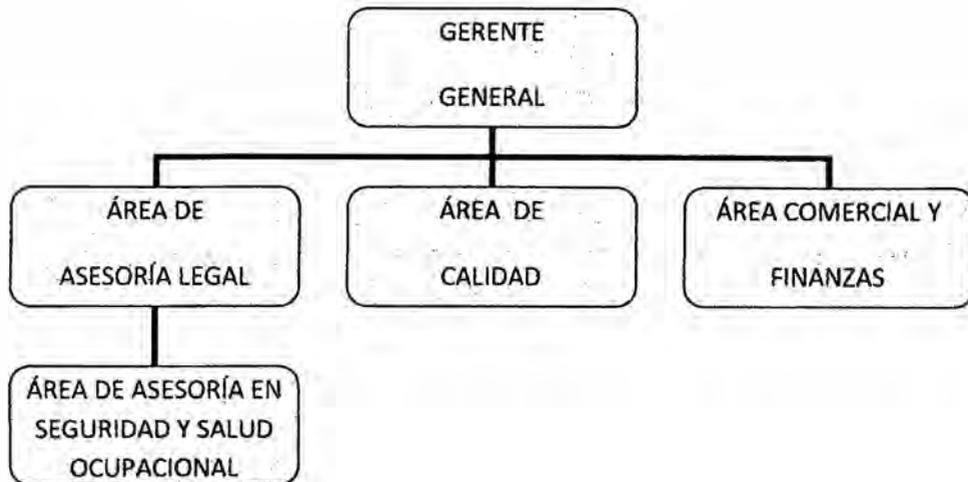
*OBJETIVO ESTRATÉGICO:* Brindar un servicio de calidad reconocido en el mercado peruano dentro de dos años.

*ÁMBITO DE LA PRODUCCIÓN:* Realiza servicios en asesoría y consultoría, capacitaciones, planeamiento, implementación en temas legales, de calidad, seguridad, salud ocupacional, medio ambiente, etc.

*ESTRUCTURA ORGANIZATIVA*: Mostrado en la Figura N° 2.1.

FIGURA N° 2.1

**ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**



## 2.5 La importancia del potencial humano en una organización

ARNEDO y Otros (2009) mencionan que las organizaciones están integradas por un grupo de personas que a través del aporte de sus conocimientos, habilidades y destrezas colaboran con la consecución de los objetivos de las mismas. Es por esta razón que actualmente la administración de recursos humanos se preocupa por conocer cuáles aspectos de la organización están afectando los niveles de satisfacción de los individuos.

HODGETTS y Otros (1985) mencionan que las personas desempeñan un papel importante dentro de las organizaciones, por esta razón hoy en día hay una mayor atención en los recursos humanos de la organización. Es decir las empresas enfocan sus esfuerzos para entender la conducta de sus empleados. Una empresa que quiere ser más productiva o mejor productiva necesita de personal altamente calificado e identificado para lograr sus objetivos y sus metas.

DÍAZ (2004) brinda la siguiente explicación: "Filosofía de Gestión del Potencial Humano" consiste en identificar y propiciar el desarrollo de las competencias profesionales de las personas en el trabajo, con vistas a determinar sus posibilidades de realización y progreso profesional, en conexión con los objetivos de la organización, para así contribuir al logro de la eficacia organizacional. De tal modo que esta propuesta promueve un concepto de eficacia que incluye dentro de los objetivos a alcanzar por la organización, el objetivo de propiciar la realización profesional de sus miembros en los límites del proyecto de empresa. Así es una propuesta centrada en la satisfacción y la realización de los objetivos tanto de la organización como de sus miembros, en los marcos de la actividad laboral que se realiza.

TITO (2003) define al potencial humano como "uno de los recursos más valiosos del que dispone la empresa".

## **2.6 La importancia de las estrategias en la gestión empresarial**

SÁNCHEZ (2013) menciona que la gestión empresarial se asocia a las prácticas, organización, sistemas y procedimientos que facilitan el flujo de información para la toma de decisiones, el control, la evaluación y la dirección estratégica del negocio. Así la gestión es un conjunto integrado, como sistema, de acción y estructura, que permiten orientar a la empresa hacia mejores resultados.

La gestión está siempre al servicio de la estrategia, y en este sentido, es claro que lo que denominamos gestión es un sistema que se vincula con el entendimiento de una estrategia planteada y el establecimiento de los medios para alcanzar los objetivos de la empresa, proveyendo los medios para el flujo de información que garantice esa toma de decisiones efectiva. (Véase Figura N° 2.2, en la página 33).

El seguimiento, la evaluación y el control en la gestión nos brindan la retroalimentación de información para la toma de decisiones efectivas, lo que nos ayuda a la formulación y ejecución de las estrategias.

FIGURA N° 2.2

## ESTRATEGIA Y GESTIÓN



Fuente: SÁNCHEZ (2013).

### 2.7 El análisis "FORD" ó análisis "FODA"

El Análisis "FORD" es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **D**ebilidades, **O**portunidades, **F**ortalezas y **R**iesgo. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y riesgo. GROSS (2008).

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FORD se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?

¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?

¿Cómo se puede detener cada debilidad?

¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

VALENCIA y Otros (2012) mencionan que el análisis FORD es conocido también como análisis FODA; y a su vez también se le conoce como SWOT debido a la sigla en inglés: *Strengths* (fortalezas), *Weaknesses* (debilidades), *Opportunities* (oportunidades) y *Threats* (amenazas o riesgos).

Una de las aplicaciones del análisis FODA es determinar los factores que pueden favorecer (fortaleza, oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa BORELLO (1993).

ZAMBRANO (2006) menciona que es una herramienta gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución; esos factores se convierten en amenazas u oportunidades si se condicionan, en

mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y metas de la organización.

## **2.8 La Matriz “FORD” ó “FODA”**

REYES y Otros (2011) mencionan que la matriz FODA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deban ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad máxima del sistema. En otras palabras por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se le dará con la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan.

WHEELLEN y Otros (2007) mencionan que la matriz FODA ilustra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una corporación específica que se pueden relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas. Ésta es una buena manera de usar la tormenta de ideas para crear estrategias alternativas que de otro modo no serían consideradas.

## 2.9 Las estrategias

COVA G. y Otros (2010) mencionan que las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serian la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la liquidación, etc.

FERNANDEZ y Otros (2005) definen a la estrategia como un medio para prever y dirigir el crecimiento de la empresa, anticipándose a las nuevas tendencias externas, y de responder adecuadamente en base a una adaptación interna que se ajuste en organización y comportamiento, para permitir dicho crecimiento mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes. La estrategia Es la selección de un curso de acción futuro que da coherencia a los objetivos establecidos y permite optimizar los recursos, a fin de alcanzar dichos objetivos.

MARTÍNEZ (2013) define a las estrategias como un proceso que trata de identificar continuamente aspectos en los que la empresa pueda ser más productiva que la competencia utilizando menos recursos para obtener el producto o prestar el servicio, para diferenciarse de los competidores y satisfacer de forma eficaz las necesidades de los clientes.

FERNANDEZ y Otros (2005) definen la diferencia entre táctica y estrategia. Esta diferencia consiste que la estrategia es un planteamiento genérico que nos permite enfocar el objetivo de la empresa; mientras que la táctica es la forma en la que ejecutamos la estrategia, el modo en el que adoptamos, y nos permite plasmar lo que somos y lo que queremos mediante acciones concretas.

## **2.10 El plan estratégico**

GARCIA (2009) menciona que la planificación estratégica tiene como propósitos principales, primero minimizar la incertidumbre que existe en el mundo de los negocios estableciendo cuáles serían las consecuencias de tomar determinadas decisiones administrativas.

Como otro propósito de la planificación estratégica se tiene el de garantizar el éxito de una organización a lo largo del tiempo. La planificación estratégica consiste principalmente en coordinar todos los elementos con los cuales cuenta una organización para lograr el éxito en el mercado, estableciendo objetivos estratégicos que sean viables pero a la vez desafiantes para la organización; de definiendo cuales son las actividades necesarias para cumplir con los objetivos propuestos.

Mientras SÁNCHEZ (2013) menciona que la planificación estratégica es un proceso sistemático y formal para establecer el propósito, objetivos, políticas y estrategias de una empresa; Así como la asignación de los recursos requeridos, todo esto dentro de las premisas y lineamientos establecidos por los accionistas. La planificación estratégica es una herramienta de dirección. Es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones fundamentales y acciones que dan forma y conducen a lo que hace, con la mira puesta en el futuro.

### **2.11 Modelo de planeación estratégica**

FLORES (2004) presentó un modelo de planeación estratégico que parte del supuesto que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización de arriba hacia abajo y viceversa.

*Primer Nivel:* Este se inicia en el nivel superior de la organización PLANEACION EMPRESARIAL en cual se definen los principios empresariales, los valores, la visión, la misión, objetivos y estrategias globales de la organización. Esta es la planeación macro, a largo plazo, muchos más estables y con una participación limitada a los niveles superiores de la empresa.

*Segundo Nivel:* Lo integran las UEN (Unidades estratégicas de negocio) PLANEACION FUNCIONAL en este nivel se definen una misión, objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción.

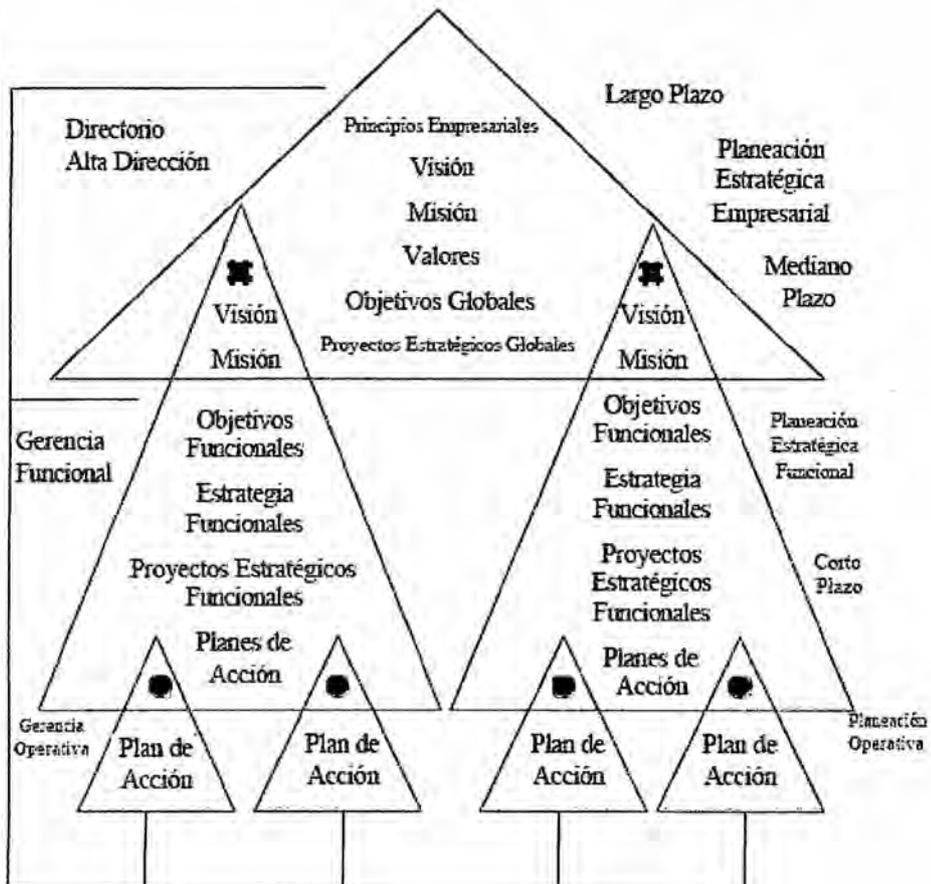
*Tercer Nivel:* Lo componen las unidades administrativas PLANEACION OPERATIVA en el cual los objetivos y estrategias son a más corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional.

FLORES (2004) también menciona que la planeación operativa en su ejecución deberá retroalimentar todo el proceso con el fin que éste se dinamice y defina los ajustes o acciones que en cada momento son necesarios reconocer o decidir. Esto es mostrado en la siguiente Figura (Véase la Figura N° 2.3, en la página 40).

La planeación estratégica se desarrolla con objetivos a cumplir a largo plazo, mediano plazo y corto plazo. Estos objetivos se encuentran integrados y son la base para lograr los objetivos globales.

FIGURA N° 2.3

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN CASCADA



Fuente: FLORES (2004)

2.12 El potencial humano

WHITAKER (1998) menciona que el concepto de potencial humano sugiere que la vida es un proceso de formación; una gradual revelación de la individualidad. Algunos destacados psicólogos

humanistas como ABRAHAM MASLOW y CARL ROGERS, han argumentado que los individuos disponen, en su interior, de amplios recursos para tener una vida sana y feliz. Estos recursos son minimizados y anulados durante el proceso de socialización, pero pueden ser reavivados si se crea un clima psicológico que lo respalde. La tendencia a realizarse es una característica de los seres humanos, pero está presente también en todos los demás organismos.

CLONIGER (2003) menciona que el propósito de MASLOW era mejorar la condición humana por medio de su teoría, es lógico que sus ideas se hayan aplicado a diversas áreas. En conjunto esas aplicaciones forman parte del movimiento potencial humano, el cual se esfuerza por mejorar la condición, alentando el desarrollo de los individuos a su mayor potencial a través de centros especiales de entrenamiento y de la transformación de las instituciones sociales como los lugares de empleos y las escuelas.

CESARES y Otros (2005) menciona que además de los recursos financieros y tecnológicos. El capital más valioso con que cuenta cualquier organización es el humano. Por ello día a día el área de la administración de recursos humanos está cobrando más importancia en el campo de las ciencias económicas-administrativas pues del

adecuado desarrollo del potencial humano depende la eficacia y logro de los objetivos de toda organización.

JOERRES (2011) presenta la noción de que una nueva era avanza sobre el mundo, es la "Era del Potencial Humano", en que la optimización del capital humano será el factor determinante para lograr el éxito y crecimiento de las compañías; en consecuencia, los líderes de las empresas y los gobiernos deberán rever cómo liberan y aprovechan el potencial humano en un mundo cada vez más volátil y cambiante.

### **2.13 La satisfacción del potencial humano**

PALOMINO (2010) menciona que las personas tendrán un conjunto de necesidades básicas, que en su mayor parte son innatas y que serán las primeras que trataran de satisfacer. Así una persona tendrá necesidades diferentes según sea el caso de la persona. Ejemplo una persona que tiene un año sin trabajar, una persona que recién empieza a laborar y una persona que tiene mucho tiempo en una empresa tendrán diferentes necesidades de satisfacción. Sus expectativas será tener un salario que le permita satisfacer dichas necesidades fisiológicas, el salario tendrá para él una valencia alta y por último las recompensas que podrían satisfacer sus necesidades

de orden superior tendrán una valencia distinta para según sea el caso.

Sin embargo las necesidades superiores se activan en grado distinto en cada individuo, en función de sus experiencias personales y de los ambientes socioeconómicos, culturales y educativos en los que se encuentra la persona. Por tanto nos encontramos con que en función de que tenga más fuerza las necesidades básicas o superiores y según sean las necesidades y la activación resultara que:

- Las personas tendrán expectativas diferentes sobre lo que desea obtener a cambio de su trabajo.
- Las recompensas que ofrezca la empresa a sus trabajadores tendrán valencia distinta para cada persona.
- Las personas estarán motivadas a actuar de una forma determinada en el trabajo si tiene al expectativa de que van a conseguir, a cambio de su conducta, la recompensa que para ellos tenga una alta valencia.

Luego la motivación surgirá a partir de un sentimiento de insatisfacción combinado con una expectativa de conseguir aquellas recompensas que tienen una valencia positiva porque permitirá reducir la insatisfacción.

La NTP 394 presenta una de las escalas de satisfacción laboral más ampliamente usada para evaluar a los empleados. En dicha norma se presenta la escala en relación al marco conceptual que se insertan y se indican las formas de aplicación, valoración y usos de la misma. Como información complementaria se indican las relaciones entre la escala y otros factores psicosociales.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. BLUM y NAYLOR (1989).

#### **2.14 Las necesidades y la satisfacción del potencial humano**

ROBBINS (1999) menciona que la teoría de necesidades de MACCLELLAND: se enfoca en tres necesidades; logro, poder y afiliación.

*Necesidades de logro:* Es el impulso de sobresalir, el logro en relación, con un grupo de estándares, la lucha por el éxito. MACCLELLAND encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de hacer mejor las cosas,

prefieren el reto de trabajar en su problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o del fracaso, en lugar de dejar el resultado al azar o a las acciones de otros.

*Necesidades de poder:* La necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían, es el deseo de tener impacto ser influyente y controlar a los demás. Prefieren ser colocados en situaciones competitivas y orientados al estatus, y tienden a estar más interesados en el prestigio y la obtención de influencias en los demás que en desempeño eficaz.

*Necesidades de afiliación:* El deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas, los individuos con un motivo de alta afiliación luchan por la amistad, prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competitivas y desean relaciones que involucren un alto grado de entendimiento mutuo.

La investigación de las necesidades ha sido de gran utilidad para ayudar a entender las características de los grandes realizadores y el modo en que los gerentes pueden tratar de desarrollar estas necesidades en sus subordinados.

## **2.15 La motivación y la satisfacción del potencial humano**

JARAMILLO y Otros (2010) mencionan que la motivación es un concepto crucial en el estudio de las organizaciones. Su relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad organizacional la ha convertido en materia esencial del comportamiento organizacional. Sin embargo, tanto la definición como la explicación del fenómeno cuentan con un amplio espectro de posibilidades. una de las definiciones considera la motivación como un proceso mediante el cual se inicia, se sostiene y se direcciona una conducta para alcanzar un incentivos que satisface una necesidad importante en ese momento para el individuo.

HERNANDEZ (2006) menciona que se tiene los factores motivacionales que tienen que ver con los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y de las necesidades de autorrealización, estos factores motivacionales intrínsecos van orientados al reconocimiento, el crecimiento, las responsabilidades, el trabajo en sí mismo y la responsabilidad, por lo tanto mientras más se trabaje para fomentar este tipo de factores motivacionales dentro de la organización, los individuos podrán encontrar las condiciones emocionales y psicológicas necesarias para poder sentirse motivados y así encaminar a las personas a una satisfacción plena.

De otra perspectiva STONER y Otros, (1994) mencionan que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los factores extrínsecos.

GUTIERREZ (2012) menciona que centrándose en el ámbito del trabajo, la motivación sería la fuerza interior que empuja a la gente a trabajar y a cuidar su tarea. La “misteriosa” cualidad que impulsa al trabajador a emprender la acción para ejecutar la tarea. Es un estado interno que activa o induce a algo; es lo que da energía, dirige, encauza y sostiene las acciones y el comportamiento de los empleados.

SANCHEZ (2011) menciona que la motivación laboral, permitirá un mayor grado de satisfacción en la ejecución de actividades positivas, es decir que cualquier intento por mejorar el rendimiento en el trabajo, tiene relación con la motivación y el estado en el que el trabajador se encuentre.

## **2.16 La compensación y la satisfacción del potencial humano.**

VÁSQUEZ (2007) la compensación (sueldos, los salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Los sistemas de recompensas, el sueldo, así

como la promoción, tienen gran importancia como factores de influencia y de determinación de la satisfacción laboral, ya que satisfacen una serie de necesidades fisiológicas del individuo; son símbolos del "status", significan reconocimiento y seguridad; proporcionan mayor libertad en la vida humana; y por medio de ellos se pueden adquirir otros valores.

RODRÍGUEZ (2001) manifiesta que en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

GARCIA (2011) menciona que el salario responde a un sistema de recompensas y que es una de las tres causas principales de motivación laboral en los entrevistados y es que el salario aparte de

ser una fuente de ingresos familiar y necesario para subsistir es un incentivo; una meta; un objetivo a alcanzar, y muchos trabajadores se ven motivados por este aspecto, al recibirlo y alcanzarlo ven aumentada su satisfacción laboral.

La compensación por el trabajo realizado por un empleado se encuentra fuertemente relacionada con su percepción de la satisfacción. Debido a que la compensación es destinada a cubrir sus necesidades extrínsecas.

### **2.17 El clima laboral y la satisfacción del potencial humano**

GAN y Otros (2006) mencionan que el clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: Desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza.

MAISH (2004) menciona que evaluando el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos. El capital humano trabaja en la empresa para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos y por ende de la organización.

RODRÍGUEZ (2001) menciona que los trabajadores modifican el clima laboral de la organización, también afectan sus propios comportamientos y actitudes. Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

## **2.18 La cultura y la satisfacción del potencial humano**

ACOSTA y Otros (2002) mencionan que la cultura es percibida e internalizada por todos los empleados, las cuales dan un significado y además lo revierten en todas sus actuaciones, las cuales no se pueden liberar de estos efectos. Además define a la cultura organizacional como la integración de un sistema de valores compartidos, paradigmas, convicciones, normas y creencias que inciden en un comportamiento y en una manera de "hacer" características y específica para tomar decisiones, solucionar y transformar los problemas latentes.

PEREZ (2011) menciona que las dimensiones desempeño, recursos humanos, toma de decisión y relaciones personales, resultan indicadores útiles para analizar distintos factores de la cultura que influyen en la satisfacción laboral.

## **2.19 El compromiso y la satisfacción laboral del potencial humano**

JERICÓ (2001) entiende que el compromiso es la motivación de permanecer y aportar en una organización. Se diferencia de la satisfacción, debido que un profesional satisfecho no necesariamente está comprometido. El compromiso es tanto de la empresa como del profesional, y la relación que resulte de estos compromisos podrá ser de crecimiento, separación o infidelidad (ésta última, alude a que la persona continúa en la empresa pero piensa en otra). Sólo cuando se crece, el profesional se compromete, alcanza resultados superiores y contribuye a crear talento organizativo.

ESLAMI y Otros (2012) mencionan investigaciones han tratado la satisfacción laboral como una variable independiente y el compromiso organizacional como variable dependiente, dado que la satisfacción laboral es una especie de respuesta ante un trabajo específico mientras que compromiso es una respuesta más global hacia una organización determinada.

RAMOS (2005) menciona que fomentar el compromiso con el puesto de trabajo y con la organización favorece la satisfacción laboral, disminuye la intención de abandono, y además es una importante herramienta motivacional, lo que justifica la necesidad de líderes transformacionales que incrementen el compromiso del equipo de la organización en general.

COLQUIT y Otros (2011) mencionan que la satisfacción laboral es uno de los mecanismos del individuo que impacta directamente en el desempeño laboral y el compromiso organizacional; de este modo, si un empleado está satisfecho con su trabajo y experimenta emociones positivas mientras trabaja, desempeñará mejor su trabajo y elegirá permanecer en la compañía por un periodo largo de tiempo.

## **2.20 El liderazgo y la satisfacción del potencial humano**

HUICI y Otros (2015) mencionan que el liderazgo es el proceso de influencia entre líder y seguidores que tiene como fin conseguir metas de un grupo, organización o sociedad. El liderazgo auténtico se relaciona positivamente con el capital psicológico colectivo, la satisfacción laboral y la satisfacción de los seguidores con el líder, las conductas de ciudadanía organizacional, la confianza, el compromiso organizacional y el rendimiento laboral.

Menciona también que el liderazgo transaccional está basado en el intercambio de recompensas entre líder y seguidores. Cuando este tipo de liderazgo se ejerce de manera correcta puede tener una influencia positiva, aunque no muy importante en el rendimiento de los subordinados. Y que el liderazgo transformacional produce importantes cambios tanto en los seguidores como en la organización de la que el líder forma parte. Dichos cambios afectan a las creencias, valores y rendimiento de los seguidores y la cultura de la organización. Ejercen su influencia a través de cuatro tipos de conducta: “carisma”, “inspiración”, “estimulación intelectual” y “consideración individualizada”.

## **2.21 El empoderamiento y la satisfacción del potencial humano**

GIRALDO (2012) menciona que un estudio realizado en empresas de Taiwán proporciona generalmente ambientes favorables de empoderamiento. En cuanto a la relación entre empoderamiento y la satisfacción laboral, el análisis de regresión determinó que los líderes empoderados y cultura empoderadora pueden significativamente, explicar las variaciones de la satisfacción laboral. Estos análisis fortalecen la idea, que la persona promotora del empoderamiento es un líder empoderado; concluyendo además que aunque se presentan diferencias relacionadas a la percepción de los

empleados sobre el empoderamiento, no son estadísticamente representativas para convertirse en predictores de desempeño.

WEBSTER (2015) menciona que ha habido varios estudios llevados a cabo dentro de una variedad de organizaciones para examinar la relación entre el empoderamiento en el lugar de trabajo y la satisfacción laboral. Los trabajadores que tienen el poder de tomar decisiones acerca de su trabajo, incluyendo el tipo de trabajo que hacen y la velocidad a la que se lleva a cabo este trabajo, se han encontrado para mostrar los niveles más altos de satisfacción en el trabajo. Los altos niveles de empoderamiento subordinado en el lugar de trabajo y la satisfacción en el trabajo suelen dar lugar a una mayor productividad, así como menores niveles de estrés entre los trabajadores.

WEBSTER (2015) menciona que el empoderamiento en el lugar de trabajo y la satisfacción laboral también tienen un impacto en el compromiso de los trabajadores de la organización. Empleados empoderados son más propensos a creer en la misión y valores de la organización que los que no tienen el poder de tomar decisiones en sus actividades de trabajo del día a día. Un alto nivel de compromiso con la organización en general, se traduce en una mayor atención de los trabajadores a sus puestos de trabajo y la reducción del volumen de negocios.

## 2.22 Definición de términos básicos

**Actitud:** Manera de comportarse u obrar una persona ante cierto hecho o situación.

**Autonomía:** Se refiere a la libertad que tiene el empleado para realizar su trabajo.

**BCG:** Boston Consulting Group.

**Coaching:** Metodología de aprendizaje interpersonal que mediante acciones orientadas mejora el desempeño y busca que una persona alcance su potencial.

**COFIDE:** Banco de desarrollo del Perú.

**CTS:** Compensación por tiempo de servicio.

**CV:** Curriculum vitae, llamada también hoja de vida.

**Desarrollo personal:** Se refiere al sentimiento de progreso, logros y bienestar que ha tenido en su vida personal desde que desempeña este cargo.

**Filiación:** Hecho de estar afiliado a una organización o de ser partidario de cierta doctrina o movimiento.

**Expectativa:** Se corresponde con la esperanza que al persona tiene de lograr lo que desea (o evitar una situación indeseada) en función de la conducta que lleva a cabo.

**Insatisfacción en el trabajo:** Es el sentimiento que se produce cuando las personas sienten que las recompensas recibidas por su trabajo no se corresponden con el esfuerzo realizado o no le permiten satisfacer sus necesidades.

**I&D:** Abreviatura de investigación y desarrollo.

**Mentorig:** Procedimiento que se establece de la relación entre un mentor con experiencia y un aprendiz que busca el desarrollo de su potencial mediante una guía.

**MYPE:** Micro y pequeña empresas.

**MTPE:** Ministerio del trabajo y promoción del empleo.

**Organización:** Conjunto de acciones que realizan los líderes de una institución, en la distribución del trabajo, mediante la asignación de las funciones, que sean coherentes entre sí y en el cual los integrantes intervienen en el logro de los fines y objetivos de la institución.

**Participación en el Mercado:** Es el porcentaje del mercado que una empresa abastece frente a sus competidores.

**Plan:** Conjunto de acciones previamente definidas, para ser desarrolladas en un periodo de tiempo claramente determinado. Incluye los objetivos a alcanzar y una relación de los resultados esperados tras su ejecución.

**Planeación:** En el sentido más universal implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Va de lo más simple a lo complejo.

**PRODUCE:** Acrónimo de Ministerio de la producción del Perú.

**Recompensa:** Se refiere a lo que la persona recibe de la organización a cambio de su esfuerzo.

**TUO:** Texto único ordenado.

**SCTR:** Seguro de vida complementaria de trabajo de riesgo.

**SIS:** Seguro integral de salud.

**SST:** Seguridad y salud en el trabajo.

**UEN:** Unidad estratégica de negocio.

**UIT:** Unidad impositiva tributaria.

**SUNAT:** Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.

**Valencia:** Valor que tiene una recompensa para la persona.

### III. VARIABLES E HIPÓTESIS

#### 3.1 Definición de las variables.

Por su naturaleza, todas las variables identificadas son de tipo cualitativas. Por su dependencia, la variable X es dependiente, y las variables Y y Z son independientes.

#### 3.2 Operacionalización de las variables.

CUADRO N° 3.1

#### OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
X= Modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano de MYPES de consultoría- caso: GIAB SAC.	-Promociones (ascensos) -Estabilidad Laboral -Remuneración (Salario) -Autorrealización	- Estrategia - Estrategia - Estrategia - Estrategia	Relacionando Y y Z con la teoría del plan estratégico.
VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
Y= Características FORD de la empresa GIAB SAC.	- Fortaleza - Debilidades - Oportunidades - Riesgos	- Características - Características - Características - Características	-Grupo de trabajo -Evaluación -Análisis FORD
Z= Necesidades para la satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB SAC.	-Logro -Poder -Afiliación	- Características - Características - Características	- Encuesta - Entrevista

### **3.3 Hipótesis general e hipótesis específicas.**

#### **Hipótesis general.**

El modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano debe considerar: La estabilidad laboral, las promociones (ascensos), las remuneraciones (el salario) y la autorrealización.

#### **Hipótesis específicas.**

- a) Las características FORD de la empresa GIAB SAC serán los indicadores que servirán de base para definir las estrategias más eficientes para la motivación del potencial humano.
  
- b) Las necesidades para la satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB SAC son aquellas que permitirán ser la base de la satisfacción del personal en la empresa.

## IV. METODOLOGÍA

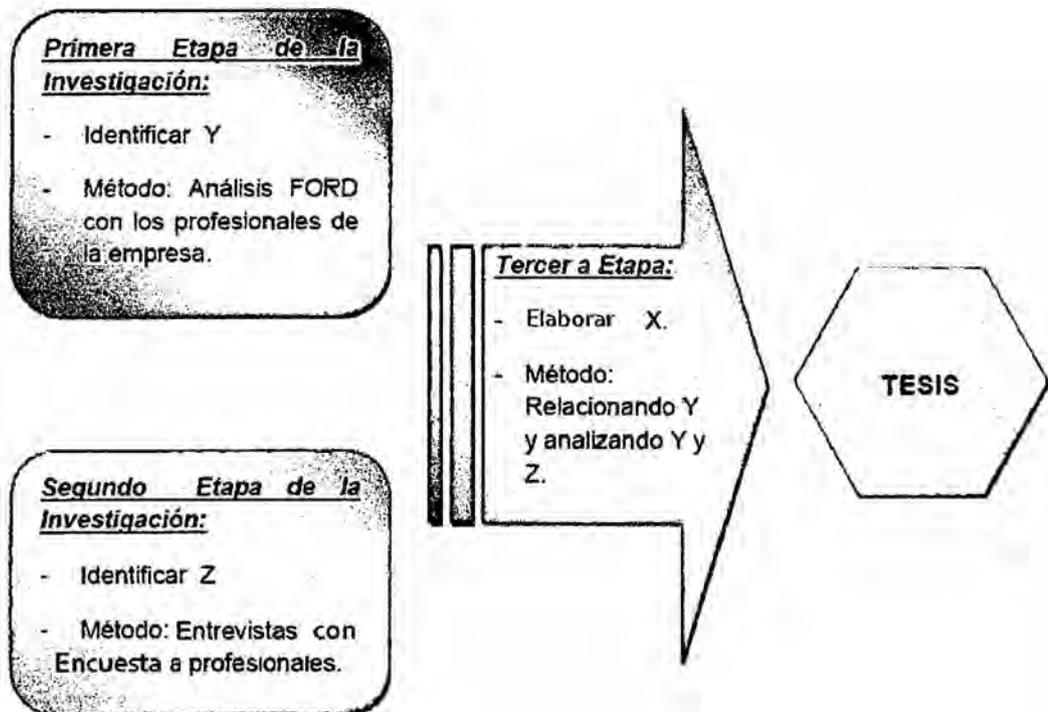
### 4.1 Tipo de investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, es decir se limita a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos.

### 4.2 Diseño de la investigación.

El diseño que se ha considerado para la presente investigación muestra tres momentos, los cuales se muestran en la Figura N°4.1:

**FIGURA N°4.1:  
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**



### 4.3 Población y muestra.

Para la primera etapa y segunda etapa la población estuvo conformada por gerentes, consultores seniors y consultores juniors de la empresa GIAB. SAC quienes están trabajando actualmente en la empresa, y podrían dar a conocer perfectamente el comportamiento conductivo y profesional en los años de creado; así como posiciones personales de la forma como podrían ser satisfechas y mejorar.

La muestra estuvo sujeta a la oportunidad laboral de encontrarse en la empresa, teniendo en cuenta a los trabajadores que se encuentra realizando trabajo de campo (10). Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot Z^2}{e^2}$$

$$\sigma^2 = N \cdot p \cdot q$$

Donde:

N= Tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza del 95% (1,96)

p= Tasa de prevalencia de objeto de estudio (0,5)

q= (1-p)= 0,5

N= Tamaño de la población

e= Precisión ó error (1.03)

La muestra lo conformaron 5 profesionales aproximadamente. Al 95% de confianza.

#### **4.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.**

##### **A) Técnicas:**

***Primera Etapa de la Investigación:*** Se utilizó el análisis FORD.

***Segunda Etapa de la Investigación:*** Se utilizó la técnica de la entrevista, para lo cual se uso de encuestas físicas, con el propósito de obtener la información necesaria.

***Tercera Etapa de la Investigación:*** Se analizó la información de la primera y segunda etapa para elaborar el modelo de plan estratégico.

##### **B) Instrumentos:**

Para la segunda etapa de la investigación se utilizó la encuesta de satisfacción laboral, basada en la adaptación de la NTP 394. Que planteó 15 preguntas a cada uno de los participantes, quienes escogieron las respuestas entre siete alternativas de acuerdo al nivel de satisfacción. El documento es mostrado en la siguiente Figura (Véase la Figura N° 4.2, en la página 63).

FIGURA N° 4.2

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado Sr. / Sra.,

Re llenando este breve encuesta, nos ayudará a obtener los mejores resultados.

**¿Como Te sientes con....?**

	May insatisfecho	Insatisfecho	Moderadament insatisfecho	NI insatisfecho, NI satisfecho	Moderadament satisfecho	Satisfecho	May Satisfecho
Condiciones físicas del trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Libertad para elegir tu propio metodo de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tus compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconocimiento por el trabajo bien hecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tu superior inmediato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidades asignadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tu salario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidad de usar tus capacidades siendo influyente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacion entre gerencia y trabajador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tus posibilidades de promocion (ascensos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El modo en que tu empresa esta gestionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendimiento por tus compañeros a tus sugerencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tu horario de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amistad con tus compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tu estabilidad en el empleo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**C) Recolección de datos:**

Basado en la escalas de actitudes como instrumento de recolección de datos destinados al análisis de la predisposición de un grupo de personas sea esta favorable o desfavorable, respecto a un objeto de la naturaleza, puesto que cada ser

humano tiene diferentes actitudes hacia diferentes temas. Dichas escalas para medir las actitudes se lograron gracias al uso de la escala de Likert. Esta información obtenida fue tabulada asignándose un valor numérico según el grado de satisfacción.

CATEGORÍA	PUNTAJE
MUY SATISFECHO	_____ 6
SATISFECHO	_____ 5
MODERADAMENTE SATISFECHO	_____ 4
NI SATISFECHO, NI INSATISFECHO	_____ 3
MODERADAMENTE INSATISFECHO	_____ 2
INSATISFECHO	_____ 1
MUY INSATISFECHO	_____ 0

#### **4.5 Procedimiento de recolección de datos**

##### **4.5.1 Primera etapa**

###### **a) Planeación empresarial de la empresa GIAB SAC**

La planeación empresarial en cual se definen los principios empresariales, los valores, la visión, la misión, objetivos y estrategias globales de la organización. Han sido definidos en el marco teórico (Véase la página 29).

BLOG PUCP (2011) explica que este sector ha adquirido un mayor dinamismo con el incremento de la demanda, así como por la llegada de consultoras multinacionales. Las empresas líderes que ofrecen estos servicios tienen experiencia en el mercado y una buena organización.

#### CUADRO N° 4.1

#### CONCENTRACIÓN DE EMPRESAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

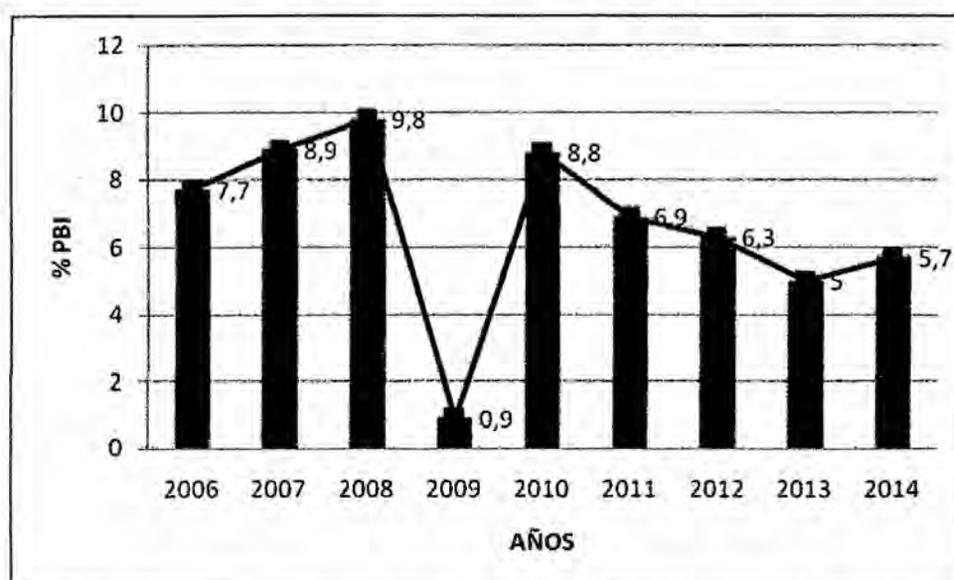
	THE TOP 10,000 IN 2013*	THE TOP 10,000 IN 2012**	
	# de Empresas N° Emp.	# de Empresas N° Emp.	VAR. 2013-2012 %
Actividades Inmobiliarias / Real Estate	1,548	1,451	6.69
Administración Pública y Defensa / Public Administration and Defense	52	63	-17.46
Agricultura, Ganadería y Silvicultura / Agriculture and Forestry	254	301	-15.61
Comercio / Commerce	3,639	3,881	-6.24
Construcción / Construction	715	651	9.83
Electricidad, Gas y Agua / Electricity, Gas and Water	96	87	10.34
Educación / Education	133	143	-6.99
Hoteles y Restaurantes / Hotels and Restaurants	137	124	10.48
Industrias Manufactureras / Manufacturing	1,354	1,423	-4.85
Intermediación Financiera / Financial Intermediation	171	178	-3.93
Minería / Mining	355	364	-2.47
Otras Actividades de Servicios / Other Service Activities	344	346	-0.58
Pesca / Fishing	107	100	7.00
Servicios Sociales y de Salud / Health and Social Work	123	112	9.82
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones / Transport, Storage and Communications	972	776	25.26
<b>TOTAL</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>	

Fuente: PERÚ TOP PUBLICATION (2014).

Basado en la Cuadro N<sup>o</sup> 4.1 un promedio de 345 las empresas dedicada a otras actividades de servicios se mantuvieron dentro del top de 10 000 mas grandes empresas entre 2012 y 2013. (Véase Cuadro N<sup>o</sup> 4.1, en la página 65).

El crecimiento en la economía del año 2006 al 2014 es representado en el Gráfico N<sup>o</sup> 4.1.

**GRÁFICO N<sup>o</sup> 4.1**  
**CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA**



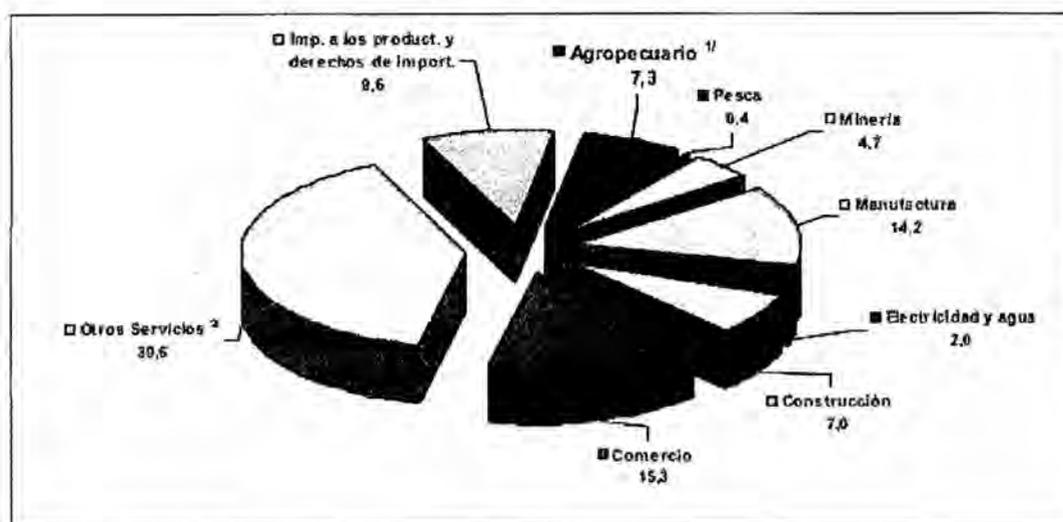
Fuente: GESTIÓN "El diario de economía y negocios del Perú" (2013)

Del gráfico se aprecia la caída del %PBI en el año 2009 debido a la crisis mundial, seguido de un decrecimiento del 2010 al 2013, con tendencias al crecimiento en el 2014 y con expectativas de mantenerse el crecimiento para el año 2015.

Lo cual respalda al Perú para realizar inversiones. Es importante mencionar el aporte de las MYPES como un factor en la estabilidad de la economía peruana.

La actividad económica dedicada a otros servicios equivale a 39.6% en el año 2013. Es representado en el Gráfico N° 4.2

**GRÁFICO N° 4.2**  
**PERÚ: ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL PBI, SEGÚN**  
**GRANDES ACTIVIDADES ECONÓMICAS AÑO 2013 (%)**



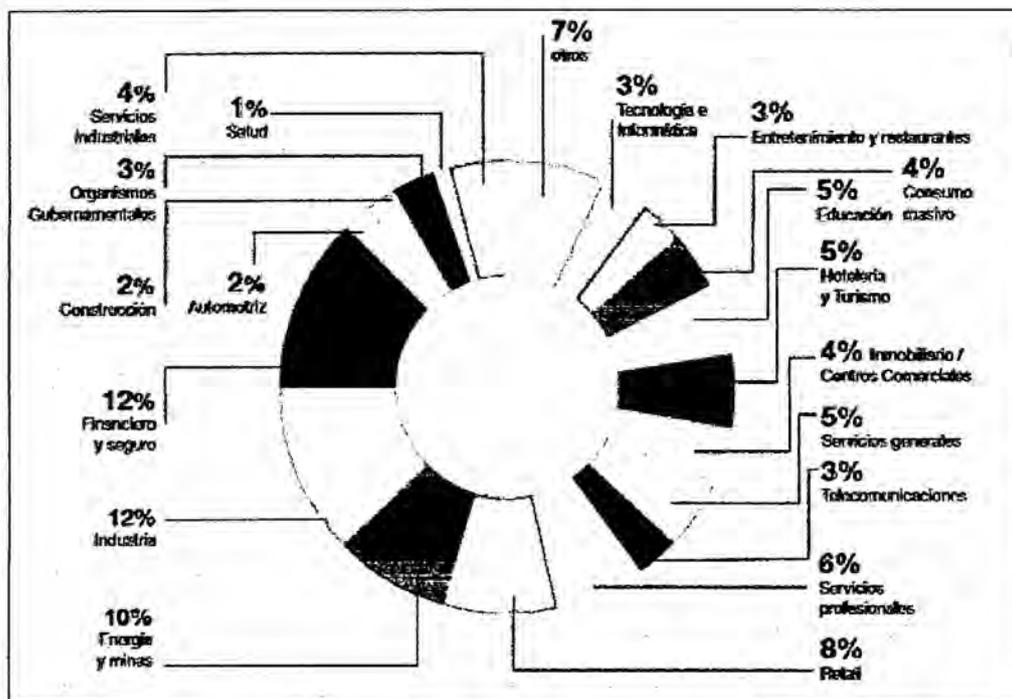
Fuente: SIFUENTES MONTES (2014)

La actividad de otros servicios se refiere a las actividades de servicio de consultoría en arquitectura, ingeniería y actividades conexas de asesoramiento; consultoría en marketing;

contabilidad y asesoría tributaria; asesoría legal. Servicios de salud, etc.

Según el Gráfico N° 4.3 dentro las mejores empresas para trabajar el 6% equivalen a servicios profesionales.

**GRÁFICO N° 4.3**  
**REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DE LAS EMPRESAS DENTRO**  
**LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN PERÚ (2013)**



Fuente: El COMERCIO y Otros (2013)

El rubro de servicios profesionales es atractivo para muchos profesionales, quienes encuentran en este la facilidad de seguir desarrollándose profesionalmente (especializaciones,

diplomados, etc.) debido a las facilidades en los horarios de trabajo.

Las ventas de los años 2011 al 2013 en millones de dolares de GIAB SAC. comparandose con las empresas mas importantes en el rubro de la asesoria empresarial es representada en el Cuadro N° 4.2 basado en estimaciones.

#### **CUADRO N° 4.2**

##### **VENTAS DE LA ACTIVIDAD DE ASESORIA EMPRESARIAL**

EMPRESA	AÑOS		
	2011	2012	2013
OVERALL STRATEGY SAC.	28,952	32,780	44,580
TAWA CONSULTING SAC.	18,527	25,578	27,192
GIAB SAC.			0,016

#### **b) Planeación funcional de la empresa GIAB SAC**

La unidad estratégica de negocios (UEN) de la empresa GIAB SAC. Es la actividad de asesoramiento empresarial dentro de las MYPES que se desarrollan en Lima.

El Cuadro N° 4.3 representa las características predominantes en la actividad de asesoría empresarial (Véase el Cuadro N° 4.3 en las páginas 70 y 71).

### CUADRO N° 4.3

#### CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES DE MYPES DE CONSULTORIA

CARACTERÍSTICAS ECONÓMICA	ANÁLISIS
Tamaño del mercado y tasa de crecimiento	Crecimiento promedio 5.7% PBI entre año 2013 a 2014.
	El 39.6% del PBI 2013. Está representada por la actividad de otros servicios.
Cantidad de rivales	Empresas importantes (Overall Strategy SAC. y Tawa Consulting SAC.) a la vez existen más de 1332 competidores en Lima y en aumento.
Alcance de la rivalidad competitiva	El área geográfica es local se desarrolla el Lima.
Cantidad de clientes/compradores	Empresas privadas y empresas estatales.
Grado de diferenciación del producto/servicio	El servicio dado por los rivales se diferencia cada vez más.
	Existe guerra de precio entre las consultoras pequeñas e independientes nuevos.
Innovación del producto/servicio	La I&D es importante debido a la exploración de potenciales clientes en nuevos mercado.
	Tenemos oportunidad de superar a los rivales pequeños si brindamos un servicio preparado.
Condiciones de la oferta/demanda	La oferta crea un mercado de consultores.

<b>CARACTERÍSTICAS ECONÓMICA</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Ritmo del cambio tecnológico/información	El avance de la tecnología afecta de manera poco significativa al servicio.
	No se necesitan fuertes capacidades tecnológicas (solo manejo de office).
Integración vertical	Los competidores operan en diferentes servicios (seguridad, calidad, inocuidad, ambiental, calibración, etc.).
	Si hay ventaja en costos por integrar servicio (se necesita mayor número de personal).
Economías de escala	La empresa se caracteriza por una economía de escala en el servicio.
	No hay ventaja de las empresas con operación a gran escala respecto de las pequeñas. Porque no pueden cambiar su precio.
Efecto curva de aprendizaje/experiencia	Algunas actividades de la industria afectan la curva de aprendizaje de experiencia.
	Algunas empresas tienen ventajas de costos importantes por su aprendizaje.

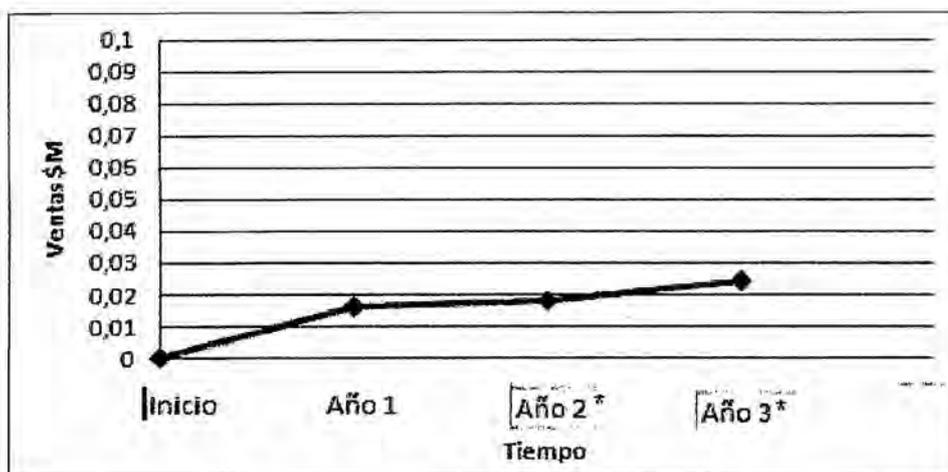
*VISION FUNCIONAL:* "Ser una empresa que cree fidelidad de todo su personal".

*MISION FUNCIONAL:* "Detener la rotación de potencial humano de la empresa, logrando la satisfacción laboral de sus empleados".

El ciclo de vida de las empresas tiene 4 etapas definidas las cuales son: Etapa de Inicio, etapa de crecimiento, etapa de madurez y finalmente la etapa de declive. Lo cual es representado en una gráfica de tiempo versus ventas.

Desde el inicio en el año 2012 hasta las proyecciones para el año 3\* (2015) la empresa GIAB SAC se encuentra en la etapa de inicio. Como se muestra en el Gráfico N° 4.4.

**GRÁFICO N° 4.4**  
**CICLO DE VIDA DE GIAB SAC**



Donde el año1 representa al 2012, el año 2 \* al 2013 y el año 3\* la proyección del 2014\*.

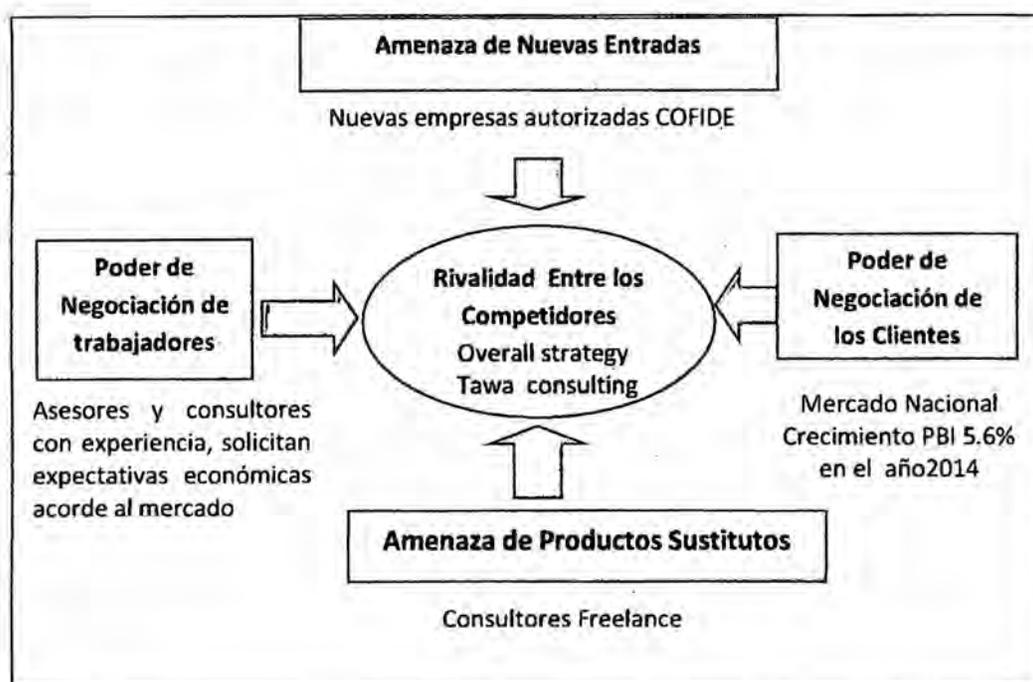
### CUADRO N° 4.4

#### FUERZAS COMPETITIVAS RELEVANTES (AÑO 2013)

FUERZAS COMPETITIVAS	INTENSIDAD
AMENAZAS ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	MEDIA
	Nuevas empresas consultoras autorizadas formales o informales, con o sin experiencia.
	Empresas consultoras asociadas estratégicamente.
	Empresas consultoras de costo bajo, ofertas, contratos estratégicos asegurándose mediante contrato su continuo servicio.
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	ALTA
	La rivalidad se intensifica conforme aumenta el número de consultoras
	Bajos precios ofrecidos por las empresas pequeñas.
AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	BAJA
	Especialista en consultoría (Freelance).
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	MEDIA
	Crecimiento notable de la oferta nacional.
	Solicitud de distintos servicios (certificaciones, asesoramientos, inspecciones, etc.)
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS TRABAJADORES	MEDIA
	Los consultores, asesores con experiencia son profesionales valorados, esto es reflejado en su expectativa económica.

Con los datos obtenidos del Cuadro anterior (Véase el Cuadro N° 4.4, en la página 73) se evalúan las 5 fuerzas de POTTER, lo cual es representado en la Figura N° 4.3.

**FIGURA N° 4.3**  
**FUERZAS DE POTTER**



En donde se evaluaron el poder de negociación de los empleados y trabajadores, las amenazas por nuevas entradas por competidores, las amenazas por productos sustitutos y la rivalidad entre competidores.

Se analizaron las ventas basadas en estimaciones de los años 2011 al 2013, con las dos principales empresas del sector asesoramiento empresarial. El cálculo y los resultados se detallan en el Cuadro N° 4.5 y Cuadro N° 4.6.

**CUADRO N° 4.5**

**VENTAS EMPRESAS DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL**

EMPRESA	MILLONES US \$		
	AÑOS		
	2011	2012	2013
OVERALL STRATEGY SAC.	29	33	45
TAWA CONSULTING SAC.	19	26	27
GIAB SAC.	0	0	0,016
Otras (140 empresas)	1430	1597	1430
<b>TOTAL</b>	<b>1478</b>	<b>1656</b>	<b>1502</b>
Participación GIAB SAC (%)	0	0	0,001

**CUADRO N° 4.6**

**TASA DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN RELATIVA**

EMPRESA	PERIODO ANUAL		PROMEDIO	PARTICIPACIÓN RELATIVA
	2011 a 2012	2012 a 2013		
OVERALL STRATEGY SAC.	13%	36%	25%	0,03%
TAWA CONSULTING SAC.	38%	6%	22%	0,02%
GIAB SAC.	0%	0%	0%	0,00%
Otras(140 empresas)	52%	-10%	21%	
Total	51%	-9%	21%	

Del análisis de posicionamiento de la UEN en el mercado se genera el Gráfico N° 4.5.

### GRÁFICO N° 4.5

#### POSICIÓN EN LA MATRIZ BCG



Del análisis de la matriz BCG podemos establecer que la empresa GIAB SAC por encontrarse en la etapa de inicio no tiene crecimiento en el mercado por lo que se encuentra en el cuadrante de perro.

También se evaluaron las ventajas competitivas; la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia el cliente.

(Véase Cuadro N° 4.7, en la página 77).

CUADRO N° 4.7

EVALUACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

FUNCIÓN DE CREACIÓN DE VALOR	VENTAJAS COMPETITIVAS			
	EFICIENCIA	CALIDAD	INNOVACIÓN	CAPACIDAD DE REPUESTA
INFRAESTRUCTURA (LIDERAZGO)	Se tiene el compromiso con toda la compañía con la eficiencia.	Se tienen medios para medir la calidad. Se solicitan comentarios de los empleados.		Se cultiva el compromiso de toda la compañía para ofrecer a los clientes mayor capacidad de respuesta.
RECURSOS HUMANOS	Se implanta el pago por desempeño.		Contratar científicos e ingenieros con talento.	
MERCADOTECNIA		Se enfoca en el cliente.		Se comunican los comentarios del cliente.

### CUADRO N° 4.8

#### RELACIÓN DE CAPACIDADES O FORTALEZAS Y SU VINCULACIÓN CON LAS ÁREAS FUNCIONALES

CAPACIDADES O FORTALEZA	ÁREA FUNCIONAL	COMENTARIO
1. Equipo estratégico comprometido.	Gerencia.	Asegura eficiencia del área legal y de calidad.
2. Experiencia en el servicio.	Asesoría legal, calidad.	Profesionales con experiencia de 5 años en implementación de servicios.
3. Personal calificado.	Asesoría legal, calidad.	El número de persona por proyecto cumple con las competencias requeridas CV documentado, Colegiados en derecho o ingeniería éticos, íntegros y perseverantes.
4. Planificación constante satisfactoria.	Gerencia.	Se cuenta con un cronograma de cumplimiento.

**CUADRO N° 4.9**

**CRITERIOS DE LA VCSI (VALIOSA, SINGULAR, COSTOSA DE IMITAR, INSUSTITUIBLE).**

Fortaleza	¿Valiosa?	¿Singular?	¿Costosa De imitar?	¿Insustituible?	Consecuencia para la Competencia	Implicación para el Desempeño
1. Equipo estratégico comprometido	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	RSP
2. Experiencia en el servicio	SI	NO	NO	SI	Igualdad competitiva	RP
3. Personal calificado	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal	RP
4. Planificación constante satisfactoria	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	RSP

Donde: Rendimiento inferior al promedio (**RIP**); Rendimiento promedio (**RP**); Rendimiento superior al promedio (**RSP**).

CUADRO N° 4.10

EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS COMPETITIVAS EN RELACIÓN A PRINCIPALES COMPETIDORES

Factores de éxito clave	VALOR (0-1)	OVERALL STRATEGY SAC.		TAWA CONSULTING SAC.		GIAB SAC.	
		Clasificación (1-5)	Calificación ponderada	Clasificación (1-5)	Calificación ponderada	Clasificación (1-5)	Calificación ponderada
Equipo estratégico comprometido	0,35	4,5	1,58	3	1,05	3	1,05
Experiencia en el servicio	0,2	5	1,00	4	0,80	3	0,60
Personal calificado	0,2	4,5	0,90	4	0,80	4	0,80
Planificación constante satisfactoria	0,25	3,5	0,88	3	0,75	3,5	0,88
Total	1		4,35		3,40		3,33

**FORMULACIÓN DE LA MATRIZ FODA Ó FORD** Con la información obtenida con las entrevistas a los trabajadores de la empresa GIAB SAC se construyen los Cuadros N° 4.11 y 4.12 (Véase el Cuadro N° 4.12, en la página 82).

**CUADRO N° 4.11**

**MATRIZ FORD (FORTALEZAS, DEBILIDADES)**

<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>DEBILIDADES</u></b>
1. Cuenta con un equipo estratégico comprometido.	1. Falta de la planeación de mercadotecnia.
2. Experiencia en el servicio (5 años)	2. Marca y reputación débil (empresa creada en el 2013).
3. Cuenta con personal calificado.	3. No cuenta con cartera de clientes estables.
4. Planificación constante satisfactoria.	4. Pocos fondos para empezar (valor monetario mínimo solicitado como requisito en la inscripción de la MYPES).
	5. Alto índice de rotación de personal.
	6. Falta de la planeación para lograr la autorrealización de sus trabajadores.

## CUADRO N° 4.12

### MATRIZ FORD (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS (RIESGO)</u></b>
<p>1. Explotar nuevos segmentos del mercado (alimentos, construcción).</p> <p>2. Ensanchar gama de servicios (calidad, ambiental, responsabilidad social).</p> <p>3. Aplicar la capacidad de investigación y desarrollo a nuevos campos.</p> <p>4. Integración vertical progresiva.</p> <p>6. Superar la barrera de entrada (conseguir cliente).</p> <p>7. Aumento de la demanda nacional del servicio de seguridad y salud en el trabajo (SST).</p> <p>8. Entrar en negocios nuevos (Licitaciones publica-OSCE).</p> <p>9. Capacitaciones y apoyo brindadas por el gobierno para crecer como empresa (COFIDE, MTPE, otras).</p> <p>10. Crecimiento del 21% de la demanda nacional de los servicios de Consultoría (2012 a 2013).</p> <p>11. Ventas por internet.</p>	<p>1. Mayor competencia del servicio de consultorías extranjeras (españolas).</p> <p>2. Consultores freelance (nuevo profesional con habilidades para dirigirse solo).</p> <p>3. Competidores reconocidos por antigüedad con capital para marcar la diferenciación (Overall strategy, Tawa consulting).</p> <p>4. Competidores que ofrecen mayores beneficios salariales, estabilidad laboral y promociones (ascensos) a sus trabajadores.</p>

**CUADRO N° 4.13**

**ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS: FORTALEZAS**

<b>Factores importantes</b>	<b>Val.</b>	<b>Cal.</b>	<b>Pond.</b>	<b>Comentario</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
1. Equipo estratégico comprometido	0,2	4,0	0,80	Asegura eficiencia área legal y de calidad.
2. Experiencia en el servicio.	0,10	3,5	0,35	Profesionales con experiencia en 5 años en implementación.
3. Personal calificado	0,10	3,5	0,35	El número personal por proyecto, cumple competencias C.V. profesionales colegiados.
4. Planificación constante satisfactoria	0,2	3,0	0,60	Cuenta con cronogramas de cumplimientos, planes de acción, etc.

Donde:

**Val** es valor; **Cal** es calificación y **Pond** es valor ponderado otorgado para evaluar el factor en estudio.

**CUADRO N° 4.14**

**ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS: DEBILIDADES**

<b>Factores importantes</b>	<b>Val.</b>	<b>Cal.</b>	<b>Pond.</b>	<b>Comentario</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
1. Falta de la planeación de mercadotecnia	0,05	2,5	0,13	Requiere la implementación en el área de Marketing y ventas.
2. Marca y reputación débil.	0,05	3	0,15	Requiere estrategia de difusión y fidelización.
3. No cuenta cartera de clientes estables.	0,1	3,5	0,35	Requiere crear una cartera de clientes estables.
4. Fondos limitados para empezar.	0,05	3	0,15	Fondo menor a 15 mil soles.
5. Alto índice de rotación del personal.	0,1	2,5	0,25	Falta de compromiso
6. Falta de la planeación para lograr la autorrealización de sus trabajadores.	0,05	3,5	0,18	Debido a la falta de reconocimiento, poca posibilidad de utilizar sus capacidades y falta de libertad para elegir el método de trabajo.

**CUADRO N° 4.15**

**ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS: OPORTUNIDAD**

<b>Factores importantes</b>	<b>Val.</b>	<b>Cal.</b>	<b>Pond.</b>	<b>Comentario</b>
1. Explotar nuevos segmentos del mercado.	0,07	3,0	0,21	Alimentos, construcción.
2. Ensanchar gama de productos.	0,05	3,0	0,15	Línea calidad, ambiental y responsabilidad social.
3. Aplicar la capacidad de investigación y desarrollo a nuevos campos.	0,06	2,5	0,15	Proyectos y saneamiento.
4. Integración vertical regresiva.	0,05	3,0	0,15	Auditoria y mantenimiento del sistema
6. Superar la barrera de entrada.	0,08	3,0	0,24	Conseguir nuevos clientes.
7. Aumento de la demanda nacional del servicio de seguridad y salud en el trabajo.	0,1	4,0	0,40	Línea de seguridad y salud en el trabajo (SST).
8. Entrar en negocios nuevos.	0,03	3,0	0,09	Licitaciones públicas.
9. Capacitaciones y apoyo brindadas por el gobierno.	0,08	3,0	0,24	COFIDE, MTPE, otras.
10. Crecimiento del 21% de la demanda nacional de los servicios de consultoría.	0,20	4,5	0,90	Crecimiento del 21% del año 2012 al 2013.
11. Ventas por internet.	0,02	3,0	0,06	Facebook, twitter, web, etc.

**CUADRO N° 4.16**

**ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS: AMENAZAS (RIESGO)**

<b>Factores importantes</b>	<b>Val.</b>	<b>Cal.</b>	<b>Pond.</b>	<b>Comentario</b>
<b>AMENAZAS (RIESGO)</b>				
1. Competencia del extranjero.	0,03	3	0,09	Inversión extranjera 2.56% en el sector servicio, estudio de mercado 2012.
2. Consultor freelance.	0,05	2	0,10	Nuevo profesional con habilidades para dirigirse solo. (154416 colegiados vitalicios en 2013).
3. Competidores reconocidos por antigüedad con capital para marcar diferenciación.	0,1	4	0,40	Overall strategy, Tawa consulting, entre otras consultoras.
4. Competidores que ofrecen mayores beneficios salariales, estabilidad laboral, promociones (ascensos) a sus trabajadores.	0,1	3	0,30	Beneficios salariales, estabilidad laboral, promociones (ascensos).
<b>TOTALES</b>	<b>1,00</b>		<b>4,32</b>	

**CUADRO N° 4.17**

**MATRIZ ESTRATÉGICA**

<b>Factores Estratégicos</b>	<b>Val.</b>	<b>Cal</b>	<b>Pond</b>	<b>Corto Plazo</b>	<b>Med Plazo</b>	<b>Largo Plazo</b>
<b>FORTALEZAS</b>						
F1.Equipo estratégico comprometido	0,1	4,5	0,45	X		
F2.Planificación constante.	0,1	3,5	0,35		X	
F3.Experiencia en el servicio.	0,05	3,0	0,15			X
F4.Personal calificado.	0,05	3,0	0,15			X
<b>DEBILIDADES</b>						
D1.No cuenta cartera de clientes.	0,1	3,5	0,35	X		
D2. Alta rotación de personal.	0,1	3,0	0,30	X		
D3.Falta de plan de autorrealización	0,05	4	0,2	X		
<b>OPORTUNIDADES</b>						
O1.Aumento de la demanda nacional del servicio SST.	0,1	3,0	0,30	X		
O2.Capacitaciones y apoyo brindadas por el gobierno.	0,05	4,0	0,2	X		
O3.Crecimiento de la demanda del servicio de consultoría.	0,1	4,5	0,45		X	
<b>AMENAZAS (RIESGO)</b>						
A1.Competidores reconocidos por antigüedad con capital para marcar diferenciación.	0,1	4,0	0,40			X
A2.Competidores que ofrecen mayores beneficios.	0,1	3,0	0,30		X	
<b>Suma de las ponderaciones.</b>	<b>1</b>		<b>3,60</b>			

**CUADRO N° 4.18**

**ESTRATEGIAS DE NEGOCIO OFENSIVAS Y ADAPTATIVAS**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1.Tener equipo estratégico comprometido	D1.No tener cartera de clientes estables.
	F2.Planificación constante satisfactoria	D2.Alto índice de rotación de personal.
	F3.Experiencia en el servicio.	D3.Falta de plan de autorrealización de sus trabajadores.
	F4.Personal calificado.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b>	<b>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS</b>
O1. Aumento de la demanda nacional del servicio de seguridad y salud en el trabajo (SST).	F1.O1 Aumentar la capacidad del servicio, para aprovechar la demanda nacional en seguridad y salud en el trabajo	D1.O1.O3 Captar nuevos clientes aprovechando el crecimiento de la demanda nacional en la línea SST
O2.Capacitaciones y beneficios financieros brindados por el gobierno	F2.F4.O2.O3. Invertir en adquisición de nuevo personal calificado para ofrecer el servicio en provincia.	D2.D3.O2. Implementar un programa de capacitaciones y desarrollar un plan de autorrealización orientado a la satisfacción laboral.
O3. Crecimiento del 21% de la demanda nacional de los servicios de consultoría.		

**CUADRO N° 4.19**

**ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DEFENSIVAS Y DE SUPERVIVENCIA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1.Tener equipo estratégico comprometido	D1.No tener cartera de clientes estables.
	F2.Planificación constante satisfactoria	D2.Alto índice de rotación de personal.
	F3.Experiencia en el servicio.	D3.Falta de plan de autorrealización de sus trabajadores.
	F4.Personal calificado.	
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b>
A1.Competidores reconocidos por antigüedad con capital para marcar diferenciación	F1.F3.A1. Usar la experiencia y las habilidades del equipo estratégico para ganar el reconocimiento de los clientes.	D1.A1. Obtener cartera de cliente fidelizada que prefiera nuestro servicio que al de los competidores reconocidos.
A2. Competidores que ofrecen mayores beneficios salariales, estabilidad laboral, promociones (ascensos) a sus trabajadores.	F2.F4.A2. Implementar programas de beneficios al personal calificado acorde al ofrecido por la competencia.	D2.D3.A2. Detener la rotación del personal, Brindando beneficios salariales, estabilidad laboral, ascensos y la autorrealización de sus trabajadores.

**CUADRO N° 4.20**

**PROGRAMA DE ACCIÓN**

<b>CONTRAMEDIDAS ¿Quién?</b>	<b>RESPONSABLE ¿Quién?</b>	<b>PLAZO ¿Cuándo?</b>	<b>LOCAL ¿Dónde?</b>	<b>JUSTIFICACIÓN ¿Por qué?</b>	<b>PROCEDIMIENTO ¿Cómo?</b>
Obtener cartera de cliente fidelizada que prefiera nuestro servicio que al de los competidores reconocidos.	Área comercial y finanza	6 meses (8/2013-2/2014)	Local GIAB SAC / virtual / telefónicamente	se requiere una cartera fidelizada para sostener el negocio	Ofrecer beneficios a los clientes. Ofrecer mantenimiento del sistema. Buscar clientes en la zona lima-norte.
Detener la rotación del personal, Brindando beneficios salariales, estabilidad laboral, ascensos y la autorrealización de sus trabajadores.	Gerencia general	4 meses (10/2013-2/2014)	Local GIAB SAC.	Se requiere reconocimiento por parte de la empresa para que los empleados se sientan fidelizados con ella	Brindar estabilidad laboral. Ofrecer salarios acorde a las competencias. Brindar ascensos. Lograr la autorrealización satisfaciendo sus necesidades intrínsecas.

#### 4.5.2 Segunda Etapa

De las respuestas obtenidas de la encuesta de la satisfacción (Véase la Figura N<sup>o</sup> 4.2, página 63) se obtuvo el siguiente Cuadro (Véase el Cuadro N<sup>o</sup> 4.21, página 92).

Donde:

El sujeto 1 es gerente 1.

El sujeto 2 es consultor senior 1.

El sujeto 3 es gerente 2.

El sujeto 4 es consultor junior 1.

El sujeto 5 es consultor junior 2.

##### *Necesidades intrínsecas*

Satisfacción a la necesidad de logro (Preguntas 4 y 6).

Satisfacción las necesidades de poder (Preguntas 2 y 8).

Satisfacción las necesidades de afiliación (Preguntas 12 y 14).

##### *Necesidades extrínsecas*

Satisfacción las necesidades extrínsecas (Preguntas 1, 3, 5, 7, 9, 10, 11, 13 y 15).

**CUADRO N° 4.21**  
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

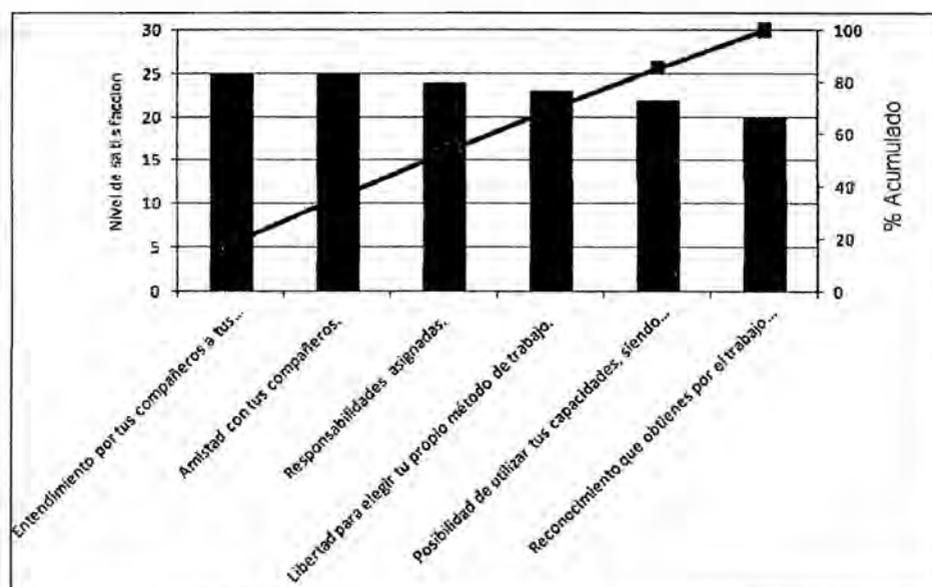
<b>Características</b>	<b>Sujeto 1</b>	<b>Sujeto 2</b>	<b>Sujeto 3</b>	<b>Sujeto 4</b>	<b>Sujeto 5</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>
Condiciones físicas del trabajo.	3	4	4	3	5	19	3,8
Libertad para elegir tu propio método de trabajo.	5	5	5	4	4	23	4,6
Tus compañeros de trabajo.	3	5	5	4	5	22	4,4
Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.	5	5	3	3	4	20	4,0
Tu superior inmediato.	3	5	5	2	4	19	3,8
Responsabilidades asignadas.	5	5	5	4	5	24	4,8
Tu salario.	4	5	4	3	3	19	3,8
Posibilidad de utilizar tus capacidades, siendo influyente.	5	4	5	4	4	22	4,4
Relación entre gerentes y trabajador.	5	5	4	5	5	24	4,8
Tus posibilidades de promociones (ascensos)	4	3	5	3	3	18	3,6
El modo en que tu empresa está gestionada.	3	4	5	4	4	20	4,0
Entendimiento por tus compañeros a tus sugerencias.	5	5	5	5	5	25	5,0
Tu horario de trabajo.	5	5	4	5	5	24	4,8
Amistad con tus compañeros.	5	5	5	5	5	25	5,0
Tu estabilidad en el empleo.	4	5	5	2	3	19	3,8

**CUADRO N° 4.22**  
**SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES INTRÍNSECAS**

NECESIDAD	CARACTERÍSTICAS	PUNTAJE	PONDERADO
AFILIACIÓN	Entendimiento por tus compañeros a tus sugerencias.	25	5,0
AFILIACIÓN	Amistad con tus compañeros.	25	5,0
LOGRO	Responsabilidades asignadas.	24	4,8
PODER	Libertad para elegir tu propio método de trabajo.	23	4,6
PODER	Posibilidad de utilizar tus capacidades, siendo influyente.	22	4,4
LOGRO	Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.	20	4,0

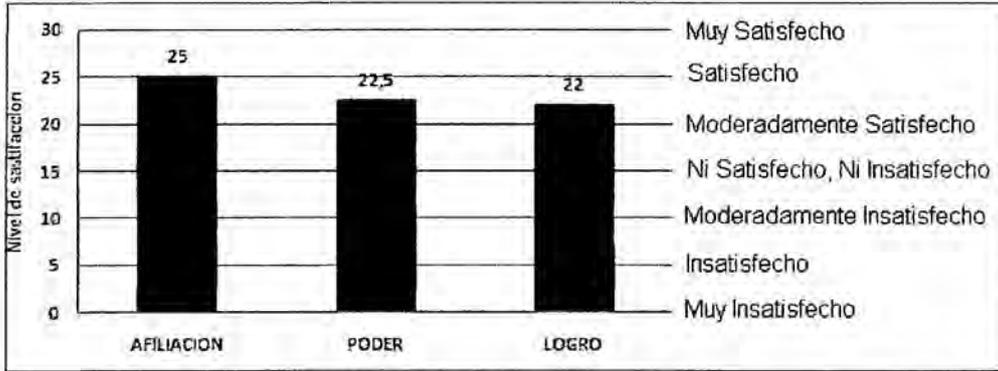
De los resultados de la encuesta del Cuadro N° 4.22 se elaboró un gráfico de Pareto (Gráfico N° 4.6) y un gráfico de barras para las necesidades intrínsecas (Véase el Gráfico N° 4.7, en la página 94).

**GRÁFICO N° 4.6**  
**GRÁFICO DE PARETO NECESIDADES INTRÍNSECAS**



**GRÁFICO N° 4.7**

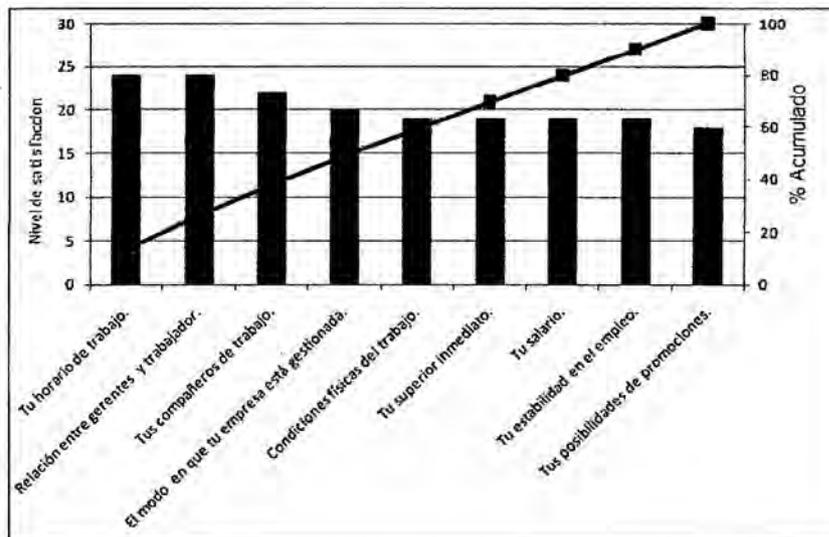
**NIVEL DE SATISFACCIÓN PARA LAS NECESIDADES INTRÍNSECAS**



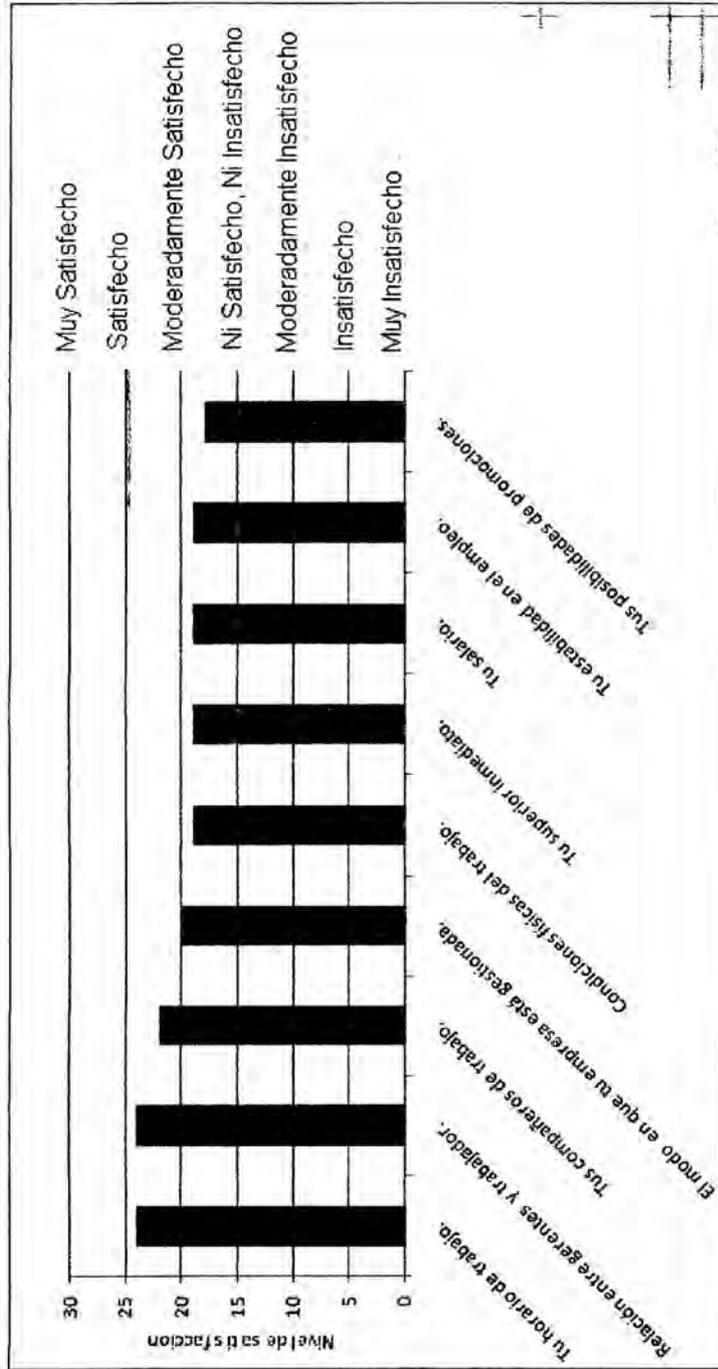
De los resultados de la encuesta (Véase el Cuadro N° 4.21, en la página 92) sin considerar a las características intrínsecas (Véase el Cuadro N° 4.22, en la página 93) se elaboró un gráfico de Pareto (Gráfico N° 4.8) y un gráfico de barras para las necesidades extrínsecas (Véase el Gráfico N° 4.9, en la página 95).

**GRÁFICO N° 4.8**

**GRÁFICO DE PARETO NECESIDADES EXTRÍNSECAS**



**GRAFICO N° 4.9**  
**NIVEL DE SATISFACCIÓN PARA LAS NECESIDADES EXTRÍNECAS**



### 4.5.3 Tercera etapa

Analizando los resultados de la primera y segunda etapa. Y del análisis de la matriz FORD se elaboró el Cuadro N° 4.23.

**CUADRO N° 4.23**

**ESTRATEGIA FUNCIONAL**

<p><b>Debilidad</b></p>	<p>D2.D3. Alto índice de rotación del personal y falta de plan de autorrealización de los trabajadores</p>
<p><b>Amenaza</b></p> <p>A2. Competidores que ofrecen mayores beneficios salariales, estabilidad laboral, promociones (ascensos) de sus trabajadores.</p>	<p><b>Estrategia DA:</b> Detener la rotación del personal, brindando beneficios salariales, estabilidad laboral, ascensos y la autorrealización de sus trabajadores.</p>

### 4.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos

Las preguntas 4 y 6 estuvieron destinadas a medir la satisfacción a la necesidad de logro; Las preguntas 2 y 8 a las necesidades de poder; Las preguntas 12 y 14 a las necesidades de afiliación las cuales conforman la motivación intrínseca. Con el resto de preguntas se midió la motivación extrínseca. Con las gráficas de Pareto se seleccionaron las de menor puntuación. Y con el test ANOVA ( $p=0.95$ ) y el test de rango múltiple de Tukey se evaluó las diferencia significativa en los resultados de la encuesta según los sujetos de estudio.

## V. RESULTADOS

### 5.1 Las características FORD resaltantes de la empresa GIAB SAC

El Cuadro N° 5.1 identifica las características FORD resaltantes de la empresa GIAB SAC.

**CUADRO N° 5.1**

#### **CARACTERÍSTICAS FORD RESALTANTES DE LA EMPRESA GIAB SAC**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1.Tener equipo estratégico comprometido	D1.No tener cartera de clientes estables.
F2.Planificación constante satisfactoria.	D2.Alto índice de rotación de personal
F3.Experiencia en el servicio.	D3. Falta de plan de autorrealización de sus trabajadores.
F4.Personal calificado en competencias laborales	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>RIESGOS (AMENAZAS)</b>
O1. Aumento de la demanda nacional del servicio de seguridad y salud en el trabajo (SST).	A1.Competidores reconocidos por antigüedad con capital para marcar diferenciación.
O2.Capacitaciones y beneficios financieros brindados por el gobierno	A2. Competidores que ofrecen mayores beneficios salariales, estabilidad laboral y ascensos a sus trabajadores.
O3. Crecimiento del 21% de la demanda nacional de los servicios de consultoría.	

## 5.2 Las necesidades de satisfacción del potencial humano de la empresa GIAB SAC

El Cuadro N° 5.2 identifica las necesidades para la satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB SAC.

**CUADRO N° 5.2**

### NECESIDADES DE SATISFACCIÓN POTENCIAL HUMANO EN LA EMPRESA GIAB SAC.

NECESIDAD	CARACTERÍSTICAS	PUNTAJE	CATEGORIA
Extrínsecas	Condiciones físicas del trabajo.	3,8	Moderadamente satisfecho
Poder	Libertad para elegir tu propio método de trabajo.	4,6	Satisfecho
Extrínsecas	Tus compañeros de trabajo.	4,4	Moderadamente satisfecho
Logro	Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.	4,0	Moderadamente satisfecho
Extrínsecas	Tu superior inmediato.	3,8	Moderadamente satisfecho
Logro	Responsabilidades asignadas.	4,8	Satisfecho
Extrínsecas	Tu salario.	3,8	Moderadamente satisfecho
Poder	Posibilidad de utilizar tus capacidades, siendo influyente.	4,4	Moderadamente satisfecho
Extrínsecas	Relación entre gerentes y trabajador.	4,8	Satisfecho
Extrínsecas	Tus posibilidades de promociones (ascensos)	3,6	Moderadamente satisfecho
Extrínsecas	El modo en que tu empresa está gestionada.	4,0	Moderadamente satisfecho
Afiliación	Entendimiento por tus compañeros a tus sugerencias.	5,0	Satisfecho
Extrínsecas	Tu horario de trabajo.	4,8	Satisfecho
Afiliación	Amistad con tus compañeros.	5,0	Satisfecho
Extrínsecas	Tu estabilidad en el empleo.	3,8	Moderadamente satisfecho

### **5.3 El modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano**

Se elaboró el modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano.

#### **CUADRO N° 5.3**

#### **MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SATISFACCIÓN DEL POTENCIAL HUMANO**

Objetivo estratégico funcional (1): Hacer sentir a los trabajadores seguridad en cuanto a la estabilidad laboral a partir del presente mes.
a) Considerar en las cláusulas de los contratos tiempos favorables de estabilidad laboral.
b) Brindar estabilidad laboral en el caso de mujeres después de haber laborado para la empresa por un periodo de 2 años y en hombres 3 años.
c) Permitir a los trabajadores según evaluación ser socios de empresa, generando la permanencia de los trabajadores que aporten positivamente a la empresa.
Objetivo estratégico funcional (2): Hacer sentir a los trabajadores seguridad económica con un salario acorde al mercado de empleo durante el presente semestre.

- a) Ofrecer un salario acorde a las competencias del trabajador.
- b) Brindar salarios equitativos con los ofrecidos por la competencia.
- c) Brindar aumento progresivo de los salarios cada renovación de contrato según evaluación económica de la empresa.

Objetivo estratégico funcional (3): Hacer sentir a los trabajadores confianza en el crecimiento laboral brindándoles promociones (ascensos) durante el presente semestre.

- a) Diseñar un sistema de promociones y de desarrollo de líneas de carrera.
- b) Ofrecer líneas de carrera que generen el desarrollo continuo de los trabajadores.
- c) Fomentar y brindar facilidades para lograr las promociones (ascensos) en los trabajadores.

Objetivo estratégico funcional (4): Satisfacer las necesidades de logro y poder para lograr la autorrealización de los trabajadores durante el presente semestre.

- a) Brindar libertad a los colaboradores para elegir su propio método de trabajo.
- b) Implementar técnicas de Coaching y Mentoring, dando a los colaboradores la posibilidad de usar sus capacidades para influir de manera positiva con sus compañeros.
- c) Usar el empoderamiento para permitir a los colaboradores

tener el poder de tomar decisiones mayores de sus responsabilidades asignadas.

- d) Realizando periódicamente encuestas de satisfacción laboral
- e) Desarrollando el plan de satisfacción de potencial humano para alcanzar la autorrealización.

Objetivo estratégico funcional (5): Reconocer el trabajo bien hecho (metas alcanzadas) de los trabajadores para lograr la autorrealización durante el presente semestre.

- a) Premiar la eficiencia y eficacia de los colaboradores mediante bonificaciones y recompensas.
- b) Publicar los méritos alcanzados por los colaboradores en medios virtuales, mural y boletines.
- c) Propiciar en ceremonias reconocimientos a los méritos alcanzados por los colaboradores.
- d) Diseñar un sistema de evaluación del desempeño, que los colaboradores sientan que es justo y alcanzable.

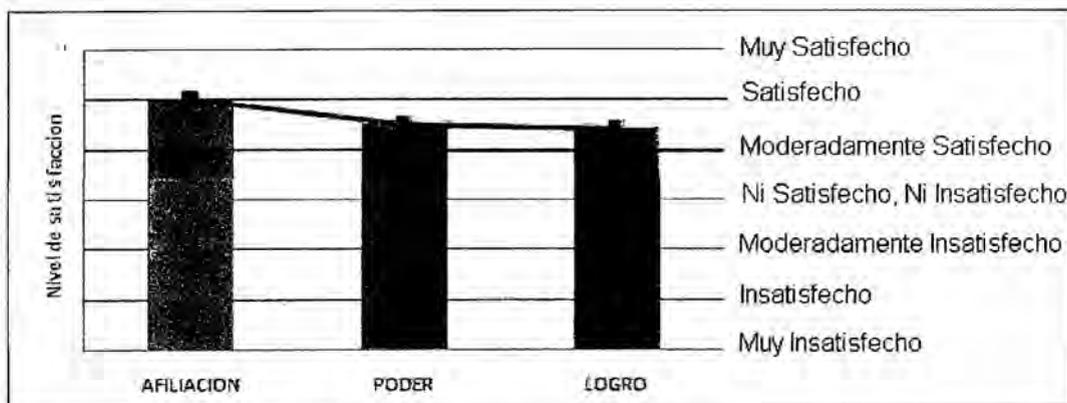
## VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 6.1 Contratación de hipótesis con los resultados.

- a) Las necesidades para la satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB SAC. Fueron afiliación, poder y logro. Siendo afiliación la base de la satisfacción del personal en la empresa teniendo un puntaje de Likert de 5 en la encuesta de satisfacción laboral (Véase la Figura N° 4.2, en la página 63). Mientras que el puntaje menor de 4.4 fue obtenido por la necesidad de logro por lo que se debió enfocar encubrir esta necesidad.

GRÁFICO N° 6.1

### NIVEL DE SATISFACCIÓN PARA LAS NECESIDADES INTRÍNSECAS



El análisis estadístico (ANOVA) con ( $p=0.05$ ) demostró que existen diferencias significativa entre los sujetos evaluados en la encuesta de satisfacción laboral. Siendo el sujeto 4 quien se encuentra en el nivel de satisfacción menor ha moderadamente

satisfecho. En comparación al resto de sujetos que se encuentran en el nivel de moderadamente satisfecho.

Del Gráfico de Pareto (Véase el Gráfico N° 4.6, en la página 93) las características que obtuvieron el menor puntaje de satisfacción fueron: "Reconocimiento por el trabajo bien hecho"; "Posibilidades de utilizar tus capacidades para ser influyente"; "Libertad para elegir tu propio método de trabajo". Por lo que se seleccionaron como características a considerar dentro de la motivación intrínseca.

Del gráfico de Pareto (Véase el Gráfico N° 4.9, en la página 95) las características que obtuvieron los menores puntajes de satisfacción fueron: "Estabilidad laboral"; "Salario" y "Posibilidad de promociones (ascensos)". Por lo que se seleccionaron como características a considerar dentro de la motivación extrínseca (Véase Anexo N° 10.4, en la página 138).

b) Las características FORD de la empresa GIAB SAC (Véase los Cuadros N° 4.11 y N° 4.12, en las páginas 81, 82) fueron los indicadores que sirvieron de base para definir las estrategias más eficientes para la motivación del potencial humano (Véase el Cuadro N° 4.18 y N° 4.19, en las páginas 88, 89). Del análisis de

la Matriz BCG (Véase el Gráfico N° 4.5, en la página 76) se estableció que la empresa GIAB SAC se encontró en el cuadrante de perro por lo que se seleccionó las estrategias de supervivencia para realización del programa de acción (Véase el Cuadro N° 4.21, en la página 90).

#### CUADRO N° 6.1

##### ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

<p><b>Estrategia DA (1):</b> Obtener cartera de cliente fidelizada que prefiera nuestro servicio que al de los competidores reconocidos.</p>
--

<p><b>Estrategia DA (2):</b> Detener la rotación del personal, brindando beneficios salariales, estabilidad laboral, ascensos y la autorrealización de sus trabajadores.</p>
--

- c) El modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB SAC consiguió cubrir la motivación y la satisfacción de las necesidades del potencial humano con el desarrollo de los siguientes objetivos estratégicos funcionales:
- Objetivo estratégico funcional (1): Hacer sentir a los trabajadores seguridad en cuanto a la estabilidad laboral a partir del presente mes.

- Objetivo estratégico funcional (2): Hacer sentir a los trabajadores seguridad económica con un salario acorde al mercado de empleo durante el presente semestre.
- Objetivo estratégico funcional (3): Hacer sentir a los trabajadores confianza en el crecimiento laboral brindándoles promociones (ascensos) durante el presente semestre.
- Objetivo estratégico funcional (4): Satisfacer las necesidades de logro y poder para lograr la autorrealización de los trabajadores durante el presente semestre.
- Objetivo estratégico funcional (5): Reconocer el trabajo bien hecho (metas alcanzadas) de los trabajadores para lograr la autorrealización durante el presente semestre.

## **6.2 Contrastación de resultados con otros estudios similares.**

HERNANDEZ HERRERA, CLAUDIA ALEJANDRA. **“La Motivación y Satisfacción Laboral del Personal Docente del CONALEP (Caso de Estudio Plantel Iztapalapa)”**. Tesis Para Optar al Grado de Maestro en Ciencias con especialidad en Administración, México DF. Instituto Politécnico Nacional. 2006.

En sus conclusiones menciona que entre las propuestas de mejora se establecieron algunas recomendaciones orientadas a mejorar el ambiente organizacional del plantel las cuales son:

recomendaciones para mejorar el ambiente laboral, recomendaciones orientadas a supervisión, recomendaciones para promover identificación y compromiso con la organización, recomendaciones para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes del plantel.

En el caso de la empresa GIAB SAC para la lograr la satisfacción del potencial humano, se enfocó en la estabilidad laboral, las remuneraciones (el salario), las posibilidades de promociones (ascensos) y la autorrealización de los trabajadores. (Véase Anexo N° 10.6, en la página 141).

**VÁSQUEZ SOSA, SHEILA MELISSA, Nivel de Motivación y su Relación con la Satisfacción Laboral del Profesional de Enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza 2006.**  
Tesis Para Optar el Título de Licenciada en Enfermería Perú.  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Medicina Humana. 2007.

En sus conclusiones menciona que la satisfacción laboral el (54%) de las/os profesionales de enfermería presentan un nivel medio, siendo los factores que alcanzaron mayor valor porcentual: desempeño de tareas, relación con la autoridad, beneficio laboral y remunerativo.

En el caso de la empresa GIAB SAC se obtuvo un nivel de satisfacción para la motivación extrínseca mayor al nivel medio siendo las características que alcanzaron un mayor puntaje en la evaluación: el horario de trabajo; su relación entre gerente y trabajador; y satisfacción con sus compañeros de trabajo.

**GUTIÉRREZ LEÓN, WALTER ALONSO. Motivación y Satisfacción Laboral de los Obreros de Construcción Civil: Bases Para Futuras Investigaciones.** Tesis Para Optar el título de Ingeniero Civil. Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Ciencias e Ingeniería. 2012.

Menciona como recomendación que la estabilidad en el empleo se identificó como un factor deficiente, identificado por los obreros como un factor que muchas veces genera insatisfacción. La propuesta que presenta es ofrecer, en los casos que fuera posible, estabilidad en el empleo a quienes consigan mejores niveles de producción y productividad.

En el caso de la empresa GIAB SAC se propone como objetivo estratégico funcional: Hacer sentir a los trabajadores seguridad en cuanto a la estabilidad laboral a partir del presente mes.

## VII. CONCLUSIONES

- a. Las características FORD de la empresa GIAB SAC son: **Riesgo** "Competidores que ofrecen mayores beneficios salariales, estabilidad laboral y promociones (ascensos) a sus trabajadores"; **Debilidades** "Alto índice de rotación de personal"; y "Falta de un plan de autorrealización de sus trabajadores"; **Fortaleza** "Tener equipo estratégico comprometido" y **Oportunidad** "Crecimiento de la demanda del servicio de consultoría".
  
- b. Las necesidades para la satisfacción del potencial humano de la empresa GIAB SAC son: **Extrínsecas** entre ellas la estabilidad en el empleo, las posibilidades de promociones (ascensos), mejoras en el salario e **Intrínsecas** de logro y poder mediante el reconocimiento recibido por el trabajo bien hecho, la posibilidad de utilizar sus capacidades y libertad para elegir su propio método de trabajo.
  
- c. El modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano de MYPES de consultoría se orientó en 5 objetivos estratégicos funcionales que intentan hacer sentir a los trabajadores seguridad en cuanto a la estabilidad laboral; económica (el salario); confianza en el crecimiento laboral (ascensos); reconocimiento por el trabajo bien hecho y la autorrealización.

## VIII. RECOMENDACIONES

- a. Emplear el modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano en empresas MYPES de consultoría que quieran realizar un estudio similar, realizando la adaptación a la situación actual de la empresa en estudio.
- b. Para evitar el alto índice de rotación de personal se deben satisfacer las necesidades a corto plazo, desarrollándose las actividades propuestas en el plan estratégico.
- c. Se debe aprovechar las buenas relaciones y el buen clima laboral en la empresa. Para continuar con el control de la satisfacción del potencial humano y sus necesidades.
- d. En las estrategias de supervivencia se mencionó la importancia de obtener una cartera de clientes fidelizada, dicha actividad debe realizarse en paralelo a la satisfacción de las necesidades del potencial humano.

## IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACOSTA, ALBERTO JORGE; FERNÁNDEZ, NURIA y MOLLON, MARTA. **Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería**. España. Editorial Prentice Hall. 2002.
2. ÁNGELES MACEDO, FLORIANA VIVIANA. **"El Análisis Financiero y su Incidencia en las Decisiones de las MYPES"**. Tesis Para Optar el Grado de Maestro en Finanzas. Perú. Universidad Nacional Federico Villarreal. 2005.
3. ARNEDO, BERELIS y CASTILLO, MILEIDY. **"Satisfacción Laboral de los Empleados del Instituto de Previsión Social Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO). Cumana, Estado Sucre, año 2008"**. Tesis Para Optar el Título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos. Venezuela. Universidad de Oriente. Escuela de Ciencias Sociales. 2009.
4. BAHAMONDE ESPEJO, HERNANDO. **Manual Teórico Práctico para Constituir una Empresa**. Perú. Editorial San Marcos. 2000.
5. BLOG PUCP, **El Mercado de las Consultorías en el Perú: Alcances y Tendencias**. Disponible en <http://blog.pucp.edu.pe/item/127082/el-mercado-de-las-consultorias-en-el-peru-alcances-y-tendencias>; Artículo web, Consultado el 02 de Diciembre del 2013.

6. BLUM, Milton L. y NAYLOR, JAMES C. **Psicología Industrial: Sus Fundamentos Teóricos y Sociales**. México. Editorial Trillas. Segunda Edición. 1989.
7. BORELLO, ANTONIO. **Plan de Negocios**. España. Ediciones de Santoz. 1993.
8. CABALLERO ALVARADO, JOSÉ PAUL y LIPA HANCCO, MARCELINO NICANOR. **“Estrategia Para Una Exportación Exitosa de la Micro y Pequeña Empresa del Sector Manufacturas en Madera”**. Tesis Para Optar el Título de Ingeniero Economista. Perú. Universidad Nacional de Ingeniería. Facultad de Ingeniería Económica y Ciencias Sociales. 2006.
9. CASTILLO HEREDIA, GUSTAVO. **“Perú: Decisiones Financieras Efectivas Para el Desarrollo Empresarial, en el Marco de la Economía Social de Mercado”**. Tesis Para Optar el Grado de Maestro en Finanzas. Perú. Universidad Nacional Federico Villarreal. 2005.
10. CAVALCANTE SILVA, JERÓNIMO JORGE y GIMENO SORIA, XAVIER. **“Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas de la Región de Jacobina”**. Tesis Para Optar al Grado de Doctor. Brasil. Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Ciencias de la Educación. 2004.

11. CESARES ARRAGOIZ, DAVID y SILICEO AGUILAR, ALFONSO. **Planeación de Vida y Carrera. Vitalidad Personal y Organizacional Desarrollo Humano y Crisis de Madurez, Asertividad y Administración del Tiempo.** México. Editorial Limusa Noriega Editores. Segunda Edición, 2005.
12. CLONIGER, SUSAN C. **Teorías de la Personalidad.** México. Editorial Pearson Educación. Tercera Edición. 2003.
13. COBALI DE LA CRUZ SULCA, HILDA. **“La Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de Desempeño en las Instituciones Financieras de Huamanga”** Para Optar el Título de Licenciada en Administración. Perú. Universidad Nacional de San Cristóbal De Huamanga. 2009.
14. COLQUIT, JASON; LEPINE, JEFFREY y WESSON, MICHAEL **Comportamiento Organizacional: Mejora del Rendimiento y Compromiso en el Lugar de Trabajo.** Estados Unidos. Editorial Ed Mc Graw Hill. Segunda Edición. 2011.
15. COVA G. LUIS EDUARDO y MORENO C. LUIS JOSÉ. **“Diseño de un Plan Estratégico para el Mejoramiento de las Actividades de una Microempresa Ubicada en la Vía Alternativa. Barcelona – Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui”.** Tesis Para Optar al Título de Ingeniero de Sistemas. Venezuela. Universidad de Oriente. Escuela de

- Ingeniería y Ciencias Aplicadas. Departamento de Computación y Sistemas. 2010.
16. DÍAZ PÉREZ, MAIKY. **“La Gestión del Potencial Humano en las Organizaciones. Una propuesta Metodológica desde la Psicología”**. Tesis Para Optar al Grado de Doctora en Ciencias Psicológicas. Cuba. Universidad de la Habana. Facultad de Psicología. 2004.
  17. ESLAMI, JAVAD y GHARAKHANI, DAVOOD. **Organizational Commitment and Job Satisfaction**. *ARPN Journal of Science and Technology*. ISSN 2225-7217. Vol 2. (Nº2). 2012.
  18. EL COMERCIO Y GREAT PLACE TO WORK. **LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN EL PERÚ 2013**. Disponible en: [http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/Suplemento\\_2013.pdf](http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/Suplemento_2013.pdf). Artículo web, Consultado el 02 de Diciembre del 2015.
  19. FERNÁNDEZ PEREIRA, DAVID; RUIZ BLANCO, SILVIA; PAZ COUSO, RENATA. **Gestión de la PYME. Estrategias y Políticas para la Administración Empresarial**. España, Editorial Ideas Propias. Primera Edición. 2005.
  20. FLOREZ KONJA, ADRIÁN ALEJANDRO. **“Metodología de Gestión para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Lima Metropolitana”**. Tesis Para Optar al Grado de Doctora en Ciencias

Contables y Empresariales. Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Contables. 2004.

21. FRÍAS CASTRO, PAMELA. **“Compromiso y Satisfacción Laboral Como Factores de Permanencia de la Generación Y”** Tesis Para Optar al Grado de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional. Universidad de Chile. 2014.
22. FUENTES NAVARRO, SILVIA MARÍA. **“Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad” (Estudio Realizado en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la Ciudad de Quetzaltenango)**. Tesis Para Optar el Título de Psicóloga Industrial/organizacional. México. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. 2012.
23. GAN, FEDERICO Y TRIGINÉ, JAUME. **Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones.** España. Ediciones Díaz de Santos. 2006.
24. GARCIA GONZALES, FRANCISCO JOSÉ. **“Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui”**. Tesis Para Optar el Título de Ingeniero de Sistemas. Venezuela. Universidad de Oriente. Escuela de Ingeniería y Ciencias Aplicadas. 2009.

25. GARCIA MENENDEZ, DEBORAH. **“Estudio de la Motivación y Satisfacción Laboral en el Colectivo de Operadores de Grúa Torre en Edificación a Través de un Método Cualitativo”**. Tesis Para Optar al Grado de Ingeniería en Edificación. España, Universidad Politécnica de Valencia. 2011.
26. GESTIÓN “EL DIARIO DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS DEL PERÚ”. **CCL: El PBI del Perú crecerá entre 5.2% y 5.7% en el 2014**. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peru-crecera-entre-52-y-57-2014-2083509> Artículo web, Consultado el 02 de Diciembre del 2014.
27. GROSS, MANUEL. **Use el Análisis FODA para Generar Estrategias**. Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/114756/Actualizacion-Use-el-analisis-FODA-para-generar-estrategias.html>, Artículo web, Consultado el 02 de Diciembre del 2014.
28. GUIRALDO MARIN, SONIA BIVIANA. **“El Empoderamiento Como Elemento Generador de Compromiso Organizacional en los empleados de las Empresas Aseguradoras de la Ciudad de Manizales”**. Tesis Para Optar el Título de Magister en Administración. Colombia. Pontificia Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración. 2012.
29. GUTIÉRREZ LEÓN, WALTER ALONSO. **“Motivación y Satisfacción Laboral de los Obreros de Construcción Civil: Bases Para Futuras**

- Investigaciones**". Tesis Para Optar el Título de Ingeniero Civil. Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Ciencias e Ingeniería. 2012.
30. HERNANDEZ HERRERA, CLAUDIA ALEJANDRA. **"La Motivación y Satisfacción Laboral del Personal Docente del CONALEP (Caso de Estudio Plantel Iztapalapa)"**. Tesis Para Optar al Grado de Maestro en Ciencias con Especialidad en Administración. México D.F. Instituto Politécnico Nacional. 2006.
31. HODGETTS M., RICHARD; ALTMAN, STEVEN. **Comportamiento en las Organizaciones**. México, D.F. Editorial Nueva Editorial Interamericana, 1985.
32. HUICI CASAL, CARMEN; MOLERO ALONSO, FERNANDO; GOMEZ JIMENEZ, ÁNGEL; MORALES DOMINGUEZ, J. FRANCISCO. **Psicología de los Grupos**. España. UNED. Edición Digital. 2015.
33. JARAMILLO PESCADOR, NINI JOHANNA y Otros. **"Nivel de Satisfacción Laboral de los Empleados de la Alcaldía Municipal de la Celia Risaralda"**. Tesis Para Optar el Título de Ingeniero Industrial. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. 2010.

34. JERICÓ, P. **Gestión del Talento. Del Profesional con Talento al Talento Organizativo.** España. Editorial Prentice Hall Financial. 2001.
35. JOERRES, JEFFREY A. **Entrando a la Era del Potencial Humano. Reflexiones de Liderazgo Visionario.** Estados Unidos de América. Manpower Inc. 2011. Disponible en: [http://www.manpower.cl/rrhh/documentos/3700\\_era\\_potencial\\_humano.pdf](http://www.manpower.cl/rrhh/documentos/3700_era_potencial_humano.pdf). Artículo web. Consultado el 12 de Diciembre del 2013.
36. MAISH, E. **Pautas Metodológicas para la Realización de Estudios de Clima Organizacional.** *Gestión en el Tercer Milenio.* Vol. 7. (Nº 13). 2004.
37. MARTÍNEZ GUILLÉN, MARÍA DEL CARMEN. **La Gestión Empresarial. Equilibrando Objetivos y Valores.** Madrid. Editorial Díaz de Santos. 2013.
38. MERLOS GUERRREROS, MARCELA Y REREZ, PAZ. **"Estudio de los Factores del Personal que Trabaja en el Hogar del Niño Minusválido Abandonado y su Identificación con la Misión con de la Institución"**. Tesis Para Optar el Título de Licenciatura en Psicología. San Salvador. Universidad Francisco Gavidia. 2004.
39. NTP 394: **Satisfacción Laboral: Escala General de Satisfacción,** Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Disponible en:

[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/Fichas/Tecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_394.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/Fichas/Tecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf). Artículo web, Consultado el 02 de Diciembre del 2013.

40. PALOMINO VALDILLO, MARÍA TERESA. **Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo**. España. ESIC Editorial. Sexta Edición. 2010.
41. PAZMIÑO BALLADARES, MERCY J. y URRIOLA SOLÍS, JASMINA K. **“Elaboración de un Plan de Marketing para la Cámara de la Construcción de Riobamba, Provincia de Chimborazo para el Año 2010”**. Tesis Para Optar el Título de Ingenieras en Marketing .Ecuador. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. 2009.
42. PEREZ VILAR, PABLO SEBASTIÁN. **La Relación Entre Satisfacción Laboral y Cultura Organizacional Desde la Dimensiones del Cuestionario de Cultura Corporativa**. Buenos Aires. III congreso internacional de investigación y practica pre profesional en psicología XVIII jornadas de investigación séptimo encuentro de investigadores en psicología del MERCOSUR. Disponible en: <http://www.aacademica.org/000-052/416.pdf>. Artículo web, Consultado el 25 de Octubre del 2015.
43. PERU TOP PUBLICATION. **Peru: The Top 10,000 Companies 2014-Edición Bilingüe**. Disponible en: [http://www.ptp.pe/pdf/muestra\\_top\\_2014.pdf](http://www.ptp.pe/pdf/muestra_top_2014.pdf). Artículo web, Consultado el 25 de Octubre del 2015.

44. PORRAS VELASQUEZ, NÉSTOR R. **La Gerencia del Potencial Humano de las Organizaciones que Aprenden desde las Perspectiva Psicológica.** *Revista Electrónica de Psicología Social Poiésis.* ISSN 16920945. Vol 12. (Nº 23). Junio 2012.
45. RAMOS LOPEZ, AMPARO. **Mujeres y liderazgo: Una Nueva Forma de Dirigir.** España. Editorial Universitat de Valencia. 2005.
46. RENGIFO ROMERO, CHRISTIAN FREDDY y VIGO MONTOYA, ANA CLAUDIA. **"Incidencia de las Infracciones Tributarias en la Situación Económica y Financiera de las MYPES del Sector Calzado APIAT"**. Tesis Para Optar el Título de Contador Público. Perú. Universidad Privada Antenor Orrego. 2014.
47. REYES POVEDA, DAIANNA y CELIN OROZCO, ASTRID MARÍA, **Formulación de un Plan Estratégico de la Empresa Glob@I.Net en Cali con Horizonte de Tiempo 2011 al 2015 Para el Logro de Mejoras en sus Procesos Competitivos.** Tesis Para Optar el Título de Administrador de Empresas. Santiago de Cali. Universidad Santiago de Cali. Facultad de Ciencias Económicas Empresariales. 2011.
48. RODRÍGUEZ, JOSÉ. **"El Factor Humano en la Empresa"**. España. Editorial Deusto S.A. Primera Edición. 2001.

49. RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, LUISA DE LOS ÁNGELES y Otros. **“Evaluación de la Calidad para la Gestión de la Ciencia y la Técnica del Potencial Humano del Sector Empresarial, Como Fundamento Para el Diseño de la Estrategia Pedagógica de su Capacitación”**. Tesis Para Optar al Grado de Doctora. Cuba. Universidad de Granada. Facultad de Ciencias de la Educación. 2007.
50. RODRÍGUEZ, M. **Diagnóstico Organizacional**. México. Editorial Alfaomega. 2001.
51. ROMEO ARMAJACH, JAIME; OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN LIMA **“Estudio de Mercado. El Mercado de la Consultoría en Perú 2012”**, <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/4244682.html?idPais=PE>. Artículo web, Consultado el 25 de Noviembre del 2015.
52. SÁNCHEZ MARTORELLI, JESÚS R. **Indicadores de Gestión Empresarial. De la Estrategia a los Resultados con el Balanced Scorecard-Cuadro de Mando Integral**. Estados Unidos. Editorial Palibrio. 2013.
53. SANCHEZ PINTO, MARIA AUXILIADORA. **Motivación como Factor Determinante en el Desempeño Laboral Personal Administrativo del Hospital “Dr. Alfonso Prince Lara” Puerto Cabello, Estado Carabobo**. Tesis Para Optar el Título de Especialista de Gerencia

Pública, Venezuela. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional. 2011.

54. SÁNCHEZ ROCHA, CRISTINA. **Produce: 100 mil MYPES se Formalizarán Hasta el Cierre del 2015.** Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/produce-100-mil-mypes-se-formalizaran-hasta-cierre-2015-noticia-1824841>. Artículo web, Consultado el 20 de Noviembre del 2015.

55. SIFUENTES MONTES, ELAR T. **Estadísticas de producción, siembras y comercio exterior de productos agrícolas y fertilizantes.** Disponible en: <http://es.slideshare.net/inveracerosac3/estadisticas-de-importacion-de-fertilizantes>. Artículo web, Consultado el 20 de Noviembre del 2015.

56. STONNER, JAMES A; FREEMAN, R. EDWARD y GILBERT JR, DANIEL. **Administration.** México. Editorial Mc Graw Hill. Sexta Edición. 1994.

57. SUNAT. **Régimen Laboral De La Micro Y Pequeña Empresa.** Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>. Artículo web, Consultado el 25 de Octubre del 2015.

58. SUBALDO SUIZO, LUCÍA y Otros. **“Las Repercusiones del Desempeño Docente en la Satisfacción y el Desgaste del**

**Profesorado**". Tesis Para Optar al Grado de Doctora. Universidad de Valencia. 2012.

59. TITO HUAMANI, PEDRO LEONARDO. **"El Potencial Humano y los Estímulos Organizacionales"**. Tesis Para Optar al Grado Académico de Magister en Administración. Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Administrativas. 2005.
60. TITO HUAMANI, PEDRO LEONARDO. **El Trabajador es el Recurso más Valioso de que Dispone las Empresas**, *Gestión en el Tercer Milenio*. Vol. 6:30 (Nº12). 2003.
61. VALENCIA KRAUSS, SERGIO RAÚL y SIPÁN BERNAL, ROSA ISABEL. **"Modelo de Gestión para el Desarrollo Continuo del Potencial Humano Basado en Competencias para Empresas de Emulsiones y Derivados en el Perú-Caso: EDESAC"**. Tesis Para Optar al Grado Académico de Maestro en Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano. Perú. Universidad Nacional del Callao. Facultad de Ingeniería Química. 2012.
62. VÁSQUEZ SOSA, SHEILA MELISSA, **Nivel de Motivación y su Relación con la Satisfacción Laboral del Profesional de Enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza 2006**. Tesis Para Optar el Título de Licenciada en Enfermería Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Medicina Humana. 2007.

63. WEBSTER L, AMANDA. **Empoderamiento en el Lugar de Trabajo y Satisfacción Laboral.** Disponible en: [http://www.ehowenespanol.com/empoderamiento-lugar-satisfaccion-laboral-info\\_229398/](http://www.ehowenespanol.com/empoderamiento-lugar-satisfaccion-laboral-info_229398/). Artículo web, Consultado el 25 de Octubre del 2015.
64. WHEELLEN, THOMAS. y HUNGER, JULIO DAVID. **Administración Estratégica y Política de Negocios.** México. Editorial Pearson Educación. Decima Edición. 2007.
65. WHITHAKER, PATRICK. **Cómo Gestionar el Cambio en Contextos Educativos.** España. Ediciones Arcea. 1998.
66. ZAMBRANO BARRIOS, ALBERTO. **Planificación Estratégica Presupuesto y Control de la Gestión Pública,** Caracas, Editorial Texto C.A. Primera Edición. 2006

# ANEXOS

ANEXO N° 10.1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
¿Cómo debe ser el modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano de MYPES de consultoría en el caso de GIAB SAC?	Elaborar un modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano de MYPES de consultoría a partir del desarrollo del caso de GIAB SAC.	El modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano debe considerar: La estabilidad laboral, las promociones (ascensos), remuneración (salario) y la autorrealización.	X= Modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano de MYPES de consultoría-caso: GIAB SAC.	Estabilidad laboral Promociones Remuneración Autorrealización	Estrategias Estrategias Estrategias Estrategias	Relacionando Y y Z con la teoría del plan estratégico.
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVO ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS	VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
a) ¿Cuáles son las características de la FORD empresa GIAB SAC?	a) Identificar las características FORD de la empresa GIAB SAC.	a) Las características FORD de la empresa GIAB SAC serán los indicadores que servirán de base para definir las estrategias más eficientes para la motivación del potencial humano	Y= Características FORD de la empresa GIAB SAC.	Fortaleza Debilidad Oportunidad Riesgo	Característica Característica Característica Característica	Grupo de trabajo Evaluación Análisis FORD
b) ¿Cuáles son las necesidades de satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB SAC?	b) Identificar las necesidades para la satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB SAC	b) Las necesidades para la satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB SAC son aquellas que permitirán ser la base de la satisfacción del personal en la empresa.	Z= Necesidades para la satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB SAC.	Logro Poder Afilación	Característica Característica Característica	Encuesta Entrevista

## **ANEXO N° 10.2: FICHA PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA**

### **I.A-DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN**

Nombres y apellidos: ... JUAN MEDINA C. ....  
Máximo grado académico alcanzado: ... MAGISTER .....  
Especialidad: ..... ING. QUIMICO .....  
Institución donde labora: ..... UNAC .....

### **II.A- DATOS DEL PLAN DE TESIS**

Título: "Modelo de Plan Estratégico Para la Satisfacción del Potencial Humano de MYPES de Consultoría-Caso: GIAB.SAC"

Problema: ¿Cómo debe ser el plan estratégico para la satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB.SAC?

Sub problemas:

- a) ¿Cuáles son las características FORD de la empresa GIAB SAC?
- b) ¿Cuáles son las necesidades de satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB SAC?

### **III.A- DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA**

El objetivo del cuestionario de encuesta: Identificar las necesidades de satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB SAC

Problema(s) que se relaciona(n) con el cuestionario de encuesta: Sub problema (b).

IV. A CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Marcar con un check (✓) donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	X	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	X	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	X	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo	X	
5.- Las preguntas tiene secuencia lógica	X	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas	X	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	X	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	X	



FIRMA DEL VALIDADOR

## **I.B-DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN**

Nombres y apellidos: ... JULIO CESAR CALDERON CRUZ.....  
Máximo grado académico alcanzado: ... DOCTOR.....  
Especialidad: ..... ING. AMBIENTAL.....  
Institución donde labora: ..... UNAC.....

## **II.B- DATOS DEL PLAN DE TESIS**

Título: "Modelo de Plan Estratégico Para la Satisfacción del Potencial Humano de MYPES de Consultoría-Caso: GIAB.SAC"

Problema: ¿Cómo debe ser el plan estratégico para la satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB.SAC?

Sub problemas:

- a) ¿Cuáles son las características FORD de la empresa GIAB SAC?
- b) ¿Cuáles son las necesidades de satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB SAC?

## **III.B- DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA**

El objetivo del cuestionario de encuesta: Identificar las necesidades de satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB SAC

Problema(s) que se relaciona(n) con el cuestionario de encuesta: Sub problema (b).

#### IV.- B CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Marcar con un check (✓) donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	✓	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	✓	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	✓	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo	✓	
5.- Las preguntas tiene secuencia lógica	✓	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas	✓	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	✓	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	✓	

  
FIRMA DEL VALIDADOR

### **I.C-DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN**

Nombres y apellidos: ... OSCAR JUAN RODRIGUEZ TARANCO.....  
Máximo grado académico alcanzado: ... DOCTOR.....  
Especialidad: ..... DESARROLLO HUMANO.....  
Institución donde labora: ..... UNAC.....

### **II.C- DATOS DEL PLAN DE TESIS**

Título: "Modelo de Plan Estratégico Para la Satisfacción del Potencial Humano de MYPES de Consultoría-Caso: GIAB.SAC"

Problema: ¿Cómo debe ser el plan estratégico para la satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB.SAC?

Sub problemas:

- a) ¿Cuáles son las características FORD de la empresa GIAB SAC?
- b) ¿Cuáles son las necesidades de satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB SAC?

### **III.C- DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA**

El objetivo del cuestionario de encuesta: Identificar las necesidades de satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB SAC

Problema(s) que se relaciona(n) con el cuestionario de encuesta: Sub problema (b).

#### IV.C CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Marcar con un check (✓) donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	✓	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	✓	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	✓	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo	✓	
5.- Las preguntas tiene secuencia lógica	✓	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas	✓	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	✓	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	✓	



FIRMA DEL VALIDADOR

### ANEXO N° 10.3: CUESTIONARIO DE ENCUESTA

**OBJETIVO:** Identificar las necesidades de la satisfacción del potencial humano en la empresa GIAB SAC.

Marcar con una "X" la alternativa con la que se sienta identificado.

1. ¿Cómo te sientes con las condiciones físicas de trabajo?
  - a) Muy insatisfecho.
  - b) Insatisfecho.
  - c) Moderadamente insatisfecho.
  - d) Ni insatisfecho ni satisfecho.
  - e) Moderadamente satisfecho.
  - f) Satisfecho.
  - g) Muy satisfecho.
  
2. ¿Cómo te sientes con la libertad de elegir tu propio método de trabajo?
  - a) Muy insatisfecho.
  - b) Insatisfecho.
  - c) Moderadamente insatisfecho.
  - d) Ni insatisfecho ni satisfecho.
  - e) Moderadamente satisfecho.
  - f) Satisfecho.
  - g) Muy satisfecho.
  
3. ¿Cómo te sientes con tus compañeros de trabajo?
  - a) Muy insatisfecho
  - b) Insatisfecho
  - c) Moderadamente insatisfecho
  - d) Ni insatisfecho ni satisfecho
  - e) Moderadamente satisfecho
  - f) Satisfecho
  - g) Muy satisfecho.

4. ¿Cómo te sientes con el reconocimiento por el trabajo bien hecho?
- a) Muy insatisfecho.
  - b) Insatisfecho.
  - c) Moderadamente insatisfecho.
  - d) Ni insatisfecho ni satisfecho.
  - e) Moderadamente satisfecho.
  - f) Satisfecho.
  - g) Muy satisfecho.
5. ¿Cómo te sientes con tu superior inmediato?
- a) Muy insatisfecho.
  - b) Insatisfecho.
  - c) Moderadamente insatisfecho.
  - d) Ni insatisfecho ni satisfecho.
  - e) Moderadamente satisfecho.
  - F) Satisfecho.
  - g) Muy satisfecho.
6. ¿Cómo te sientes con tus responsabilidades asignadas?
- a) Muy insatisfecho.
  - b) Insatisfecho.
  - c) Moderadamente insatisfecho.
  - d) Ni insatisfecho ni satisfecho.
  - e) Moderadamente satisfecho.
  - f) Satisfecho.
  - g) Muy satisfecho.

7. ¿Cómo te sientes con tu salario?
- a) Muy insatisfecho.
  - b) Insatisfecho.
  - c) Moderadamente insatisfecho.
  - d) Ni insatisfecho ni satisfecho.
  - e) Moderadamente satisfecho.
  - f) Satisfecho.
  - g) Muy satisfecho.
8. ¿Cómo te sientes con la posibilidad de usar tus capacidades siendo influyente?
- a) Muy insatisfecho.
  - b) Insatisfecho.
  - c) Moderadamente insatisfecho.
  - d) Ni insatisfecho ni satisfecho.
  - e) Moderadamente satisfecho.
  - f) Satisfecho.
  - g) Muy satisfecho.
9. ¿Cómo te sientes con la relación entre gerencia y el trabajador?
- a) Muy insatisfecho.
  - b) Insatisfecho.
  - c) Moderadamente insatisfecho.
  - d) Ni insatisfecho ni satisfecho.
  - e) Moderadamente satisfecho.
  - f) Satisfecho.
  - g) Muy satisfecho.

10. ¿Cómo te sientes con tus posibilidades de promoción (ascensos)?

- a) Muy insatisfecho.
- b) Insatisfecho.
- c) Moderadamente insatisfecho.
- d) Ni insatisfecho ni satisfecho.
- e) Moderadamente satisfecho.
- f) Satisfecho.
- g) Muy satisfecho.

11. ¿Cómo te sientes con el modo en que tu empresa está siendo gestionada?

- a) Muy insatisfecho.
- b) Insatisfecho.
- c) Moderadamente insatisfecho.
- d) Ni insatisfecho ni satisfecho.
- e) Moderadamente satisfecho.
- f) Satisfecho.
- g) Muy satisfecho.

12. ¿Cómo te sientes con el entendimiento de tus compañeros a tus sugerencias?

- a) Muy insatisfecho.
- b) Insatisfecho.
- c) Moderadamente insatisfecho.
- d) Ni insatisfecho ni satisfecho.
- e) Moderadamente satisfecho.
- f) Satisfecho.
- g) Muy satisfecho.

**13. ¿Cómo te sientes con tu horario de trabajo?**

- a) Muy insatisfecho.**
- b) Insatisfecho.**
- c) Moderadamente insatisfecho.**
- d) Ni insatisfecho ni satisfecho.**
- e) Moderadamente satisfecho.**
- f) Satisfecho.**
- g) Muy satisfecho.**

**14. ¿Cómo te sientes con la amistad con tus compañeros?**

- a) Muy insatisfecho.**
- b) Insatisfecho.**
- c) Moderadamente insatisfecho.**
- d) Ni insatisfecho ni satisfecho.**
- e) Moderadamente satisfecho.**
- f) Satisfecho.**
- g) Muy satisfecho.**

**15. ¿Cómo te sientes con tu estabilidad en empleo?**

- a) Muy insatisfecho.**
- b) Insatisfecho.**
- c) Moderadamente insatisfecho.**
- d) Ni insatisfecho ni satisfecho.**
- e) Moderadamente satisfecho.**
- f) Satisfecho.**
- g) Muy satisfecho.**

**ANEXO N° 10.4: Certificado de validación de instrumentos.**



"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

**GRUPO DE INGENIEROS Y ABOGADOS CONSULTORES S.A.O.**

Consultoría & Asesoría empresarial

Jefatura del área de asesoría legal.

**Certifica**

Que el Sr. Julio Gonzales B. con el grupo de trabajo de la empresa. Para el desarrollo del análisis estratégico realizó las siguientes actividades en la empresa GIAB SAC.

- Encuesta de satisfacción laboral y
- Análisis de FODA

Se emite el siguiente certificado para los fines convenientes del solicitante.

Lima, 06 de Enero del 2014.

Dr. Mónica Nda O.

Área de Asesoría Legal

## ANEXO N° 10.5: Análisis estadístico.

### a) Test de Anova encuesta de satisfacción laboral

Fuente	GL	SC	MC	F	P
Factor	4	8,213	2,053	3,14	0,020
Error	70	45,733	0,653		
Total	74	53,947			

S = 0,8083    R-cuad. = 15,22%    R-cuad. (ajustado) = 10,38%

Nivel	N	Media	Desv.Est.	ICs de 95% individuales para la media basados en Desv.Est. agrupada
Sujeto 1	15	4,2667	0,8837	(-----*-----)
Sujeto 2	15	4,6667	0,6172	(-----*-----)
Sujeto 3	15	4,6000	0,6325	(-----*-----)
Sujeto 4	15	3,7333	1,0328	(-----*-----)
Sujeto 5	15	4,2667	0,7988	(-----*-----)

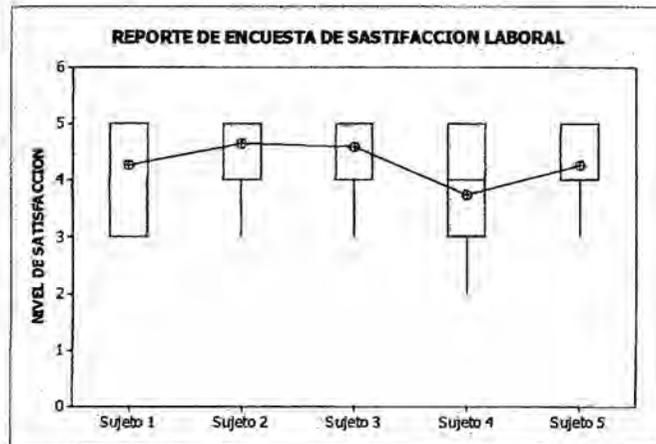
-----+-----+-----+-----+-----  
3,50      4,00      4,50      5,00

Desv.Est. agrupada = 0,8083

Agrupar información utilizando el método de Tukey

	N	Media	Agrupación
Sujeto 2	15	4,6667	A
Sujeto 3	15	4,6000	A
Sujeto 5	15	4,2667	A B
Sujeto 1	15	4,2667	A B
Sujeto 4	15	3,7333	B

Las medias que no comparten una letra son significativamente diferentes.



b) Test ANOVA motivación extrínseca.

Fuente	GL	SC	MC	F	P
Factor	8	8,444	1,056	1,30	0,274
Error	36	29,200	0,811		
Total	44	37,644			

S = 0,9006 R-cuad. = 22,43% R-cuad. (ajustado) = 5,19%

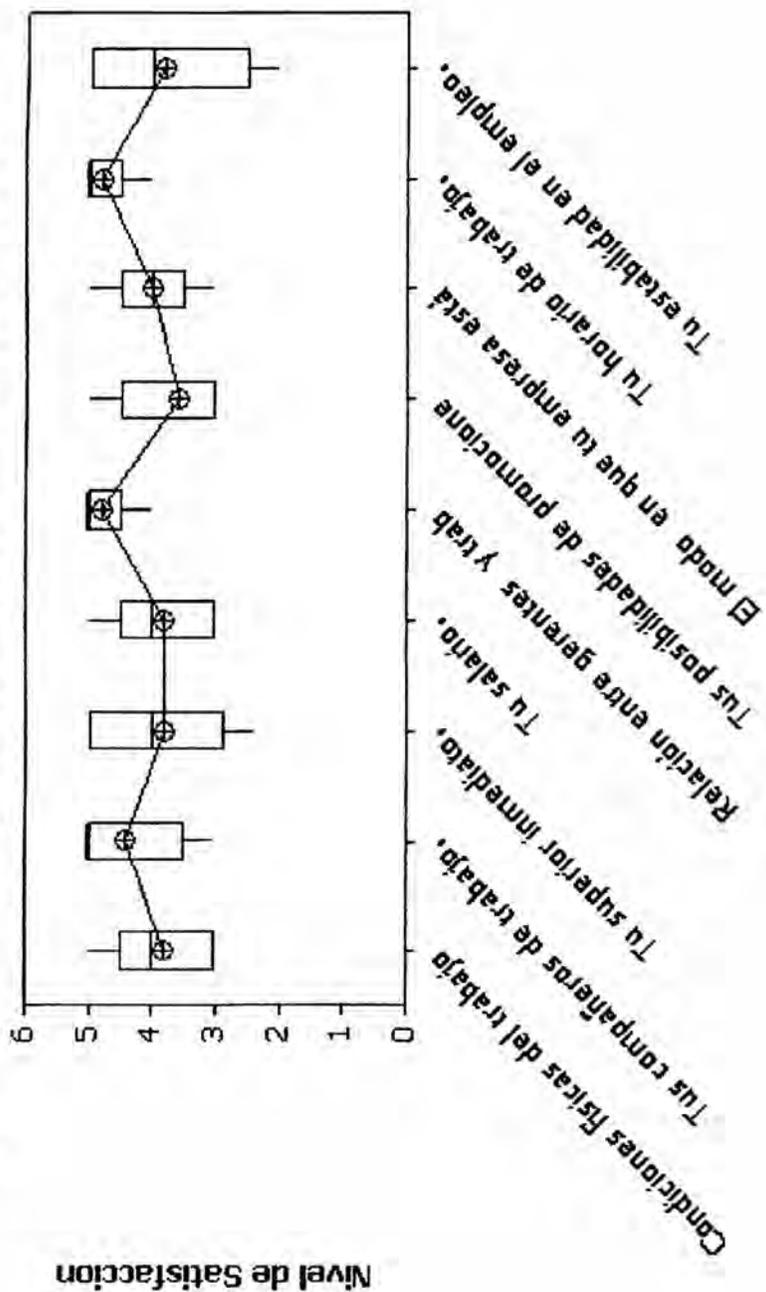
Nivel	N	Media	Desv.Est.
Condiciones físicas del	5	3,8000	0,8367
Tus compañeros de trabaj	5	4,4000	0,8944
Tu superior inmediato.	5	3,8000	1,3038
Tu salario.	5	3,8000	0,8367
Relación entre gerentes	5	4,8000	0,4472
Tus posibilidades de pro	5	3,6000	0,8944
El modo en que tu empre	5	4,0000	0,7071
Tu horario de trabajo.	5	4,8000	0,4472
Tu estabilidad en el emp	5	3,8000	1,3038

Agrupar información utilizando el método de Tukey

	N	Media	Agrupación
Tu horario de trabajo.	5	4,8000	A
Relación entre gerentes y trab	5	4,8000	A
Tus compañeros de trabajo.	5	4,4000	A
El modo en que tu empresa está	5	4,0000	A
Tu estabilidad en el empleo.	5	3,8000	A
Tu salario.	5	3,8000	A
Tu superior inmediato.	5	3,8000	A
Condiciones físicas del trabajo	5	3,8000	A
Tus posibilidades de promociione	5	3,6000	A

Las medias que no comparten una letra son significativamente diferentes.

# REPORTE DE SATISFACCION DE MOTIVACION EXTRINSECA



**ANEXO N° 10.6: Esquema Causa-Efecto para determinación del objetivo estratégico**

