

# **DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTOR: LICDA. NANCY RAMÍREZ  
NOVIEMBRE : 2020**



**San Marcos**

## PREGUNTA DISPARADORA

¿Qué papel juegan los indicadores en el diagnóstico de necesidades de gestión de talento humano?

## RESUMEN

Una práctica empresarial corresponde a un espacio apropiado para que el estudiante aplique en un contexto laboral real todos los conocimientos y habilidades que desarrolló durante el programa de gestión de talento humano, comprender el contexto real en una organización, trabajar en equipo y ofrecer recomendaciones según su conocimiento.

Para el desarrollo de esta práctica empresarial, el estudiante debe desarrollar un pequeño proceso investigativo para el diagnóstico de las necesidades de la empresa; de tal forma que en este caso requiere conocimientos técnicos y de métodos de investigación.

Los indicadores de gestión son métricas estratégicas que tienen una relación inmediata con la estrategia de la organización. En el caso de recursos humanos, los indicadores de gestión son métricas que se utilizan para ver cómo el departamento está ayudando al resto de la organización su éxito se mide en la estrategia integral de la empresa.

El diagnóstico de necesidades de recursos humanos parte del plan estratégico de la organización, el cual está estrechamente vinculado con el plan estratégico de la gestión de talento humano, por tanto de este desarrolla el diagnóstico de necesidades de esta dependencia y cualquiera de sus procesos se pueden mejorar o desarrollar, siempre con la objetividad de trabajar la planificación en fusión de la objetividad y el desarrollo de políticas que permitan su cumplimiento.

## **PALABRAS CLAVES**

Diagnostico de necesidades de Gestión de Talento Humano-  
Anteproyecto- proyecto investigativo - indicadores de Gestión –  
detención de necesidades – practica empresarial

## INTRODUCCIÓN

Este curso pretende que los estudiantes de Bachillerato en Gestión de Talento Humano puedan brindar soluciones a problemáticas o necesidades que presentan diversas empresas y que son fundamentales para su funcionamiento. Por tanto, a través de los conocimientos y la experiencia que los alumnos han adquirido en su plan de estudios, y como parte de su salida de graduación, estos docentes deberán aplicar esos conocimientos y habilidades adquiridos en la carrera por medio de una práctica profesional con el fin de apoyar procesos de gestión de talento humano en una empresa

En este primer módulo se reflexiona con el punto de partida de toda investigación y su importancia, la presentación del anteproyecto. Se detallará la base de forma coherente y estructurada para una mayor facilidad de comprensión del docente.

La elaboración del anteproyecto es un paso importante en este proceso, porque plantea de una forma resumida, las intenciones de la investigación, delimita el tema y explica la importancia del objeto en estudio.

El curso práctica empresarial estará desarrollado de forma articulada con los siguientes elementos:

- a) Trabajo de campo o virtual en la empresa definida en el departamento de Gestión de Talento Humano o bien con la gerencia general.
- b) Guía ofrecida en los cuatro módulos del curso para el desarrollo de la práctica empresarial.
- c) Consulta a referencias bibliográficas sugeridas en cada lectura para ambas temáticas, con el fin de complementar los conocimientos y técnicas.
- d) Acompañamiento del profesor tutor del curso.
- e) Entrega de Informe final a la empresa y a la Universidad

## Contenido

Contacto y coordinación con la empresa.....	6
Indicadores de Gestión del talento humano .....	8
Beneficios de trabajar con indicadores de gestión .....	8
Detención de Necesidades.....	13
Planeación estratégica de los recursos humanos .....	15
Anteproyecto de Practica empresarial.....	20
Elección del tema de investigación .....	20
¿Qué es el anteproyecto? .....	22
Estructura del anteproyecto.....	22
Consideraciones que se deben tomar cuenta al construir el anteproyecto. ....	23
El título de la investigación.....	24
Planteamiento de los objetivos. (General y específicos).....	24
Plan de trabajo y cronograma (incluye aspectos metodológicos).....	24
Fuentes de Consulta .....	26
Capítulo I Introdutorio .....	27
La investigación cualitativa.....	27
Fases de la investigación cualitativa .....	28
Investigación cuantitativa .....	29
El título del proyecto.....	31
Introducción.....	32
Antecedentes .....	32
Planteamiento del problema.....	33
Justificación.....	33
Objetivos Generales y Especificos: .....	33
Identificación de las variables e indicadores .....	35
Delimitaciones Espaciales, temporales y teóricas:.....	35
Limitaciones .....	36
Referencias .....	37

## Contacto y coordinación con la empresa

El estudiante después de realizar un repaso por los conocimientos adquiridos a lo largo de sus estudios de Bachillerato en Talento Humano pueda aplicarlos en una empresa ofreciendo soluciones a problemáticas que éstas puedan presentar y que son fundamentales para el desarrollo empresarial y social.

El objetivo de contactar y coordinar con la empresa es que el estudiante desarrolle su práctica empresarial en la misma, a través del servicio en alguno de los campos de la gestión del talento humano, el cual debe incluir un proceso investigativo para el diagnóstico de las necesidades de la organización. Se pretende ofrecer a la institución un diagnóstico de necesidades de Gestión de talento Humano para definir una que permita el estudio una propuesta de solución de intervención, el desarrollo de esta, la evaluación de los resultados, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones plasmado en un informe que se entregará a la empresa.

Es importante que la empresa que este anuente a abrir las puertas para realizar la práctica empresarial, lo establezca por medio de una carta de aceptación y las cláusulas que se desarrollaran durante el proceso, este documento debe entregarse a la Universidad, sellada y firmada por la persona responsable de supervisar la practica en la empresa. Adicionalmente se debe colocar en las paginas preliminares del informe que se entregará al centro educativo.

Como objetivos para el desarrollo de la práctica empresarial se deben considerar los siguientes:

### a) **Objetivo General:**

- Desarrollar un plan de trabajo que permita implementar en una organización de acuerdo con las habilidades y conocimientos adquiridos durante el Bachillerato de Gestión de Talento Humano (GTH), mediante un diagnóstico de necesidades del área GTH, para ofrecer una solución a los posibles problemas que se puedan determinar.

### b) **Objetivos Específicos**

- Contactar la empresa en la cual se realizará la valoración de acuerdo con la practica por ejecutar para establecer el plan de intervención.
- Diagnosticar las necesidades de Gestión de talento humano en la empresa

definida para la práctica empresarial.

- De las necesidades identificadas, elegir la que se trabajará como práctica empresarial.
- Desarrollar el plan de trabajo de acuerdo con las habilidades y conocimientos propios de la gestión de talento humano mediante la aplicación de los métodos de investigación científica o documental, según sea el caso.
- Ofrecer conclusiones y recomendaciones definidas después del estudio a la empresa en cuanto a la necesidad estudiada.

Para desarrollar los objetivos anteriores los estudiantes deben contar con las habilidades y conocimientos técnicos en Gestión de Talento Humano y conocimientos en metodología de la investigación; de tal manera que para desarrollar la práctica empresarial cumpliendo con ambas temáticas el estudiante contará referencias bibliográficas que complementaran la información ofrecida en este curso.

De tal forma que el curso práctica empresarial estará desarrollado de forma articulada con los siguientes elementos:

- a) Trabajo de campo o virtual en la empresa definida en el departamento de Gestión de Talento Humano o bien con la gerencia general.
- b) Guía ofrecida en los cuatro módulos del curso para el desarrollo de la práctica empresarial.
- c) Consulta a referencias bibliográficas sugeridas en cada lectura para ambas temáticas, con el fin de complementar los conocimientos y técnicas.
- d) Acompañamiento del profesor tutor del curso.
- e) Entrega de Informe final a la empresa y a la Universidad

La coordinación debe ser un proceso articulado y permanente desde el que se inicia el primer contacto en la reunión de iniciación con la persona asignada en la empresa hasta la entrega del informe con los resultados al finalizar la práctica empresarial.

En las siguientes líneas se realizará un repaso sobre aspectos relevantes que se requieren para el desarrollo de la práctica empresarial, entre ellas temas como una síntesis de los que son los indicadores de la gestión de recursos humanos y como realizar el diagnóstico de necesidades de esta área, así como presentar el anteproyecto y capítulo introductorio de la investigación.



## Indicadores de Gestión del talento humano

Los indicadores de gestión del desempeño (KPI), es una forma de medir si una organización, proyecto o persona está cumpliendo sus metas y muy importante colaborando alcanzar los objetivos estratégicos.

Hoy día las organizaciones utilizan indicadores de gestión en diversos niveles para evaluar las metas alcanzadas y por ende el éxito de esta. La mayoría de las veces en las organizaciones los indicadores de gestión de primer nivel están enfocados en el desempeño de la empresa y los de bajo nivel pueden enfocarse en los procesos de los departamentos y sus colaboradores como lo son específicamente los de gestión de talento humano.

Cuando se definen los indicadores gestión para dar seguimiento a los objetivos estratégicos es conveniente contar con una base o lista de indicadores de gestión, para seleccionar los que convienen a la hipótesis estratégica.

### Beneficios de trabajar con indicadores de gestión

EL trabajar la gestión de talento humano en una organización con la aplicación de indicadores permite a la organización iniciar un proceso de fortalecimiento de indicadores en cuanto a la motivación del equipo de trabajo. La cultura organizacional es medular en el desempeño integral de cada empresa, por cuanto las organizaciones que motivan y trabajan en un ambiente positivo, su resultado final es lograr mejores resultados, a diferencia de las empresas que no lo hacen. La función de los indicadores en este punto es que permite reconocer el trabajo de los colaboradores y garantizar su involucramiento y su sentido de responsabilidad con la organización y sus funciones.

Así mismo los indicadores de gestión son articulación para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, por cuanto en todo momento están presentes para tomar decisiones, para ello es necesario una comunicación asertiva en la organización, de tal forma que para que seden con orden los indicadores debe ser asignado a un responsable, quien logrará que los objetivos estratégicos sean conocidos por cada colaborador. Para lograr una mejor comprensión de la correcta alineación entre los indicadores de gestión y las estrategias de la empresa se recomienda el uso de un mapa estratégico, que permite una completa representación visual de la estrategia de la organización describiendo el proceso de valor a través de una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las *Banlanced Score card (BSC)* o cuadro de mando integral, usado para el logro de metas y los objetivos organizacionales.

El crecimiento personal es otro beneficio que fomentan los indicadores. Dar seguimiento al cumplimiento de las metas, crea la posibilidad de aprender sea este bueno o malo. Cuando se utilizan los indicadores de gestión, los equipos de trabajo pueden visualizar su desempeño en determinado momento, sin tener que esperar hasta el final de proyecto para conocer los resultados.

Finalmente, los indicadores de gestión son cruciales para la gestión del desempeño, por cuanto todo lo que se mide se puede mejorar, Los indicadores simplifican la gestión del desempeño porque cada colaborador, área o departamento observa su propio avance si no también el de los demás. La cultura, la motivación de los colaboradores entre otros favorecen el desempeño.

Las organizaciones han transformado la concepción del área de gestión de talento humano a un departamento no solo tramites y contratación o la gestión de beneficios y servicios, a ser un activo organizacional medular para la ejecución de la estrategia. Por su parte los gerentes o líderes son conscientes de que para lograr los objetivos estratégicos de la empresa se debe contar con el equipo adecuado, en otras palabras, contar con el talento adecuado cuando esto ocurre es una predicción de éxito en la compañía.

No obstante, en las organizaciones cuando se trata de medir el desempeño del capital humano y los objetivos trasados existen dificultades para hacerlo, a pesar de que el cambio de cultura se ha impregnado en la estrategia de forma transversal.

En consecuencia, actualmente no es suficiente medir el ausentismo, las incapacidades, el cumplimiento del reglamento o los viáticos. Conjuntamente de utilizar estos indicadores tradicionales, se debe pensar en medir el rendimiento y la cultura, entre otros aspectos, de tal forma que a continuación se citan los indicadores más relevantes que se pueden medir desde la Gestión de Recursos Humanos.

En la siguiente tabla 1 se muestran los indicadores la Gestión de talento humano

**Tabla 1** Indicadores de la Gestión de Talento Humano

Proceso de GT H	Indicador	Descripción
<b>Compensación</b>	Porcentaje de costo de nómina	Costo de la fuerza laboral, en comparación de los costos totales de la compañía dentro de un determinado periodo
	Competitividad Salarial	Se evalúan las opciones de compensación
	Nivel de satisfacción de los colaboradores por los beneficios	Se evalúa la satisfacción del colaborador con los beneficios específicos que se le ofrecen. Se puede determinar mediante encuestas y se puede utilizar para desglosar cada beneficio individualmente.
<b>Cultura Organizacional</b>	Tasa de productividad de los colaboradores	Se mide la eficiencia de la fuerza laboral a lo largo del tiempo. Una forma de determinarlo es tomando los ingresos totales de la compañía y dividiéndolos por el número total de empleados.
	índice de felicidad del colaborador	Es una métrica clave que mide la retención de talento humano. Comúnmente se mide con una encuesta para medir la felicidad de los colaboradores en la organización
	Porcentaje de colaboradores formados en la cultura de la organización	Evalúa el conocimiento de los colaboradores y la importancia que le dan a la Misión, Vision y los valores de la organización.

Continuación de la anterior

Proceso de GTH	Indicador	Descripción
<b>Desempeño del Talento</b>	Tasa de Contrataciones de trabajadores internos	Muestra la efectividad del desarrollo del talento organizacional y en su constante capacitación para asumir nuevos retos.
	Tasa de contratación por referencias internas	Mide el valor agregado cuando los colaboradores asisten a identificar y adquirir capital humano valioso.
	Sugerencias por colaborador	Valora la participación de los colaboradores en la mejora continua de los procesos y se reflexiona a los comentarios del personal. Muestran una retención y un crecimiento exitosos de los mejores colaboradores en la organización Se puede determinar dividiendo el número de individuos promovidos por el número total de colaboradores.
	Tasa de Promoción interna	Ofrece una visión real de la cantidad de trabajo y productividad perdida por diversas razones. Una fórmula que ayuda a conocer este indicador es: Número total de días de trabajo perdidos debido a ausencia / Número de días de trabajo disponibles en una organización = Tasa de ausentismo
<b>Empleabilidad</b>	Tasa de ausentismo	Se observa y se controla el crecimiento de la fuerza laboral a lo largo del tiempo. Se puede comparar con la cantidad de reclutadores para comprender las tendencias de la fuerza laboral.
	Colaboradores que laboran a tiempo completo	Se comprueba tomando el número de renuncias de la compañía dirigidas por los empleados sobre la cantidad total de terminaciones en un período de tiempo concluyente.
	Tasa de Renuncias	número de terminaciones de la compañía dirigidas por el empleador sobre el número total de terminaciones en un período de tiempo determinado.
	Tasa de despidos	Esta métrica es particularmente importante para cualquier organización que desarrolle un plan estratégico de fuerza laboral. Se puede calcular observando el número
	Tasa de Jubilación	



Fracaso en la contratación	<p>de empleados que se jubilaron como un porcentaje del personal. Determina el éxito del proceso de selección del personal</p>
Conocimiento logrado con la capacitación	<p>Mide la efectividad de la capacitación y no solo la inversión económica. Valora el aprovechamiento de los colaboradores en la adquisición de nuevos conocimientos y en la aplicación de en sus funciones</p>
	<p>Una forma de conocer la efectividad es creando un examen y monitoreando el porcentaje de aprobación del examen, el porcentaje de puntaje promedio y el porcentaje de entrenamiento previo / posterior.</p>

Nota: Elaboración propia (2020)

**ADICIONALMENTE, EL ESTUDIANTES DEBE CONSULTAR EL SIGUIENTE ENLACE DONDE ENCONTRARÁ DE FORMA AMPLIADA INFORMACIÓN SOBRE LOS INDICADOREES DE GESTIÓN. AUTOR: MARIO ENRIQUE URIBE Y JUAN FERNANDO REINOSO (2014) ; SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PAGINAS DE LA 13 A LA 24 Y 53 A LA 97 PUEDE ACCESAR AL SIGUIENTE ENLACE : **E- LIBRO****

## Detención de Necesidades

Uno de los principales objetivos de la Gestión del Talento Humano, en las organizaciones es desarrollar las actividades esenciales de los colaboradores para lograr los objetivos de la organización, lo cual normalmente consiste en contratar personal, desarrollar las habilidades y motivar este recurso humano, para alcanzar niveles de desempeño competitivo, adicionalmente de asegurar a la organización mantener los colaboradores comprometidos con la misma.

El desarrollar estos procesos requiere de conocimiento técnico y teórico, por cuanto como se mencionó anteriormente, el obtener personas, prepararlas, estimularlas y conservarlas son parte de las acciones medulares de la gestión de talento humano; convirtiéndose de esta forma en el área responsable de la estancia y trayectoria de este capital humano en la organización. Siendo este el objetivo medular de la Gestión de Talento Humano; este debe tener una posición estratégica dentro de la organización, que permita la formulación de políticas, procedimientos y reglamentos para cumplir dichas funciones básicas antes mencionadas.

Antes de establecer las estrategias del área de Gestión de Talento Humano y sus correspondientes procedimientos que se llevaran a cabo, es importante realizar un repaso que permita recordar que también la organización cuenta con una estrategia organizacional la cual se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno. La figura N°1 muestra la formulación de la estrategia organizacional, la cual esta definida como mayor jerarquía por la misión, en la cual se establece para que fue creada la organización, la razón de su existencia, el fin o el motivo por el cual nació y para que debe servir. Para conocer esta misión es conveniente pensar en tres interrogantes básicas ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos y porque lo hacemos?

Así mismo también se debe tener claro cuál será la vision de la empresa la cual establece la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, es la proyección de la organización en tiempo y espacio, representado el destino que pretende.

Parte integral de la estrategia organizacional son los objetivos, los cuales se establecen para alcanzar un resultado deseado en un periodo determinado y estos se determinan partiendo de la vision definida, por cuanto en ella se establecen las bases para la definición de los objetivos deseados.

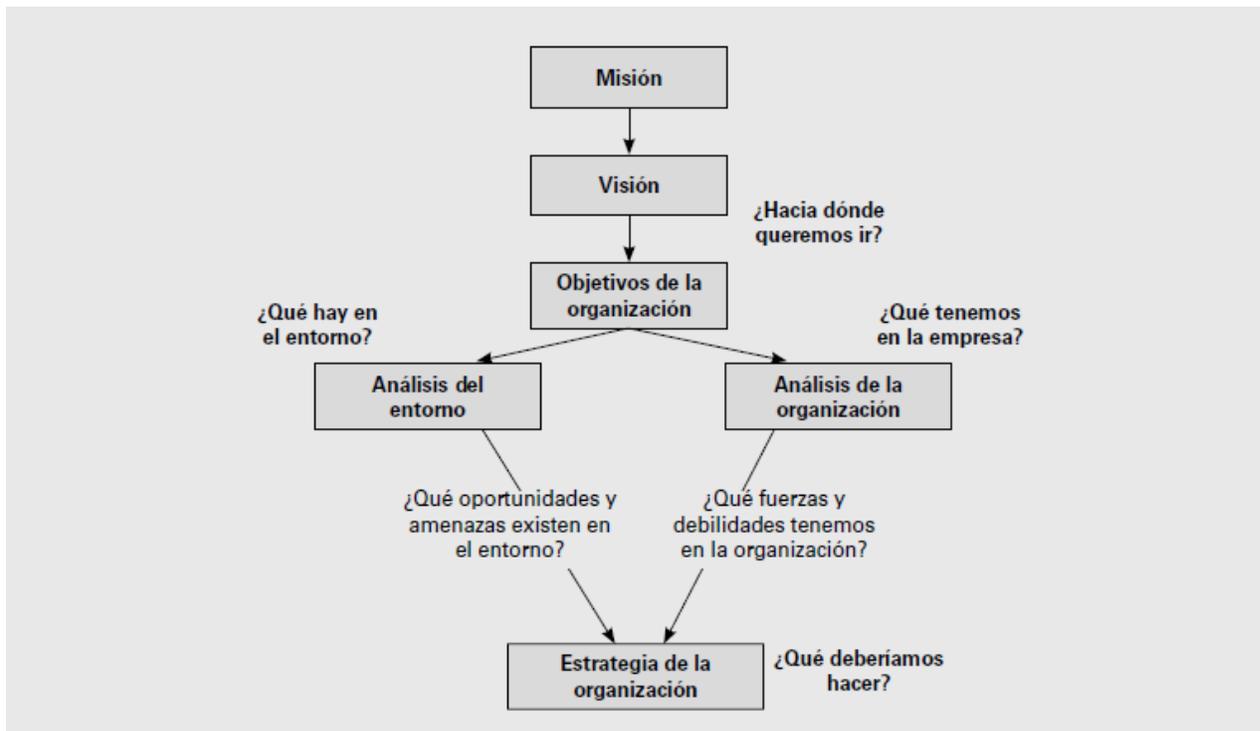
Parte complementaria a la misión, vision y los objetivos y también importante en el desarrollo de la estrategia son los valores los cuales constituyen la creencia y las actitudes que colaboran con el comportamiento individual, no obstante, estos los define la empresa con la finalidad de que funcionen como normas que orienten el comportamiento del personal.

Como se mencionó en líneas anteriores, la figura 1 muestra gráficamente como se desarrolla la formulación de la estrategia organizacional, la cual es la base para preparar o diseñar la



estrategia de gestión de talento humano, la cual debe ser planificada para entrar en acción; en términos generales se debe recordar que esta se deriva de planes tácticos y estos en planes operativos que es justamente donde se desarrolla la administración estratégica de la Gestión de Talento Humano.

**Figura N° 1 Formulación de la estrategia Organizacional**



Nota: Figura tomada de (Chiavenato, 2009; p.73)

En resumen, los problemas globales requieren soluciones globales. La estrategia es la salida para ello.

La estrategia parte de los objetivos estratégicos de la misión y de la visión que se pretende realizar y se sustenta en dos tipos de análisis. Por una parte, el análisis del entorno para identificar y analizar las oportunidades que se deben aprovechar y las amenazas que se deben neutralizar o evitar. Se trata de hacer un mapa del entorno para saber qué hay en él. Por otra parte, el análisis de la organización para detectar y analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa. Se trata de una auditoría de las habilidades y las capacidades de la empresa que se deben aplicar plenamente y de los puntos neurálgicos que deben ser corregidos o mejorados. Es una auditoría interna para saber cuál es la vocación de la empresa y no que puede ser más exitosa. Las personas pueden constituir su punto fuerte la principal ventaja competitiva de la

empresa o su punto débil la principal desventaja competitiva dependiendo de la manera en que son administradas.

La estrategia organizacional es el comportamiento de la empresa ante el entorno, procura aprovechar las oportunidades potenciales del entorno y de neutralizar las amenazas potenciales que rondan sus negocios.

Además de ello, la estrategia organizacional tiene sus derivaciones: refleja la forma en que la empresa procura maximizar sus fuerzas reales y potenciales y minimizar sus debilidades reales y potenciales.

La estrategia organizacional es un conjunto de maniobras que se desarrolla en un entorno competitivo; es decir, debe aprovechar las oportunidades externas y esquivar las amenazas del entorno, al mismo tiempo que busca aplicar intensamente las fuerzas internas y corregir las debilidades internas. La estrategia representa el camino que elige la empresa para enfrentar las turbulencias externas y aprovechar sus recursos y competencias de la mejor manera posible. Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto más necesaria será la acción estratégica, que debe ser ágil y flexible para aglutinar y permitir la rápida adopción de nuevos caminos y nuevas salidas. (Chiavenato, 2009; p 78)

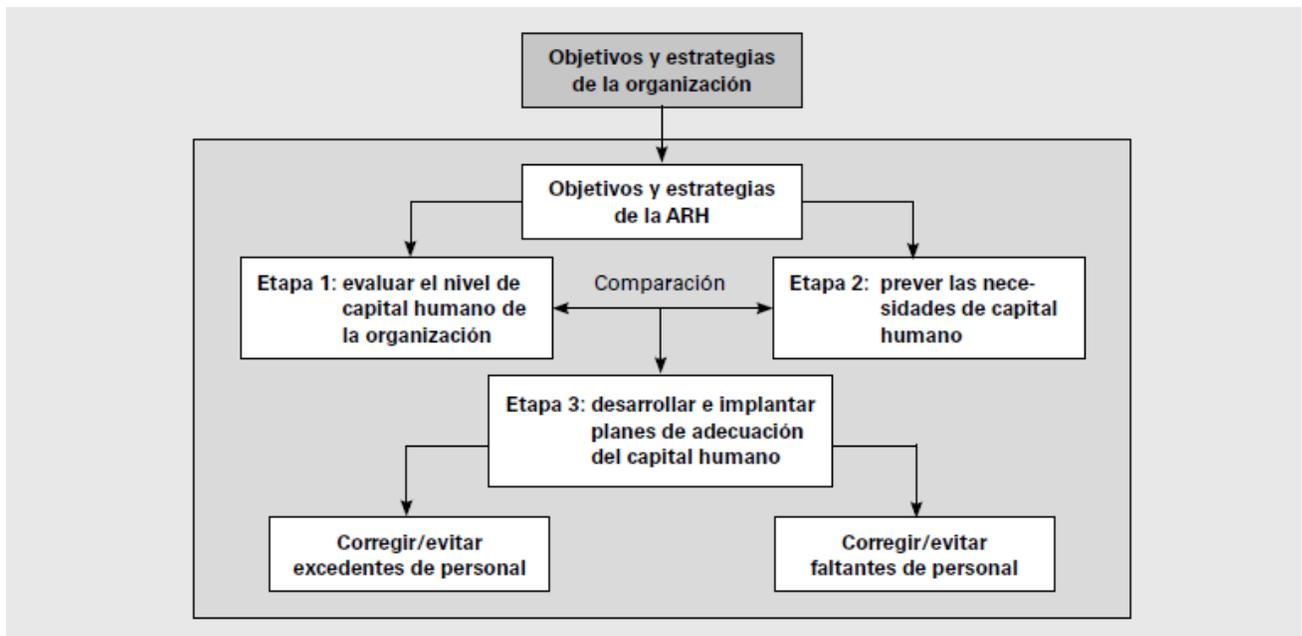
## **Planeación estratégica de los recursos humanos**

La planeación estratégica de la Gestión de Recursos Humanos colabora en determinar las necesidades del personal en una organización. Por lo cual esta planeación se debe comprender como el origen para la función de dotación de personal en la organización, garantizando la planilla de forma cualitativa y cuantitativa. Para las empresas es importante contar con el personal adecuado en el momento adecuado por lo que la planeación también acopla la oferta interna y externa de personal con las vacantes que se anticipan en la organización de un periodo determinado de tiempo.

Al igual que la planificación estratégica de la empresa, la planeación de gestión de talento humano también es fundamental porque entre otras cosas permite fijar objetivos, metas y políticas, ampliando la visión hacia una atención hacia los cambios del entorno.

En la figura N° 2 se observa los pasos para la planificación estratégica de la Gestión de Talento Humano, la cual debe estar alineado a los objetivos estratégicos de la organización.

Figura N° 2 Planificación estratégica de Gestión de Talento Humano.



Fuente: Figura tomada de (Chiavenato, 2009; p 80)

Al respecto Chiavenato (2009) establece que:

Uno de los aspectos más importantes de la planificación de RH es la alineación de la función de la administración de recursos humanos (ARH) con la estrategia organizacional.

Se precisa de traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias de la ARH, mediante la planificación estratégica de RH. La planificación estratégica de RH debe formar parte integrante de la planificación estratégica de la organización. Casi siempre, la primera busca una forma de integrar la función de la ARH a los objetivos globales de la empresa, como muestra la Figura 3 A toda estrategia organizacional determinada corresponde una planificación estratégica de RH, perfectamente integrada e involucrada.

La planificación estratégica de RH se refiere a la forma como la función de ARH contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados. Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización.

La planificación estratégica de RH es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización. Sin embargo, la planificación de recursos humanos no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización, a pesar de su importancia. Las bases de la planificación de RH son: la demanda de trabajo y el suministro de trabajo. Lo que se necesita y lo que se puede son las dos caras de la moneda. La figura 4 da una idea de las bases de la planificación de RH.

Figura N° 3 Comparación de las estrategias de la ARH y las estrategias de la empresa.

Área estratégica de ARH	Estrategia conservadora y defensiva	Estrategia prospectiva y ofensiva
Flujos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción eficiente</li> <li>• Importancia en el control</li> <li>• Descripciones explícitas de los puestos</li> <li>• Planificación detallada del puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Clases amplias de puestos</li> <li>• Planificación difusa del puesto</li> </ul>
Admisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento interno</li> <li>• DRH decide respecto a la selección</li> <li>• Importancia en las calificaciones técnicas</li> <li>• Proceso formal de admisión y de socialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento externo</li> <li>• Gerente decide respecto a la selección</li> <li>• Adecuación de las personas a la cultura</li> <li>• Proceso informal de integración y de socialización</li> </ul>
Separación de empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renuncias</li> <li>• Congelación de contrataciones</li> <li>• Apoyo continuo a los despedidos (<i>outplacement</i>)</li> <li>• Política de preferencia para la readmisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencias</li> <li>• Reclutamiento cuando sea necesario</li> <li>• Separaciones sin apoyo</li> <li>• Ningún trato preferencial</li> </ul>
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización de la evaluación</li> <li>• Evaluación como medio de control</li> <li>• Enfoque estrecho</li> <li>• Dependencia exclusiva del superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación a la medida</li> <li>• Evaluación como desarrollo</li> <li>• Evaluación con múltiples propósitos</li> <li>• Múltiples formas para la evaluación</li> </ul>
Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación individual</li> <li>• Capacitación en el puesto</li> <li>• Capacitación específica</li> <li>• Comparar habilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en equipo</li> <li>• Capacitación externa</li> <li>• Capacitación genérica para la flexibilidad</li> <li>• Construir habilidades</li> </ul>
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario fijo</li> <li>• Salario con base en el puesto</li> <li>• Salario con base en la antigüedad</li> <li>• Decisiones salariales centralizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario variable</li> <li>• Salario con base en el individuo</li> <li>• Salario con base en el desempeño</li> <li>• Decisiones descentralizadas</li> </ul>

Fuente: Figura tomada de (Chiavenato, 2009; p 81)

Figura N° 4 Comparación de perfiles estratégicos

Características de la organización	Lincoln Electric conservadora/defensiva	Hewlett-Packard prospectiva/ofensiva	Texas Instruments optimizante/analítica
Estrategia de producto/mercado	Línea de productos limitada y estable, mercado previsible	Línea amplia y cambiante de productos; mercado cambiante	Línea de productos estable y cambiante; mercado híbrido
Investigación y desarrollo	Limitada al desarrollo de productos	Amplia, da importancia a ser la primera del mercado	Enfocada, da importancia a ser la segunda del mercado
Producción	Volumen elevado/bajo costo; hace hincapié en la eficiencia y la ingeniería de procesos	A la medida y prototípica; hace hincapié en la eficacia y el diseño del producto	Volumen elevado/bajo costo; hace hincapié en la ingeniería de procesos
Marketing	Limitado a las ventas	Enfocado ostensiblemente a las investigaciones de mercado	Campañas extensivas de marketing
Actividades de ARH			
Papel básico	Mantener	Emprendedor	Coordinación
Planificación de RH	Formal y amplio	Infomal y limitado	Formal y amplio
Reclutamiento y selección	Interno	Externo	Interno y externo
Formación	Construcción de habilidades	Identificación y aplicación de habilidades	Construcción y aplicación de habilidades
Remuneración	Relaciones internas de salarios: equidad interna	Relaciones externas: competitividad externa	Consistencia interna y externa para garantizar la competitividad
Evaluación del desempeño	Orientada al proceso: enfoque en las necesidades de capacitación; evaluación individual y grupal	Orientada a los resultados: enfoque en las necesidades de personas; evaluación corporativa y divisional	Orientada al proceso: necesidades de formación y de personal; evaluación grupal o divisional

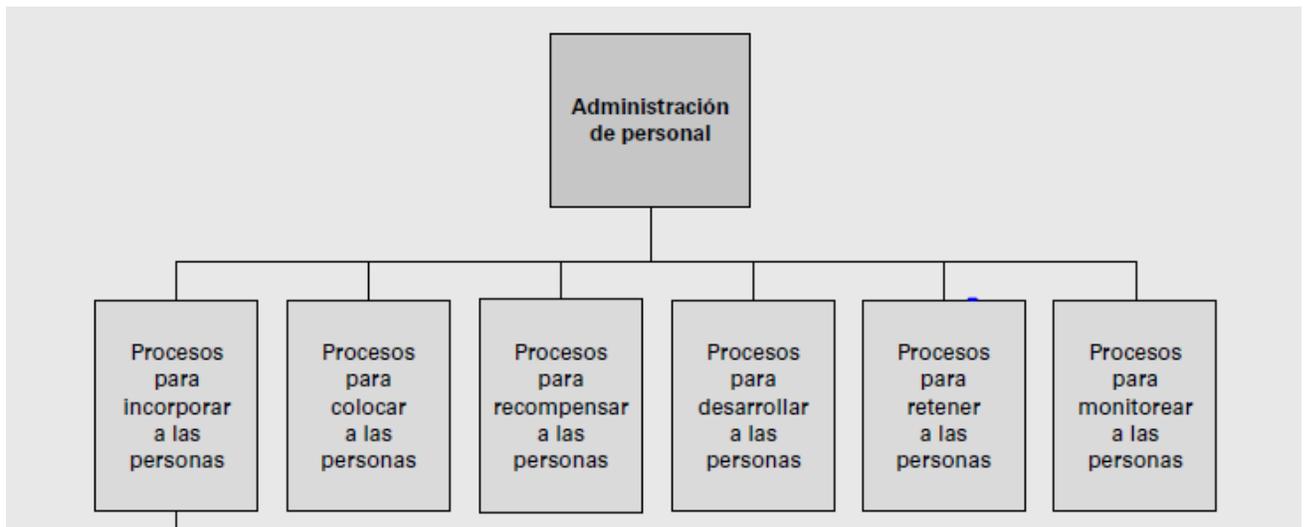
Fuente: Figura tomada de (Chiavenato, 2009; p 81)

**Para complementar la lectura de este módulo, el estudiante debe realizar las siguientes lecturas:**

**Autor: Idalberto chiavenato, ( 2009); Gestión del Talento Humano. Capítulo 3 Páginas 81 a la 95**

Para determinar las necesidades de Gestión de talento humano después de alinearse con el plan estratégico es necesario y de primer orden tener claros los conocimientos técnicos en los procesos de la administración de personal, los cuales fueron conocidos y estudiados a lo largo del programa académico de carrera; no obstante, la figura N°5 muestra los seis procesos medulares de la gestión de talento humano.

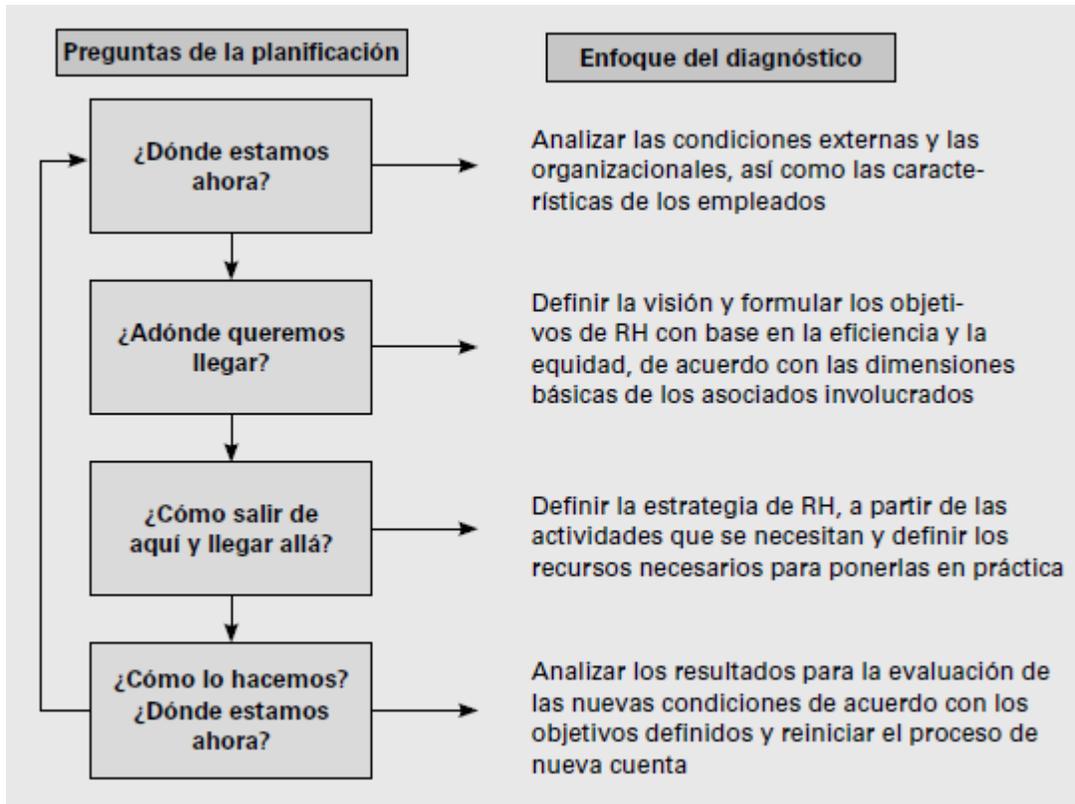
Figura N° 5 Los procesos de la administración de personal



Fuente: Figura tomada de (Chiavenato, 2009; p 81)

Los procesos que se observan en la figura 5 se desarrollaran con más detenimiento en el módulo dos, en esta sección se menciona y se muestran en la figura antes mencionada para recordar cuales son los procesos que se deben analizar en la empresa elegida para desarrollar la practica empresarial. Cómo desarrollar el diagnostico y darle curso a la investigación se desarrolla a lo largo del curso, no obstante, la siguiente figura 6 resume el proceso de planificación y el enfoque del diagnóstico. Se recomienda complementar y actualizar criterios en las referencias bibliográficas sugeridas en cada sección.

Figura N° 6 El proceso de planificación y el enfoque del diagnóstico



Fuente: Figura tomada de (Chiavenato, 2009; p 91)

## Anteproyecto de Practica empresarial

### Elección del tema de investigación

Antes de definir y entrar en materia pura de lo referente a un anteproyecto, es preciso que se realice un repaso entendiendo que la parte medular antes de iniciar un proyecto de investigación es determinar el tema, el cual debe ser elegido de acuerdo con su énfasis de estudio. Así mismo se recomienda elegir un tema en el cual se tenga acceso a la información necesaria y suficiente para completar de forma satisfactoria el trabajo a elegir.

En el caso de la práctica empresarial se solicita desarrollar un proyecto investigación como parte de la practica empresarial que permita al estudiante ofrecer propuestas viables de aplicación administrativas en las empresas elegida para desarrollar la investigación como se menciono anteriormente.

Transcendental tomar en cuenta al elegir un tema se deben consultar diferentes fuentes, para que el tema tenga relevancia científica, también es necesario la resolución de un problema. Cuando se opta por una investigación teórica, en este caso el tema definido debe fundamentarse en al menos veinte fuentes de información diferentes, entre las cuales se recomienda referencias bibliográficas y artículos científicos de revistas académicas.

Para elegir el tema se recomienda recurrir a:

- Investigaciones de la especialidad a la que pertenece.
- Consultar a sus profesores u investigadores
- Consultar al contacto en la empresa

Los autores Hernández, Fernández y Batista (2014) ofrecen las siguientes recomendaciones para elegir el tema:

- Buscar de preferencia temas no estudiados o profundizar en temas poco o medianamente analizados. No se recomienda estudiar sobre temas que se hayan estudiado a fondo. Es posible que en algunos casos ya se hayan estudiado temas, pero se pueden abordar desde una óptica diferente o innovadora.
- Estructurar formalmente la idea de investigación, consiste en diseñar con claridad lo que se desea investigar. Para lo cual se recomienda consultar a conocedores del tema o bien revisar referencias bibliográficas entre otros.
- Seleccionar la perspectiva desde la que se abordará la idea de investigación, Un mismo tema puede abordarse de diversas formas o incluso ser objeto de una investigación interdisciplinaria que utilice varias perspectivas (p.26)

Lo más relevante de elegir el tema es que sea de interés del investigador, por cuanto de esa forma habrá una disposición acertada para vencer y saltar los obstáculos que se presenten en el proceso.

Ulate y Vargas (2014) recomiendan lo siguiente al respecto:

- a) Inicie un tema que sea de su agrado.
- b) Asegúrese de que las fuentes de información necesarias estén disponibles y el trabajo no demande un egreso económico fuera de su alcance.
- c) Constate que tendrá la disponibilidad de tiempo requerida para

desarrollar su investigación.

- d) Para asegurar la relevancia científica en su trabajo, confirme que el tema elegido resuelve un problema concreto.
- e) Trate de delimitar desde el inicio de su trabajo, tanto en tiempo como en espacio. Eso debe precisarse en el título, por ejemplo: *“Clima organizacional en la clínica de salud del cantón central de Heredia durante el año 2012.”*
- f) Al inicio, es útil tener dos o tres opciones temáticas, de manera que usted pueda comparar y decidir cual es la más convenientes, luego de considerar todos los aspectos indicados y teóricos y prácticos relevantes. (p23)

### ¿Qué es el anteproyecto?

El anteproyecto es una propuesta de la investigación presentada por el estudiante de acuerdo con su énfasis de estudio; en este documento se plasman, de manera breve, clara y estructurada, los diferentes elementos del tema y el plan de investigación que se pretende desarrollar

El estudiante debe demostrar la importancia del tema propuesto, así como la validez del plan para llevar a cabo esa investigación, debido al su objeto de estudio, la metodología que empleará, los alcances proyectados, la orientación teórica que sustenta la investigación por ser un proyecto de graduación y no una tesis no se solicita la presentación de la hipótesis. (Ulate y Vargas, 2014; p23)

En resumen, es un documento que se debe presentar a la Universidad previo a iniciar el desarrollo de la investigación con el fin de identificar y precisar la idea sobre el problema y los objetivos de la investigación (general y específicos), contenido capitulario del proyecto, perspectivas teóricas, metodología de la investigación, referencias bibliográficas, cronograma de actividades y anexos.

### Estructura del anteproyecto

El ante proyecto contiene las primeras aproximaciones y definiciones pertinentes con respecto al tema de estudio, de tal manera que los objetivos y demás secciones se podrán afinar conforme avanza en la investigación: Este debe contener la siguiente información:

- Portada
- Carta de presentación del proyecto
- Carta de aceptación la empresa u organización donde se realizará el proyecto



- Índice de contenido del anteproyecto
- Introducción
- Tema y justificación
- Objetivos: principal y específicos
- Contenido capitulario del proyecto
- Perspectivas teóricas.
- Metodología de la investigación.
- Referencias Bibliográficas o fuentes de consulta
- Plan de trabajo y cronograma de actividades.
- Anexos

Este documento es de tamaño variable; en promedio puede constar de seis páginas carta escritas a espacio y medio, utilizando el formato APA séptima edición en forma y referencia. Muy importante redactar el documento de forma clara, que este bien organizado y cuente con el contenido necesario para su adecuada valoración. Se debe presentar en formato digital en la plataforma oficial de la universidad para ser aprobado, este documento se recibe en semana tres. Una vez aprobado se inicia con capítulo uno del proyecto de graduación.

### **Consideraciones que se deben tomar cuenta al construir el anteproyecto.**

Como se indicó anteriormente el tema debe estar acorde con el énfasis de estudio y además debe ser de interés del estudiante, pues con la elección que realice sobre el cual profundizará y concluirá esta etapa universitaria.

**EL TEMA DEBE ESTAR DELIMITADO EN TIEMPO Y ESPACIO DESDE EL INICIO (Ulate & Vargas, 2014)**

Cualquiera que sea el motivo o el fin de su elección el tema debe ser punto de partida para un trabajo original e inédito, el cual sirva al estudiante para probar los conocimientos adquiridos en su paso por la carrera que estudia.

En el anteproyecto es importante que el tema definido para presentar este acompañado de la justificación, en la cual se explique y convenza al lector en que baso la elección y cual es su relevancia; es decir anunciar las razones porque es importante desarrollar ese tema de investigación propuesto.

Al plantear la justificación es necesario tomar una serie de elementos que permitirán al lector comprender de forma clara y concisa, la importancia del trabajo de investigación que presenta:

- Describir la importancia del estudio que realiza, para que servirá.



- Exponer la relevancia social, el alcance o el impacto social
- Indicar si la investigación ayudará a resolver algún problema práctico o de repente llena un vacío teórico.
- Es importante exponer los motivos por lo cual la investigación es procedente, en caso de existir abundante información sobre el tema, porque igual decidió realizar la investigación, en caso contrario indique las razones por las que el tema escogido no ha sido tratado antes o hay poca información al respecto. Este último es poco frecuente antes de afirmar que hay poca información, se debe buscar de forma exhaustiva y luego justificar.

En resumen, la justificación debe ser convincente e indicar claramente la conveniencia de la investigación y los beneficios que se obtendrán de esta (Ulate y Vargas, 2014; p 28)

### **El título de la investigación**

El título de su trabajo es un extracto del tema que se va a desarrollar en el proyecto de graduación, por lo que se recomienda que sea concreto, corto y claro. El título debe también estar delimitado en tiempo y espacio. En el capítulo I en siguientes lecturas se ampliará la explicación de este apartado.

### **Planteamiento de los objetivos. (General y específicos)**

El proyecto de graduación debe contar con un objetivo general y de tres a cuatro objetivos específicos. Los objetivos se deben redactar al inicio en infinitivo de forma que permita la exploración del tema se recomienda el uso de la taxonomía de Bloom, para la redacción de los objetivos.

Los objetivos específicos se desprenden del objetivo general. Se deben entender como los pasos para el desarrollo de la investigación, estos objetivos específicos ayudaran a cumplir el objetivo general. En el capítulo introductorio se explica con mayor detalle la redacción de estos objetivos.

### **Plan de trabajo y cronograma (incluye aspectos metodológicos).**

Es necesario que el estudiante realice una propuesta para desarrollar el proyecto de investigación. El mismo servirá como una excelente guía para medir los tiempos y los pasos que se deben seguir para cumplir con lo deseado y requerido en la investigación.

Se recomienda el uso de una tabla de Gantt, la cual es una herramienta muy útil para

planificar y programar tareas a lo largo de un periodo determinado Ofrece una fácil y cómoda visualización de las acciones previstas, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto y, al mismo tiempo, reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto. Ver figura1 Ejemplo de tabla de Gantt

Figura N° 7 Plan de Trabajo y cronograma de tareas

ACTIVIDADES	Octubre			Noviembre					Diciembre				
	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fechas	8 al 12	15 al 19	22 al 26	29 al 2	5 al 9	12 al 16	19 al 23	26 al 30	3 al 7	10 al 14	16 al 21		
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Primera Reunión Presencial													
Portada													
Indice													
Resumen Ejecutivo													
Dedicatoria													
Agradecimiento													
Introducción													
<b>I. CAPITULO INTRODUCTORIO</b>													
1.1 Tema													
1.2 Antecedentes													
1.3 Planteamiento de problema													
1.4 Justificación													
1.5 Objetivo General													
1.6 Objetivos Especificos													
1.7 Alcance													

Fuente: Elaboración propia (2020)

Como se puede observar en la figura 1 la primera línea corresponde a la semana del mes en que se inició el proyecto, la segunda corresponde a la fecha de inicio y final de la semana y la tercera línea corresponde a la semana en la que se encuentra el proyecto. En este último punto es importante indicar que la construcción del proyecto debe tardar doce semanas efectivas, la semana trece corresponde a lectura y aprobación por parte del tutor a cargo del proyecto, así como del lector que asigne la Universidad, en semana catorce y quince se realiza la presentación del proyecto ante un jurado evaluador.

Se deben colocar las actividades a realizar por cada capítulo, incluyen la revisión del tutor y las correcciones del estudiante, después de la revisión, todo cuenta en el tiempo establecido.

El proyecto final de graduación consta de seis capítulos, lo cuales se detallan en los siguientes módulos.

- Capítulo I: Introdutorio
- Capítulo II: Marco Teórico
- Capítulo III: Marco Metodológico
- Capítulo IV: Análisis de los resultados.
- Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones
- Capítulo VI: Propuesta de solución.

### **Fuentes de Consulta**

Como parte de la construcción del anteproyecto, se deben consultar fuentes de información sobre el tema de interés. Para lo cual se recomienda visitar la biblioteca virtual de la Universidad u otras bibliotecas que se encuentren a su alcance.

La información consultada y recopilada debe ser pertinente con el tema en estudio, actualizada por lo que se recomienda que sea con no más de cinco años de publicada. En el anteproyecto debe que identificar al menos de veinte a veinticinco fuentes de información. Lo anterior es una sugerencia de Hernández et al.2014. Para iniciar la búsqueda se debe iniciar por autores destacados en el tema de estudio. Importante, hay que recordar que todas las referencias bibliográficas consultadas y utilizadas debe citarse y referenciarse con formato APA septima edición.

Teniendo clara la elaboración del anteproyecto para los estudiantes que eligieron proyecto de graduación, se continúa realizando una explicación de cómo construir un artículo científico para los estudiantes que eligieron esta modalidad, una vez finalizada esta explicación se inicia a estudiar los cada uno de los capítulos y sus partes de la investigación a desarrolla

## Capítulo I Introdutorio

## Capítulo I Introdutorio

Para desarrollar una investigación el correcto desarrollo del capítulo introductorio constituye la columna vertebral de la investigación. Este capítulo es la base o cimientos de la investigación. El concluir de forma exitosa el trabajo va a depender de la correcta redacción de los objetivos. Por cuanto los capítulos siguientes se desarrollan a partir de los estos objetivos.

Si bien es cierto los objetivos fueron presentados en el anteproyecto, cuando se esta elaborando este primer capitulo introductorio los mismos deben revisarse en conjunto con el

**El enfoque es ‘un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionada a los métodos de investigación...’ ( Ruiz , 2011, p152)**

director asignado para desarrollar el proyecto, es posible que estos sean modificados, si claramente el anteproyecto es la base del capítulo introductorios los ajustes en los objetivos son posibles y viables. Esta parte es muy importante que quede bien definida por cuanto a partir de los objetivos específicos se definen las variables de estudio y sus indicadores, lo cual es un soporte para el marco teórico que se analizara en el segundo modulo es este curso.

Antes de iniciar a explicar las partes del capítulo primero, toda persona que realice una investigación de conocer los tiempos de investigación, así como los enfoques, en el marco metodológico se establece de forma amplia cada uno de estos elementos, no obstante, antes de iniciar la indagación es relevante determinar el enfoque (Cualitativo, cuantitativo o mixta) y el tipo de investigación (De campo, documental y experimental) que se realizará. En este primer, momento se habla sobre los enfoques cualitativos y cuantitativos y en el capitulo III se analizarán a profundidad incluyendo el mixto.

### La investigación cualitativa

En un método científico que utilizan los investigadores cuando se desea investigar opiniones, actitudes, motivos, comportamientos de las personas. Es una investigación exploratoria en la cual para obtener los datos se realizan técnicas como grupos focales, entrevistas y observaciones. ¿Siempre busca investigar el que? ¿Y por qué?

Según Hernández, et al. (2014) el enfoque cualitativo: “Utiliza la recolección y análisis de



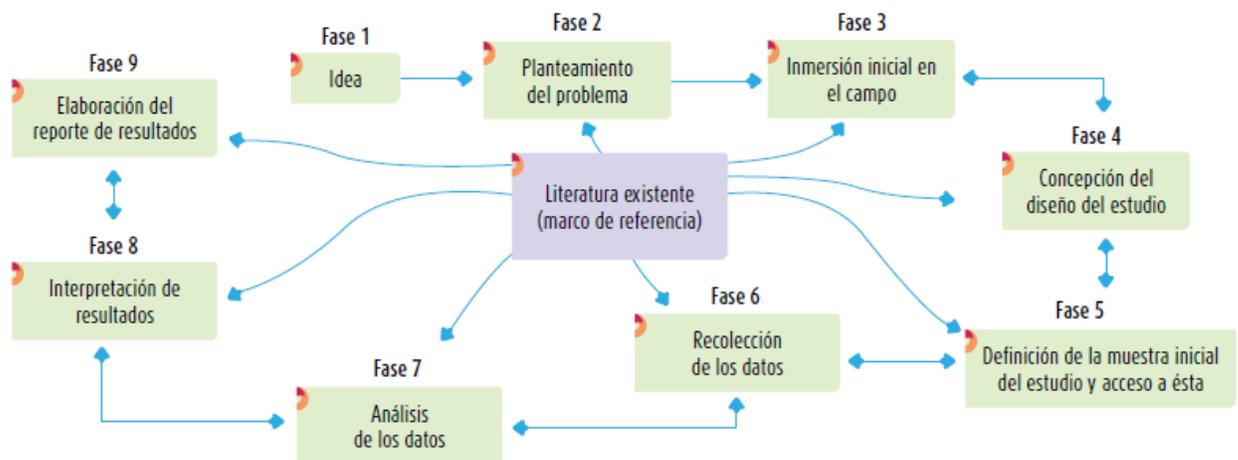
los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. (p.7). Esta investigación se centra en las vivencias, descripciones, hechos, personas, situaciones y conductas para generar un problema, sin embargo, no se establece un proceso para buscarle una solución

Algunas características de la investigación cualitativa son:

- Se concentra en vivencias de los participantes tal como fueron sentidas y experimentadas.
- Se plantea un problema, pero no se sigue un proceso definido
- Inicia examinando el mundo social y así se desarrolla una teoría
- Se desarrolla más en una lógica y proceso inductivo
- No se prueban hipótesis en la mayoría.
- No se efectúa una medición numérica.
- Técnicas más utilizadas como la observación entrevistas abiertas.

### **Fases de la investigación cualitativa**

Figura N° 8 Fases de la investigación cualitativa



Fuente: Figura tomada de Hernández, et al (2014; p.7)

## Investigación cuantitativa

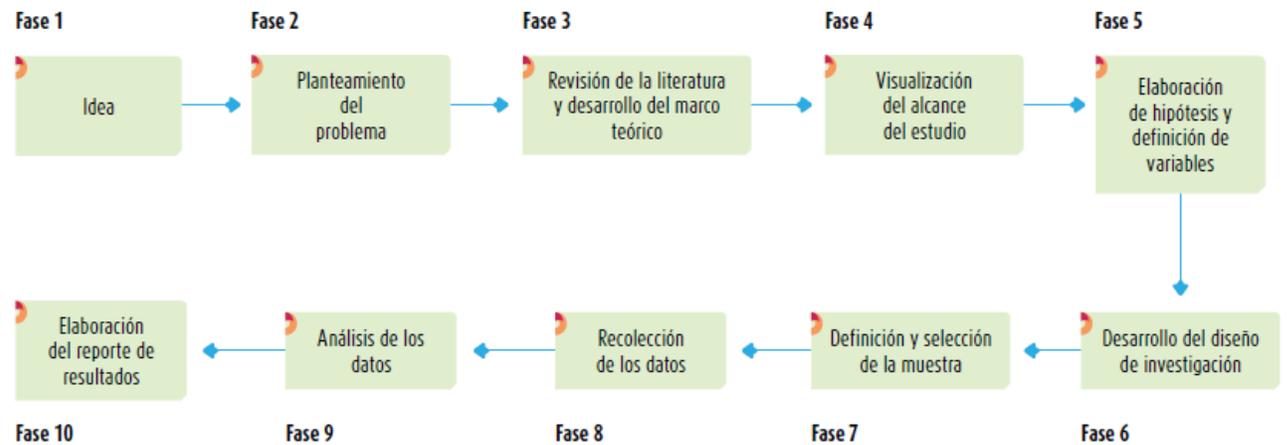
La investigación cuantitativa a diferencia de la investigación cualitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes es objetiva, y se trabaja con herramientas como estadísticas y matemáticas para obtener resultados proyectados a una población mayor. Este tipo de investigación es más muy usado por investigadores que buscan datos exactos.

Hernández et al (2014) define la investigación cuantitativa como Enfoque cuantitativo Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías (p.4)

Características de la investigación cuantitativa:

- Problema de estudio delimitado y concreto.
- Se toma en cuenta las investigaciones previas, marco teórico
- Se generan hipótesis antes de recolectar la información
- La recolección de los datos se fundamenta en la medición
- Se analizan por métodos estadístico entre otras.

Figura N° 9 Fases de la investigación cuantitativa

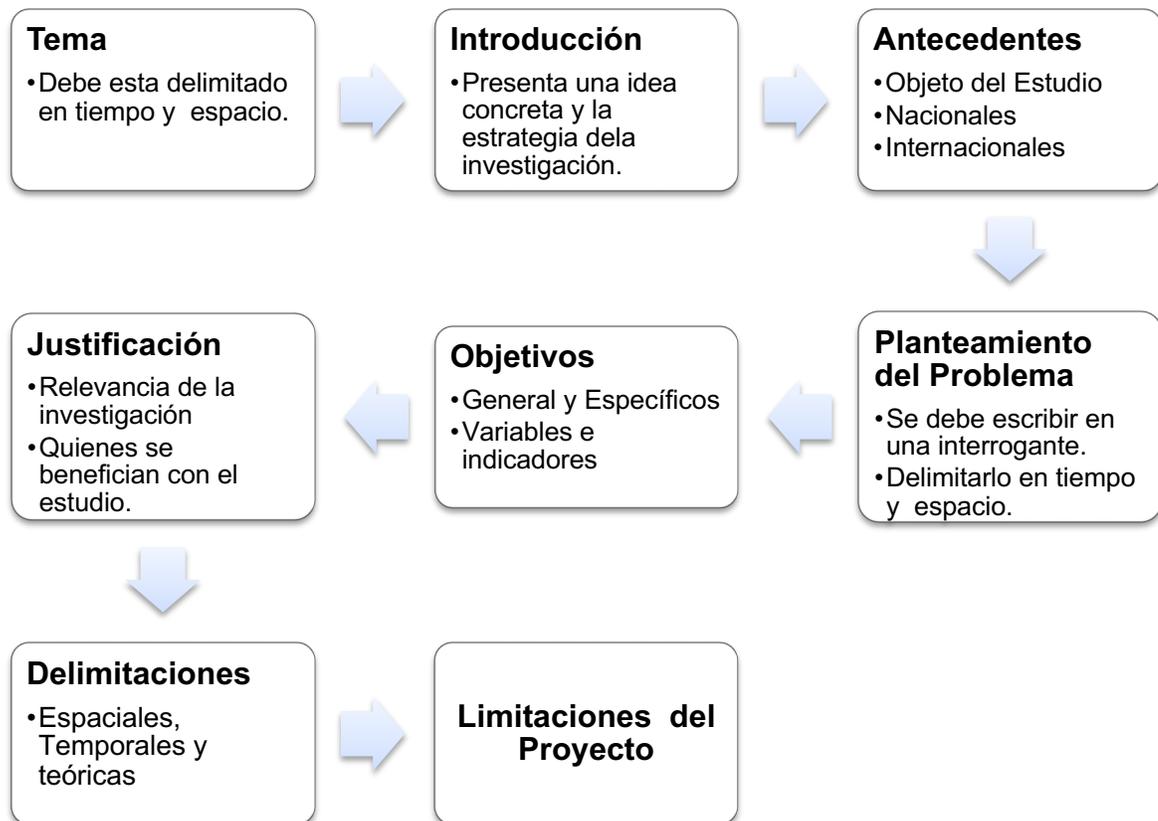


Fuente: Figura tomada de Hernández, et al (2014; p.7)

**EL ESTUDIANTE DEBE REALIZAR LA LECTURAS DE LAS SIGUIENTES REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS, PARA AMPLIAR EL CONOCIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS AUTORES HERNÁNDEZ; FERNANDEZ Y BATISTA (2014) PAGINA 1 AL 7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE LA AUTORA GUILLERMINA BAENA PAZ (2014) DE LA PAGINA 62 ALA 65**

Ahora bien, después de conocer lo enfoques cualitativos y cuantitativos, se desarrollará cada una de las partes que debe contener el primer capítulo, muy importante se hará una breve descripción de cada parte y se realiza la asignación de referencias bibliográficas para para obtener una explicación amplia ofrecida por los autores especialistas.

Figura N° 10 Capítulo I Introductorio



Fuente: Elaboración propia (2020)

Como se observa en la figura N°6 el capítulo introductorio debe tener una relación y secuencia en todas sus partes especialmente el tema, planteamiento del problema y los objetivos, por cuanto de los objetivos específicos se definen las variables y los indicadores de estudio, mismas que son insumos para desarrollar las tareas para cumplir el objetivo general, el cual, a su vez, al concretarse da respuesta al planteamiento del problema y sentido al tema. Relevante es de indicar que, de la situación actual del antecedente del objeto de estudio, da origen al planteamiento del problema el cual se debe redactar de forma objetiva y en una interrogante delimitada en espacio y tiempo. En este primer capítulo es notable definir las delimitaciones, espaciales, temporales y teóricas del objeto en estudio, así como las limitaciones que con estas últimas se debe tener especial cuidado al redactarlas para no eliminar la investigación.

### El título del proyecto

El título del proyecto es un extracto del tema de la investigación, como se indicó en el

anteproyecto este debe ser corto, claro y concreto, por lo que se recomienda dos líneas como máximo de extensión o aproximadamente veinte palabras.

Las autoras Ulate y Vargas, (2014) ofrecen las siguientes recomendaciones para redactar el título, las cuales están basadas en normas APA.

- a) El título sintetiza la idea principal del escrito.
- b) Explicativo por sí solo
- c) No se deben utilizar palabras como: Método, resultados, Un estudio de....
- d) No se debe utilizar abreviaturas en un título
- e) La extensión no debe ser de más de doce palabras
- f) Su letra inicial debe ser mayúscula
- g) Debe centrarse en el margen izquierdo derecho y debe estar situado a la mitad de la página. (p.36)

El título debe contener elementos que sitúen al lector en tiempo y espacio, importante mencionar que al redactar el título no se debe redactar como un objetivo, por lo que se recomienda evitar iniciar el título con verbos en infinitivo, como si fuese un objetivo más.

## **Introducción**

Ofrece al lector una síntesis de lo que trata la investigación sin dar profundidad en los detalles de cada apartado, ofrece una idea concreta de la estrategia que se utilizó en el proceso y la importancia que este tuvo, por qué se realizó, de forma breve se presenta el tema forma que invita a lector a continuar su lectura.

## **Antecedentes**

Los antecedentes establecen una función relevante en este proceso por cuanto se describe el estado de objeto en estudio, en los cual se deben buscar datos derivados de otras investigaciones previa que hayan abordado un tema y problemas similares, aunque se dieran

**Una apropiada elaboración de los antecedentes permite determinar el grado de conocimiento sobre el tema de interés.**

en otros lugares y momentos. La necesidad de conocer los antecedentes repercute en la necesidad de conocer otros estudios o trabajos anteriores, especialmente si uno no se es experto en el tema; conocer lo que se ha hecho en el tema permite estructurar más formalmente la idea de investigación, en la cual se puede seleccionar la perspectiva desde la cual se iniciara la idea de investigación planteada.

Los antecedentes se solicitan nacionales e internacionales regularmente. Para la redacción de los antecedentes del objeto en estudio se pueden tomar como guía las siguientes interrogantes: ¿Qué elementos o circunstancias han contribuido para que este problema se

presente? ¿Hay otras investigaciones relacionadas con el tema de estudio? ¿Cuál ha sido el alcance de las anteriores investigaciones? ¿A qué conclusiones se han llegado anteriormente con respecto al tema en estudio? ¿Cuál es la situación al momento de iniciar la investigación? (Ulate y Vargas, 2014;p 37)

### Planteamiento del problema

Un problema es algo que requiere ser resuelto. Es una pregunta o interrogante de algo que no se sabe o se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo. Se debe interpretar como una causa que es preciso determinar. Se debe redactar en una o varias preguntas. Cuando se redacte el planteamiento del problema su redacción no puede responder ni un SI – NO.

Es importante pensar en que cuando se piensa en su redacción, sus respuestas provean mejoras para la organización o los procesos estudiados. Su redacción se debe delimitar en tiempo, espacio y delimitar una población. Cuando se plantea un problema se recomienda considerar:

- **Objetividad:** los cuales respondan a problemas reales de la sociedad.
- **Precisión:** El problema no puede ser vago o difuso. Debe definir claramente su aspecto central. ¿Qué es lo que se pretende? ¿A qué resultado concreto se aspira llegar?
- **Generalidad:** Debe referirse a un conjunto de objetos y fenómenos a los cuales se le da una explicación válida.

### Justificación

Indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones, la justificación permite demostrar que el estudio es necesario e importante tanto el tema elegido como la importancia para la sociedad o el sector en el cual se desarrolla el estudio, explicando porque es tan conveniente para la sociedad, parqué sirve, quienes se benefician con los resultados, si estos ayudan a resolver un problema práctico o bien si llena algún vacío teórico como también es necesario analizar si con la investigación se puede ayudar a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos.

### Objetivos Generales y Especificos:

Los Objetivos son medulares en una investigación estos parten del planteamiento del problema y son puntos de referencia que guían el desarrollo de la investigación, por lo que



se consideran columna vertebral en el proceso ellos especifican en el conocimiento que se desea alcanzar a nivel de los resultados contrastados. Los objetivos son importantes porque delimitan los alcances de la investigación, permitiendo definir las etapas que se requieren en el estudio y estos determinan los resultados que se esperan tener.

Para la redacción de los Objetivos se recomienda el uso de la taxonomía de Bloom, y seguir la estructura que se ofrece en la figura N° 7 para la redacción del objetivo general, recordando que los objetivos específicos representan el detalle o los componentes del objetivo general, es decir cuánto se requiere estudiar o analizar para cumplirlo.

Normalmente, el objetivo general se relaciona directamente con el último objetivo específico. Los objetivos específicos se desprenden del objetivo general y se formulan de forma que se oriente el proceso con el fin de conseguirlo. De esta forma los objetivos específicos corresponden a los pasos para avanzar y llegar a la meta final.

Figura N° 11 Forma correcta de redactar Objetivos



Fuente: Elaboración Propia (2020)

- **Ejemplo Objetivo genera**

*Evaluar la inducción realizada para la empresa los amigos a través de una encuesta a los colaboradores, para proponer cambios necesarios para un proceso adaptado a las necesidades del personal.*

- **Ejemplo Objetivos específicos:**

1. *Describir la gestión actual de la empresa en cuanto a la inducción*
2. *Identificar las necesidades del personal en la empresa en materia de inducción*

3. *Proponer los cambios necesarios para una adecuada inducción que se ajuste a las necesidades del personal.*

### Identificación de las variables e indicadores

Las variables es el aspecto definido en el objetivo específico que se desea medir, las variables surgen del objetivo específico porque manifiestan o identifican el aspecto que se desea medir. Hernández et al (2014) lo define como “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 94). La siguiente figura N°8) muestra un ejemplo de variables e indicadores definidas a partir de un objetivo específico.

Figura N° 12 Tabla de Variables e indicadores

<b>Objetivo específico</b> Los definidos en el capítulo uno del proyecto	<b>Variable de estudio</b> Es aspecto por medir	<b>Definición Conceptual</b> Definir que significa la variable dentro de la investigación	<b>Indicadores</b> Lo que se desea conocer de la variable	<b>Definición instrumental</b> Las técnicas que se utilizaran para obtener información
Determinar el grado de coordinación existente en las operaciones de compras y servicios de la sección de proveeduría	Grado de coordinación	Sistema, estructura de reglas y relaciones funcionales, diseño para llevar a cabo las operaciones de control y de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad y calidad de la relación entre la proveeduría y el almacén general.</li> <li>Número de manuales de procedimientos y descriptivos de funciones existentes.</li> <li>Grado en la adecuación en la distribución de funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observación Directa.</li> <li>Entrevista a funcionarios de proveeduría.</li> </ul>

Elaboración propia (2020) con datos tomados de (Ulate & Vargas, 2014 ; p50)

### Delimitaciones Espaciales, temporales y teóricas:

Las delimitaciones en una investigación corresponden a “el recorte” que se debe de hacer dentro de los límites de espacio, tiempo y temática que caracteriza el objeto de estudio. Por ejemplo, si el estudio se está realizando en una entidad financiera llámese banco, en la delimitación espacial se debe definir la dirección exacta, lugar departamento, sucursal donde se realizará la investigación. En cuanto a definición temporal se debe definir el tiempo o lapso de tardar la investigación, en este criterio también se pueden definir otros aspectos de tiempo, por ejemplo, fechas de cuando de documentos que se analizan (estados de cuenta, cierres, estados financieros entre otros).

Las delimitaciones teóricas corresponden a Desde la perspectiva de Carrasco (2012) delimitación teórica consiste en organizar en secuencia lógica, orgánica y deductiva, los temas ejes que forman parte del marco teórico en la que circunscriben las variables del problema de investigación. Dicho de otro modo, se debe establecer un dominio teórico donde

los temas que explican y definen cada una de las categorías propias del problema que se investiga, estén plenamente relacionados unos con otros (p.88)

## Limitaciones

Se entienden por limitaciones a los problemas con los que el investigador se encontrará durante el proceso de investigación que no impiden la misma. Es normal encontrarlos en los procesos de investigación no obstante se debe esforzar por minimizar el alcance de las limitaciones a lo largo del proceso de investigación. Estas limitaciones pueden ser muchas entre las comunes están tamaño de la muestra, implementación del método de recolección de datos, falta de estudios previos en el área de investigación, el alcance de las entrevistas o discusiones, alguna limitación de información al alcance.

Después de realizar un recorrido por las partes que debe incluir el capítulo introductorio de un proyecto de investigación se recomienda consultar las siguientes referencias bibliográficas que ofrecerán al estudiante un panorama más completo y amplio de cada una de las partes a desarrollar. En este sentido cada enfoque de la investigación cuenta con sus propias fases de acuerdo con el tema elegido, por lo que se recomienda una vez más consultar las referencias.

Figura N° 13 Tabla de Referencias bibliográficas de lectura obligatoria

Nombre del libro	Año	Autores	Número de páginas
• Metodología de la investigación	2014	Guillermina Baena Paz	6- 11
• Metodología de la Investigación para administradores.	2016	Joaquín García Dighigo	20-21 / 23-30 /35-36
• Metodología de la Investigación	2014	Hernández, Fernández y Batista	2-15
• Investigación Un camino al conocimiento.	2013	Rodrigo Barrantes Echeverria	Capítulo I

Fuente: Elaboración Propia (2020)

## Referencias

- (FUAM), F. U. (s.f). *Consejos y sugerencias para la redacción de artículos científicos* . Madrid
- Carrasco, S. (2012). *Metodología de la Investigación científica Segunda Edición* . Lima : San Marcos .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill .
- Roberto, H., Carlos, F., & Pilar, B. (2014). *Metodología de la Investigación 6edición* . Mc Graw Hill.
- Ulate, I., & Vargas, E. (2014). *Metodología para Elaborar una Tesis* . San José; Costa Rica : EUNED.



[www.usanmarcos.ac.cr](http://www.usanmarcos.ac.cr)

San José, Costa Rica