

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

**ESCUELA DE POST GRADO**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**



**INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LA  
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS  
DE SERVICIOS DE LA REGION MOQUEGUA - 2011**

**Tesis para optar el grado académico de Doctor en Administración**

**Presentada por la Magister:**

**ARELIZ IRMA COLQUE JARA**

Tacna, Perú

**2013**

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora agradece a los gerentes de las empresas que participaron del estudio por su disposición y buena voluntad durante el proceso de recolección de información.

Asimismo, agradece al Dr. Víctor Alejandro Colque Valladares, por la dirección brindada durante el desarrollo del presente estudio en su calidad de profesor asesor.

## DEDICATORIA

*A mis hijas, como un ejemplo de superación.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	I
ÍNDICE DE TABLAS .....	VI
RESUMEN .....	VII
ABSTRACT .....	VIII
INTRODUCCIÓN .....	IX
CAPÍTULO I .....	1
EL PROBLEMA .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.2.1. Problema general .....	2
1.2.2. Preguntas específicas .....	2
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	3
1.4. OBJETIVOS .....	3
1.4.1. Objetivo general .....	3
1.4.2. Objetivos específicos .....	3
CAPÍTULO II .....	4
FUNDAMENTO TEÓRICO – CIENTÍFICO .....	4
2.1. ANTECEDENTES .....	4
2.2. BASES TEÓRICAS .....	11
2.2.1. Gestión del talento humano .....	11
2.2.2. Competitividad de las mypes .....	23
2.3. MARCO CONCEPTUAL .....	34
CAPÍTULO III .....	38
MARCO METODOLÓGICO .....	38
3.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS .....	38
3.2. VARIABLES E INDICADORES .....	38
3.2.1. Identificación de las variables .....	38
3.2.2. Operacionalización de variables .....	39
3.3. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	40
3.3.1. Tipo de investigación .....	40

3.3.2. Diseño de investigación .....	40
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
3.4.1. Población .....	41
3.4.2. Muestra .....	41
3.4.3. Unidad de Estudio.....	42
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS ...	42
3.5.1. Técnicas de investigación .....	42
3.5.2. Instrumentos de recolección de datos.....	43
3.6. PROCESAMIENTO, PRESENTACION Y ANÁLISIS DE DATOS .....	47
CAPÍTULO IV .....	49
RESULTADOS.....	49
4.1. GESTIÓN DEL TALENTO .....	49
4.2. COMPETITIVIDAD .....	56
4.3. GESTIÓN DEL TALENTO Y COMPETITIVIDAD .....	62
4.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	65
4.5. DISCUSIÓN.....	66
4.6. APORTE DEL ESTUDIO .....	75
CONCLUSIONES .....	76
RECOMENDACIONES .....	77
BIBLIOGRAFÍA .....	78
LINKOGRAFÍA.....	80
ANEXOS .....	82

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Resumen del procedimiento de Validación por juicio de expertos del Test: Empresa y Gestión del Talento</i>	44
Tabla 2	Estadísticos de confiabilidad para el <i>Test: Empresa y Gestión del Talento</i> , sección Gestión del talento.	45
Tabla 3	Estadísticos de confiabilidad para el <i>Test: Empresa y Gestión del Talento</i> , sección Competitividad.	46
Tabla 4	Empresas de servicios por gestión del talento	49
Tabla 5	Empresas de servicios por Gestión del Talento: estrategias de búsqueda de talentos.	51
Tabla 6	Empresas de servicios por Gestión del Talento: acciones de desarrollo de personal.	52
Tabla 7	Empresas de servicios por Gestión del Talento: estrategias de retención.	53
Tabla 8	Empresas de servicios por Gestión del Talento: políticas de despido.	54
Tabla 9	Empresas de servicios por Gestión del Talento: identificación del talento.	55
Tabla 10	Empresas de servicios por Competitividad	56
Tabla 11	Empresas de servicios por Competitividad: posicionamiento	57
Tabla 12	Empresas de servicios por Competitividad: innovación tecnológica	58
Tabla 13	Empresas de servicios por Competitividad: métodos de gestión	59
Tabla 14	Empresas de servicios por Competitividad: eficiencia en costos	60
Tabla 15	Empresas de servicios por Competitividad: utilización del talento	61
Tabla 16	Empresas de servicios por Competitividad según Gestión del Talento.	62
Tabla 17	Análisis de regresión de las variables.	63

## RESUMEN

El presente estudio responde a una investigación de campo de nivel relacional. La población estuvo conformada por 460 micro empresas y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua. De ella, por muestreo aleatorio simple se seleccionaron 210 mypes. En cuanto a materiales y métodos, se trabajó con la técnica de la encuesta y se utilizó como instrumento de recolección de datos el *Test: empresa y gestión del talento*, propuesto por la autora.

El objetivo fue determinar la influencia de la gestión del talento en la competitividad de las pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua. Y la hipótesis planteada sostiene una relación lineal entre las variables; en ese sentido, que en las pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, la debilidad de la gestión del talento influye desfavorablemente en su competitividad.

Como resultados destacan los siguientes: primero, en cuanto a gestión del talento, en las pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, casi la totalidad de las empresas se distribuyen en las categorías mediano y fuerte, con 51% y 49%, respectivamente. Segundo, en cuanto a competitividad, 64.3% de los propietarios califican a sus empresas en el intervalo medio. Y tercero, la gestión del talento influye significativamente en la competitividad de la pequeña empresa de servicios de la Región Moquegua ( $r = 0,48$ ;  $p \leq 0,01$ ).

## **ABSTRACT**

The present study responds to a field study of relational level. The population consisted of 460 micro and small business services in the region of Moquegua, which by simple random sampling 210 mypes were selected. In materials and methods, we worked with the survey technique and used as a data collection instrument Test: talent management company and proposed by the author.

The objective was to determine the influence of management talent in the competitiveness of small business services in the region of Moquegua, and the hypothesis is this: If globalization is a scenario in which the competitiveness of ventures newly created is based on an understanding and greater commitment to talent management, then, in the small service companies of the Moquegua region, the weakness of talent management adversely affects competitiveness.

As results are the following: first, in terms of talent management in small business services in the region of Moquegua, the bulk of firms are distributed in the medium and heavy categories, with 51% and 49% respectively. Second, in terms of competitiveness, 64.3% of homeowners rate their companies in the middle range. And third, talent management significantly influences the competitiveness of small business services Moquegua Region ( $r = 0,48$ ;  $p \leq 0,01$ ).



## INTRODUCCIÓN

El presente estudio se denomina *Influencia de la gestión del talento en la competitividad de las pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua*. En la actualidad se ha llegado a un consenso innegable: la iniciativa privada, por medio de la creación de empresas, constituye el motor del progreso y transformación social, en tanto procesos que conducen a mejores niveles de vida, para el emprendedor y para quienes laboran en las micro y pequeñas empresas que se crean.

En ese marco, una de las cualidades que se exige de las empresas en la actualidad es la competitividad, un concepto que involucra demanda de energía, planificación y recursos, de modo tal que si se deja de lado o no se le da la debida importancia, la empresa puede desaparecer del mercado. Son varios los factores cuya influencia se considera importante en la competitividad; sin embargo, destaca la gestión del talento, por los resultados que se han obtenido en empresas de rápido crecimiento y mayormente ligadas a las tecnologías de la información y a los servicios.

En ese sentido, identificar en qué medida la adopción de una mentalidad de talento en el esfuerzo de hacer crecer una empresa y alcanzar competitividad, constituye un desafío de conocimiento para quienes se acercan al fenómeno de las pymes en el país, que este estudio pretende responder en parte.

Para efectos expositivos, el informe se ha estructurado en los siguientes apartados: Capítulo I, en donde se describe el planteamiento del problema que da pie al estudio realizado, y se enuncian las preguntas y objetivos de investigación. Capítulo II, destinado a la exposición del marco teórico que sustenta las variables de estudio, en el cual se exponen los planteamientos considerados respecto de la Gestión del Talento y de la Competitividad en las mypes. Capítulo III, en el cual se describen tópicos de la metodología utilizada para dar forma al proceso de recolección de información y análisis

de la misma. En este capítulo se describe también el procedimiento de elaboración y validación de los instrumentos utilizados en la recolección de datos. Capítulo IV, en el cual se presenta información respecto de las variables de estudio y sus indicadores. Para la presentación de la información, se analiza cada variable de manera general, como una variable única; y luego, en función de cada una de sus dimensiones. Finalmente, se presenta la información concerniente a la relación identificada de variables. En apartados finales, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones, además de una sección de Anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad se ha llegado a un consenso innegable: la iniciativa privada, por medio de la creación de empresas, constituye el motor del progreso y transformación social, en tanto procesos que conducen a niveles de vida más altos y satisfactorios, para el emprendedor y para quienes acceden al mercado laboral por medio de un empleo en la empresa. En ese marco, la creación de empresas se constituye en expresión de esos procesos y en modelo del esfuerzo del poblador por transformar las condiciones de su propia vida y de la sociedad en que vive, desde el plano de su propia responsabilidad como individuo.

Sin embargo, una de las cualidades que se exige de las empresas, entendiéndose como tales no sólo a la gran y mediana empresa, sino sobre todo la pequeña empresa y la micro empresa, es la competitividad. Este rasgo implica tal demanda de energía, enfoque, planificación y recursos, que si se desestima o no se sostiene con esfuerzos conscientes y racionales, la empresa rápidamente puede desaparecer del mercado. En otras palabras, cada vez es más fuerte el consenso en torno a la necesidad de que toda empresa debe ser competitiva, tanto para que se sostenga en el mercado, como para que contribuya al desarrollo de su zona de influencia. Esto significa que sea capaz no sólo de autosustentarse económicamente, de autofinanciar sus inversiones, sino de ofrecer productos o servicios de mayor calidad. Esto es más cierto aún en las empresas de servicios, en las cuales no existe un producto concreto que el cliente pueda diferenciar respecto de lo que ofrecen otras empresas similares.

En este marco, muchas empresas de países cuya vocación empresarial es mayor que lo que ocurre en el Perú, han pasado de las formas convencionales de gestión, a identificar modelos de gestión relacionados con el conocimiento, que contribuyen a fortalecer la competitividad de las

empresas de reciente creación. Sin embargo, en el Perú, y sobre todo en Moquegua, estas tendencias de potenciación de capacidades de la empresa no sólo no se aplican, sino que hasta son desconocidas. Entre esas tendencias, se destaca fuertemente, por los resultados que se han obtenido en empresas de rápido crecimiento y mayormente ligadas a las tecnologías de la información (Amazon.com, Facebook, Tweeter) y a los servicios (Gallup, McKinsey INC, Addeco, etc.), la gestión del talento. Esta noción se entiende como la capacidad de una organización para manejar los recursos humanos con que cuenta o que aspira a tener para potenciar las fortalezas internas que le permiten alcanzar una mejor posición en el mercado. De aquí que surja una inquietud en el sentido de conocer hasta qué punto la gestión del talento, un modelo de gestión que nace en la esfera de los recursos humanos y se proyecta al resto de la organización, se ha incorporado en el emprendedor y en las empresas de la región Moquegua. Por ello, aquí se quiere ver la influencia que tiene este modelo de gestión en la competitividad alcanzada por las empresas, en especial las micro y pequeñas empresas, para lo cual, como un primer paso, se ha optado por aquellas que ofrecen servicios, más que la fabricación de un producto de corte industrial.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema general**

¿Influye la gestión del talento en la competitividad de las pequeñas empresas de servicios en la Región Moquegua?

### **1.2.2. Preguntas específicas**

- ¿Cómo es la gestión del talento de las pequeñas empresas de servicios en la región Moquegua?
- ¿Cuál es el nivel de competitividad de las pequeñas empresas de servicios en la región Moquegua?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Identificar en qué medida la adopción de una mentalidad de talento en el esfuerzo de hacer crecer una empresa y alcanzar competitividad (en ese proceso de mejora de la economía familiar y social), constituye un desafío de conocimiento para quienes se acercan al fenómeno de las pymes en el país. Más aún si se pretende pasar de concepciones teóricas que proceden de países desarrollados, a concepciones de este fenómeno que se dan en el contexto inmediato de la Región. En ese sentido, el primer aporte del estudio es teórico, en tanto ofrece información respecto al comportamiento de las mypes y emprendedores mype tanto en lo que respecta a la competitividad y a uno de los factores clave que podría mejorar ésta: la gestión del talento.

En ese sentido, el estudio propuesto constituye un punto de partida para posteriores elaboraciones teóricas que respondan a la realidad nacional y regional respecto a los emprendedores, emprendimientos y empresas.

Desde un punto de vista social, los resultados del estudio permiten contar con una base sobre la cual es posible efectuar algunas recomendaciones que sirvan a emprendedores y empresarios, en su carrera empresarial, en la medida que hacen posible una reflexión acerca de los aspectos o factores que enmarcan el proceso de creación de empresas, como etapa final de la generación de emprendimientos.

### **1.4. OBJETIVOS**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la influencia de la gestión del talento en la competitividad de las pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar la gestión del talento en las pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua.
- Evaluar el nivel de competitividad de las pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua.

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTO TEÓRICO – CIENTÍFICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES**

En el plano internacional, Ramón (2006), en un estudio monográfico referido a la situación particular de la pequeña y mediana empresa en México, señala que éstas requieren un enfoque administrativo que adquiere características peculiares. En este estudio, la autora llega a las siguientes conclusiones relevantes:

- La importancia de la pequeña y mediana empresa se puede medir en función del gran número de grupos a los que dan sustento. Sin embargo, la difícil situación que se atraviesa actualmente, genera motivos para efectuar un análisis de este sector.
- En las últimas dos décadas, el sector comercio y productivo de México se modernizó en forma general. Igualmente, en este periodo surgieron y crecieron muchos problemas como la inflación, el intermediarismo excesivo, la ineficacia administrativa, porcentajes elevados de participación en el PIB, etc.
- Actualmente el problema se ha manifestado entre los consumidores. La disminución en la demanda ha incidido de manera negativa, más en los pequeños y medianos comercios, que en las grandes cadenas de tiendas, porque los consumidores buscan adquirir mercancías al precio más bajo posible.
- El pequeño comercio, al ser dependiente de una larga cadena de intermediarios y al operar con bajos volúmenes de productos, se ve en la necesidad de vender a precios superiores en un 20% y 30%, con respecto a las cadenas de autoservicios.
- El descenso de la demanda y la expansión de las cadenas comerciales a puntos estratégicos de la capital y de las principales

ciudades de la provincia, los ha puesto en una situación crítica que una gran mayoría no están en condiciones de superar.

Garzón (2006), en un estudio realizado en Colombia, sobre los resultados de la aplicación del Programa Intraemprendedor, concebido como una alternativa desarrollada, que constituye una manera de ver a los hombres y mujeres que trabajan en las organizaciones como innovadores potenciales o intraemprendedores, llega a las siguientes conclusiones relevantes:

- Esta propuesta de cambio de actitudes es una alternativa desarrollada, probada y con excelentes resultados, pues permite un cambio de actitudes significativas reforzando los conceptos del cambio de actitudes, la disonancia cognoscitiva y la teoría del aprendizaje.
- El programa, como propuesta de cambio de actitudes, permite un cambio planeado en cuanto a creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, y es consecuente con los planteamientos del enfoque de Desarrollo Organizacional y su objetivo: el cambio de actitudes.
- El modelo, el programa y su puesta en marcha, generan resultados que tienen una relación directa con el cambio de actitudes y la innovación generada.
- Considerando la asignación aleatoria de los grupos experimental y de control, se puede sostener que el espíritu emprendedor no es genético, pues no se nace con él; sin embargo, puede ser desarrollado con la capacitación. Por lo tanto cualquier persona, sin importar sexo, raza, status económico, nivel de estudios alcanzado, tipo de actividad, clase social, puede desarrollar el espíritu emprendedor y todas las características necesarias para asumir comportamientos intraemprendedores.

Palacios, Ruiz y Tafur (2006) realizaron un estudio en Valencia (España) con el propósito de identificar los factores clave del éxito de las

competiciones de creación de empresas. Estos autores entienden estas competiciones como procesos formativos y motivadores estructurados de varios meses de duración con premios finales; y parten del supuesto que constituyen una de las maneras de potenciar la generación de microempresas. Algunas conclusiones de este estudio son las siguientes:

- El número y variedad de actividades de motivación y formación que desarrolla, la cantidad y el perfil emprendedor de la población a la que se dirigen, así como su gestión autónoma e independiente de otras iniciativas y organizaciones, son elementos fundamentales para que las competiciones de creación de empresas consigan mayor impacto social, medido por el número y calidad de los proyectos que pasan por ellas.
- El éxito de la competición de creación de empresas depende de la población y de la actitud emprendedora, del valor que ofrece a los participantes y del conocimiento que tengan de su existencia y calidad de gestión.

Maurí y Albaladejo (2006), en un estudio realizado en Valencia (España), se propusieron como objetivos, por un lado, llamar la atención sobre las empresas como yacimiento de emprendedores y, por tanto complementar las otras vías tradicionales (la universidad y los colectivos desfavorecidos socialmente) para impulsar la creación de empresas; y por otro lado, identificar las relaciones existentes entre los yacimientos de emprendedores y las barreras a la empresariedad. Las conclusiones a las que llegaron son las siguientes:

- Los emprendedores entrevistados creen que la coyuntura actual favorece la creación de empresas y que las perspectivas de éxito son muy buenas. En ese sentido, 35% de la población española entre 18 y 64 años, percibe buenas oportunidades para poner un negocio y considera que éstas contribuyen a facilitar la creación de una cultura emprendedora.



- Se identifica una relación directa entre la percepción de oportunidades para emprender y el desarrollo de la actividad emprendedora, de modo que a mayor percepción de oportunidades para emprender, mayor desarrollo de actividad emprendedora.
- Respecto a las principales características del emprendedor se identifican las siguientes: capacidad para adquirir recursos de diferente índole y combinarlos en la mejor forma posible; control de los riesgos adquiridos a través del análisis de viabilidad y las mejores prácticas de gestión; desarrollo de la creatividad y la capacidad de innovar como fuente de ventaja competitiva; visión y capacidad de “crecer, cambiar y adaptarse”; capacidad de esfuerzo en el trabajo; y gran capacidad para generar “relaciones interpersonales”.

Arrarte (2006), en un estudio monográfico realizado en Lima (Perú), en el que enfoca las diferencias entre empresas de clase mundial, frente a las empresas nacionales, explica que las mejores prácticas de negocios son aquellas que permiten generar ventaja competitiva probada, y capacidad de absorber cambios de la mejor manera, para incrementar las posibilidades de permanecer en los mercados (local, nacional e internacional). En este estudio, se llega a las siguientes conclusiones:

- Actualmente lo que necesitan las empresas nacionales para convertirse en organizaciones rentables y competitivas a nivel mundial, es inculcar tanto en los colaboradores como en sus líderes, la implementación de los Costos por Actividad, mediante la integración puesta en práctica de una filosofía y valores corporativos.
- Establecer una filosofía y valores de la empresa, constituyen el marco de referencia sobre el cual deben efectuarse las actividades que desarrolla la empresa nacional, las decisiones de lo que se debe y lo que no se debe hacer.

Rivero (2006), en un estudio realizado en Cuba, en el que se analiza la relación entre la gestión del conocimiento y el factor humano, y su

implicancia en el logro del aprendizaje organizacional, llega a las siguientes conclusiones:

- En la organización moderna, la ventaja competitiva sostenible en esta “Sociedad del Conocimiento” radica en la renovación continua de las competencias de sus personas, mediante un aprendizaje constante, tanto personal como organizacional.
- La Gestión del Conocimiento, orientada hacia el aprendizaje organizacional, necesita de un nuevo enfoque en la gestión de la persona, no como recurso, sino como factor o miembro imprescindible de la organización, en tanto es portador de conocimiento. Debe orientarse hacia sus cuatro componentes: Factor Humano, Cultura Organizacional, Gestión de Información y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- El Aprendizaje Organizacional es un proceso que refiere diferentes procesos: primero, individuos o personas que aprovechan sus competencias para conocer y crear; y segundo, una organización que busca sus resultados y garantiza sinergia o accionar sistémico entre esas personas. Su aplicación ha de realizarse de manera paulatina y armoniosa en función del logro de la formación continua en la organización.
- La implantación de un sistema de Gestión por Competencias es necesaria para la posterior implantación de la Gestión del Conocimiento.
- La Gestión de Recursos Humanos orientada hacia el Aprendizaje Organizacional necesita de una transformación en su funcionamiento que derive hacia la gestión del Factor Humano en el logro del aprendizaje individual y organizacional. Esto se refleja en la aplicación de la Gestión por Competencias y en una formación o aprendizaje constante, que reajusta sus subsistemas o procesos en función del desarrollo de la Gestión del Conocimiento.

Pinto et al. (2003) realizaron un trabajo de investigación en Lima (Perú) con el propósito de efectuar un análisis estructural de la competitividad en la micro y pequeña empresa en el Perú (MYPE), a partir del cual plantean algunos lineamientos estratégicos. Estos autores arriban a conclusiones interesantes, que dan cuenta del contexto en el cual se desarrollan las MYPE, de éstas como empresas, y del empresario MYPE. Se citan las siguientes conclusiones:

- La gran cantidad de empresas MYPE existentes en el Perú, es el resultado de problemas estructurales y coyunturales, que obligan diariamente a muchos peruanos con escasos recursos, competencias y valores a incursionar en el autoempleo y en la empresa.
- Las empresas con menos de 10 trabajadores representan el 98% del total de empresas del país, siendo la mayoría unidades empresariales unipersonales o familiares con bajísimos niveles de venta y activos. Éstas a su vez, por los bajos sueldos que pagan, propician en sus empleados (generalmente familiares del empresario) el deseo de independizarse, convirtiéndose en “incubadoras” de futuros empresarios MYPE. Como consecuencia de ello, muchas de esas empresas se mantienen en un nivel de supervivencia y productivamente aisladas, no logrando alcanzar niveles de acumulación de riqueza que les permita modernizarse, alcanzar una escala de producción rentable, y trabajar con procesos de calidad y estándares para competir exitosamente.
- El acceso de las empresas MYPE a recursos tecnológicos, financieros y principalmente a personal capacitado, es sumamente limitado. Esto las ha convertido en entes carentes de iniciativa y capacidad para el desarrollo de nuevos productos, por lo cual en la mayoría de casos copian o imitan productos, sin respeto de la propiedad intelectual.
- Las MYPE tienen graves problemas de organización y gestión, debidos a la falta de competencias en los empresarios y a la errada

actitud de no emplear profesionales y técnicos de altas calificaciones, por los supuestos altos costos que ello significa.

- Los recursos humanos con que cuentan las MYPE son inadecuados e insuficientes y no están orientados a la productividad. Su conocimiento es empírico y sin sistematización. La mayoría del personal, incluyendo los propios empresarios, es gente que no ha tenido formación técnica especializada en su rama específica. Los estratos empresariales de menor escala (caso de las MYPEs) concentran relativamente empleo de menos calificación.
- La productividad equivale al 9% de las empresas peruanas de más de 100 trabajadores.
- La inversión de las MYPE en entrenamiento y capacitación de su personal es casi nula. El personal capacitado por sus centros laborales es de sólo 5% en personal con contrato indefinido, 3.2% en personal temporal, y menos del uno por ciento en personal sin contrato.
- Por su escasez de recursos, las MYPE dependen de suministro externo de estos servicios, en un mercado que no ha generado espontáneamente su oferta.
- El empresariado MYPE es sumamente heterogéneo, muy desconfiado, con un alto grado de informalidad, que alcanzó esa condición por necesidad de subsistencia y que presenta mínimas competencias directivas. Las características que los identifican se reseñan en los siguientes puntos: limitadas competencias directivas y técnicas; en promedio, tienen un nivel muy bajo de educación; mayor preponderancia del género masculino, pero con protagonismo cada vez mayor del género femenino; mayormente acostumbrado al proteccionismo y al asistencialismo; generalmente, inmigrante del campo o ciudades pequeñas a ciudades más grandes o a la capital; desconfiado y receloso de su entorno social y político; tiene una visión

del negocio más intuitiva que racional; ostenta una visión de corto plazo, de subsistencia, sin planeamiento.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Gestión del talento humano**

#### 2.2.1.1. Qué es la Gestión del Talento

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro (Ferrel et al., 2004).

La *gestión del talento* se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente (Rivero, 2006). La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo; además de retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El término fue acuñado por David Watkins, de Softscape, publicado en un artículo en 1998. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene gran importancia estratégica. Se ha convertido en una "guerra por el talento", en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura (Michales, Handfield y Axelrod, 2003). El fundamento que subyace a esta nueva forma de gestión es la interrogante: ¿Por qué no ser el mejor si podemos serlo?

La Gestión del Talento Humano se analiza en dos dimensiones: interna y externa. En la dimensión interna se aborda todo lo concerniente a la composición del Talento Humano; y en la externa, los elementos o factores del entorno que inciden en la captación, desarrollo y permanencia del Talento.

### 2.2.1.2. Historia de la Gestión del Talento

En los nuevos escenarios, por los cuales deben transitar hoy las empresas, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su notable importancia alcanzada: la Globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento (Bretones y Silva, 2009). Las antiguas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre que constituye un engranaje "sustituible" en la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. (Stoner, 1996)

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo; pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos. Es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. (Groysberg, Nanda y Noria, 2004)

Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona constituye un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y, entre ellas, las diferencias en cuanto aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, particularmente la administración del Talento Humano.

La empresa de hoy no es la misma de ayer; los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notablemente en las acciones diarias de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe configurarse de modo que se adapte óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se realiza el tratamiento del recurso humano como capital humano. En ese sentido, es este factor el que se debe considerar de real importancia para aumentar las capacidades del trabajador y elevar sus aptitudes a un grado tal, que se identifique como un factor capaz de valerse por sí mismo y de entregar lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con la manera como es reconocido.

Así, la gestión que se realiza ya no se basa en elementos como la tecnología y la información: la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa (Bretones y Silva, 2009). Según estos autores, lo que hoy se necesita es liberarse de la sensación de temor que produce seguir trabajando en un escenario desconocido, y aceptar la necesidad de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y su misión en ella.

La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y que se continúa adoptando por empresas que reconocen que el éxito de su negocio depende fundamentalmente del talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleados. El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo (Groysberg, Nanda y Noria, 2004). Un sistema de gestión del talento que se vincula a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. No puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que

debe ser practicado en todos los niveles de la organización. La estrategia de negocio debe incluir la responsabilidad de que los gerentes y supervisores desarrollen las responsabilidades de sus subalternos inmediatos. Las divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de organización en su totalidad. Las empresas que se enfocan en desarrollar su talento integran planes y procesos, en los que se consideran las siguientes acciones:

- Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva.
- Administrar y definir sueldos competitivos.
- Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo.
- Establecer procesos para manejar el desempeño.
- Tener en marcha programas de retención.
- Administrar ascensos y traslados.

#### 2.2.1.3. La gestión del capital humano

La gestión del talento también es conocida como Gestión del Capital Humano, Sistema de Información del Recurso Humano o Sistemas de Gestión de Recursos Humanos o módulos de Recursos Humanos. En ese sentido, las compañías que se involucran en la gestión del talento (Gestión del Capital Humano) tienen un enfoque estratégico y la intención de buscar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover y movilizar a los empleados en la organización. Las investigaciones realizadas para medir el valor de sistemas como estos dentro de las empresas, descubren beneficios en estas áreas económicas críticas: utilidades, satisfacción al cliente, calidad, productividad, costos, duración del ciclo de los procesos, y capitalización de mercado. Este manera de entender el manejo del recurso humano busca no sólo emplear al personal más calificado y valioso, si no también enfatizar la retención. Como el reclutamiento y la selección son tan



costosos para una empresa, es importante colocar al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas (Sirota, 2005).

#### 2.2.1.4. Importancia de la Gestión del Talento

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes (Saavedra, 2005). Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Por ello, los gerentes deben actuar como personas clave en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí conviene detenerse para hacerse una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un sí definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta, y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados —el talento humano— tienen una importancia sumamente considerable (Kiyosaki y Lechter, 2008). El talento humano proporciona el elemento creativo en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. La dirección del talento

humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. (Lashley, 2007)

#### 2.2.1.5. Uso actual de la Gestión del Talento

El término *gestión del talento* significa diversas cosas para distintas organizaciones. Para algunos significa gerenciar a individuos de alto valor o “muy capaces”, mientras que para otros refiere cómo se maneja el talento en general. Es decir, se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado.

Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial. El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro, si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir:

- La gestión del desempeño.
- El desarrollo del liderazgo.
- La planificación de los recursos humanos e identificar las brechas de talento.
- El reclutamiento.

Este término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales (demostrados por comportamientos definidos). Los modelos más antiguos de competencias también incluían cualidades que raramente predicen el éxito (por ejemplo, la educación, la antigüedad, y factores de diversidad que hoy son considerados discriminatorios o poco ético dentro de organizaciones).

#### 2.2.1.6. Mercado del talento

Un mercado del talento es una estrategia de capacitación y desarrollo del empleado que se establece en una organización. Es de mayor beneficio para empresas en las cuales el empleado más productivo puede escoger los proyectos y las asignaciones que son las más ideales para el empleado en particular (Ochoa, 2008). Un sitio ideal es aquel en el que la productividad está centrada en el empleado y en que las tareas se denominan trabajo basado en el buen juicio. La razón de activar un mercado del talento dentro de un departamento es aprovechar y combinar las habilidades particulares de cada individuo (administración de proyectos o conocimiento destacado en un campo en particular) con la tarea a realizarse. Los ejemplos de las compañías que implementan la estrategia del mercado del talento son American Express e IBM.

En las condiciones económicas actuales, muchas compañías han sentido la necesidad de bajar costos. Éste debe ser el ambiente ideal para ejecutar un sistema de gestión del talento como medio para optimizar el rendimiento de cada empleado y de la organización. Sin embargo, dentro de muchas compañías el concepto de la gestión del capital humano apenas empieza a desarrollarse (Rivero, 2006). En realidad, solo un 5% de las empresas dicen que tienen una estrategia de gestión del talento y programas operativos en ejecución.

#### 2.2.1.7. Importancia de la gestión del talento

El talento humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, pues es el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la organización ya que a través de él es que se pueden implementar, reacomodar, adaptar y hacer factibles cualquier adelanto tecnológico, concepto teórico o aplicación práctica, incluso es el que le abre las puertas a la innovación tecnológica; y es esta última precisamente una de las vías fundamentales que deben desarrollar las organizaciones que aspiren a un posicionamiento de élite dentro del mercado territorial, nacional o internacional (Navas, 2010). Por eso, es importante gestionar la innovación para obtener los impactos positivos deseados, teniendo en cuenta varios elementos como son:

- Talento humano
- Destinos de impactos
- Infraestructura
- Protección de la innovación
- Generalización de resultados

Entre estos elementos, destaca sobre todo el talento humano y su gestión como elemento decisivo dentro del proceso de innovación tecnológica, partiendo de la idea de que es el hombre el único que las puede generar y desarrollar.

Esta visión debe llevar a un estilo de trabajo diferente, y es que si la meta de toda organización es innovar y adaptarse a los cambios con rapidez, la principal vía para lograrlo con efectividad es a través de la Gestión del Talento Humano, ya que permite adaptar las nuevas tecnologías según las características que posea la organización. Entonces, se trabajará sobre la causa y no sobre el efecto, para que se vea que de esta manera se generan los resultados por la naturaleza misma de la dinámica empresarial.

Es por tal motivo que todas las empresas están obligadas a gestionar ese talento que tienen en sus personas y a incorporar nuevos talentos para innovar y adaptarse a los cambios, permitiéndole mantenerse con vida y desarrollarse con éxito.

#### 2.2.1.8. Desarrollo de una filosofía de talento

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas; comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen —la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen— reflejan esta filosofía básica. Pero ¿cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes. Sin embargo, esta filosofía no es inamovible; debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. En ese sentido, algunos de los factores que influyen en estas filosofías personales son las siguientes:

- A) Influencia de la filosofía de la alta administración. Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.
- B) Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal. La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las

personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar, sino también a buscar responsabilidades.

La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población, y no al contrario.

Rensis Likert afirma que suposiciones como éstas se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala:

- La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
- El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
- Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
- El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

- La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
- La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro —a necesidad de motivar a los empleados— que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal.

Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas. Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas

escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por lo tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.

#### 2.2.1.9. Puntos a tener en cuenta en la gestión del talento

Existen una serie de elementos acerca de la categoría talento que no se deben ignorar, si se quiere gestionar en las organizaciones; entre ellos, se tienen los siguientes:

- ¿A qué se le denomina talento?
- ¿Cuál es su relación con categorías como inteligencia, creatividad, conocimiento, competencias?
- ¿El talento nace o se hace?
- ¿Cuáles son los condicionantes sociales del talento?
- ¿Cuál es la relación entre el talento y la edad?
- ¿Hay diferencia entre los géneros en cuanto a talento?
- ¿Qué implicaciones tiene para el talento el área del conocimiento a la que se dedique el sujeto?
- ¿Cómo las personas pueden autodesarrollar su talento?

Tener en cuenta estos elementos y cómo ha sido estudiada esta categoría, desde la óptica de diferentes ciencias, es importante porque no se puede gestionar un fenómeno que no se domina, que no se sabe lo que es. La advertencia es importante porque, en ocasiones, se confunde la gestión del talento con la gestión del conocimiento, con la gestión de competencias y con la gestión de los recursos humanos o del capital humano en general.



## **2.2.2. Competitividad de las mypes**

### 2.2.2.1. Conociendo a las mypes

El marco legal ha definido una MYPE (hasta hace algunos años Pyme), utilizando para ello criterios distintos, como el valor de ventas de las empresas, sus activos fijos o el número de trabajadores que convoca. En la década de 1980, explica Arrincón (2005), las normas establecieron la categoría denominada pequeña empresa industrial, que incluía a las empresas comprendidas como industrias manufactureras por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas, distinguiéndolas del resto en base al criterio de ventas netas anuales. En ese sentido, la Ley General de Industrias definía la pequeña empresa industrial como aquella que registrara ventas netas que no excedieran de 720 sueldos mínimos vitales en cada ejercicio. Manteniendo el mismo criterio, en 1985 fija el límite para calificar como pequeña empresa industrial elevando a un máximo anual de 1,500 sueldos mínimos vitales de ventas netas. (Arrincón, 2005)

Posteriormente, explica Arrincón (2005), dentro del conjunto de medidas de reforma dictadas a inicios de la década de 1990, se introdujo en el marco legal la división entre pequeñas y micro empresas, y se amplió el ámbito de aplicación de las normas promocionales a todas las ramas de actividad productivas sin limitarlas a la industrial. Igualmente, se agregó un criterio adicional para distinguir a las Pyme: un criterio referido al número de trabajadores que tenía la empresa. De esta forma, se estableció que micro empresa era aquella en la que trabajaba el propietario o propietarios, el número de trabajadores no excedía de 10 personas y el valor total anual de sus ventas no excedía las 12 Unidades Impositivas Tributarias. Por su parte, la pequeña empresa era la que contaba entre 10 y 20 trabajadores y tenía un valor total de ventas que no excedía de 25 UIT al año.

Por último, la Ley General de la Pyme dictada el año 2000 ha mantenido un ámbito de aplicación amplio, considerando a las empresas de todas las

actividades (extracción, transformación, producción y comercialización de bienes o prestación de servicios) pero apoyándose únicamente en el número de trabajadores como criterio para identificarlas. Por un lado, se considera como micro empresa a aquella con un número de trabajadores que no excede las 10 personas y, por otro, como pequeña empresa a la que tiene como mínimo 10 trabajadores y como máximo 40.

Por otra parte, a efectos de calificar para el programa de seguro de crédito se definió como pequeña empresa la que contara con activo fijo por valor de US \$20,000 a \$300,000, y ventas anuales entre US \$40,000 y \$750,000. De otro lado, se ha establecido que para efectos de otorgar licencia de funcionamiento a la Pyme por una vía simplificada, las Municipalidades califican como tales a aquellas empresas que además de cumplir con el número máximo de trabajadores previsto, tengan ventas netas no mayores a 100 UIT, en el caso de la micro empresa, y 200 UIT, en el de la pequeña empresa.

El marco normativo vigente ha reconocido que sectorialmente pueden utilizarse criterios adicionales para identificar a las Pyme, tales como sus ingresos o valor de ventas, valor de activo fijo, volumen de producción, capacidad instalada, entre otros. De igual manera, existe una clasificación sectorial de las pequeñas y micro empresas según el sector económico donde estas realizan su actividad económica para la elaboración de estadísticas sectoriales.

Finalmente, en el Perú, según la *Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa* (Ley 28015), “la Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida 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.”

Cuando en esta Ley se hace mención de MYPE, se hace referencia a las Micro y Pequeñas Empresas. Estas tienen tamaños y características propias, pero gozan de igual tratamiento en la Ley, a excepción del régimen laboral de aplicación en las Microempresas. Esta Ley ha sido modificada por el Decreto Legislativo 1086, según el cual las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

A) El número total de trabajadores:

- La microempresa abarca de uno (1) hasta 10 trabajadores inclusive.
- La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta 100 trabajadores inclusive.

B) Niveles de ventas anuales:

- La microempresa hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias – UIT.
- La pequeña empresa a partir del monto máximo señalado para las microempresas hasta 1700 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.

De aquí que se puede definir la microempresa considerando los criterios más ampliamente aceptados y más fácilmente observables: el criterio del número de trabajadores y el nivel de ventas anuales. Sin embargo, se debe tener en cuenta, además, el criterio de la participación del dueño o emprendedor, que, para los fines del estudio, y como se verá en apartados posteriores, distingue un emprendimiento tipo mype de una empresa.

Considerando lo expuesto, y en términos estrictos, se define la microempresa como la unidad económica constituida 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; que emplea una fuerza laboral de uno a 10 trabajadores, y cuyos niveles de ventas no superan las 150 unidades impositivas tributarias anuales.

En el mismo sentido, se define la pequeña empresa como la unidad económica constituida 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; que emplea una fuerza laboral de uno a 100 trabajadores; y cuyos niveles de ventas no superan las 1700 unidades impositivas tributarias anuales.

#### 2.2.2.2. La importancia de las mypes

El problema estructural de la falta de empleo, se agrava en países como el Perú por el complejo fenómeno del llamado subempleo, dado que la incapacidad material de la incipiente actividad industrial y el permanente y generalizado deterioro del aparato productivo nacional no han podido generar y mantener los puestos de trabajo estables que satisfagan la abrumadora demanda de empleo; especialmente vía la generación y desarrollo de grandes empresas. Como señala Ríquez (1999), “la posibilidad de acceder a la empresa formal era privilegio de unos cuantos, entre ellos grupos de poder con influencia política y económica”.

Pero la salida de mano de obra de todo nivel de las empresas e instituciones públicas por medidas de reestructuración del Estado, como los despidos negociados de las grandes y medianas empresas privadas, por reducción de costos con miras a la búsqueda de la “competitividad”, no lograron que el llamado desempleo abierto se incrementara significativamente; pues se ha mantenido alrededor del 10%. (Ríquez, 1999)

Los trabajadores que salieron del segmento de “adecuadamente empleados” fueron a parar al segmento de “subempleados”. Este segmento en 1970 agrupaba a 34 de cada 100 peruanos en aptitud de trabajar; en diciembre de 1995 alcanzaba una proporción de 73 personas de cada cien de la PEA; y gracias a un “ajuste” estadístico realizado en 1996, al finalizar el

2001 sólo 51 personas de cada 100 conformaban este estrato. Entre los años 2003 y 2005 la cifra se mantuvo en 45%.

En el Perú, el subempleo se constituye fundamentalmente por lo que se conoce como informalidad, tanto desde un enfoque puramente legalista, que alude a su desenvolvimiento al margen de las normas laborales, fiscales y municipales, cuanto productivas, en el supuesto —discutible— de que estarían actuando fuera aparato productivo formal o en una forma muy poco relacionada con él (Pinto et al., 2003).

Dentro de la informalidad se pueden identificar claramente formas organizativas predominantes, denominadas micro y pequeñas empresas. Cabe destacar que, aun dentro de la formalidad propiamente dicha, como explica Ríquez (1999), las micro y pequeñas empresas constituyen más del 90% de los establecimientos existentes.

Por otro lado, como explica Lastra (2007), la importancia de la micro y pequeña empresa es indiscutible si se toma en cuenta que en medio de la crisis recesiva, por todos los elementos ventajosos que poseen, terminaron actuando como ese invaluable sustrato social que impidió peligrosos e indeseados estallidos sociopolíticos, incluso frente a políticas y medidas de ajuste estructural (shock) aplicados sin los adecuados programas de apoyo social.

Cuando, de algún modo, se exalta el papel de la micro y pequeña empresa, en especial, en el caso peruano, por lo general, la atención se centra en el éxito empresarial, aceptado como los resultados positivos mostrables; también es frecuente destacar la mentalidad empresarial, como la inquietud y afán por hacer empresa. Sin embargo, para que pueda haber éxito y la mentalidad se llegue a poner en práctica, la materia prima y el insumo básico es el empeño, el esfuerzo constante, que garantiza la consecución de las metas. (Allen, 2006)

En ese sentido, Durand (1999) señala que la génesis de una micro o pequeña empresa puede obedecer a diversas razones como: el deseo de

experimentar la sensación de ser hombre de empresa; querer ser su propio jefe; la inventiva industrial o tecnológica que ofrece posibilidades comerciales; o simplemente hacer lo que sea para subsistir. Cualquiera haya sido la puerta de entrada, se encuentra a miles de personas embarcadas en la responsabilidad de sacar adelante su respectivo proyecto empresarial o “negocio”. Dos millones y medio en la “informalidad” y unas 650 mil registradas como “formales”.

Por otro lado, la forma organizativa que adoptan estos niveles empresariales pueden ser, y de hecho son, de los más variada e incluso nada convencional; generalmente, se forman como producto de la originalidad de sus gestores o el desconocimiento de las técnicas ortodoxas, o por la adaptación de experiencias vividas en centros laborales anteriores (Kiyosaki y Lechter, 2004). Sea como fuere, en las micro y pequeñas empresas —pequeños negocios o negocios minoristas, como los denomina Coltman (1995)— el motor operativo y el centro vital de las decisiones reposan en el empresario; es decir, en la persona que concibió y que conduce la organización.

El argumento anterior es clave, porque este empresario de la micro o pequeña empresa, constituye la iniciativa, la fuerza, la dirección y hasta la alegría de su organización; y cualquier mínimo acto suyo, ya sea de entusiasmo o de desaliento tiene un impacto directo en toda su empresa. Por ello, este empresario de la micro o pequeña empresa reconoce o intuye lo señalado y, en consecuencia, transmite en su trabajo diario una alta capacidad de resistencia a las adversidades que puedan provenir ya sea del mercado, de las autoridades, o de sus propios errores.

La dimensión del esfuerzo se entenderá sólo si se acepta los elementos adversos que se dan en el entorno en el que tiene que trabajar el empresario de la micro y pequeña empresa. Se trata de un entorno en el cual todo parece estar y ponerse en su contra. No dispone de las asesorías financiera, tributaria, comercial, organizacional ni gerencial; el crédito formal prácticamente le está prohibido; la búsqueda de nuevos mercados en un

contexto de recesión sostenida resulta desesperante, y frecuentemente debe encarar el hecho de que sus clientes, sí fueron empresas de mayor tamaño, al liquidarse o desactivarse, no le paguen. (Kiyosaki y Lechter, 2008)

Claro que no puede reclamarse exclusividad para el empresario de la micro y pequeña empresa el compromiso con sacar adelante su proyecto empresarial. Sin embargo, la manera de sentir y vivir ese compromiso puede ser perfectamente diferenciado en uno y otro caso. El empresario de la micro y pequeña empresa recibe en sí mismo todos y cada uno de los embates que suponen las dificultades que se le presentan (Lastra, 2007). Él solo se debate en todos los campos de acción de la empresa, y de acuerdo a su real saber y entender tiene que salvar cada uno de los obstáculos que se le presentan, para no terminar quebrando en el intento. Sabe que no tiene adónde virar, ni a quién pedir ayuda y, por lo tanto, como expresa Lastra “debe agigantarse a fin de no convertirse en una historia más de ilusiones fracasadas”; tampoco desea ser parte de esas abundantes estadísticas de fracaso con las que los expertos sustentan sus diagnósticos de etapas frustradas o épocas perdidas.

Cabe señalar que el empresario de la pequeña y micro empresa se pregunta por qué debe pagar una serie de tributos, multas, etc. en la misma cantidad y proporción que las grandes empresas. Pero esas interrogantes, muchas veces sin respuesta para él, no se transforman en duda que le impida seguir trabajando y dando forma a su emprendimiento, con la esperanza de que las cosas puedan mejorar.

Asimismo, otro motivo más que impulsa al empresario de la micro y pequeña empresa a continuar, a no descansar, a no detenerse, son sus trabajadores. Por lo general, existe entre empresario y trabajadores una afinidad tal, que la simple idea de dejarlos sin trabajo se convierte en verdadero motivo de preocupación, muchas veces, porque él mismo conoce o ha experimentado las frustraciones que proceden del desempleo.

Las pequeñas empresas y microempresas, en su mayoría, sobreviven, porque sus conductores no entienden ni aceptan el criterio de que pueden estar técnicamente quebradas (Bretones y Silva, 2009). Se descapitalizan, al desgastar su patrimonio, se sobreexplotan a ellas mismos; pero siguen funcionando.

Por otra parte, es alentador constatar que tanto el empuje y el estoicismo de quienes hacen pequeña y microempresa en el Perú, en su mayoría se encuentran impregnados de una valiosa dosis de principios y valores morales, que los obliga a permanecer en su esfuerzo, sin pasarse a opciones de mayor rentabilidad económica, pero reñidas con la ética. (Arellano, 2000)

Como sostiene Villarán (1998), el bajo nivel educativo que se constata en un alto porcentaje de los pequeños empresarios y microempresarios, no es impedimento para que su intuición empresarial vea la importancia de cada uno de los factores que contribuyen al éxito de una empresa. Por eso, aceptan, asumen y pagan los onerosos costos del crédito informal, por ejemplo. Y “también reconocen la importancia de la capacitación y la asesoría”.

Lo que ocurre, es que "el mercado" no pone a su alcance los "productos" más adecuados —y a precios competitivos— para satisfacer sus necesidades perentorias y aun las estratégicas. Si en condiciones realmente adversas hay resultados meritorios, dado las potencialidades creativas de esta gente, esas cualidades alcanzarían réditos mayores en escenarios en los cuales las condiciones de mercado fueran más adecuadas (Cuéllar, 2007).

La subsistencia de la pequeña y microempresa, habida cuenta de las difíciles condiciones que debe superar, tanto en su entorno como dentro de su propia dinámica operativa, estaría explicada, entre tantas, por una razón determinante: el empuje de quien la concibió y la gestiona con esfuerzo. Más que por analogía y sentido común, impulsados por la realidad de los hechos,



la banca comercial y las tiendas comerciales vienen aprendiendo que la micro y pequeña empresa tiene características particulares, que si son atendidas adecuadamente la posibilidad de hacer buenos negocios con ellas se incrementa. Así, aunque no tienen garantías reales y prendarias, son muy buenas pagadoras, su índice de morosidad promedio es mucho más bajo que el promedio del sistema bancario.

### 2.2.2.3 Marco legal de las Mypes en el Perú

Entre los diversos dispositivos legales que se han dado en el Perú, con el objeto de fomentar e impulsar la actividad de las micro y pequeñas empresas en el Perú, se tienen los siguientes:

- Decreto Legislativo 1086, que aprueba la *Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del acceso al empleo decente*.
- *Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa*, establecida mediante Ley 28015, promulgada el 03 de julio del año 2003. Su reglamento se aprueba con el D.S. 009-2003 TR, promulgado el 12 de setiembre del año 2003.
- *Ley de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)*, amparada en el D. Ley 21621, promulgado el 15 de setiembre de 1976; y sus modificatorias establecidas mediante Ley 26312, promulgada el 24 de mayo de 1994; mediante Ley 27075, promulgada el 26 de marzo de 1999, que modifica los artículos 17 y 82 y deroga el artículo 54; mediante la Ley 27144, promulgada el 23 de junio de 1999, que modifica el art. 15 de la ley.
- *Ley General de Sociedades* y sus modificatorias establecidas por Ley 26887, promulgada el 09 de diciembre 1997, que modifica el art. 161 de la ley (impedimento para los funcionarios y servidores públicos); por Ley 26931, del 11 de marzo de 1998, que establece la prórroga para el plazo de adecuación a la LGS; por Ley 26977, promulgada el 19 de setiembre de 1998, que establece la prórroga del plazo de

adaptación a la LGS, hasta el 31 de diciembre del 2000; por Ley 27219, promulgada el 12 de diciembre de 1999, que suspende el art. 176, 220, inc. 4, art. 407 de la LGS; y por Ley 27388, promulgada el 30 de diciembre de 2000, que prorroga el plazo de adaptación a LGS, hasta el 31 de diciembre de 2001.

- *Asociaciones Empresariales*, establecidas en el Código Civil, mediante el D.L. 295; asimismo, contemplada en la Ley 26887, art. 54-55-333, promulgada el 14 de noviembre de 1984; en la Resolución SUNARP N° 202-2001, expedida el 31 de julio del 2001; y la Resolución SUNARP N° 332-2001, expedida el 30 de julio del 2002.
- RENAMYPER, cuyo tratamiento se establece en la Ley de Promoción de la PYMES, mediante Ley 27268; en la Ley MTPE, mediante ley 27711, promulgada el 27 de mayo del 2001; en la Ley de Procedimientos de Administración General, mediante Ley 27444, promulgada el 16 de mayo de 1999; en la creación de RENAMYPER, mediante R.M.020-2003-92, expedida el 11 de abril de 2003; y en los Procedimientos para RENAMYPER, N° 01-2003-MTPE/DNMPE, dados el 12 de febrero de 2003.

#### 2.2.2.4. La competitividad empresarial

La eficacia es un concepto relativo a la capacidad de una organización para cumplir con su misión. Sin embargo, eficacia no implica eficiencia ya que una organización puede ser eficaz, pues cumple correctamente su misión, pero esto no implica que resulte eficiente, pues invierte grandes recursos en el logro de sus resultados económicos (Chan y Mauborgne, 2005). De igual forma puede lograr la eficiencia y la misión estar mal formulada (no se corresponde con la necesidad económica y social) por lo que podría resultar ineficaz la gestión de la empresa. Ambos términos están implícitos en la excelencia empresarial y a su vez el término se identifica con el logro de ventajas sostenidas en el mercado por lo que la excelencia es asociada con la competitividad.

Si bien es cierto que la competitividad supone un concepto más o menos compartido en el ámbito empresarial, en realidad, por competitividad se entienden varias cosas. Por un lado, Pérez (2008) la define como "la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan". Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos". Para Porter, en su artículo "Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia" (Mintzberg, 1997), esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo.

Lo cierto es que la competitividad "es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia". Podemos decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia, pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente. (Pérez, 2008)

Resulta esencial para comprender cómo llegar a la competitividad, vincular como mínimo los siguientes elementos de enlace: ¿Cuáles son los

factores que la condicionan? ¿Cuál es la relación estrategia-competitividad? Estas respuestas son complicadas y no tienen unanimidad en su consideración; pero intentar un mínimo esclarecimiento, a partir de la práctica gerencial actual y de los criterios de los estudiosos del tema, es siempre una valiosa ayuda para fortalecer la orientación de la empresa hacia la competitividad.

En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno.

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

- Gestión del talento

Capacidad de una organización para gestionar los recursos humanos con que cuenta o que aspira a tener con el objeto de potenciar las fortalezas internas que le permiten alcanzar una mejor posición en el mercado.

- Estrategias cazatalentos

Acciones que desarrolla la organización con el propósito de adoptar una mentalidad de talento que conduzca a un proceso continuo de búsqueda de talentos fuera de la organización y aprovechamiento de las diferentes fuentes de talento que se pueden identificar en candidatos normalmente pasivos.

- Acciones de desarrollo de personal

Acciones que realiza la organización con el propósito de desarrollar las competencias y habilidades generales y profesionales de líderes y gerentes, que se manifiesta en la participación de éstos en las decisiones que se deben tomar sobre el personal, en los procesos de evaluación del talento por el líder, en la capacidad de los líderes para fomentar el talento, en los esfuerzos para sostener una inversión monetaria en el fortalecimiento del talento, y por el compromiso de rendir cuentas en las acciones de fortalecimiento del talento.

- Estrategias de retención

Acciones que realiza la organización con el propósito de desarrollar el compromiso y la participación activa de sus líderes y gerentes en la marcha y rumbo de la organización, que se evidencia en la creación de un entorno laboral estimulante y favorecedor, que hace posible tanto el acceso a mayores ingresos y recompensas económicas, como a mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo personal, social e incluso familiar.

- Políticas de despido

Conjunto de procedimientos de evaluación claramente establecidos en la organización, que permite efectuar un proceso de evaluación continua cuyo propósito es clasificar el desempeño por niveles, atender casos individuales de desempeño y exigir la rendición de cuentas por cada empleado.

- Identificación del talento

Capacidad de la organización y de sus líderes para identificar el talento entre gerentes y empleados en función del compromiso demostrado hacia la organización, de la responsabilidad demostrada en las funciones y tareas encargadas, de la habilidad demostrada en las funciones y tareas encargadas, de la capacidad para superar las expectativas de desempeño y de la capacidad para aprender otras funciones y tareas de la organización que no necesariamente son competencia específica del empleado.

- Competitividad

Capacidad de la organización para competir satisfactoriamente en el mercado, que se basa en la posición que ha alcanzado en el sector, en su capacidad para asimilar la innovación tecnológica que potenciaría sus procesos, y en los métodos de gestión que utiliza para ser más eficiente en los costes y en la utilización de sus talentos.

- Posicionamiento en el sector

Caracterización de la organización que se sustenta en la imagen que ha adquirido frente a los competidores y clientes, considerando como aspectos relevantes las ventas, los precios y la calidad de sus productos o servicios.

- Innovación tecnológica

Capacidad de la organización para asimilar la innovación tecnológica que puede potenciar sus procesos, y que se verifica en la frecuencia con que accede a innovaciones; en las inversiones que dispone, y en la apertura a innovaciones que surgen desde dentro.

- Métodos de gestión

Métodos y lineamientos de gestión que la organización pone en práctica comúnmente para alcanzar un mayor grado de eficiencia sobre la base de su apertura a las iniciativas de gerentes y empleados, uso de recompensas y políticas de sanción interna.

- Eficiencia en costes

Capacidad de la organización para identificar los excesos en costos de producción y proponer e implementar políticas de reducción de costos sin sacrificio de la calidad.

- Utilización de talentos

Responsabilidad de los gerentes de la organización por la calidad de trabajo demostrada por los subordinados.

- Pequeña empresa de servicios

Unidad de producción constituida 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 prestación de servicios; que emplea una fuerza laboral de uno a 100 trabajadores, y cuyos niveles de ventas no superan las 1700 unidades impositivas tributarias anuales. Al amparo de esta definición, se consideran tanto la microempresa como la pequeña empresa propiamente dicha.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

Si la globalización ha configurado un escenario en el cual la competitividad de las empresas de riesgo de reciente creación se fundamenta en una comprensión y compromiso mayor con la gestión del talento, entonces, en las pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, la debilidad de la gestión del talento influye desfavorablemente en la competitividad.

#### **3.2. VARIABLES E INDICADORES**

##### **3.2.1. Identificación de las variables**

###### **3.2.1.1. Variable independiente: *Gestión del talento***

Capacidad de la pequeña empresa de servicios para gestionar los recursos humanos con que cuenta o que aspira a tener con el objeto de potenciar las fortalezas internas que le permiten alcanzar una mejor posición en el mercado, las que se definen en función de las estrategias de reclutamiento de talentos que aplica; de las acciones que realiza para el desarrollo del personal; de las estrategias que aplica para retener al personal; de las políticas de despido; y de la identificación del talento.

###### **3.2.1.2. Variable dependiente: *Competitividad***

Capacidad de la pequeña empresa para competir satisfactoriamente en el mercado, que se basa en la posición que ha alcanzado en el sector, en su capacidad para asimilar la innovación tecnológica que potenciaría sus procesos, y en los métodos de gestión que utiliza para ser más eficiente en los costes y en la utilización de sus talentos.



### 3.2.2. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión del talento	Estrategias cazatalentos	inyección de talento búsqueda de talentos aprovechamiento candidatos pasivos reglas de compensación
	Acciones de desarrollo de personal	participación activa del líder evaluación del talento fortalecimiento del talento inversión en talento responsabilidad del líder
	Estrategias de retención	trabajo emocionante gran compañía riqueza y recompensas crecimiento y desarrollo compromisos familiares y personales
	Políticas de despido	evaluación del individuo segmentación del desempeño plan individual de acción rendición de cuentas seguimiento
	Identificación del talento	grado de compromiso con la organización grado de responsabilidad grado de habilidad expectativas de desempeño capacidad de aprendizaje

Competitividad	Posicionamiento en el sector	imagen ante la competencia imagen ante el cliente posición en ventas posición en precios posición en calidad
	Innovación tecnológica	frecuencia de innovación inversión en innovación innovación interna
	Métodos de gestión	tipo de dirección nivel de apertura uso de recompensas uso de castigos
	Eficiencia en los costes de fabricación	control de gastos políticas de reducción de costos
	Utilización de los Talentos	responsabilidad gerencial

### **3.3. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. Tipo de investigación**

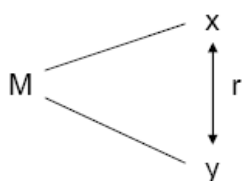
El estudio se identifica con las investigaciones de tipo descriptivo – correlacional. Este tipo de estudios, por una parte, describe las variables en función de sus dimensiones; y por otra, procura explicar o determinar una variable en función de otra variable. En tanto estudio descriptivo, describe cuantitativamente las dos variables consideradas según las categorías o niveles alcanzados. En tanto estudio correlacional, se caracteriza porque va “más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos” y su interés se centra en explicar en qué condiciones ocurre un fenómeno, o porqué dos o más variables están relacionadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). En el caso específico del estudio realizado, se trata de identificar en qué medida la variable independiente, *Gestión del talento*, influye en la variable dependiente, *Competitividad*.

De acuerdo a la clasificación según el propósito de los resultados, el estudio se identifica como investigación básica (Ander – Egg, 1990). Este tipo de estudios tiene como objeto contribuir al cuerpo teórico que existe respecto de las variables, en este caso la *competitividad* de la pequeña empresa, y la comprensión y aplicación de la *gestión del talento* en las pequeñas empresas.

#### **3.3.2. Diseño de investigación**

Para efectos de la contrastación de hipótesis, se siguió el diseño no experimental transeccional correlacional – causal (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Se trata de un estudio no experimental porque no se manipula ninguna de las variables; se trata de un estudio transeccional porque los datos se recogieron en un solo periodo y refieren un momento único en el tiempo. Y es un estudio correlacional – causal porque apunta a comprobar si existe dependencia que pueda identificarse como influencia de una variable en la otra.

La representación de este diseño es la siguiente:



Donde,

- M : Muestra
- x : Variable independiente (Gestión del talento)
- y : Variable dependiente (Competitividad)
- r : Relación entre las variables x , y

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1. Población

La población se define como el conjunto de micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua. Éstas ascienden a 460 mypes, según información del Gobierno Regional de Moquegua. De donde:

$$N = 460$$

#### 3.4.2. Muestra

Para la muestra, se aplicó el muestreo aleatorio simple. Para calcular el tamaño de la muestra, con un nivel de confianza del 95%, se utilizó la expresión siguiente:

$$n = \frac{N \times 400}{N + 399}$$

Donde 400 y 399 son constantes.

$$n = 210$$

### 3.4.3. Unidad de Estudio

La unidad de observación está conformada por la pequeña empresa de servicios, identificada con las micro y pequeñas empresas que prestan servicios, entre las cuales se consideran los siguientes giros de negocio:

giro	modalidades de servicios
transportes	Transporte interprovincial, servicio de taxis
mensajería	
hotelería	Hospedajes, hostales, hoteles
restaurantes	Restaurantes, bares, snacks
asesoría	Asesoría empresarial, investigación de mercados, arquitectura, diseño gráfico
educación menores	Instituciones educativas, academia preuniversitaria, centros de formación artística
educación superior	Instituciones de educación superior
comunicación	Radio y televisión, cabinas de telefonía, internet
reparaciones	Talleres automotrices, reparación de electrónicos
espectáculos	Luces y sonido
seguridad	Vigilancia

## 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 3.5.1. Técnicas de investigación

Para la recolección de datos respecto de las variables en estudio se utilizó como técnica de investigación la encuesta (Ander – Egg, 1990; Hernández, Fernández y Baptista, 2006), en la modalidad de cuestionarios con escalamiento Likert. Con esta técnica el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí suceden en el experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra que, por lo general, es representativa de la población. En este caso, las respuestas son calificadas con una valoración subjetiva del individuo, expresada por medio de la ponderación que se le asigna a cada respuesta.

## 3.5.2. Instrumentos de recolección de datos

### 3.5.2.1. Ficha técnica

Nombre	:	Test: Empresa y Gestión del Talento
Autores	:	Areliz Colque Jara
Procedencia	:	Moquegua, Perú
Administración	:	Individual y Autoadministrable.
Tiempo de administración	:	No tiene tiempo límite, pero se espera que se responda en menos de 40 minutos.
Ámbito de aplicación	:	Dirigido a emprendedores: <ul style="list-style-type: none"><li>• Persona natural con negocio</li><li>• Dueño de microempresa</li><li>• Dueño de pequeña empresa</li></ul>
Tipo de instrumento	:	Cuestionario con escalamiento tipo Likert.
Método de validación	:	Validez de contenido, mediante juicio de expertos.
Confiabilidad	:	Superior a 0,82 (método de consistencia interna)
Finalidad	:	Categorizar al emprendimiento en función de la manera como se gestiona el talento; y en función de la competitividad reconocida por el emprendedor.

### 3.5.2.2. Aspectos de validez y confiabilidad

La validez representa el grado en que un procedimiento produce información genuina y creíble (Sommer y Sommer, 2001); se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir (Hernández et al., 2000). Para el caso del *Test: Empresa y Gestión del talento*, se ha utilizado el criterio de evidencia relacionada con el contenido. La validez de contenido se refiere al “grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”.

El test cuenta con validez de contenido en tanto explora todos los aspectos del dominio de la variable. En su forma empírica, el método de validación utilizado fue el juicio de expertos.

Los criterios utilizados en la validación que efectuaron los jueces fueron los siguientes:

- *Precisión de objetivo*: El ítem debe responder al objetivo de medición que requiere el indicador. Este criterio conserva o elimina el ítem.
- *Claridad en la redacción*: El ítem debe estar bien redactado. Este criterio sólo puede modificar el ítem.
- *Accesibilidad del ítem*. Considerando el grupo objetivo al que se aplicará el Test, el ítem debe ser de fácil lectura y comprensión. Este criterio sólo puede modificar el ítem.

Se ha utilizado como coeficiente de validez el coeficiente de Aiken (V), que se basa en la relación entre el número de acuerdos que se dan entre los jueces, y el número de jueces. Es decir:  $V = \frac{A}{N}$ , donde A es el número de acuerdos respecto a un ítem, y N es el número de jueces. De acuerdo a este criterio, para que un ítem sea aceptado, con un número pequeños de jueces, todos los jueces deben estar de acuerdo en que el ítem responde al objetivo de medición del indicador al que se refiere.

Los resultados del proceso de validación, en el que se considera únicamente el criterio de *precisión de objetivo*, se muestran a continuación:

Tabla 1. *Resumen del procedimiento de Validación por juicio de expertos del Test: Empresa y Gestión del Talento*

DESCRIPCIÓN	VALOR
SECCIÓN: GESTION DEL TALENTO	
EXAMINADORES	5
ÍTEMS	25
Ítems acuerdo total (5 examinadores)	25
Coeficiente de concordancia (ítem acuerdo total)	1,00
Promedio de los coeficientes	1,00
Índice general de concordancia (%)	100,0%

SECCIÓN: COMPETITIVIDAD	
EXAMINADORES	5
ÍTEMS	15
Ítems acuerdo total (5 examinadores)	15
Coefficiente de concordancia (ítem acuerdo total)	1,00
Promedio de los coeficientes	1,00
Índice general de concordancia (%)	100,0%

Fuente: Tablas A1 y A2 (Anexos)

Como se observa, las dos secciones de la versión final del *Test: Empresa y gestión del Talento*, alcanzan un índice general de concordancia del 100%. Por lo tanto, el instrumento cuenta con validez de contenido.

La confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (Hernández et al., 2000). Para analizar la confiabilidad del *Test: Empresa y gestión del Talento* se utilizó el método de consistencia interna mediante el coeficiente alfa Cronbach:

Tabla 2. Estadísticos de confiabilidad para el *Test: Empresa y Gestión del Talento*, sección Gestión del talento.

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	30	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,821	,823	25

De acuerdo al análisis realizado con una muestra piloto de 30 sujetos, el coeficiente alfa Cronbach encontrado de 0,821, superior a 0,75 que algunos autores consideran válido, muestra que el *Test: Empresa y Gestión del Talento*, en su sección Gestión del talento, de 25 ítems, es confiable.

Tabla 3. Estadísticos de confiabilidad para el *Test: Empresa y Gestión del Talento*, sección Competitividad.

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	30	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,825	,822	15

De acuerdo al análisis realizado, el coeficiente alfa Cronbach encontrado, que alcanza un valor de 0,825, es superior a 0,75, valor que algunos autores consideran válido. En consecuencia, el *Test: Empresa y Gestión del Talento*, en su sección Competitividad, de 15 ítems, es confiable.

3.5.2.3. Aspectos de medición

A continuación se presentan los baremos para el test, tanto para cada una de las variables, como para sus dimensiones.



### Gestión del talento

PUNTUACIÓN	NIVEL
25 - 58	DÉBIL
59 - 92	MEDIANO
93 - 125	FUERTE

### Dimensiones de la gestión del talento

PUNTUACIÓN	NIVEL
5 - 11	DÉBIL
12 - 18	MEDIANO
19 - 25	FUERTE

### Competitividad

PUNTUACIÓN	NIVEL
15 - 35	BAJO
36 - 55	MEDIO
56 - 75	ALTO

### Dimensiones de Competitividad

NIVEL	Posicionamiento en sector	Innovación tecnológica	Métodos de gestión	Eficiencia en costos	Utilización del talento
BAJO	5 – 11	3 – 7	4 – 9	2 – 4	1 – 2
MEDIO	12 – 18	8 – 11	10 – 15	5 – 7	3 – 4
ALTO	19 – 25	12 – 15	16 – 20	8 – 10	5

## 3.6. PROCESAMIENTO, PRESENTACION Y ANÁLISIS DE DATOS

El desarrollo del informe requirió del uso de medios informáticos en diferentes momentos del análisis y presentación de datos. Para empezar, en la etapa de organización y sistematización de los datos recogidos se utilizó Excel, que es una aplicación de Microsoft Office que ofrece diferentes recursos gráficos y funciones específicas para ordenar y clasificar datos. En

este caso, se utilizó como matriz de registro de información y se utilizaron funciones lógicas para la categorización automática de las variables. Para el análisis estadístico de la información, se utilizó el soporte informático SPSS 18, software con recursos para el análisis descriptivo de las variables y cálculo de medidas inferenciales.

El plan estadístico de análisis de los datos incluye el uso de tablas de frecuencias simples, a fin de presentar de las variables y sus categorías en forma de frecuencias simples y porcentuales; gráficos circulares, que permiten visualizar la distribución de las categorías de las variables; y el coeficiente de correlación, que es un estadístico paramétrico utilizado para analizar relaciones lineales de dos variables que se miden con escalas numéricas (Mendenhall y Cincih, 1997). Este coeficiente expresa el grado de relación entre las dos variables. El coeficiente reúne dos propiedades que identifican la naturaleza de la relación entre las dos variables: por una parte, la orientación que se expresa por medio de su signo, que puede ser positivo o negativo; y por otro, la fuerza o magnitud. El coeficiente de correlación varía de  $-1$  a  $+1$ . El valor de  $r = 1$  muestra una correlación lineal positiva perfecta entre dos variables X e Y. Por el contrario, un valor de  $r = -1$  indica una correlación lineal negativa perfecta entre dos variables X e Y. Pero si el valor de r es igual a 0, las dos variables X e Y no están correlacionadas.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. GESTIÓN DEL TALENTO

En este apartado se presenta la información respecto de la variable Gestión del Talento. Primero, se aborda la variable de manera general, como una variable única; y luego, se analiza en función de cada una de las cinco dimensiones consideradas. Destaca, sobre todo, que las pequeñas empresas de servicios que conformaron la muestra tienden a ubicarse entre los niveles mediano y fuerte de la variable y sus dimensiones, lo que lleva a pensar que hay detrás de su actividad un esfuerzo consciente y sostenido por manejar el talento de la mejor manera posible a pesar de las limitaciones que, de hecho, experimentan.

En la tabla, se observa la caracterización de estas empresas en función de la fuerza que manifiestan en lo que respecta a *Gestión del Talento*.

Tabla 4. EMPRESAS DE SERVICIOS POR GESTIÓN DEL TALENTO

gestión talento	f	%
Débil	0	0
Mediano	106	50,5
Fuerte	104	49,5
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Las empresas que formaron parte de la muestra se distribuyen en forma parecida en los niveles mediano y fuerte. Se observa que 106 empresas se distribuyen en el nivel mediano, mientras que 104 empresas lo hacen en el nivel fuerte. En otras palabras, 51% corresponde a la categoría mediano, y el 49%, a la categoría fuerte. Sin embargo, aun cuando prácticamente la mitad del grupo valore su desempeño hasta el punto de considerar que alcanza el nivel fuerte, lo cierto es que la otra mitad, en los hechos, reconoce que en cuanto a gestión del talento no se ha alcanzado el nivel al cual conviene aspirar. Se puede sostener, entonces, que existe un reparto casi idéntico entre los que consideran que sus empresas son fuertes en esta variable, y aquellos que consideran que sus empresas tienen un desempeño mediano en la gestión del talento.

En la siguiente tabla se analiza la información respecto de las estrategias de búsqueda de talentos que utilizan las empresas.

Tabla 5. EMPRESAS DE SERVICIOS POR GESTIÓN DEL TALENTO:  
ESTRATEGIAS DE BÚSQUEDA DE TALENTOS

estrategias de búsqueda	frecuencia	%
Débil	0	0
Mediano	112	53,3
Fuerte	98	46,7
TOTAL	210	100,0

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Quando se analiza la opinión de los gerentes o emprendedores respecto de la primera dimensión de la gestión del talento, las estrategias que utilizan para buscar talentos, no hay casos en el nivel débil. De las 210 empresas que fueron parte de la muestra, 112 se distribuyen en la categoría mediano, mientras que 98 lo hacen en la categoría fuerte. Aunque las cifras son ligeramente distintas a las encontradas para la variable en general, pues aquí se tiene un 53.3% en la categoría mediano, frente a 51% en el caso anterior, y 46.7% en la categoría fuerte, frente a 49 en el caso anterior, lo cierto es que, en términos de proporciones, estas diferencias son apenas notorias. En la práctica se podría decir que hay bastante aproximación entre lo encontrado para este componente de la variable y los resultados generales de la variable.

Tabla 6. EMPRESAS DE SERVICIOS POR GESTIÓN DEL TALENTO:  
ACCIONES DE DESARROLLO DE PERSONAL

Acciones de desarrollo de personal	frecuencia	%
Débil	0	0
Mediano	113	53,8
Fuerte	97	46,2
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Cuando se analiza la opinión de los gerentes o emprendedores respecto de la segunda dimensión de la gestión del talento, las acciones de desarrollo de personal que ponen en práctica, tampoco en ninguno de los casos se reconoce debilidad. De las 210 empresas que fueron parte de la muestra, 113 se distribuyen en la categoría mediano, mientras que 97 lo hacen en la categoría fuerte. En la tabla se observa que el 53.8% corresponde a la categoría mediano, y el 46.2%, a la categoría fuerte. Hay, entonces, relativo predominio del nivel mediano.

Tabla 7. EMPRESAS DE SERVICIOS POR GESTIÓN DEL TALENTO:  
ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

Estrategias de Retención	f	%
Débil	0	0
Mediano	100	47,6
Fuerte	110	52,4
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

En lo que concierne a la opinión de los gerentes o emprendedores respecto de la tercera dimensión de la gestión del talento, las estrategias de retención del talento que ponen en práctica, no hay casos en la categoría débil. De las 210 empresas que fueron parte de la muestra, 100 se distribuyen en la categoría mediano, mientras que 110 lo hacen en la categoría fuerte. Se observa que el 52.4% corresponde a la categoría fuerte, y el 47.6%, a la categoría mediano. Se hace notorio que las diferencias entre las categorías son pequeñas, aunque se puede reconocer una tendencia hacia la categoría fuerte.

Tabla 8. EMPRESAS DE SERVICIOS POR GESTIÓN DEL TALENTO:  
POLÍTICAS DE DESPIDO

Políticas de Despido	f	%
Débil	10	4,8
Mediano	125	59,5
Fuerte	75	35,7
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

En lo que concierne a la opinión de los gerentes o emprendedores respecto de la cuarta dimensión de la gestión del talento, políticas de despido, la situación es algo diferente a la encontrada en los casos anteriores; aquí se reconoce debilidad, aunque en la minoría de casos que reúne la muestra. Si bien es cierto que predomina el nivel mediano, y que el nivel fuerte ostenta una alta representación, también aparece el nivel débil. Así, de las 210 empresas que fueron parte de la muestra, 125 se distribuyen en la categoría mediano, mientras que 75 lo hacen en la categoría fuerte y 10 en la categoría débil. En la tabla se observa que el 59.54% corresponde a la categoría mediano, el 35.7%, a la categoría fuerte, y menos del cinco por ciento, a la categoría débil.



Tabla 9. EMPRESAS DE SERVICIOS POR GESTIÓN DEL TALENTO:  
IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO

Identificación del talento	frecuencia	%
Débil	5	2,4
Mediano	110	52,4
Fuerte	95	45,2
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

En lo que concierne a la opinión de los gerentes o emprendedores respecto de esta dimensión de la gestión del talento, identificación del talento, la situación es diferente a la encontrada respecto de las primeras dimensiones, pero con bastante cercanía respecto de las políticas de despido; aparece la categoría débil, pero sólo en una escasa minoría de casos, que no representa siquiera el tres por ciento del total de la muestra. Por otro lado, en el cuadro se observa que el 52.4% corresponde a la categoría mediano y el 45.2%, a la categoría fuerte. Predomina la categoría mediano por casi siete puntos porcentuales por encima de la categoría fuerte.

Finalmente, se puede resumir la información en torno a esta variable en el siguiente cuadro:

<b>gestión talento</b>	Categoría	%
Estrategias cazatalentos	Mediano	53,3
Acciones de desarrollo de personal	Mediano	53,8
Estrategias de retención	Fuerte	52,4
Políticas de despido	Mediano	59,5
Identificación del talento	Mediano	52,4

## 4.2. COMPETITIVIDAD

En este apartado se presenta la información sistematizada respecto de la variable Competitividad. Siguiendo la lógica expositiva adoptada en torno a la primera variable, aquí también se aborda, primero, la variable general, como variable única; y luego, se analiza en función de cada una de sus dimensiones. Destaca el hecho de que, en torno a esta variable y sus dimensiones, estas empresas que conformaron la muestra tienden a ubicarse entre los niveles medio y alto.

Tabla 10. EMPRESAS DE SERVICIOS POR COMPETITIVIDAD

Competitividad	f	%
Bajo	0	0
Medio	135	64,3
Alto	75	35,7
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

En esta tabla se analiza la competitividad de las mypes de servicio que conformaron la muestra. Se entiende como tal la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La ventaja comparativa de una empresa radica en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, pero que no poseen sus competidores o que tienen en menor medida; lo que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

En lo que respecta a la competitividad, los propietarios califican a sus empresas en el intervalo medio y alto, y no en el nivel bajo. En la tabla se observa que, en el primer caso, la proporción se acerca a los dos tercios del

conjunto, con 64.3%, y en el nivel alto es superior a la tercera parte del grupo, con 35.7%.

Tabla 11. EMPRESAS DE SERVICIOS POR COMPETITIVIDAD:  
POSICIONAMIENTO

Posicionamiento	f	%
Bajo	15	7.1
Medio	112	53.3
Alto	83	39.5
TOTAL	210	100,0

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

En esta tabla se observa que el 53.3% corresponde al nivel medio; el 39.5%, al nivel alto; y sólo el 7.1% al nivel bajo. Esto significa que, en lo que se refiere a la dimensión posicionamiento de la competitividad, predomina el nivel medio en la pequeña empresa de servicios de la Región Moquegua, aunque hay un importante grupo que alcanza el nivel alto.

Tabla 12. EMPRESAS DE SERVICIOS POR COMPETITIVIDAD:  
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Innovación tecnológica	f	%
Bajo	23	11.0
Medio	117	55.7
Alto	70	33.3
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

En esta tabla se analiza la capacidad para generar innovación tecnológica como factor de competitividad en las mypes de servicios que conformaron la muestra. De las 210 empresas, 117 consideran que alcanzan el nivel medio en esta dimensión de la variable, mientras que 70, que no es una cifra pequeña, consideran que alcanzan el nivel alto. Se observa que el 55.7% corresponde al nivel medio; el 33.3%, es decir, un tercio del conjunto, al nivel alto; y el 11% al nivel bajo.

Tabla 13. EMPRESAS DE SERVICIOS POR COMPETITIVIDAD: MÉTODOS DE GESTIÓN

Métodos de gestión	f	%
Bajo	32	15.2
Medio	142	67.6
Alto	36	17.1
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

En esta tabla, de las 210 empresas, 142 se distribuyen en el nivel medio, mientras que sólo 36 alcanzan el nivel alto. En contraste, 32 empresas no superan el nivel bajo. En síntesis, el 67.6% corresponde al nivel medio; el 15.2%, al nivel alto; y el 17.1% al nivel bajo.

Tabla 14. EMPRESAS DE SERVICIOS POR COMPETITIVIDAD:  
EFICIENCIA EN COSTOS

Eficiencia en costos	f	%
Bajo	47	22.4
Medio	119	56.7
Alto	44	21.0
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Los costos constituyen otro factor de competitividad: si los costos son bajos en relación al precio de mercado, la empresa consigue mejor desempeño, y en consecuencia, es más competitiva; pero, si por el contrario, los costos son altos en relación al precio de mercado, la empresa no sólo empeora su desempeño, sino que hasta es posible que entre en un proceso de desgaste que la conduzca a la desaparición. En este caso, la situación es algo parecida a la observada en el cuadro anterior: predominio del nivel medio y similitud entre los niveles alto y bajo, aunque en este caso supera el nivel bajo al nivel alto. En la tabla se observa que el 56.7% corresponde al nivel medio; el 22.4%, al nivel alto; y el 21% al nivel bajo.

Tabla 15. EMPRESAS DE SERVICIOS POR COMPETITIVIDAD:  
UTILIZACIÓN DEL TALENTO

Utilización de talentos	f	%
Bajo	31	14.8
Medio	125	59.5
Alto	54	25.7
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 2011.

Al analizar la competitividad, destaca uno de los aspectos en los cuales se produce una interacción con la gestión del talento, aunque en este caso se evalúa en forma general cómo se trabaja con el talento. De las 210 empresas que participaron del estudio, 125 se distribuyen en el nivel medio, mientras que 54 alcanzan el nivel alto. En contraste, 31 empresas no superan el nivel bajo. En síntesis, el 59.5% corresponde al nivel medio; el 14.8%, al nivel alto; y el 25.7% al nivel bajo.

Finalmente, se puede resumir la información en torno a esta variable en el siguiente cuadro:

Competitividad	Nivel	%
Posicionamiento	Medio	53,3
Innovación tecnológica	Medio	55,7
Métodos de gestión	Medio	67,6
Eficiencia de costos	Medio	56,7
Utilización de talentos	Medio	59,5

### 4.3. GESTIÓN DEL TALENTO Y COMPETITIVIDAD

Tabla 16. EMPRESAS DE SERVICIOS POR COMPETITIVIDAD SEGÚN GESTIÓN DEL TALENTO

		Competitividad		Total
		alto	medio	
Gestión del talento	fuerte	48	56	104
	mediano	27	79	106
Total		75	135	210

La tabla de contingencia muestra una distribución que vale la pena comentar. Por un lado, en lo que respecta a las columnas de la tabla, donde se ubica la competitividad en sus niveles medio y alto, se observa que la mayor concentración de casos se da en el cruce de las celdas fuerte con alto, y mediano con medio. Nótese que en el cruce mediano con medio se ubican 79 casos, mientras que en el cruce fuerte con alto aparecen 48 casos. Nótese, además, que las otras dos celdas ostentan menores valores a nivel de columna, con 27 casos para el cruce mediano con alto, y 59 casos, para el cruce fuerte con medio. Esto significa que existe una tendencia contrastante en la que se verifica que los altos valores en la gestión del talento se corresponden con los valores altos de competitividad, y que los valores bajos (en este caso, medios, por la ausencia de casos en los niveles bajos) de la primera variable se corresponden con los valores bajos de la segunda variable.

Esta tendencia contrastante de los datos sugiere la existencia de una relación entre las variables; es decir, la competitividad de las empresas dependería de la gestión del talento, como se ha venido sosteniendo.

Al realizar la regresión de la variable *Gestión del talento* y *Competitividad* se obtuvieron los siguientes resultados:



El R cuadrado ajustado de 0.2369 indica que el 23.69% de la Competitividad es explicada por la *Gestión del talento*. La prueba F indica que el modelo de regresión es significativo (F=64.58); y los valores t de los coeficientes del modelo indican una alta significatividad. Estos resultados en conjunto permiten concluir que la *Gestión del talento* influye en la Competitividad.

Tabla 17. ANÁLISIS DE REGRESIÓN DE LAS VARIABLES

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,48675164
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,23692716
R <sup>2</sup> ajustado	0,23325854
Error típico	5,66017815
Observaciones	210

ANÁLISIS DE VARIANZA					
	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	2069,05669	2069,05669	64,582104	6,8473E-14
Residuos	208	6663,82426	32,0376166		
Total	209	8732,88095			

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	22,0232	4,005		6,187	,000
	Gestión talento	,3417	,044	,439	7,046	,000

a. Variable dependiente: Competitividad(q)

En ese sentido, la dependencia de las variables se enuncia mediante la siguiente expresión:  $Y = 22,02 + 0,3417X$

Donde X es la variable gestión del talento e Y es la variable competitividad.

Este hallazgo respalda la posición de Michales, Handfield y Axelrod (2003), para quienes la gestión del talento se ubica como una de las claves de la actividad empresarial en el siglo XXI, pero para ello se debe adoptar una mentalidad de talento, que puede entenderse como una apasionada creencia en que para alcanzar las aspiraciones de la empresa, ésta debe contar con grandes talentos, y que para atraer a los mejores es preciso que los líderes se comprometan con esa meta.

Nuevamente, hay coincidencia con el punto de vista señalado por Drucker (2002) al referirse al personal que trabaja en una empresa; ya no se puede seguir tratándolos como un elemento más de la empresa, sino como el componente fundamental que le da vida y continuidad. En eso la gestión del talento va más allá del simple enunciado; procura identificar plenamente a quienes responden y se identifican con esa clase, y se esfuerza por atraerlos hacia sus propias filas como un actor relevante en los procesos seguidos. En ese sentido, dada la relación identificada entre ambas variables, se puede sostener que la configuración de un escenario empresarial, con algunas claras ventajas como las que se dan en la mype de servicios (estructuras organizacionales más bien planas, cercanía entre emprendedores o gerentes y empleados, menor grado de formalización), en la que se gestione el talento de una manera adecuada y cada vez más precisa, influirá notoriamente en la competitividad alcanzada por la empresa.

#### 4.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

##### A) Enunciado

La hipótesis del estudio expresa que:

Si la globalización ha configurado un escenario en el cual la competitividad de las empresas de riesgo de reciente creación se fundamenta en una comprensión y compromiso mayor con la gestión del talento, entonces, en las pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, la debilidad de la gestión del talento influye desfavorablemente en la competitividad.

##### B) Enunciados operacionales

$H_G$  : Existe correlación positiva entre la gestión del talento y la competitividad.

$H_0$  : No existe correlación entre la gestión del talento y la competitividad.

##### C) Operacionalización

$H_G$  :  $R \neq 0$

$H_0$  :  $R = 0$

##### D) Prueba

Del Cuadro 14, se tiene:

- Existe correlación positiva media ( $R = 0,4867$ )
- La correlación es altamente significativa ( $F = 64,582$ ;  $p=6,847 \times 10^{-14}$ )

##### D) Conclusión

Se acepta la hipótesis propuesta,  $H_G$ , y se rechaza la hipótesis nula,  $H_0$ . Así, existe correlación positiva entre la gestión del talento y la competitividad. En consecuencia, se valida la hipótesis propuesta: en las pequeñas

empresas de servicios de la región Moquegua, la debilidad de la gestión del talento influye desfavorablemente en la competitividad.

#### **4.5. DISCUSIÓN**

##### *La gestión del talento en las mypes de servicios*

Si se tiene en cuenta que, como sostienen Rodríguez y Herrera (2008), el Talento Humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las Organizaciones, en tanto constituye el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la organización, entonces, se entiende que una parte importante de las mypes locales todavía no se ha aproximado eficazmente a esta manera de aprovechar los recursos humanos que poseen y los que pueden captar. En términos generales, desaprovechar esa fuente de recursos que da lugar a iniciativas que se pueden implementar, reacomodar, adaptar y hacer factibles cualquier adelanto tecnológico, concepto teórico o aplicación práctica, puede significar alejarse del camino de la innovación y sostenerlo. Y esto es peligroso, pues, como explica Drucker (2002), la innovación constituye una disciplina sistemática, organizada, rigurosa, que, evidentemente, requiere cuadros (talentos) que sean captados y valorados para ello.

Los resultados en torno a esta variable coinciden con los hallazgos identificados por Michales, Handfield y Axelrod (2003), en el sentido que más de la mitad de ejecutivos o líderes empresariales consideran que sus empresas no tienen una buena gestión del talento. Cabe hacer un comentario adicional: si estos autores identificaron esta situación en empresas de envergadura mundial, lo observado aquí podría interpretarse sin mayor preocupación, excepto que se tenga en cuenta que las circunstancias en las cuales se hace empresa en Estados Unidos son mucho más favorables que las que se dan en el Perú, y que la casi supervivencia tanto del emprendedor como de quienes trabajan con él depende de la permanencia de la empresa en el mercado. En otras palabras, mientras en los países desarrollados la actividad del emprendedor puede no involucrar

un alto riesgo personal y social, incluso en una situación de quiebra, en Perú, y en Moquegua, especialmente, la no permanencia en el mercado significa generalmente un fracaso con altas repercusiones económicas y sociales, que, como señala Arrarte, puede tardar muchos años en alcanzar niveles de recuperación.

Por otro lado, al comparar los resultados en torno a la primera dimensión de la variable, *Estrategias de búsqueda de talentos*, con los hallazgos de Michales, Handfield y Axelrod (2003), se verifica una discrepancia notable. Mientras que estos autores identifican que sólo el 19% de las empresas consultadas consigue gente muy talentosa, es decir, lleva adecuadamente el proceso de búsqueda de talentos, aquí casi la mitad de los gerentes considera que lleva en buena forma este proceso. Si, como se ha señalado, existen razones para sostener que las dificultades para llevar adelante una empresa pueden ser menores en países desarrollados —como Estados Unidos, donde los autores citados llevaron a cabo su estudio— que en países en vías de desarrollo, esta alta proporción de emprendedores que valoran fuertemente sus estrategias para buscar talentos debería considerarse con prudencia. Primero, por el entorno que caracteriza los hallazgos de Michales, Handfield y Axelrod (2003); y segundo, porque aquí se trata de mypes, cuya actividad muchas veces se enfoca en la necesidad de supervivencia, y no en procedimientos más o menos probados que garantizan la permanencia en el mercado.

Siguiendo la lógica descrita habría sido más razonable esperar que la proporción que se considera fuerte en la forma como se utilizan las estrategias de búsqueda de talentos en las empresas que fueron parte de la muestra, sea menor que la que se da en grandes empresas; pero no una proporción mucho más alta. Los resultados, en realidad, sorprenden, porque hablarían de una situación en la que estas micro y pequeñas empresas estarían superando a empresas de calibre mundial en uno de los procesos más importantes de la gestión del talento. Por otro lado, hay que considerar

que estas pequeñas empresas no cuentan con los recursos económicos que le podrían asegurar un proceso adecuado de búsqueda de talentos.

Cabe pensar, entonces, que algún factor no identificado de la gestión que realiza el emprendedor mype podría haber introducido esta diferencia en la percepción en torno a la búsqueda de talentos. Una primera posibilidad es que el emprendedor confunda sus esfuerzos por captar al mejor personal posible dentro del mercado local para realizar las actividades de su empresa, con la definición de una estrategia adecuada de búsqueda de talentos; sin embargo, esta posibilidad no es tan plausible en la medida que los acercamientos previos de la investigadora y la información que éstos recibieron respecto de cada una de las definiciones utilizadas permitieron una comprensión clara de lo que pretendía el estudio.

Otra posible explicación, quizá más acorde con el espíritu que identifica a los peruanos, radica en el hecho de que el emprendedor conscientemente haya preferido desdibujar la situación experimentada en sus empresas, como una forma de negarse a reconocer las dificultades que existen en su carrera empresarial. Esta explicación se ajusta mejor a lo señalado por Lastra (2007), en el sentido que este empresario de la micro o pequeña empresa reconoce o intuye la influencia que genera entre su gente y transmite en su trabajo diario una alta resistencia a las adversidades.

En lo que respecta a la dimensión *Acciones de desarrollo de personal*, los resultados discrepan radicalmente de los hallazgos de Michales, Handfield y Axelrod (2003). Ser fuertes en esta dimensión significa que el emprendedor y la empresa son capaces de desarrollar rápida y eficazmente a su recurso humano. Los autores citados encontraron que sólo el tres por ciento de las empresas consultadas podía sostener ese ritmo de formación entre sus recursos humanos. Sin embargo, aquí se supera el 46%. ¿Cuál puede ser la explicación a tan enorme brecha?

Lo cierto es que los resultados deben ser analizados en función de las diferencias de contexto en las cuales actúa cada tipo de empresa; por un

lado, la gran empresa de calibre mundial que evalúan estos investigadores de McKinsey, y por otro, la micro y pequeña empresa regional, que debe sobrevivir a toda costa, si no se quiere condenar a su dueño y trabajadores a una postergación social y al desempleo (Lastra, 2007). Es precisamente este último rasgo señalado lo que podría explicar la diferencia encontrada: mientras que en la gran empresa el desarrollo del recurso humano puede no constituir una prioridad, porque igualmente la empresa sigue en marcha y con importante presencia en el mercado, en la mype no puede existir ese lujo, y todo recurso humano, talento o no, debe ser inmediatamente formado en las tareas que son propias a la actividad de la empresa. En otras palabras, no se puede perder el tiempo con el empleado o trabajador nuevo; hay que proporcionarle todas las herramientas necesarias para que se inserte cuanto antes en los procesos que generan ventas y utilidades a la empresa.

En lo que concierne a la dimensión *Estrategias de retención*, los datos encontrados coinciden en cierta manera con lo señalado líneas atrás, y, aunque, discrepan de lo que se puede verificar en las empresas de calibre mundial, son perfectamente plausibles en un contexto como el que caracteriza al Perú y a sus regiones.

Para empezar, cabe señalar que Michales, Handfield y Axelrod (2003) encontraron que sólo ocho por ciento de las empresa que consultaron retenían a casi todos los mejores empleados que conseguían, es decir, a sus talentos. Sin embargo, aquí más del 50% de mypes lo hace. ¿Qué puede explicar esta diferencia? Una primera explicación radica en la proximidad entre emprendedor y empleado, lo que permite al primero identificar rápidamente quiénes son los mejores entre todos sus empleados o trabajadores.

Una segunda explicación, que se relaciona con la primera, es que la cercanía entre emprendedor y empleado, facilita al emprendedor la identificación de aquellos intereses personales, laborales o de otro tipo en el

trabajador que lo impulsarían a comprometerse más con el trabajo y la empresa.

Y tercero, es posible que el emprendedor utilice todos sus recursos a su alcance (dentro de lo que permite el tamaño y posibilidades de la empresa, para retener al empleado talentoso; es común utilizar incentivos salariales, bonificaciones, invitaciones personales directas, visitas familiares y cualquier otra forma, con tal de retener el talento una vez identificado, cosa que es más difícil que ocurra en empresas de calibre mundial donde las jerarquías, el tiempo y las formalidades comúnmente aceptadas deben ser respetadas.

En cuanto a políticas de despido, al comparar los resultados del estudio realizado con los obtenidos por Michales, Handfield y Axelrod (2003), se observa una discrepancia notoria. Estos autores encontraron que sólo en el tres por ciento de las empresas de calibre mundial los ejecutivos pueden prescindir rápida y eficazmente de los trabajadores menos capaces. En contraste, aquí más de la tercera parte de emprendedores o gerentes de las mypes puede despedir rápidamente a empleados o trabajadores poco capaces.

Aquí hay por lo menos una razón que explica esta diferencia: el hecho de que las empresas de calibre mundial trabajan en un marco de formalidad que obliga a respetar ciertos derechos del trabajador y un conjunto de procedimientos que deben seguirse para su posible despido, en el caso de que se demuestre que no satisface las expectativas laborales de la empresa, lo cual no existe en las mypes. En otras palabras, para el gerente o emprendedor de una mype es más fácil prescindir de aquellos trabajadores que no responden a las expectativas de la empresa.

Aquí cabe señalar algo más. Aun cuando para algunos autores, Ríquez (1999) por ejemplo, esta facilidad puede obrar en perjuicio del trabajador, por cuanto se presta a situaciones de abuso, exageración o parcialidad por parte de emprendedores o gerentes, lo cierto es que esta mayor posibilidad de actuar en función del interés de la empresa, sin que existan mayores



contratiempos formales, permite a las mypes no sólo acertar en el manejo de esta dimensión de la gestión del talento, sino también continuar su búsqueda de personal idóneo para sus actividades. En otras palabras, precisamente esta posibilidad le permite potenciar su capacidad para buscar talentos, en tanto no cuenta con otros mecanismos más formales y recurridos de hacerlo.

En cuanto a la *Identificación del talento*, al comparar estos resultados con los obtenidos por Michales, Handfield y Axelrod (2003), se observa una discrepancia notoria. Estos autores encontraron que sólo en el 16% de las empresas de calibre mundial los ejecutivos saben quiénes son los más capaces y los menos capaces. En contraste, aquí por lo menos el 45% de emprendedores considera que identifica adecuadamente el talento entre su personal.

Como se dijo anteriormente, en las mypes, la cercanía entre emprendedor y empleado en las circunstancias específicas en las que se realizan las tareas que son propias de la actividad de la empresa, obran en favor de este componente de la gestión del talento. Facilita al emprendedor la identificación de aquellos empleados con mayores destrezas específicas y que asumen con un mayor grado de compromiso el trabajo y las responsabilidades que les competen.

#### *La competitividad en las mypes de servicios*

En lo que concierne a la competitividad, los propietarios califican a sus empresas en el intervalo medio y alto, y no en el nivel bajo. Cabe señalar que, de acuerdo a una línea de interpretación de la actividad de la empresa, que es la más generalmente aceptada (Stoner, 1996; Drucker, 2002; Mora, 2005), la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de la conducta organizativa. Estos grupos están constituidos por los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes,

por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Siguiendo este argumento, una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". Eso significaría que la mayoría de estas mypes ha recurrido o recurre con cierta frecuencia a alguna modalidad de planeamiento estratégico, que le permite salir avante.

Cabe preguntarse, entonces, ¿las mypes de servicios que se estudian aquí siguen esta línea de activación de su competitividad? De acuerdo a lo observado, el emprendedor o el gerente mype está más empeñado en proporcionar ánimo y voluntad a la empresa, antes que solidez. Es más, Campos (2008) descubrió que muchas mypes no cuentan siquiera con un enfoque administrativo definido, sino que, más bien, predomina en ellas un enfoque ecléctico que recoge lo mejor de las diferentes posturas, en la medida que éstas sean necesarias para el buen desempeño de la empresa, sin que necesariamente se identifiquen con el enfoque de contingencias. En consecuencia, si estas empresas no siempre pueden inscribirse en un proceso claro de administración basado en un enfoque, menos creíble será que se concedan el tiempo y la oportunidad de actuar bajo el marco de la planificación estratégica. Sin embargo, a pesar de todo, muchas de estas mypes consiguen sostenerse en el mercado el suficiente tiempo como para despertar nuevas inquietudes en torno a su competitividad. ¿Existe, acaso, otra forma de ser competitivos?

Véase cuál puede ser la orientación que han seguido o siguen estas empresas para sostener, como se observa, que son competitivas (nivel alto de la variable). Para ello, se examina qué ocurre en cada una de las dimensiones que configuran esta variable.

Considerando el análisis de la competitividad en función de sus dimensiones, los datos muestran que el emprendedor mype comprende claramente la importancia del posicionamiento como clave de la competitividad; identifica intuitivamente hasta qué punto su empresa, su producto o su marca existen en la mente del cliente real y potencial. En este sentido, los resultados se apartan de lo señalado por Mora (2005), cuando, al hablar de las mypes venezolanas, identifica como factores que debilitan su competitividad tanto la gerencia con pocos conocimientos sobre la aplicabilidad de los tópicos modernos gerenciales y la ausencia de una buena función de marketing, que son áreas en las que el posicionamiento se debe atender y se atiende por los cuadros directivos de la empresa.

Aquí, por el contrario, aun cuando el proceso de mercadeo tiende a albergar demasiado peso empírico, en realidad, consigue el suficiente posicionamiento como para garantizarle a la mype su permanencia en el mercado durante el tiempo suficiente como para que el emprendedor pueda responder a sus propias necesidades y vicisitudes.

Al analizar la dimensión innovación tecnológica, como factor de la competitividad, cabe preguntarse si realmente estas empresas están generando innovación tecnológica o, por lo menos, consideran ésta como un factor clave de la competitividad. En realidad, se descubrió que la mayoría de estas empresas que alcanzan el nivel alto están vinculadas a —o se basan en— tecnologías relativamente recientes para realizar sus actividades; y por lo general, tanto para ser eficientes en su uso como ante la necesidad de servicio técnico —que muchas veces es especializado y caro— terminan desarrollando procedimientos propios, un know how que se puede considerar tecnología (Paredes, 2005). En ese sentido, es claro que siempre están introduciendo innovaciones; pero no siempre la innovación que procede de estas empresas refiere únicamente procedimientos o acciones de reparación de equipo; a veces, se va más allá. Las dificultades administrativas para registrar y/o patentar los modelos que se desarrollan impide que se tenga un mejor indicador de la capacidad de innovación

tecnológica de este grupo de empresas. Conviene destacar que, sobre todo, las empresas que consiguen desarrollar algún tipo de innovación tecnológica están más vinculadas con las tecnologías de la información y comunicación.

En cuanto al resto, aquellas empresas que no trabajan con tecnologías recientes, la situación es distinta, pues replican lo que Mora (2005) encontró en Venezuela y Miranda (2008) en Perú: hay poco uso de la investigación y desarrollo tecnológico, por lo cual el aspecto de innovación tecnológica es un factor relativamente débil en muchas empresas peruanas.

En lo que respecta a los *Métodos de gestión* que se aplican en la empresa, los resultados encontrados están de acuerdo con lo expresado anteriormente respecto del enfoque administrativo. No existe un enfoque administrativo definido, lo cual concuerda con lo señalado por Mora (2005), quien identifica en las pymes venezolanas que la estructura organizacional es deficiente. Sin embargo, se añade una nueva situación claramente definida: los métodos de gestión no son los mejores. De lo explicado anteriormente se puede inferir que algunas de las responsabilidades que debe cumplir la gerencia no se dan de forma eficiente. Cuáles son las razones que explican esto. Para empezar, los resultados concuerdan con lo que señala Mora (2005) respecto de la existencia de funciones administrativas inadecuadas y ausencia de una buena gestión de procesos y sus respectivos índices.

En cuanto a la *Eficiencia en costos*, la coincidencia con lo señalado por Mora (2005), respecto de la forma como afecta a la competitividad, es prácticamente total. Para este autor, la mayoría de empresas —a excepción de las que trabajan directamente con tecnologías modernas— no sólo se caracterizan por la casi ausencia de tecnología moderna, sino que hay dificultades para ajustar los procesos o para establecer los indicadores necesarios para que se pueda desarrollar al respecto.

Finalmente, en lo que respecta a *Utilización del talento* como elemento de la competitividad, hay coincidencia con Mora (2005) en el sentido que hay

un mal aprovechamiento del capital humano que existe en la empresa; sin embargo, también es posible que otros factores contribuyan a explicar el bajo nivel de utilización del talento. Entre éstos, como señala Mora (2005) pueden identificarse la ausencia de una buena cultura organizacional y un clima organizacional conflictivo.

#### **4.6. APOORTE DEL ESTUDIO**

El aporte de la investigación realizada se verifica en diferentes planos, y puede sintetizarse en los siguientes puntos:

PERSPECTIVA	APOORTE DE LA INVESTIGACIÓN
aporte teórico	Identificación de la gestión del talento como un factor predictor de la competitividad en la pequeña empresa de servicios.
aporte socioeconómico	Línea de base para la propuesta de recomendaciones y estrategias para la potenciación de la gestión del talento en la pequeña empresa de servicios, en la medida de su importancia como factor de mejoramiento de su competitividad.
	Revaloración de la importancia del capital intelectual como factor de estímulo de la competitividad, en un marco donde el conocimiento se impone sobre otras variables de producción y de prestación de servicios.

## **CONCLUSIONES**

Primera. En las pequeñas empresas de servicios de la región de Moquegua, la gestión del talento se distribuye entre los niveles mediano y fuerte, con 51% para el primer nivel, y 49% para el segundo.

Segunda. En las pequeñas empresas de servicios de la región de Moquegua, la competitividad alcanza el nivel medio. En ese sentido, 64,3% de empresas se distribuyen en este nivel.

Tercera. En las pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, la gestión del talento influye significativamente en la competitividad de la pequeña empresa de servicios de la Región Moquegua. Esto significa que es mayor la probabilidad de que las empresas de servicios que alcanzan el nivel fuerte en gestión del talento, alcancen el nivel alto en competitividad; y por el contrario, que las empresas que no superan el nivel medio en gestión del talento, permanezcan en el nivel bajo de competitividad.

## RECOMENDACIONES

1. Las pequeñas empresas de servicios de la región deben pasar de las etapas de aproximación a la gestión del talento, a etapas de interiorización y adopción de la mentalidad del talento en los procesos internos, desde la gerencia hasta los niveles de operación.
2. Igualmente, deben fortalecer los mecanismos que potencian la competitividad de la empresa, sobre todo, a partir de su dependencia respecto de la mentalidad de talento que se debe constituir en parte de la empresa.
3. El Gobierno Regional debe realizar estudios en los cuales se identifiquen en circunstancias contextualizadas —como las que aquí se tuvieron— los factores que potencian la competitividad de las pequeñas empresas de servicios, y procurar identificar entre ellos, aquellos factores cuyo poder explicativo sea mayor.
4. Las mypes de servicios de la Región debieran tomar en cuenta el hecho de que la medición de la gestión del talento constituye una acción que les permitirá contribuir a la potenciación de aquellas cualidades internas que dan forma a sus características de competitividad.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLEN, Robert G. (2006) *Múltiples fuentes de ingreso: cómo generar una vida de riqueza ilimitada*. Buenos Aires: Time & Money Network Editions.
- BERMEJO Sánchez, Manuel. (2000) *El fenómeno de la creación de empresas en la nueva economía*, PL17/143, Nota técnica, Departamento de Investigación del Instituto de Empresa, Madrid.
- BRETONES, F. D. y SILVA, M. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. En F.D. Bretones (coord.) *Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y sociedad*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada. pp. 93-109.
- BRYAN, Lowell, FRASER, Jane, OPPENHEEIM, Jeremy y RALL, Wilhelm. (2001) *La carrera por ganar el mundo. Estrategias para crear una gran empresa global*. México: Oxford University Press México.
- CABELLO Díaz, Cándida. (2006) *Emprendedurismo dentro del ámbito universitario*. (Trabajo de investigación.) Escuela de Administración, Núcleo Sucre, Universidad de Oriente, Cumaná, Venezuela.
- CHAN Kim, W. y MAUBORGNE, Renée. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.
- COLTMAN, Michael M. (1995) *Cómo iniciar y administrar un negocio minorista*. Tr. Carlos Restrepo. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- DURAND, Thibaud. (1999) *El perfil y las habilidades del empresario*, PL17/136, Nota técnica, Departamento de Investigación del Instituto de Empresa, Madrid.
- FERREL, O.C.; HIRT, Geoffrey; RAMOS, Leticia; ADRIAENSÉNS, Marianela; y FLORES, Miguel Angel. (2004) *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México: Mc Graw Hill.
- GORCHELS, Linda. (2002) *Gestión de productos*. Adaptación: Programa de Alta Dirección de la Universidad de Piura: Fabiola Guerrero. Bilbao (España), Ediciones Deusto y Editora El Comercio S.A.
- GROYSBERG, Boris; NANDA, Ashish; y NOHRIA, Nitin. (2004) "El alto riesgo de contratar estrellas". *Harvard Business Review América Latina*. Mayo 2004.
- HERNANDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; y BAPTISTA, P. (2004) *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw Hill / Interamericana.
- KIYOSAKI, Robert T. y LECHTER, Sharon L. (2004) *Guía para invertir de padre rico*. Bogotá: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara.



- KIYOSAKI, Robert T. y LECHTER, Sharon L. (2008) *Antes de renunciar a tu empleo*. México: Santillana Ediciones Generales S.A. de C.V.
- LASHLEY, Conrad. "El otorgamiento de autoridad (empowerment) a través de la reducción de la estructura: un estudio piloto en los restaurantes McDonald's". En D.L. NOREN, Alan BRYMAN, Todd STILLMAN, Giana M. ECKHARDT, Michael J. HOUSTON, Sharon M. LIVESEY, Conrad LASHLEY, David BOJE, Michaela DRIVER, Yue CAI. (2007) *El estilo McDonald's. Métodos para conectar con el consumidor*. Tr. EuroLink, S.L. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A. pág. 144 – 164.
- MICHAELS, Ed, HANDFIELD – JONES, Helen, y AXELROD, Beth. (2003) *La Guerra por el talento*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- MINTZBERG, Henry. (1997) *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph B.; QUINN, James Brian; GHOSAL, Sumantra. (2002) *The strategy process: concepts, context, cases*. Prentice Hall.
- PORTER, Michael E. (2001) *Competitive Strategy*. New York, Harvard Business School.
- PORTER, Michael E. (1980) *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- PORTER, Michael E. (1997) *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECOSA.
- PORTER, Michael E. (1999) *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Deusto.
- RÍQUEZ VILLAROEEL, Eva. (1999) *La microempresa. Alternativa socioeconómica*. Lima: Colección Cuadernos Sociales. Edit. San Marcos.
- ROBBINS, Stephen P. (1999) *Comportamiento Organizacional*. 8ª. Edición. México: Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ Beltrán, R. (2001) *Competitividad, palabra nueva*. México: ITESO.
- RUSQUE, Ana María. (2004) "Reflexiones en torno a un programa emprendedor para las universidades latinoamericanas". *Revista Anales de la Universidad Metropolitana*. Volumen 4, N°1 (Nueva Serie), Caracas. Pág. 243.
- SAAVEDRA González, Juan. (2005) Administración estratégica: evolución y tendencias. *Economía y administración*, Vol. N°64, junio, 2005. pp.61-75.
- SIROTA, David. (2005) *The Enthusiastic Employee*. Wharton School Publishing.

STONER, James. (1996) *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

## LINKOGRAFÍA

ARRARTE Mera, Raúl. (2006). *La empresa de clase mundial frente a la empresa nacional*. (Trabajo de investigación.) Consulta: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

BÜRKLÍ Ecurra, Adriana. (2004) *Emprendedurismo es una cuestión de...???* Consulta: [http://incubadora.inictel.net/articulo\\_003.htm](http://incubadora.inictel.net/articulo_003.htm)

CUÉLLAR Marchelli, Helga. (2007) *El Emprendedurismo en El Salvador: importancia y retos*. (Ponencia.) FUSADES – DEES. Consulta: [www.pridex.com.sv/PROMUEVETUPAIS2007Martes/EI%20emprendedurismo%20en%20EI%20Salvador.ppt](http://www.pridex.com.sv/PROMUEVETUPAIS2007Martes/EI%20emprendedurismo%20en%20EI%20Salvador.ppt)

FERRETO Gutiérrez, Eugenia. (2007) El emprendedurismo hacia la educación secundaria. (Ponencia.) *IX Congreso Nacional de Ciencias*. Cartago (Costa Rica), Instituto Tecnológico de Costa Rica. Consulta: <http://www.cientec.or.cr/exploraciones/ponencias2007/EugeniaFerro.pdf>

GARZÓN Castrillón, Manuel Alfonso. (2006) *El Programa Intraempresario y la búsqueda del cambio de actitudes para impulsar la innovación empresarial*. (Trabajo de investigación.) Universidad del Rosario, Bogotá DC, Colombia. Consulta: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

KIRTZNER, Israel M. (2008) *El empresario*. Consulta: [http://www.eumed.net/cursecon/textos/Kirtzner\\_empresa.pdf](http://www.eumed.net/cursecon/textos/Kirtzner_empresa.pdf)

MAURÍ Castillo, Jordi y ALBALADEJO Fernández – Silgado, Mario. (2006) “Las empresas de nueva creación.” (Ponencia.) *X Congreso de Ingeniería de Organización*. Valencia (España), Septiembre 2006. Consulta: [http://io.us.es/cio2006/docs/000039\\_final.pdf](http://io.us.es/cio2006/docs/000039_final.pdf)

MENDENHALL, William y CINCICH, Ferry. (1997) *Probabilidad y estadística para ciencias e ingeniería*. México: Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.

MIRANDA Sandí, Miguel. (2008) Emprendedurismo empresarial. *Resonoco*. Consulta: <http://resonoco.nireblog.com/post/2008/07/10/emprendedurismo-empresarial>

NAVAS Quintero, Andrés. (2010) La nueva gestión pública: una herramienta para el cambio. *Perspectiva*, Vol. 23. pp. 36-38. Obtenido en: <http://www.revistaperspectiva.com/archivos/revista/No%2023/036-038%20PERS%20OK.pdf>

- OCHOA Arellano, Carmen Cecilia. (2008) *Emprendedurismo. Éxito en la empresa familiar*. Consulta: [blogs.creamoselfuturo.com/industria-y-servicios/2008/09/22/exito-en-la-empresa-familiar/](http://blogs.creamoselfuturo.com/industria-y-servicios/2008/09/22/exito-en-la-empresa-familiar/) - 46k
- PALACIOS Fernández, Miguel; RUIZ López, Felipe; TAFUR Segura, Javier. (2006) "Estudio internacional de factores de clave de éxito de competiciones de creación de empresas". (Ponencia.) *X Congreso de Ingeniería de Organización*. Valencia (España), Septiembre 2006. Consulta: [http://io.us.es/cio2006/docs/000206\\_final.pdf](http://io.us.es/cio2006/docs/000206_final.pdf)
- PÉREZ Bengochea, Valiatti. (2008) Competitividad Empresarial: un nuevo concepto. *DeGerencia.com*. Consultado en: [http://www.degerencia.com/articulo/competitividad\\_empresarial\\_un\\_nuevo\\_concepto](http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto)
- PÉREZ Cervera, Lucia Trinidad y ARANDA Correa, Antonio. (2005) *Razones que citan los egresados en administración para no emprender*. Consulta: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- PINTO Torres, Hebert Antonio; MAZZOTI Gamarra, Juilo Bruno; BARRAZA Jiménez, César Enrique; PEREYRA López, José A. (2003) *La Competitividad de la Pequeña y Micro Empresa en el Perú: Análisis Estructural del Sector y Lineamientos Estratégicos*. (Documento de Trabajo de Egresados.) Lima, CENTRUM, Centro de Negocios, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- RAMÓN Fernández, Ma. Del Pilar. (2006). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. (Trabajo de investigación.) Consulta: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- RIVERO Amador, Soleidy. (2006) *La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Pasos para Equilibrar sus funciones en el logro del Aprendizaje Organizacional*. (Trabajo de investigación.) Universidad de Pinar del Río, Cuba. Consulta: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- UGARTE Vásquez Solís, Mayen. (2008) Reforma administrativa del Estado: una administración pública inclusiva. En *El Estado en debate: múltiples miradas*. Obtenido en: <http://www.pnud.org.pe/data/publicacion/EstadoEnDebate2010-2.pdf>

## **ANEXOS**

## TEST: EMPRESA Y GESTIÓN DEL TALENTO

### INSTRUCCIONES

Este Cuestionario es estrictamente **confidencial**. Tiene por finalidad recoger información sobre algunos aspectos de desempeño de las empresas de servicios en la Región Moquegua. Por favor responda con sinceridad y objetividad todos los ítems formulados, llenando TODOS los espacios en blanco con letra clara y legible y colocando un aspa (X) en la alternativa que usted considere como mejor respuesta a las inquietudes planteadas. MUCHAS GRACIAS

### DATOS GENERALES

0.1 Sexo: H  1  
M  2

0.2 Edad: \_\_\_\_\_

0.3 ¿Cuál es su nivel de instrucción?

- 1  Sin estudios  
2  Primaria incompleta/ completa  
3  Secundaria incompleta/ completa  
4  Superior no universitaria  
5  Superior universitaria

0.4 Tipo de Actividad comercial a la que se dedica

- 1  Producción Especifique \_\_\_\_\_  
2  Servicios Especifique \_\_\_\_\_  
3  Comercio Especifique \_\_\_\_\_

### DATOS ESPECIFICOS

Responda usted las siguientes interrogantes, considerando el significado que se da a las letras y símbolos que aparecen encima de la tabla adjunta a los enunciados. Por favor, responda **todos** los ítems.

Las letras tienen el significado siguiente:

MF	Muy fuerte
F	Fuerte
M	Mediano
D	Débil
MD	Muy débil

#### Cómo calificaría a su empresa en los siguientes aspectos:

1.1 mentalidad orientada a utilizar el talento en la organización	<input type="checkbox"/> MF	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> MD
1.2 estrategias específicas de búsqueda de talentos	<input type="checkbox"/> MF	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> MD
1.3 aprovechamiento de fuentes de talento dentro de la empresa	<input type="checkbox"/> MF	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> MD
1.4 identificación de empleados que pueden brillar, pero hoy no destacan	<input type="checkbox"/> MF	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> MD
1.5 modalidades de estímulo para atraer talentos a la empresa	<input type="checkbox"/> MF	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> MD
2.1 participación activa de los líderes en las decisiones respecto al personal	<input type="checkbox"/> MF	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> MD

2.2	evaluación del talento por parte del líder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	fomento del talento por parte de los líderes de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	inversión de dinero en actividades para el fortalecimiento del talento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	rendición de cuentas del líder por actividades para fortalecer el talento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1	emoción que despierta en usted el trabajo desempeñado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	sensación de que se trabaja en una organización importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	posibilidad de acceder a mayores ingresos y recompensas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	posibilidades de crecimiento y desarrollo que ofrece la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	posibilidad de atender compromisos personales y familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1	políticas de evaluación del desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	políticas de clasificación del desempeño por niveles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	políticas para atender casos individuales de desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	rendición de cuentas por el desempeño de cada empleado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	políticas de evaluación continua para cada empleado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1	compromiso de los empleados hacia la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	responsabilidad de los empleados en las funciones y tareas encargadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	habilidad demostrada por los empleados en sus funciones y tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	capacidad de los empleados para superar las expectativas de desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5	capacidad de los empleados para aprender otras funciones en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A continuación, marque un aspa (X) lo que describe mejor el desempeño de esta empresa en los aspectos considerados. Tenga en cuenta las siguientes recomendaciones.

Excelente	(91% - 100%)	E
Muy Buena	(61% - 90%)	MB
Buena	(31% - 60%)	B
Regular	(11% - 30%)	R
Pésima	(1% - 10%)	P

Por favor, responda <b>todos</b> los ítems.						
1.1	cómo es la imagen de la empresa frente a los competidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	cómo es la imagen de la empresa frente a los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	cómo es la empresa en cuanto a ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	cómo es la empresa en cuanto a precios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	cómo es la empresa en cuanto a calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1	cómo es la empresa en cuanto a acceso a innovaciones tecnológicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	cómo es la empresa en cuanto a inversión de dinero en innovaciones tecnológicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	cómo es la empresa en cuanto a desarrollo de innovaciones a partir de iniciativas de sus empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.1	cómo es el modo como el gerente o gerentes manejan al personal	E	MB	B	R	P
3.2	cómo es el líder en cuanto a iniciativas de los empleados	E	MB	B	R	P
3.3	cómo es el uso de recompensas para premiar a buenos empleados	E	MB	B	R	P
3.4	cómo es el uso de sanciones para castigar a empleados de bajo desempeño	E	MB	B	R	P
4.1	cómo es la empresa en cuanto a identificación de excesos en costos de producción	E	MB	B	R	P
4.2	cómo es la empresa en cuanto a políticas de reducción de costos	E	MB	B	R	P
5.1	cómo es la responsabilidad de los gerentes por la calidad de subordinados	E	MB	B	R	P

*Le reiteramos nuestro más sincero agradecimiento.*

## RELACIÓN DE ALGUNAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS QUE FUERON PARTE DE LA MUESTRA

1	El buen samaritano	Ilo
2	Hotel El pueblo	Ilo
3	Hotel Romicor	Ilo
4	Hotel Las Lomas	Ilo
5	Restaurante Sol y Mar	Ilo
6	Cebichería el Rico Pez	Ilo
7	El Pez Gordo EIRL	Ilo
8	Restaurante la Brasa Roja	Ilo
9	I.E. San Luis	Ilo
10	Heladería Venecia	Ilo
11	Gran Sur Peruano SRL	Moquegua
12	Torval Class	Moquegua
13	IST Benjamín Franklin	Moquegua
14	I.E. Max Uhle	Moquegua
15	Electrónica Wink	Moquegua
16	Restaurante Palermo	Moquegua
17	Mesa Enjoy	Moquegua
18	Hotel Colonial	Moquegua
19	Hostal Plaza	Moquegua
20	Morgan Diseño e Imagen	Moquegua
21	Primavera Producciones	Moquegua
22	Radio Galaxia SA	Moquegua
23	Urbano Courier	Moquegua
24	Telesur TV	Moquegua
25	Magister SAC	Moquegua
26	Graly SAC	Moquegua

### Aspectos tributarios de las mypes

El aspecto tributario de las micro y pequeñas empresas está regulado por el Decreto Legislativo 1086, y por las resoluciones específicas de SUNAT.

El Decreto Legislativo N° 1086 tiene por objetivo la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la Micro y Pequeñas Empresas para la ampliación del mercado interno y externo de éstas, en el marco del proceso de promoción del empleo, inclusión social y formalización de la economía, para el acceso progresivo al empleo en condiciones de dignidad y suficiencia.

Los regímenes tributarios contemplados para las mypes son:

#### **Régimen Único simplificado (RUS)**

Pueden acogerse al NUEVO RUS:

- Las personas naturales y sucesiones indivisas domiciliadas que, exclusivamente obtengan rentas por realizar actividades empresariales. Se define como actividad empresarial, a la que genera rentas de Tercera Categoría de acuerdo con la Ley del Impuesto a la Renta.
- Las personas naturales no profesionales, domiciliadas en el país, que perciban rentas de Cuarta Categoría únicamente por actividades de oficios.

No pueden acogerse al Nuevo RUS, aquellos que:



- 1) Presten el servicio de transporte de carga de mercancías utilizando sus vehículos que tengan una capacidad de carga mayor o igual a 2 TM (dos toneladas métricas).
- 2) Presten el servicio de transporte terrestre nacional o internacional de pasajeros.
- 3) Efectúen y/o tramiten algún régimen, operación o destino aduanero; excepto que se trate de contribuyentes:
  - Cuyo domicilio fiscal se encuentre en zona de frontera, que realicen importaciones definitivas que no excedan de US\$ 500 por mes, de acuerdo a lo señalado en el Reglamento; y/o.
  - Que efectúen exportaciones de mercancías a través de los destinos aduaneros especiales o de excepción previstos en los incisos b) y c) del artículo 83º de la Ley General de Aduanas, con sujeción a la normatividad específica que las regule; y/o.
  - Que realicen exportaciones definitivas de mercancías, a través del despacho simplificado de exportación, al amparo de lo dispuesto en la normatividad aduanera.
- 4) Organicen cualquier tipo de espectáculo público.
- 5) Sean notarios, martilleros, comisionistas y/o rematadores; agentes corredores de productos, de bolsa de valores y/u operadores especiales que realizan actividades en la Bolsa de Productos; agentes de aduana y los intermediarios de seguros.
- 6) Sean titulares de negocios de casinos, máquinas tragamonedas y/u otros de naturaleza similar.
- 7) Sean titulares de agencias de viaje, propaganda y/o publicidad.
- 8) Realicen venta de inmuebles.
- 9) Desarrollen actividades de comercialización de combustibles líquidos y otros productos derivados de los hidrocarburos, de acuerdo con el Reglamento para la Comercialización de Combustibles Líquidos y otros productos derivados de los Hidrocarburos.
- 10) Entreguen bienes en consignación.
- 11) Presten servicios de depósitos aduaneros y terminales de almacenamiento.
- 12) Realicen alguna de las operaciones gravadas con el Impuesto Selectivo al Consumo.
- 13) Realicen operaciones afectas al Impuesto a la venta del Arroz Pilado.

### **Régimen especial de renta (RER)**

Para acogerse a este régimen tributario:

- Los ingresos anuales no deben superar los S/. 525,000.
- El valor de los activos fijos afectados a la actividad exceptuando predios y vehículos, no superar los S/. 126,000.
- El personal afectado a la actividad no debe ser mayor a 10 personas por turno de trabajo.
- El monto acumulado de adquisiciones al año no debe superar los S/. 525,000.

Hay algunas actividades que no pueden incorporarse al RER.

Tiene ciertos requisitos para acogerse.

Su tasa es de 1.5% de los ingresos netos mensuales.

Según las reglas que se establecerán mediante resolución de superintendencia de SUNAT de manera anual la mype que se acoja al RER deberá presentar una declaración jurada que incluirá un inventario valorizado de activos y pasivos.

El acogimiento al RER se efectuará teniendo presente lo siguiente:

- 1) Tratándose de contribuyentes que inicien actividades en el transcurso del ejercicio: El acogimiento se realizará únicamente con ocasión de la declaración y pago de la cuota que corresponda al período tributario de inicio de actividades declarado en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), y siempre que se efectúe dentro de la fecha de su vencimiento.
- 2) Tratándose de contribuyentes que provengan del Régimen General o del Nuevo Régimen Único Simplificado: El acogimiento se realizará únicamente con ocasión de la declaración y pago de la cuota que corresponda al período tributario en que se efectúa el cambio de régimen, y siempre que se efectúe dentro de la fecha de su vencimiento.

El acogimiento al Régimen Especial tendrá CARÁCTER PERMANENTE, salvo que el contribuyente opte por ingresar al Régimen General o acogerse al Nuevo Régimen Único Simplificado, o se encuentre obligado a incluirse en el Régimen General por no cumplir con los requisitos establecidos para el RER.

## **Régimen General de Renta**

### *Rentas gravadas de tercera categoría*

El Impuesto a la Renta de Tercera Categoría grava la renta obtenida por la realización de actividades empresariales que desarrollan las personas naturales y jurídicas. Generalmente estas rentas se producen por la participación conjunta de la inversión del capital y el trabajo.

A continuación se muestran algunas actividades que generan rentas gravadas con este impuesto:

- a) Las rentas que resulten de la realización de actividades que constituyan negocio habitual, tales como las comerciales, industriales y mineras; la explotación agropecuaria, forestal, pesquera o de otros recursos naturales; la prestación de servicios comerciales, financieros, industriales, transportes, etc.
- b) También se consideran gravadas con este impuesto, entre otras, las generadas por:
  - Los agentes mediadores de comercio, tales como corredores de seguros y comisionistas mercantiles.
  - Los Rematadores y Martilleros
  - Los Notarios
  - El ejercicio en asociación o en sociedad civil de cualquier profesión, arte, ciencia u oficio.
- c) Además, constituye renta gravada de Tercera Categoría cualquier otra ganancia o ingreso obtenido por las personas jurídicas.

El impuesto a la renta de Tercera categoría se determina al finalizar el año. La declaración y pago se efectúa dentro de los tres primeros meses del año siguiente, de acuerdo con el Cronograma de Vencimientos que aprueba la SUNAT para cada ejercicio.

Sin embargo todos los meses, desde su fecha de inicio de actividades, usted debe hacer pagos a cuenta.

En caso que las cantidades abonadas durante el año resulten inferiores al monto del Impuesto Anual, la diferencia se considera saldo a favor del fisco. Esta cantidad deberá ser cancelada al momento de presentar la Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta.

Por el contrario, si los pagos a cuenta efectuados por usted o su empresa excedieran el monto del impuesto anual existirá un saldo a su favor, entonces podrá pedir a la SUNAT la devolución del exceso pagado, previa comprobación que ésta realice, o, si lo prefiere, podrá aplicar dicho saldo a favor contra los pagos a cuenta mensuales del impuesto que sea de su cargo, por los meses siguientes al de la presentación de la declaración jurada anual.

¿Quiénes son contribuyentes de este impuesto?

Lo son aquellas personas que desarrollan negocios o actividades empresariales, como:

- Las personas naturales con negocio unipersonal.
- Las personas jurídicas, por ejemplo la Sociedad Anónima, Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L), Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L), entre otras.
- Las sucesiones indivisas.
- Las sociedades conyugales que opten por tributar como tales.
- Las asociaciones de hecho de profesionales y similares.

Son contribuyentes del Impuesto a la Renta de Tercera Categoría, las personas naturales y las personas jurídicas. También se considera contribuyentes a las sucesiones indivisas, las sociedades conyugales y las asociaciones de hecho de profesionales y similares.

*Personas naturales con negocio* (empresa unipersonal):

Son personas físicas e individuales, con capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones y que desarrollan actividades empresariales a título personal.

*Persona Jurídica:*

Es toda entidad distinta a la persona física o natural que está capacitada por el ordenamiento jurídico para adquirir derechos y contraer obligaciones como las de carácter tributario. Así tenemos: las Sociedades Anónimas, las Sociedades de Responsabilidad Limitada, las Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada constituidas en el país, así como las sociedades irregulares (es decir aquéllas que no se han constituido e inscrito conforme a la Ley General de Sociedades); también las sucursales, agencias o cualquier otro establecimiento permanente en el país de empresas unipersonales, sociedades y entidades de cualquier naturaleza constituidas en el exterior.

*Sucesiones Indivisas:*

Están compuestas por todos aquellos que comparten una herencia que no ha sido repartida, principalmente por ausencia de testamento o porque aún no se dicta la

declaratoria de herederos. Para los fines del Impuesto a la Renta, se le brinda el tratamiento de una persona natural.

*Sociedades Conyugales:*

Para fines tributarios, cada uno de los cónyuges, es contribuyente del impuesto a título personal por sus propias rentas y por la mitad de las rentas comunes. Sin embargo, pueden decidir que las rentas comunes sean atribuidas a uno solo de ellos, debiendo comunicar tal hecho a la SUNAT al inicio de cada año.

*Asociaciones de hecho de profesionales y similares:*

Son agrupaciones de personas que se reúnen con la finalidad de ejercer cualquier profesión, ciencia, arte u oficio.

Proceso de validación del instrumento

Nota: Se considera únicamente el criterio de *precisión de objetivo*, sobre la base de la versión final del instrumento.

Tabla 1. *Evaluación de los jueces al Test: Empresa y Gestion del Talento, sección Gestión del talento*

SECCIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO																								
ítems		CRITERIO 2					CRITERIO 3					CRITERIO 1												
		REDACCIÓN					POBLACION OBJETIVO					PRECISIÓN OBJETIVO					C1				C2,C3			
		J1	J2	J3	J4	J5	J1	J2	J3	J4	J5	J1	J2	J3	J4	J5	A	D	I	E	A	D	M	
001	1,1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	9	1	SI		
002	1,2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO		
003	1,3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO		
004	1,4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO		
005	1,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO		
006	2,1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	9	1	SI		
007	2,2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO		
008	2,3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO		
009	2,4	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	9	1	SI		
010	2,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO		
011	3,1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO		
012	3,2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO		
013	3,3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO		
014	3,4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO		
015	3,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO		
016	4,1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO		
017	4,2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO		
018	4,3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO		
019	4,4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO		
020	4,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO		
021	5,1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO		
022	5,2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO		
023	5,3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO		
024	5,4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO		

025	5,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO
																lg	1,00					

Leyenda:	
A	: Acuerdos
D	: Desacuerdos
E	: Elimina el ítem
M	: Modifica el ítem

Tabla 2. Evaluación de los jueces al Test: Empresa y Gestion del Talento, sección Competitividad

SECCIÓN: COMPETITIVIDAD																						
ítems	CRITERIO 2					CRITERIO 3					CRITERIO 1											
	REDACCIÓN					POB. OBJETIVO					PRECISION OBJETIVO					C1		C2,C3				
	J1	J2	J3	J4	J5	J1	J2	J3	J4	J5	J1	J2	J3	J4	J5	A	D	I	E	A	D	M
026	1,1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO
027	1,2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO
028	1,3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO
029	1,4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO
030	1,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO
031	2,1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO
032	2,2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO
033	2,3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	9	1	SI
034	3,1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO
035	3,2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO
036	3,3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO
037	3,4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO
038	4,1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO
039	4,2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO
040	5,1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	0	1,00	NO	10	0	NO
																	lg		1,00			

Leyenda:	
A	: Acuerdos
D	: Desacuerdos
E	: Elimina el ítem
M	: Modifica el ítem

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### TITULO: INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE LA REGION MOQUEGUA – 2011

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Cuál es la influencia de la gestión del talento en la competitividad en las pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar la influencia de la gestión del talento en la competitividad de las pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> En las pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, la gestión del talento influye desfavorablemente en la competitividad.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Gestión del talento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias cazatalentos</li> <li>• Acciones de desarrollo de personal</li> <li>• Estrategias de retención</li> <li>• Políticas de despido</li> <li>• Identificación del talento</li> </ul> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> Competitividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento en el sector</li> <li>• Innovación tecnológica</li> <li>• Métodos de gestión</li> <li>• Eficiencia en los costes de fabricación</li> <li>• Utilización de los Talentos.</li> </ul>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b> ¿Cómo es la gestión del talento en las pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua?</p> <p>¿Cuál es el nivel de competitividad en las pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> Analizar la gestión del talento en las pequeñas empresas de servicios en la región Moquegua.</p> <p>Evaluar el nivel de competitividad en las pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua.</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b> En las pequeñas empresas de servicios de la región de Moquegua, la gestión del talento es débil.</p> <p>En las pequeñas empresas de servicios de la región de Moquegua, la competitividad es baja.</p>	



MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p><b>MÉTODO</b> Se aplicará los principios del método científico.</p> <p><b>NIVEL</b> Investigación relacional.</p>	<p><b>Población:</b> Micro y pequeñas empresas de la región Moquegua. N = 460 (Fuente: Gobierno Regional de Moquegua)</p> <p><b>Muestra:</b> Para N, muestreo aleatorio simple. Para calcular el tamaño de muestra, y para un nivel de confianza del 95%, se utilizará la expresión siguiente:</p> $n = \frac{N \times 400}{N + 399}$ <p>Donde: 400 y 399: constantes n = 210</p>	<p><b>TÉCNICAS</b> Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTO</b> Cuestionario</p>	<p><b>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO</b> Distribución de frecuencias Coeficiente de correlación Coeficiente de regresión</p>