

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



INFORME FINAL DE TESIS

***“Las Habilidades del Recurso Humano, y su relación con el Desempeño
Económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco 2016”***

PRESENTADO POR : Bach. Borda Villena, David
ASESOR : Econ. Vladimir H. Santiago Espinoza

HUÁNUCO-PERÚ
20

Dedicatoria

A Ruth, que hoy nos acompaña a lado del señor motivando nuestros días e inspirando el trabajo que hacemos para que nuestro Huánuco sea cada vez mejor.

AGRADECIMIENTO

- ❖ A mis padres, por su apoyo, motivación para concluir la carrera y ser un buen profesional. A ellos mi cariño siempre.
- ❖ A mis familiares, por el constante estímulo, y aliento para terminar la carrera. A ellos que me han apoyado en todo momento mi agradecimiento sincero.
- ❖ A mis compañeros de la Universidad, quienes participaron conmigo en los diferentes momentos académicos para la integración de grupos de trabajo, evaluaciones y otros. A ellos mi sincero agradecimiento.
- ❖ A mis docentes, quienes con sus conocimientos han podido determinar el rasgo profesional que debo seguir en mis cursos de postgrados. Mi agradecimiento por su constante inducción de las materias.
- ❖ A la Universidad de Huánuco, institución que me permitió estudiar, aprovechar sus aulas, su biblioteca, y toda su infraestructura en general para poder desarrollarme profesionalmente. A los Directivos de la CCIHco, quienes me han permitido explorar en los documentos institucionales la relación laboral que existe con sus trabajadores.
- ❖ A la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco, por permitirme laborar con ellos, y ser parte de sus programas.

El tesista

INDICE

Dedicatoria	i
AGRADECIMIENTO	ii
INDICE.....	iii
RESUMEN.....	v
ABSTRAC	vi
INTRODUCCION.....	vii
1. Problema de la Investigación.....	7
1.1. Formulación del Problema.....	7
1.2. Formulación del Problema.....	10
1.2.1. Problema General.....	10
1.2.2. Problema Especifico.....	10
1.3. Objetivo General.....	11
1.4. Objetivo Especifico.....	11
1.5. Justificación de la Investigación.....	11
1.6. Limitaciones de la Investigación.....	12
1.7. Viabilidad de la Investigación	12
2. Marco Teórico	13
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	13
2.2. Bases Teóricas	18
2.3. Definiciones Conceptuales.....	36
2.4. Sistema de Hipótesis.....	37
2.4.1. Hipótesis General	37
2.4.2. Hipótesis Específicos	37
2.5. Sistema de Variables.....	38
2.5.1. Variable Independiente	38
2.5.2. Variable Dependiente	38
2.6. Operacionalización de Variables	38
3. Metodología de la Investigación.....	39
3.1. Método y Diseño	39
3.1.1. Método de Investigación	39
3.1.2. Diseño de Investigación	39
3.2. Tipo y Nivel de Investigación	40
3.2.1. Tipo	40

3.2.2.	Nivel de Investigación	40
3.2.3.	Enfoque	40
3.3.	Población y Muestra	41
3.3.1.	Muestra	41
3.4.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	42
3.5.	Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información	42
4.	RESULTADOS	43
4.1.	Procesamiento de Datos	43
4.2.	Contrastación de Hipótesis	64
4.2.1.	Las Habilidades de los Recursos Humanos en el Desempeño Económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco	64
5.	Discusión de Resultados	67
5.1.	Contrastación de Resultados con la Bibliografía	67
	CONCLUSIONES	69
	RECOMENDACIONES	70
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71

RESUMEN

La Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco, es una institución de representación gremial sin fines de lucro, que se rige bajo la actividad privada brindando servicios de capacitación, asesoría y asistencia. Cuenta con 21 trabajadores de los cuales la mitad de ellos están en planilla, y la otra parte son locadores de servicios. En la investigación desarrollada se ha logrado determinar las habilidades conceptuales que tienen los colaboradores en más del 90% según la información del gráfico 15, 16, 17, de igual forma, se suman a ello las habilidades técnicas y la capacidad de vínculo interpersonal que tienen entre las diferentes áreas. Estos han permitido que la institución desarrolle sus tareas tomando en cuenta sus objetivos y metas, y aprovechando las cualidades de sus trabajadores. Tal es así, que la investigación demuestra que el desempeño económico ha tenido un incremento sustancial producto del trabajo especializado que realizan las áreas.

Para contar con estas condiciones la institución garantiza la capacitación permanente en las áreas a los colaboradores, así como, la capacitación complementaria invitándolos a asistir de los seminarios que se organizan. La influencia significativa de estas habilidades del recurso humano en el desempeño económico es también contrastada con teoría sostenida por Peter Druker, Estephen Robins, y otros autores que muestran investigaciones que sostienen esta relación.

La hipótesis contrastada suma a la contrastación teórica. Descriptivamente se demuestra las condiciones de los trabajadores en cada uno de sus áreas.

ABSTRAC

The Chamber of Commerce and Industry of Huanuco, is an institution of union representation non-profit, governed under private activity offering training services, advice and assistance. It has 21 employees, of which half of them are on the payroll, and the other half are landlords of services. In the conducted research has been able to determine the conceptual skills that workers have more than 90% according to data from Chart 15, 16, 17, likewise, add to it the technical skills and interpersonal relationships are between different areas. This has allowed the development institution assignments taking into account their objectives and goals, and taking advantage of the qualities of its workers. So much so, that the work shows that the economic performance has been a substantial increase product of skilled labor performing areas.

To have to be conditions institution ensures ongoing training in the areas of workers, as well as additional training inviting them to participate in the training sessions organized. The significant influence of these skills of human resources in economic performance is also contrasted with theory held by Peter Druker, Estephen Robins, and others supporting research showing this relationship.

The hypothesis tested adds to the theoretical contrast. Descriptively it has been able to demonstrate the conditions of workers in each of their areas.

INTRODUCCION

La tesis fue elaborada considerando los procedimientos que el reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Administración de Empresas ha establecido para la carrera. En la parte inicial podrá encontrar el fundamento o la razón de ser de esta tesis, la fundamentación del problema, los objetivos, a justificación y la viabilidad fueron desarrolladas con el propósito de servir de base para los siguientes ítems.

En la segunda parte hemos usado como fuente repositorios de importantes universidades, de donde hemos cogido referencias de investigación similares o con variables que estamos usando; el fin de referirlos fue de sostener una idea preliminar de lo que se investigará. De la misma forma para la teoría hemos usado textos electrónicos de EUMED.NET.

La metodología que hemos usado es el tipo de investigación descriptivo, cuyos niveles o alcances están sustentados en ese capítulo. La muestra ha sido seleccionada considerando el número total de colaboradores que existe en la institución.

Finalmente, en la presentación de resultados estos han sido distribuidos de acuerdo al interés de presentación de resultados, lo desarrollamos de acuerdo a nuestros objetivos, contrastando las hipótesis específicas en cada uno de ellos. Incluimos un subtítulo de la contrastación general de la hipótesis, consideramos que ello sustenta la labor que hemos desarrollado. Finalmente hemos incluido algunas conclusiones y recomendaciones a la CCIHco. Consideramos que ello puede servir para el diseño o en las decisiones futuras que tome este gremio empresarial.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Problema de la Investigación

1.1. Formulación del Problema

En el mundo las Cámaras de Comercio en el mundo han sido constituidas a partir de la necesidad de los empresarios de coordinar acciones que favorezcan sus actividades económicas. Tienen su origen en España, siendo la Universidad de Mercaderes la primera asociación que se constituye con fines similares a las de esta agremiación, teniendo como fin organizar a los comerciantes de la península¹.

En el Perú la primera Cámara de Comercio Constituida fue la de Lima (1888), teniendo en la actualidad 129 años de creación. Con más de 15000 asociados, con participación en mesas importantes de labores de desarrollo social, este gremio se constituye en el referente de asociatividad en el país².

Siendo instituciones sin fines de lucro, los servicios que desarrollan las Cámaras permiten el mantenimiento de sus áreas con la retribución económica de sus servicios básicos a partir de la venta de productos intangibles que son beneficios complementarios para sus afiliados. A diferencia de las colegiaturas (profesionales colegiados), las empresas no están obligadas a asociarse, sin embargo, la demanda de

¹ André-Pierre Nouvion, *Origine et histoire des juridictions consulaires et des Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises*, 2002

² <http://www.camaralima.org.pe/principal/categoria/historia/3/c-3>

representación para contar con implicancia en el sector público los impulsa a formalizarlas.

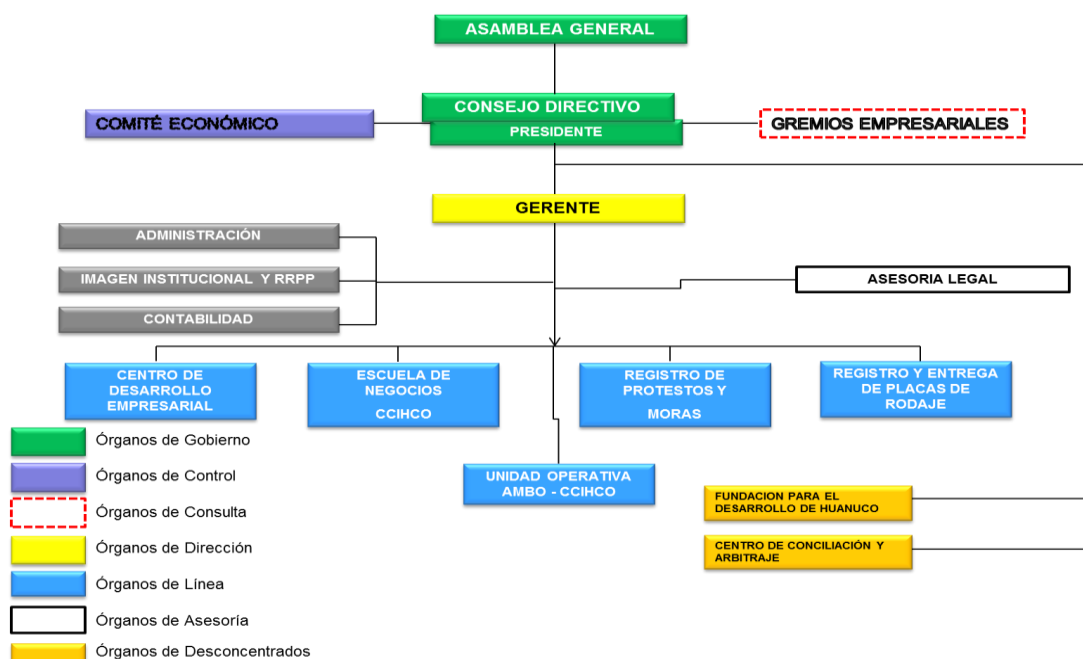
a) La Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco

Fue constituida el 30/08/1926, cuando una agrupación de hacendados preocupados por el crecimiento de la ciudad de Huánuco decidió reunirse para promover la actividad empresarial. Fueron muchos los aportes de este gremio como, por ejemplo: contribuyeron en establecer la energía eléctrica en la ciudad, asfaltado de la pista central, exoneraciones tributarias, restablecimiento de la infraestructura vial departamental, y muchos otros que podríamos enumerar.

Su naturaleza lo constituyo como un gremio que debe representar a las instituciones de los diferentes sectores, a partir ello se diseñó servicios complementarios como por ejemplo asesorías, consultorías, capacitaciones, conciliaciones, arbitrajes, ventas de soat,s y otros productos.

La naturaleza jurídica de las Cámaras de Comercio es sin fines de lucro, sin embargo, ello no implica que no deberían cobrar por los servicios, por el contrario, rentabilizarlos permitirá entender el requerimiento de recurso humano, logísticos, entre otros. Estos servicios, demanda la necesidad de desembolsar en recursos humanos, horarios de trabajo como cualquier empresa que persigue cumplir sus fines.

FIGURA N°01
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA CCIHco- 2016



Fuente: ROF (Reglamento de Organización y Funciones)

La estructura jerárquica cuenta con 5 áreas operacionales que determinan los diferentes servicios que se brindan. Los trabajadores quienes constituyen el capital humano se clasifican como muestra el cuadro siguiente.

Tabla N°001
Número de Trabajadores y Locadores de Servicios de la CCIHco 2016

		Planilla	Locación	Total
Planilla	Administracion	6	1	7
	Desarrollo Empresarial	1	2	3
	Placas	1	1	2
	Conciliación	1	4	5
	Arbitraje	1	1	2
	Total	10	9	19
	Ambo	1	1	2
	Total Incluye Ambo	11	10	21

Fuente: Informe de Gestión Asamblea de socios 2016

Considerando la política la administración empresarial, los resultados se miden en función a dos variables, la primera es ventas, y posicionamiento. Los últimos cinco años, lo vendido en la Cámara de Comercio han ido en ascenso, lo que determinada que las convocatorias del capital humano coincidan con las habilidades de las áreas para garantizar los resultados positivos. Estas habilidades son las conceptuales, técnicas e interpersonales que se considera para poder laborar en la institución. Demandando contestar la pregunta que en el planteamiento del problema.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera las habilidades del Recurso Humano influyen en el Desempeño Económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco 2016?

1.2.2. Problema Especifico

- ¿De qué manera las habilidades Conceptuales influyen en el desempeño económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco 2016?
- ¿De qué manera las habilidades técnicas influyen en el desempeño económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco 2016?

- ¿De qué manera las habilidades interpersonales influyen en el desempeño económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco?

1.3.Objetivo General

Analizar de qué manera las habilidades del Recurso Humano influyen en el Desempeño Económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco 2016

1.4.Objetivo Especifico

- Analizar de qué manera las habilidades Conceptuales influyen en el desempeño económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco 2016
- Analizar de qué manera las habilidades técnicas influyen en el desempeño económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco 2016
- Analizar de qué manera las habilidades interpersonales influyen en el desempeño económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco

1.5.Justificación de la Investigación

- **Práctica,** La tesis estudia variables que son estudiadas en la ciencia administrativa en sus diferentes ramas, permitiendo que el tesista use estos elementos para demostrar lo que se propone analizar en el desarrollo del informe final de la tesis.

- **Teórica,** La tesis usa información conceptual para contrastar una realidad, el que derivara de nuevos conocimientos para la posterior aplicación de estrategias que apoyen al desarrollo del capital humano, mejorando sus ventas.
- **Metodológica** Por su naturaleza la tesis usa metodologías validadas de la investigación científica, para ello usaremos la inducción, deducción, u otros complementarios como la observación que permitirán la constatación de la hipótesis con lo propuesto.
- **Relevancia,** Considerando la labor de la Cámara de Comercio en la sociedad, conocer elementos o pilares que determinen su rentabilidad será vital para la sociedad empresarial, dado que permitirá sostener a su gremio en el tiempo.

1.6.Limitaciones de la Investigación

Una de las limitaciones es el tiempo, dado que el trabajo del tesista combina con la labor funcional en la empresa en la cual se desempeña.

1.7.Viabilidad de la Investigación

La trabajo de tesis es viable por la disponibilidad de información existente, la relevancia que significa sus resultados, así como, por el uso de la metodología para su desarrollo teórico, estadístico.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

Internacionales

a) TESIS: Evaluación de un Programa de Habilidades Directivas y Gestión Pública para la Modernización del Estado en la TGR

AUTOR: Carreño Rojas, Daniela Andrea Helena

UNIVERSIDAD: U. de Chile

AÑO: 2007

CONCLUSIONES

El mencionado Trabajo de Título nace del deseo del programa de Habilidades del Dpto. de Ingeniería Industrial de la U. de Chile, por conocer el impacto que tuvo el mencionado programa de Habilidades Directivas en la Tesorería General de la República. Este estudio no contó con una línea base de medición, por tanto, se realizó, a partir de una metodología de marco lógico, la reconstrucción del desarrollo de capacitación en TGR y se realizaron entrevista, obteniéndose como resultado tres variables relevantes para la medición: Liderazgo, Desarrollo Grupal e Innovación. Con este objetivo se encomendó un estudio cuantitativo, que mantenía como población de estudio una muestra del total de empleados de TGR que participaron del programa; en él se midieron las variables representadas anteriormente a través de un cuestionario diseñado por el PHD. A través de este instrumento se determinó el estado

actual del desarrollo de los equipos de trabajo, los estilos de liderazgos utilizados, y el estado de los proyectos de innovación creados en el Programa. Además, se administró otro cuestionario a una muestra representativa de Jefes, de manera de minimizar el efecto de la deseabilidad social (el actuar de acuerdo al deber ser), y obtener datos sobre el cambio percibido por ellos en los participantes.

La principal conclusión que se extrae de este estudio, es que el Programa tuvo un impacto positivo dentro de la institución, en especial como facilitador del proceso de modernización del Estado, pues al hallarse la TGR en un constante proceso de cambio, requiere de funcionarios que se inclinen hacia actitudes innovadoras y jefes proclives a dichos cambios, con el fin de enfrentar así los procesos de modernización.

Este Trabajo estará puesto a disposición del Programa de Habilidades Directivas y de la Tesorería General de la República para continuar con este estudio, y para la evaluación de programas futuros.

Nacional

b) TESIS: Enfoques y Herramientas Gerenciales para la Gestión de Programas y Proyectos sociales

AUTOR: Hidalgo Euribe, Juana Patricia

UNIVERSIDAD: UNMSM. Programa Cybertesis PERÚ

AÑO: 2015

CONCLUSIONES :

El presente Trabajo de Grado tuvo como fin identificar la contribución de los instrumentos gerenciales Valor Ganado, Presupuesto por Resultados (PpR) y Balance Scorecard en la gestión de 3 programas sociales adscritos a los ministerios de trabajo, educación y agricultura: Programa de Capacitación Laboral (PROJOVEN), Programa Logros de aprendizaje (PELA) Y Programa de Servicios de Apoyo para acceder a los mercados rurales (PROSAAMER). La identificación de las herramientas utilizadas se llevó a cabo a partir de la revisión documental y las entrevistas a profesionales vinculados a la gestión de programas tanto el ámbito público como del privado. De esta manera se tuvo un primer alcance de aquellas experiencias en las que era posible profundizar sobre la incorporación de herramientas que en su uso institucionalizado. Todo ello en estrecha relación con la gestión del conocimiento. La respuesta a la pregunta principal de ¿Por qué la búsqueda de mejoras en la eficiencia y eficacia de las políticas sociales no contempla un mayor uso de las herramientas de la administración en la gestión operativa? Así como a las preguntas secundarias de ¿en qué medida las herramientas gerenciales, según tipo y uso, contribuyen en la gestión de programas sociales? se logró a partir de las variables principales de gestión y herramientas gerenciales y las dimensiones vinculadas a estas: uso y contribución; y el diseño planteado para la presente investigación. Palabras clave: Gestión, Herramienta gerencial, políticas sociales.

c) **TESIS:** Estilos gerenciales y satisfacción laboral

AUTOR: Valencia Pomareda, Pedro Herbert Jaime

UNIVERSIDAD: UNMSM. Programa Cybertesis PERÚ

AÑO: 2008

CONCLUSIONES

La gestión de personas se ha convertido hoy en día en un tema estratégico para la competitividad de los negocios. La función de personal que antes se abocaba únicamente a aspectos de control administrativo adquiere actualmente nuevas dimensiones y desafíos muy vinculados a la búsqueda de nuevas oportunidades para el éxito en la gestión del negocio y a la obtención de resultados. Los estilos gerenciales han sido estudiados por varios autores, destacando entre ellos Rensis Likert quien establece la existencia de cuatro sistemas de liderazgo, cada uno con sus respectivos indicadores y resultados de efectividad.

Local

d) **TESIS:** Las Habilidades Gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2015

AUTOR: Primo Veramendi, Ruben

UNIVERSIDAD: Universidad de Huánuco

AÑO: 2015

CONCLUSIONES:

Las habilidades gerenciales son cualidades propias de los gerentes de empresas, sin embargo, considerando los resultados efectivos

que estos han tenido la gestión pública ha hecho suyo poner en valor estas habilidades. La Municipalidad Provincial de Huánuco, cuenta con gerentes para cada una de sus áreas, ellos han demostrado que tienen habilidades técnicas basadas en el conocimiento de su área, en habilidades humanas basadas en la cualidad de interrelacionarse con sus trabajadores, y habilidades estratégicas, basadas en su capacidad de establecer líneas estratégicas y conocer el entorno. Esta tesis demuestra cómo estas habilidades influyen en el desempeño laboral de sus trabajadores. para ello se ha aplicado encuestas tanto a trabajadores como funcionarios cuyos resultados se han expuesto en los ítems. El nivel de significancia en la influencia de cada habilidad en el desempeño laboral supera el 90%. Tras haber entrevistado a funcionarios y miembros del Consejo se ha podido verificar que los gerentes usan la comunicación formal que la burocracia los obliga, así mismo, cuentan con la experiencia, la especialización y el conocimiento técnico del área en el que están laborando. Los gerentes forman equipos de trabajo para cumplir su labor. Estos resultados han sido sometidos a las respuestas de los trabajadores de la Municipalidad Provincial quienes han afirmado estas condiciones como válidas para sentirse motivados. Existen gerentes que hacen reuniones a inicios de semana y establecen como cultura el conocimiento de las líneas estratégicas de la municipalidad, otros que capacitan a sus trabajadores a inicio de semana, ellos como motivación para que puedan cumplir sus

tareas de acuerdo a las exigencias del Consejo Municipal. La tesis demuestra la influencia que hay entre la variable habilidad gerencial, y desempeño laboral de los trabajadores.

2.2. Bases Teóricas

VARIABLE INDEPENDIENTE

A. Las habilidades del Recurso Humano³

Existen teorías diversas sobre el comportamiento, sobre el liderazgo y las habilidades que una persona debe desarrollar para ser “grande”. Tenemos teorías, como la de Myers-Briggs,⁴ que parte de cuatro dicotomías y la combinación que puede existir de éstas trata de explicar la personalidad de las personas, y por ende las diferencias entre éstas. Basado en la teoría anterior, Keirsey⁵ dice que la gente es de diferente forma debido a su temperamento. Keirsey menciona que la gente es diferente de los demás y nada los hará cambiar.

Keirsey⁶ no habla de personalidad, sino de temperamentos, y explica que éstos están dados con base en cómo la gente recopila información del medio ambiente –que puede ser con los sentidos (S) o a través de la intuición (N) - y cómo la procesa- que puede ser o de manera racional (T), a través de los sentimientos (F), emitiendo juicios (J) o a través de la percepción (P)-.

Temperamento SJ o guardianes: Son personas leales al sistema,

³ Paola Andrea Ruiz Rojas. Periodista M&M. Las habilidades Gerenciales y Su importancia en la Dirección Empresarial. Sitio Web: http://www.revista-mm.com/ediciones/rev78/admin_habilidades.pdf

⁴ Myers Briggs. Tipos Psicológicos. Sitio Web <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-tipos-psicologicos-de-myers-briggs-mbti/>

⁵ David Keirsey (1988), *Please understand me II: Temperament Carácter, Intelligence*.

⁶ Ibid

se rigen por el deber, son muy confiables, tiene resistencia al cambio ya que conservan tradiciones, son precisos y son aquéllos que dicen: “Si no está roto, no lo arregles”.

- **Temperamento SP o artistas:** Se considera gente de pensamiento libre, están direccionados a procesos, son buenos en situaciones de problemas, son impulsivos, Disfrutan el momento y son espontáneos. Aplican la frase “las ideas generales y abstractas son la fuente de los más grandes errores de la humanidad”.
- **Temperamento NT o idealista:** Son personas que cuentan con habilidades interpersonales y pueden ser consideradas seductoras por su capacidad para convencer. Son un apoyo para otros, son simpáticos y cuentan con una imaginación vívida. Son híper sensitivos al conflicto, están en constante búsqueda de sí mismos, necesitan de motivación y reconocimiento.

En el afán de eficientar el servicio a nuestros clientes, hacemos cada vez un mayor uso de “las ventajas de la tecnología” deshumanizando nuestro servicio y atención. Esto es grave, pero en las empresas de servicios cuyo principal objetivo es el cliente, pareciera que olvidáramos que, para que el servicio exista, no es posible excluirlo de la gente que lo ejerce.

Sin embargo, sí creo que hay que empezar por este compromiso y trato con la gente para hacer una diferencia, porque si hacemos lo mismo que los demás ¿cómo podremos sobresalir? ¿Seríamos diferentes a qué o a quién? Después de todo el verdadero reto está en dar ese cambio cultural desde nosotros mismos, porque si es

cierto que como jefes seremos el modelo a seguir, entonces ése es el verdadero desarrollo de habilidades gerenciales.

B. HABILIDADES DEL RECURSO HUMANO Y SUS DIMENSIONES⁷

Para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un gerente debe poseer ciertas habilidades.

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales, que debe dominar un gerente para ser exitoso:

Las habilidades administrativas o gerenciales

- Las habilidades son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud.
 - Habilidades conceptuales, de diseño y de toma de decisiones.
 - Habilidades humanas o interpersonales y de comunicación.
 - Habilidades técnicas.

a. Habilidades conceptuales y de toma de decisiones

- Es la habilidad del gerente para reconocer aspectos complejos y dinámicos, de analizar los numerosos y conflictivos factores que éstos conllevan y resolver los problemas en beneficio de la organización y de sus miembros.

⁷ Administración. 10ma edición Stephen Robbins y Mary Coulter. Editora Pearson

- Tales decisiones tienen un efecto profundo en el éxito de la organización.

b. Habilidades interpersonales y de comunicación

- Estas habilidades se relacionan con el trato con las personas; la capacidad de ser líder, de motivar y de comunicarse eficazmente con los demás.
- Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.

c. Habilidad técnica

- Es la capacidad de desarrollar una tarea concreta que comprende una secuencia determinada.
- Involucra los conocimientos y experiencia en determinados procesos, técnicas o instrumentos propios del cargo o área que representa.

Por tanto en todos los niveles es imprescindible las habilidades humanas, en los niveles más altos de la gerencia se hacen más imprescindible las habilidades conceptuales, mientras que en niveles más bajos, tienen mayor predominio las habilidades técnicas⁸.

⁸ Tipos de Habilidades Gerenciales. Emprende pyme. Sitio web: <http://www.emprendepyme.net/tipos-de-habilidades-gerenciales.html>

Según el entorno de los negocios evoluciona, también lo hace la necesidad de algunas habilidades gerenciales. Por ello que todo gerente, o que quiera serlo, debe mantenerse en constante actualización y adiestramiento de sus habilidades gerenciales.

OTRAS TEORIAS

Hay tres tipos de destrezas gerenciales⁹:

- **Técnica:** Es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada.
- **Humana:** Es la capacidad de laborar con otras personas como individuos o grupos, y de comprenderlas y motivarlas.
- **Conceptual:** Es la capacidad mental de organizar e integrar todos los intereses de la empresa y sus funciones. Incluye la habilidad del área e gerencia para verla como un todo y entender cómo sus piezas se relacionan entre sí.

Kantz refiere que las 3 destrezas son vitales, su importancia es relativa para cada gerente y depende del puesto que éste ocupe en la empresa:

- **la destreza conceptual**
- Aumenta cuando subimos a la escala jerárquica. Entre más alto se esté, hay decisiones primordiales para la alta gerencia, es posible que sea la más importante.

⁹ Las tres Habilidades Básicas según Katz. Blog. De WorkMeter. Sitio web.
<http://es.workmeter.com/blog/bid/329356/Las-3-habilidades-directivas-b-sicas-seg-n-Katz>

- **La destreza humana**

considerado primordial en todos los niveles, y es más en los intereses por el mayor cantidad de vinculo administrador-subalterno.

- **La destreza técnica**

Es más primordial en los niveles bajos de la administración. Se vuelve menos importante a medida que subimos a la escala jerárquica.

Gulick y boettinger dicen que es posible *enseñar* las destrezas¹⁰. La técnica es la más fácil, a través de capacitaciones.

La humana es la más difícil, se necesita carisma, involucra emociones.

La conceptual necesita habilidades desde pequeños, pero se pueden desarrollar capacitaciones.

D. TIPOS DE DESTREZAS GERENCIALES

1.- DESTREZA TÉCNICA, es la capacidad para el manejo de herramientas, procedimientos y técnicas.

2.- DESTREZA HUMANA, es la capacidad de laborar con individuos conocerlos y estimularlos.

¹⁰ Competencias Gerenciales. Habilidades Conocimiento y Aptitudes. Edimer Gutierrez Tobar. Edición 2010.

3.- DESTREZA CONCEPTUAL, es la capacidad de armonizar las ocupaciones y ganancia de los participantes.

4.- TRABAJAR CON Y A TRAVÉS DE OTROS, es conocer dar mandatos y hacer que los individuos las desarrollen.

5.- RESPONSABILIDAD, es ejecutar con todo lo que ha sido delegado.

6.- DESTREZA ANALÍTICA, es la inteligencia de seccionar un problema y brindar solución a todas sus partes comprometidas.

7.- DESTREZA DE MEDIACIÓN, es constituir preferencias y solucionarlas de acuerdo a su orden.

8.- DESTREZA POLÍTICA, es la suficiencia de crear relaciones.

9.- DESTREZA DIPLOMÁTICA, es la competencia de representar a la empresa.

10.- SER SÍMBOLO, es significar un modelo o prototipo para los colaboradores.

11.- TOMA DE DECISIONES, es elegir las mejores opciones para la empresa.

E. Habilidades Estratégicas Gerenciales

Como bien lo afirma el proverbio popular: “lo que natura no da, Salamanca no lo enseña”. Hoy más que nunca las organizaciones deben ser deliberadamente oportunistas¹¹.

En el catálogo sobre estrategia suelen desorientar el pensamiento estratégico con planeamiento estratégico. Sin embargo, el pensamiento estratégico es apreciado por la psicología positiva como una habilidad natural. Por otra parte, algunos especialistas en estrategia establecen la desigualdad a partir del liderazgo y la alta gerencia.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO¹²

La abundante bibliografía sobre estrategia que muestra el mercado de textos para el aprendizaje de la administración se caracteriza por la confusión en el uso de la expresión del pensamiento estratégico. La demostración es la siguiente: “La exigencia de pensar en forma planificada nunca ha sido mayor. El crecimiento lento, la desregulación, la globalización, el rápido y radical cambio tecnológico han sacudido a una y otra industria”.

Como punto de inicio es primordial dejar claro que el pensamiento estratégico y el planeamiento estratégico son diferentes, debido a que el primero hace referencia a un proceso mental característico de

¹¹ Habilidades de Liderazgo y Pensamiento Gerencial. Peter Druker. Resumen alojado en: <http://www.eumed.net>

¹² Peter Drucker. La Gerencia: tareas responsabilidades y prácticas. Edición 2002

ciertas personas y el segundo, a un proceso constituido aplicable a organizaciones con el fin de mejorar en forma sistemática y vigilada su desempeño futuro.

Dentro de este panorama, la obligación de definir ambos conceptos encuentra más importancia cuando se les observa de diferentes niveles de la organización. El pensamiento estratégico recae en el director ejecutivo y la gerencia superior, quienes deben conducir el proceso, guiando los niveles encargados del planeamiento estratégico; encaminados específicamente a proteger toda la información relevante que permita mostrar las áreas vulnerables en las que se debe laborar.

Esta apreciación se atribuye a las definiciones clásicas del proceso administrativo, para las cuales el personal que usa la administración como medio de vida, debe juntar una mezcla equilibrada entre habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Así, las habilidades conceptuales tradicionalmente se colocan en la alta dirección y se consolidan en la capacidad para entender el embrollo total de la organización.

Lo anterior comprende el pensamiento estratégico, definido por la psicología positiva como una competencia natural; talento o patrón recurrente de pensamiento o comportamiento que se puede aplicar productivamente. En este sentido el talento estratégico se caracteriza por cuanto:

Entendido por la psicología como una habilidad natural, resulta lógico pensar que estos individuos son escasos y altamente diferentes por su potencial para guiar y liderar organizaciones en realidades que suman un gran número de variables.

Hasta aquí se puede afirmar que el pensamiento estratégico se entiende como una habilidad natural de individuos que se ubican comúnmente en el nivel superior de las instituciones; capaces de inspirar una visión y plantearse una ruta para hacerla realidad, a partir de un sistema mental que involucra el uso de un gran número de variables que afectan la activación de la organización; estableciendo posibilidades y logros posibles en virtud de la elaboración de ambientes mentales, los cuales son deducidos de moldes identificados en la aparente crisis de los hechos.

VARIABLE DEPENDIENTE

F. VENTAS - DIRECCION

Un vicepresidente de Mead Johnson & Company describe al gerente de ventas de la siguiente manera; ¡un gerente de ventas es considerado de muchas formas para muchas personas! Es un maestro, un capacitador y un entrenador. Es un reclutador, un empleador y un consejero. Es un compañero de equipo, un árbitro y un juez, es un consejero, un supervisor y un amigo, desarrollador y soporte de su personal, pero en ocasiones también debe ser un ejecutador.

Los gerentes de ventas planifican, dirigen y controlan las actividades de los colaboradores de ventas de una institución. Al desarrollar estas labores, los gerentes de ventas 1) elaboran planes y presupuestos de ventas; 2) implantan las metas y objetivos de la fuerza de ventas; 3) proyectan la demanda y pronostican las ventas; 4) manifiestan el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas de las empresas; 5) reclutan, seleccionan y capacitan a los vendedores; 6) designan los espacios de ventas, establecen cuotas de ventas y definen estándares de desempeño; 7) compensan, motivan y guían a la fuerza de ventas; 8) guían el análisis de la cantidad de ventas, su costo y utilidades; 9) evalúan el desempeño de la fuerza de ventas; y 10) controlan el comportamiento y social de la fuerza de ventas.

a. RESPONSABILIDADES BÁSICAS DE UN GERENTE DE VENTAS

El gerente de ventas debe obtener sus responsabilidades de un esquema mayor de metas organizacionales, estrategias de mercadeo y objetivos de mercado en tanto que supervisa de forma continua el macro ambiente (factores tecnológicos, competitivos, económicos, legales, culturales y éticos) y todo aquello público de la compañía (empleados, proveedores, la comunidad financiera, los medios, el gobierno y el público en general).

La planeación es la primera labor de los gerentes de ventas, por que proporciona el rumbo y la estrategia para todas las decisiones y las labores de la gerencia de ventas. Se establecer planes en

cada nivel jerárquico de la organización. A nivel de la dirección general, la planeación se orienta principalmente al afinamiento de la aceptación de la compañía, a la constitución de metas y objetivos, a la designación de estrategias generales y al desarrollo de presupuestos totales.

Los estándares para la medición del desempeño pueden incluir 1) comparaciones de vendedor a vendedor, 2) comparaciones del desempeño actual contra el pasado y 3) comparaciones del desempeño.

Las actividades de ventas de campo y las funciones de marketing de las oficinas centrales deben mezclarse si se busca que los esfuerzos de marketing totales de la compañía sean eficaces y eficientes. El soporte de marketing de las oficinas centrales para las ventas, ayudas de venta, exhibiciones, publicidad de producto, investigación de mercado, planeación del marketing y venta, pronóstico, planeación y desarrollo de producto, desarrollo de mercado y relaciones públicas. Una razón poderosa para esta cooperación entre la fuerza de ventas de campo y de las oficinas centrales de marketing es la capacidad de sustitución parcial de las cuatro herramientas promocionales.

En la mayoría de los casos, no se percibe que los gerentes de ventas se desempeñen tan bien como debieran por estas razones: 1) criterios de selección deficientes para promocionarlos al a gerencia de ventas 2) programas de entrenamiento deficientes

para la gerencia de ventas, 3) falta de orientación de marketing en el manejo de las operaciones de ventas y 4) mezcla insuficiente de las actividades de ventas y marketing.

Para que los gerentes de ventas realicen un trabajo óptimo, es importante el apoyo de la alta gerencia. Los criterios de desempeño gerenciales como acreditación de utilidades e informes orientados a la decisión de las oficinas centrales pueden ayudar mucho a permitir a los gerentes de ventas aumentar la productividad y la generación de utilidades de la fuerza de ventas.

b. TENDENCIAS QUE AFECTAN A LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Diversas tendencias muy aceleradas hacen que el trabajo de la gerencia de ventas sea complejo:

- Competencia extranjera intensa
- Expectativas cada vez mayores de los clientes
- Mayor pericia del comprador
- Desarrollos revolucionarios en tecnología computacional y comunicaciones
- Entrada de las mujeres y de las minorías a la carrera de ventas
- Énfasis creciente en el control de los costos

Para adaptarse exitosamente a estas "Megatendencias", las compañías progresistas están ampliando significativamente el concepto de gerencia de ventas. Existe una mayor integración de las funciones de ventas y marketing. Los gerentes de ventas de

campo están adquiriendo un mejor conocimiento de las actividades del marketing en las oficinas y el equipo marketing de las oficinas centrales está obteniendo un mejor rendimiento de la administración de ventas y de las ventas. En la actualidad toda empresa que quiera crecer o mantenerse necesitara ampliar significativamente el concepto del puesto de gerente de ventas y dar mayor importancia a la selección y capacitación

c. CARACTERÍSTICAS DE LA VENTA PERSONAL

Si tuviéramos que escoger una característica que diferenciara la venta personal de los otros instrumentos de promoción, ésta sería la flexibilidad. Ello significa que no podemos considerar la venta personal como un proceso estándar, sino como un proceso con la posibilidad de adaptarlo a cada tipo de situación, producto y cliente.

La venta personal también posibilita una comunicación directa entre vendedor y comprador. En este proceso el vendedor puede aclarar dudas, ampliar características que muchas veces no detallan los catálogos y, al mismo tiempo, le permite adquirir una primera opinión del comprador.

Como estamos viendo, la mayoría de los problemas se plantean cuando hablamos de costes; al tratarse de un instrumento caro, es de difícil aplicación a productos de precio bajo. También en relación con el aspecto económico, cabe decir que un buen vendedor requiere una formación por parte de la empresa, lo cual

está provocando que muchas empresas los acaben sustituyendo por máquinas.

d. Métodos de marketing para ventas

Dado que nos encontramos en un periodo de recesión, las ventas de una empresa se ven disminuidas por factores externos difícilmente controlables.

- Descuentos por compras adelantadas, si el cliente nos compra diez unidades del producto o diez sesiones de un servicio, se beneficia con un 10%.
- Descuentos en próximos servicios o compras, etc.
- Información según perfiles.
- Programar campañas periódicamente ofertando un determinado producto o servicio. Esto se repite continuamente, por ejemplo, una campaña mensual.
- Utilizar un precio adecuado para cada cliente. No todos tienen la misma solvencia económica. Aunque nuestro producto o servicio sea el mismo, el cliente no lo es. Es preferible perder un poco de nuestro margen de ganancia y conseguir la venta, a perderla por completo.
- Aportar mucha creatividad y despertar las necesidades del cliente en cualquiera de los medios de publicidad que utilicemos.
- Marcar unos objetivos de ventas algo superiores a los reales y ceñirnos al plan comercial y a la estrategia de venta. Con

un objetivo mayor, es probable que de no conseguirlo quedemos más cerca del objetivo real.

- Las recomendaciones son fundamentales, pero no se debe pedir a tu cliente que te recomiende a otra persona para ir a tocarle la puerta.

De esta forma si no existe necesidad de usarlo, le despertará a alguien esta misma necesidad con tal de no desperdiciar la oportunidad. Habremos conseguido un cliente nuevo, y si no le habremos vendido de nuevo al mismo, otro producto o servicio.

- Un servicio bien hecho, una atención correcta y por ende un satisfecho cliente, a través de uno de los canales importantes de ventas, la boca a boca, logrará que se hable bien de nosotros y a la vez nos sumará nuevos clientes.

I) POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL

Definición y Metodología del posicionamiento

- **Posicionar:** es el arte de proyectar la oferta y la imagen de la organización de modo que ocupen un espacio distintivo en la mente del mercado meta.
- **El posicionamiento** es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con los demás productos o marcas competidores.

El posicionamiento es útil para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por parte del consumidor. Para esto se requiere tener una idea realista sobre la opinión de los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores. Para lograr esto se requiere de investigaciones formales de marketing, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia.

a. La metodología del posicionamiento se resume en 4 puntos:

- Identificar el mejor atributo de nuestro producto
- Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo
- Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas
- Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Hay que considerar que el posicionamiento requiere que los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción refuercen la estrategia de posicionamiento que se elija. Para competir a través del posicionamiento existen 3 alternativas estratégicas:

- Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor
- Apoderarse de la posición desocupada

- Desposicionar o reposicionar a la competencia

Por la razón que hay demasiada información con la que el consumidor es bombardeado, a menudo se crean "escaleras de productos" en la mente de nuestro cliente meta, en donde la empresa que mejor se recuerda ocupa el primer lugar, es por ello que las empresas luchan por alcanzar esa posición.

b. Tipos de posicionamiento

- **Posicionamiento por atributo:** una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- **Posicionamiento por beneficio:** el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- **Posicionamiento por uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- **Posicionamiento por competidor:** se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
- **Posicionamiento por categoría de productos:** el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- **Posicionamiento por calidad o precio:** el producto se posiciona como la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

Comunicación del posicionamiento

Después del desarrollo de la estrategia de posicionamiento se debe de comunicar a través de mensajes claves y súper simplificados que penetren en la mente de nuestro consumidor de forma concreta y duradera.

2.3. Definiciones Conceptuales

a. Comunicación organizacional

Es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma.

Rendimiento económico empresarial en base al registro de sus ventas, y otros indicadores económicos.

b. Habilidades Gerenciales

Se refieren a las capacidades, habilidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización; éstas pueden ser estratégicas, tácticas, operativas, «técnicas, interpersonales, conceptuales, diagnósticas, de comunicación, toma de decisiones y habilidades de administración del tiempo». Dentro de las habilidades gerenciales encontramos: pensamiento estratégico, orientación a resultados, visión sistémica, liderazgo, trabajo en equipo , conocimiento del entorno, habilidad de negociación, planeación, priorización, gestión del tiempo, sinergia, autogestión personal y desarrollo de los colaboradores y empoderamiento de los mismos

c. Gestión de Ventas

Es el elemento clave y el que no debe faltar y fallar en cualquier emprendimiento basado en las ventas, porque de él dependerá directamente el éxito o el fracaso de las mismas.

d. Posicionamiento

Es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia

2.4. Sistema de Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

Las habilidades del Recurso Humano influyen significativamente en el Desempeño Económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco 2016

2.4.2. Hipótesis Específicos

- Las habilidades Conceptuales influyen significativamente en el desempeño económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco 2016
- Las habilidades técnicas influyen Significativamente en el desempeño económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco 2016
- Las habilidades interpersonales influyen significativamente en el desempeño económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco

2.5.Sistema de Variables

2.5.1. Variable Independiente

Habilidades del Recurso Humano

Dimensiones:

- Habilidades Conceptuales
- Habilidades Técnicas
- Habilidades Interpersonales

2.5.2. Variable Dependiente

Desempeño Económico

Dimensiones:

- Ventas
- Posicionamiento

2.6.Operacionalización de Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Item's
Habilidades del Recurso Humano	Habilidades Conceptuales	Conocimiento del Entorno Conocimiento de las líneas estratégicas	Conoce usted la misión, visión y valores de la CCIHco? Conoce usted la coyuntura económica y empresarial del país?
	Habilidades técnicas	Conocimientos Adquiridos, Nivel de preparación	Cuál es su formación académica? Tiene capacitaciones complementarias? Se capacita constantemente?
	Habilidades Interpersonales	Estilo de Liderazgo Tipo de Motivación Tipo de Comunicación	Práctica usted el liderazgo?, qué tipo de liderazgo se ejerce en la Cámara de Comercio?. Qué tipo de motivación se practica en la Cámara de Comercio? Qué tipo de comunicación se usa en la cámara de comercio? La comunicación es formal?
Desempeño Económico	Ventas	Incremento de Ventas	Información secundaria de ventas, número de clientes, número de socios de la Cámara de Comercio.
	Posicionamiento	Participación en el mercado	

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. Metodología de la Investigación

3.1.Método y Diseño

3.1.1. Método de Investigación

El Método que va emplear la investigación es en inductivo y deductivo, así como la observación que serán las guías para el diseño de los instrumentos de investigación.

3.1.2. Diseño de Investigación

No experimental – transeccional o transversal, de tipo correlacional – causal.¹³ Es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes, lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal cual, y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede; por otro lado los diseños no experimentales – transeccional de tipo correlacional – causal son diseños que describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado mediante el siguiente esquema:¹⁴

X_1 _____ Y_2

¹³ Ibid. Pag 205 y 208

¹⁴ Hernandez Sampieri R. Metodología de la investigación. McGraw – Hill Editores, 2006(4ta Edición) pp. 215

3.2. Tipo y Nivel de Investigación

3.2.1. Tipo

En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas para describir lo que se investiga.¹⁵ Es así que, en el presente estudio, se busca medir las dimensiones de las variables, tanto dependiente como independiente, mediante ciertos indicadores, los mismos que se han detallado en el cuadro de operacionalización de variables, para ser aplicados a una población el cual se han definido en el subtítulo precedente

3.2.2. Nivel de Investigación

El nivel de la investigación es DESCRIPTIVO dónde se describe intencionalmente la variable independiente (Habilidades del Recurso Humano) para ver su influencia en la variable dependiente (Desempeño Económico). Este tipo de estudio nos permite enumerar como las habilidades del recurso humano contribuye con el desarrollo económico de la Cámara de Comercio.

3.2.3. Enfoque

El presente estudio es de enfoque cuantitativo ya que requiere que el investigador recolecte datos numéricos de los objetivos, fenómenos, participantes que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos, de este conjunto de pasos llamado investigación cuantitativa, se derivan otras

¹⁵ Hernandez Sampieri Roberto “Metodología de la Investigación”, 4ª ed. McGraw-Hill Editores

características del enfoque cuantitativo que se precisan a continuación: Las hipótesis que se generan antes de recolectar y analizar los datos y la recolección de datos se fundamenta en la medición.

3.3.Población y Muestra

Está Constituida por la total de trabajadores Locadores de Servicios y planilla.

		Planilla	Locación	Total
Planilla	Administracion	6	1	7
	Desarrollo Empresarial	1	2	3
	Placas	1	1	2
	Conciliación	1	4	5
	Arbitraje	1	1	2
	Total	10	9	19
	Ambo	1	1	2
	Total Incluye Ambo	11	10	21

A estos 21 se adiciona los 9 miembros del Consejo Directivo.

3.3.1. Muestra

Muestreo probabilístico, en la que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de análisis.¹⁶

¹⁶ Hernández Sampieri, Roberto “Metodología de la Investigación”, 4ª ed. McGraw-Hill Editores 2006.

$$N = n$$

$$= 21 + 9 \text{ miembros del Consejo Directivo}$$

$$= 30$$

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las Técnicas que se van usar son las siguientes:

Técnicas	Finalidad
Encuestas a Trabajadores	Conocer que habilidades desarrollan para el incremento de ventas, y posicionamiento de la institución.
Entrevista a Directivos	Conocer la importancia que tienen los trabajadores para la institución.
Análisis de información secundaria	Analizar las ventas, y cantidad de clientes que tiene la Cámara de Comercio.

Elaboración: Propia

3.5. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información

Técnicas	Uso
Software SPSS	Para el procesamiento de las encuestas aplicadas a empresarios.
Software EXCEL	Para el diseño y presentación de gráficos de barras.
Software Ms Office	Para el Procesamiento de la información secundaria y formulación del informe final de la tesis.
Software Ms Power Point	Para la presentación del informe final de la tesis durante la sustentación.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4. RESULTADOS

4.1. Procesamiento de Datos

A. Características Generales de los Trabajadores de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco

En el Cuadro N°001, y el Gráfico N°001 muestran como están distribuidos los trabajadores en las diferentes áreas de la institución. Se incluye en esta relación trabajadores en planilla, locadores de servicios y otros.

CUADRO N°001

AREA EN EL QUE LABORA EL TRABAJADOR EN LA CCIHco - 2015

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Administración	4	19,0	19,0	19,0
Placas	2	9,5	9,5	28,6
Contabilidad	2	9,5	9,5	38,1
Centro de Desarrollo Empresarial	4	19,0	19,0	57,1
Centro de Conciliación	5	23,8	23,8	81,0
Centro de Arbitraje	4	19,0	19,0	100,0
Total	21	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas

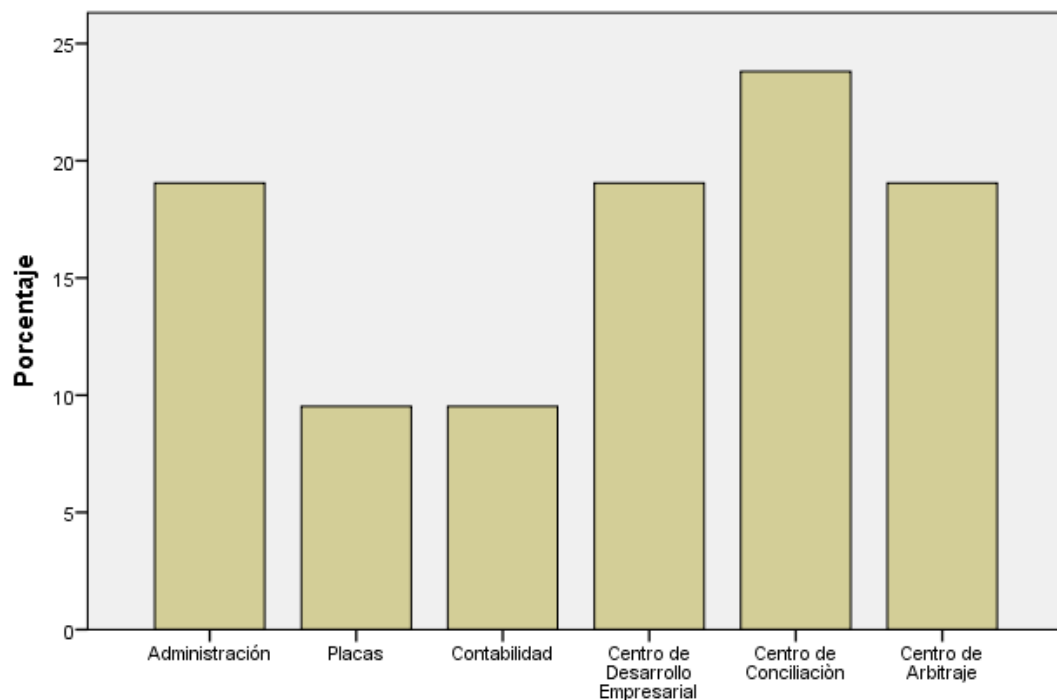
Elaboración: Propia

Como se puede observar el 23.8% labora en el Centro de Conciliación, en esta área se encuentra una trabajadora en planilla y cuatro locadores de servicios, que brindan atenciones y se les paga por el servicio prestado. En el área de Administración se encuentra el 19% de trabajadores de la institución, en el área de placas 9.5% al igual que en contabilidad. En el Centro de Desarrollo Empresarial se encuentra el 19% de trabajadores, al igual que en el Centro de Arbitraje.

Un aspecto importante a tomar en cuenta es que la labor que realiza cada uno concentra la asistencia a algún tipo de servicio que genere renta para la Cámara de Comercio, los mismos que se encuentran descritos en el planteamiento del Problema. Ello determina la demanda de trabajadores en la institución. De los 21 trabajadores que se registra la mitad de ellos se encuentran bajo el régimen de planillas, y la diferencia como locación de servicios para la promoción de cursos, y otros similares. Dicha información se puede expresar con claridad en el gráfico N°001. Esta información sustentada en los archivos que la Cámara Administra a nivel del recurso humano que labora ellos.

GRAFICO N°001

AREA EN EL QUE LABORA EL TRABAJADOR EN LA CCIHco - 2015



En el siguiente Cuadro se muestra el tiempo de servicio que tienen los trabajadores de la Cámara de Comercio. Tal como menciona dicha

estadística el 23% trabaja menos de un año, 19% entre un año a dos, 42% de ellos labora más de tres años, y 14% manifiesta que trabajan más de cuatro años. Algo importante que se ha podido observar es que los trabajadores con mayor antigüedad en la institución son los trabajadores que están en planilla, y los cuatro locadores de servicios del centro de Conciliación y los tres de arbitraje. El Centro de Desarrollo Empresarial es el área que concentra la mayor cantidad de trabajadores jóvenes en la Cámara, dado que es un equipo nuevo y que el Consejo Directivo confió en constituir uno para la atención de los servicios en esta área de promoción y desarrollo. El área de Administración que incluye a la gerencia, relaciones pública, contabilidad, gestor de cobran y asistente gerencial son labores remuneradas en planilla que brinda todo el soporte para garantizar la operatividad de la misma. Son los que manejan los estándares de producción en cada una de las áreas. En Placas se encuentran dos trabajadores uno con una antigüedad mayor a 4 años y otra con menos de un año. Ambos desarrollan servicios de su competencia.

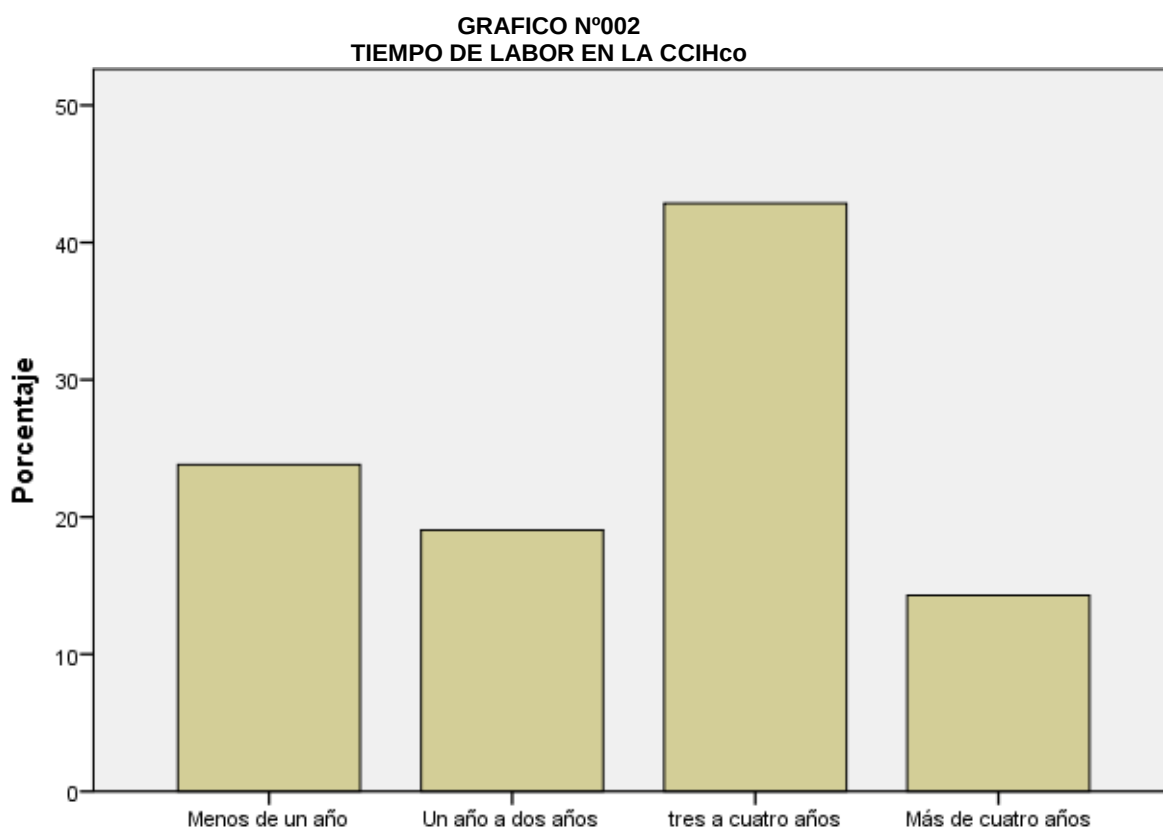
CUADRO N°002
TIEMPO DE LABOR EN LA CCIHco - 2015

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de un año	5	23,8	23,8	23,8
Un año a dos años	4	19,0	19,0	42,9
Válidos tres a cuatro años	9	42,9	42,9	85,7
Más de cuatro años	3	14,3	14,3	100,0
Total	21	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: Propia

El Siguiete Gráfico muestra las descritas líneas arriba respecto al tiempo que labora los trabajadores en la Cámara de Comercio e Industrias de

Huánuco. La barra más alta muestra que el promedio de tiempo que laboran son de tres a cuatro años 42.9%



B. Habilidades Conceptuales de los Trabajadores de la CCIHco

Los siguientes Ítem's se han formulado con la finalidad de conocer si las habilidades conceptuales es una característica de los trabajadores de la Cámara de Comercio. Se han formulado 2 preguntas, y se ha pedido que se redacte los lineamientos estratégicos para conocer el nivel de entendimiento que tienen los trabajadores.

La Cámara de Comercio e Industrias tiene formulada sus lineamientos estratégicos en cooperación con los trabajadores de la Cámara el año 2013, en el participaron el 35% de los trabajadores que actualmente se encuentran. El Cuadro N°003 hizo la consulta si conocían la visión y misión de la institución, la respuesta fue que 81% de ellos si la

conocen y el 19% no la conocen.

CUADRO N°003

CONOCIMIENTO DE LA VISION Y MISION DE LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAS DE HUANUCO 2016

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si lo conozco	17	81,0	81,0
	No lo conozco	4	19,0	100,0
	Total	21	100,0	100,0

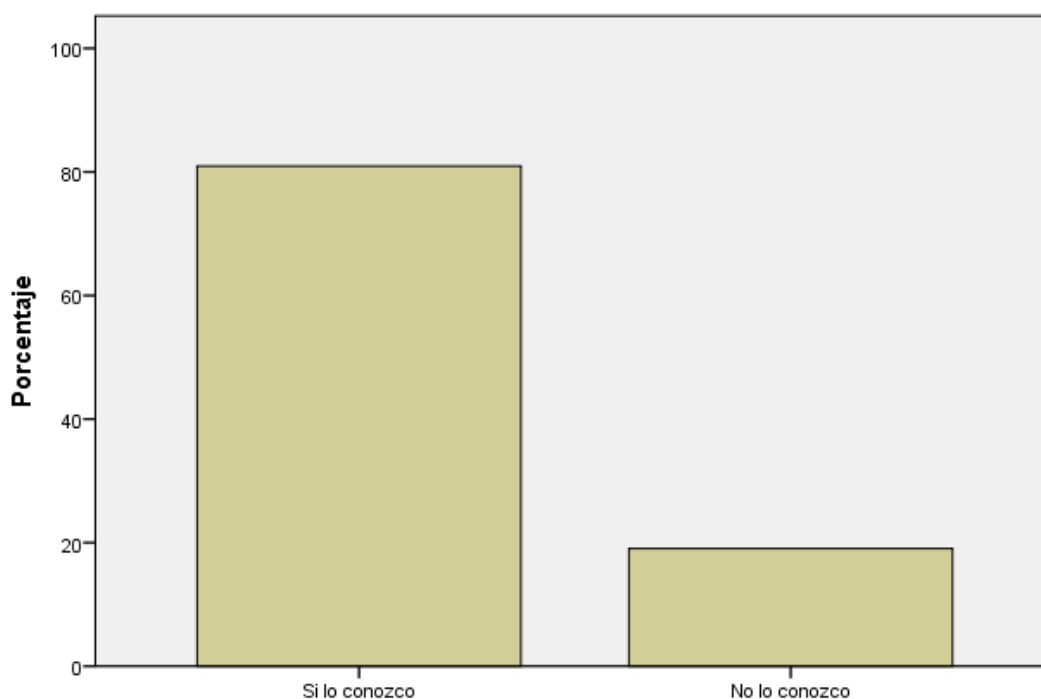
Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración: Propia

Al respecto de la información obtenida en el Cuadro podemos observar que el 19% de quienes no conocen la Mision, Visión de la institución son los locadores de servicios del Centro de Conciliación y Arbitraje, dado que son colaboradores eventuales en la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco. El Gráfico siguiente muestra esta tendencia. La barra más pronunciada manifiesta el conocimiento de los trabajadores respecto a la Misión y a la Visión. Para corroborar ello hemos pedido a los trabajadores que redacten ambos lineamientos en la encuesta. Los resultados de quienes conocen la Misión Visión y valores son similares, tienen componentes homogéneos que nos hacen determinar que es así. Así mismo se pidió listar los valores que se practican en la institución. Vale mencionar que estas líneas se encuentran inscritas en las oficinas, en el mural de la Cámara de Comercio, ello como parte de la cultura organizacional que tiene la finalidad de insertar a los trabajadores a lo que espera la Cámara de ellos.

GRÁFICO N°003

CONOCIMIENTO DE LA VISION Y MISION DE LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAS DE
HUANUCO 2016



Misión: La Cámara es una institución de representación gremial que promueve la actividad empresarial, y el Desarrollo de Huánuco.

Visión: La Cámara de Comercio es una institución líder que capacita y orienta su labor a fortalecer la capacidad de los empresarios.

Valores: atención al cliente, respeto, trabajo en equipo, liderazgo, entre otros.

Lo descrito líneas arriba es la opinión de los trabajadores respecto al conocimiento que tienen los trabajadores. En él se puede notar que tienen conocimientos claros de la misión de la institución, ello es resultado de la constante inducción que hace el área administrativa en sus diferentes jornadas de integración institucional.

De igual forma para corroborar sus conocimientos conceptuales se hizo la consulta a los trabajadores de la institución respecto al conocimiento de la coyuntura económica del país. Por qué la investigación escogió ello, es a razón de que la Cámara de Comercio obliga a sus trabajadores conocer la realidad económica por el tipo de trabajo que realizan.

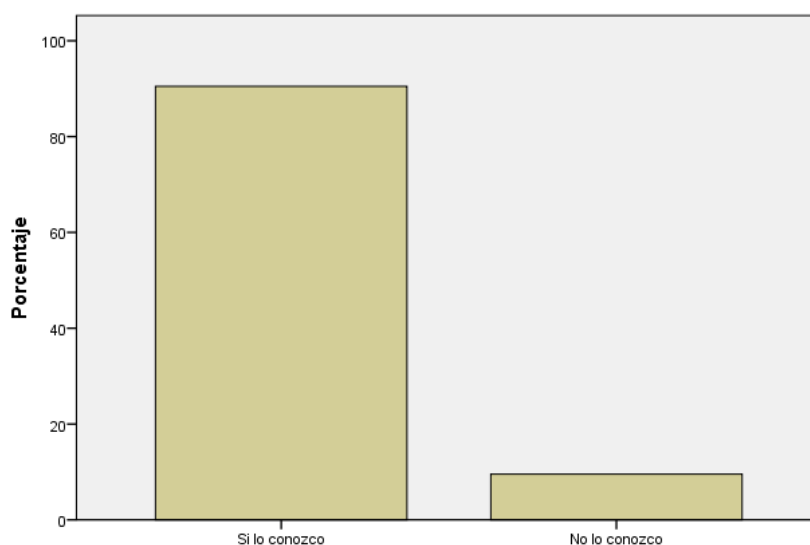
CUADRO N°004
CONOCIMIENTO DE LA COYUNTURA ECONOMICA, EMPRESARIAL DEL PERU 2016

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si lo conozco	19	90,5	90,5	90,5
No lo conozco	2	9,5	9,5	100,0
Total	21	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: Propia

El cuadro anterior y el gráfico siguiente manifiestan que el 90.5% de los encuestados manifiesta que si conoce la coyuntura económica actual. Describiendo el nivel de crecimiento económico del país, las intenciones del gobierno de querer ampliar la base tributaria en función a la formalización y otros similares. El 9% que no conoce la coyuntura son jóvenes promotores del Centro de Desarrollo empresarial.

GRAFICO N°004
CONOCIMIENTO DE LA COYUNTURA ECONOMICA, EMPRESARIAL DEL PERU 2016



C. Habilidades Técnicas de los Trabajadores de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco

Para verificar sus habilidades técnicas se hizo la consulta respecto a su grado de instrucción, las respuestas se incluyen en el Cuadro N°005. Las categorías que se han considerado son secundaria completa, estudiante universitario, egresado universitario, con post grado.

Se puede registrar que solo un trabajador de la Cámara tiene secundaria completa, y es quien realiza labores de limpieza y asistencia de ese tipo en la institución. El 28.6% son estudiantes universitario, sobre todo destaca en esta sección los promotores locadores de servicio del Centro de Desarrollo Empresarial. Otro 28.6% son egresados universitarios, y el 38.1% tienen post grado, estamos hablando la gerencia, los jefes de área quienes ya han terminado sus estudios de grado. Al finalizar el año 2016, la Cámara contar con 3 trabajadores en condición de titulados. Dos administradores y una comunicadora social.

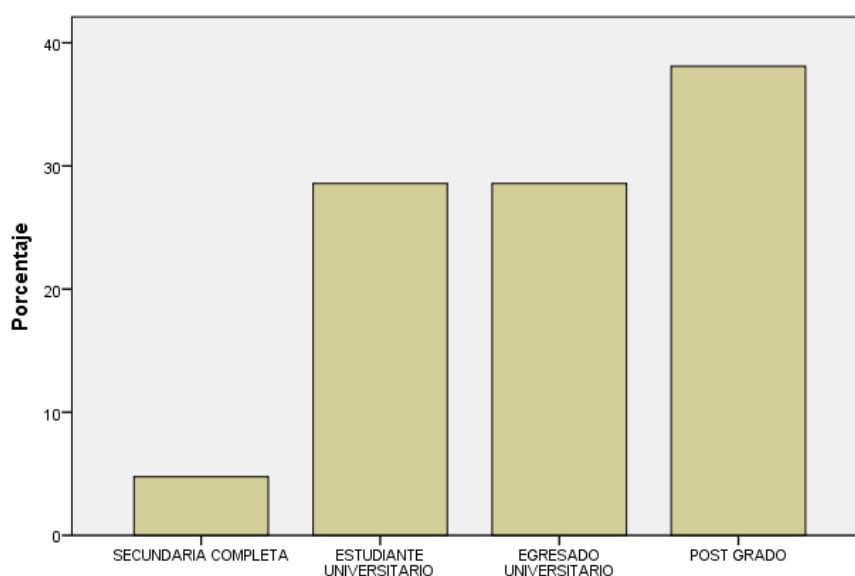
En el Gráfico siguiente muestra esta tendencia explicada líneas arriba, siendo las barras pronunciadas las que determinan el grado de instrucción que tienen los trabajadores de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco. hasta el año 2013, la Cámara contaba con 3 trabajadores de secundaria completa, sin embargo, con la política de establecer profesionalidad en el staff muchos de ellos han sido motivados en la institución para que puedan continuar sus estudios.

CUADRO N°005
FORMACION ACADEMICA DE LOS TRABAJADORES DE LA CÁMARA DE COMERCIO E
INDUSTRIAS DE HUANUCO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
SECUNDARIA COMPLETA	1	4,8	4,8	4,8
ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	6	28,6	28,6	33,3
EGRESADO UNIVERSITARIO	6	28,6	28,6	61,9
POST GRADO	8	38,1	38,1	100,0
Total	21	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
 Elaboración: propia

GRAFICO N°005
FORMACION ACADEMICA DE LOS TRABAJADORES DE LA CCIHco



En los siguiente cuadro vemos la orientación de la formación académica de los trabajadores, podemos observar que el 47.6% tiene orientación en ciencias empresariales, el 42.3% en ciencias políticas y derecho, y apenas el 9.5% en ciencias económicas. El perfil profesional que solicita los documentos de gestión de la Cámara de Comercio orienta su necesidad a esas tres carreras (especialidades). Debiendo ser una necesidad para quienes deseen incorporarse a la institución. Las tareas

que se necesita requieren de estas habilidades técnicas, muchos de los trabajadores constituyen el staff profesional de la Cámara de Comercio, así mismo, muchos de los servicios están orientadas a la prestación de asistencia empresarial, asistencia en derecho y análisis económico. Como se puede observar la Cámara de Comercio cuenta con un staff balanceado según la necesidad de cada área lo que le convierte en una institución especializada en gestión empresarial. Ver Cuadro y Gráfico siguiente:

CUADRO N°006
ORIENTACION DE LA FORMACION ACADEMICA DE LOS TRABAJADORES DE LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAS DE HUANUCO

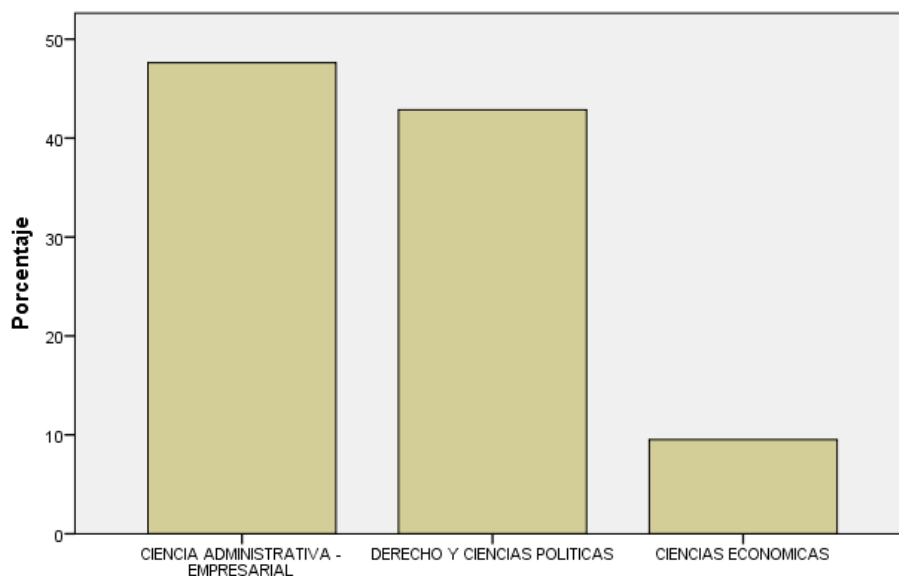
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CIENCIA ADMINISTRATIVA - EMPRESARIAL	10	47,6	47,6	47,6
	DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS	9	42,9	42,9	90,5
	CIENCIAS ECONOMICAS	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración: propia

GRAFICO N°006

ORIENTACION DE LA FORMACION ACADEMICA DE LOS TRABAJADORES DE LA CCIHco



A continuación se presenta un cuadro en el que se observa la opinión de los trabajadores de la Cámara respecto a las capacitaciones que recibe en esa institución. Como se puede observar el 95% manifiesta que la institución si los capacita, y el 5% que no los capacita.

Vale mencionar que la Cámara de Comercio es una institución que hoy se ha convertido en referente de capacitación en el departamento de Huánuco. Las finalidades son la de fortalecer las capacidades de los empresarios. Sin embargo, en estas capacitaciones se obliga a que los trabajadores se incorporen en estas capacitaciones.

CUADRO N°007
CAPACITACION DE LOS TRABAJADORES EN LA CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAS DE HUANUCO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI ME CAPACITO	20	95,2	95,2	95,2
Válidos NO ME CAPACITO	1	4,8	4,8	100,0
Total	21	100,0	100,0	

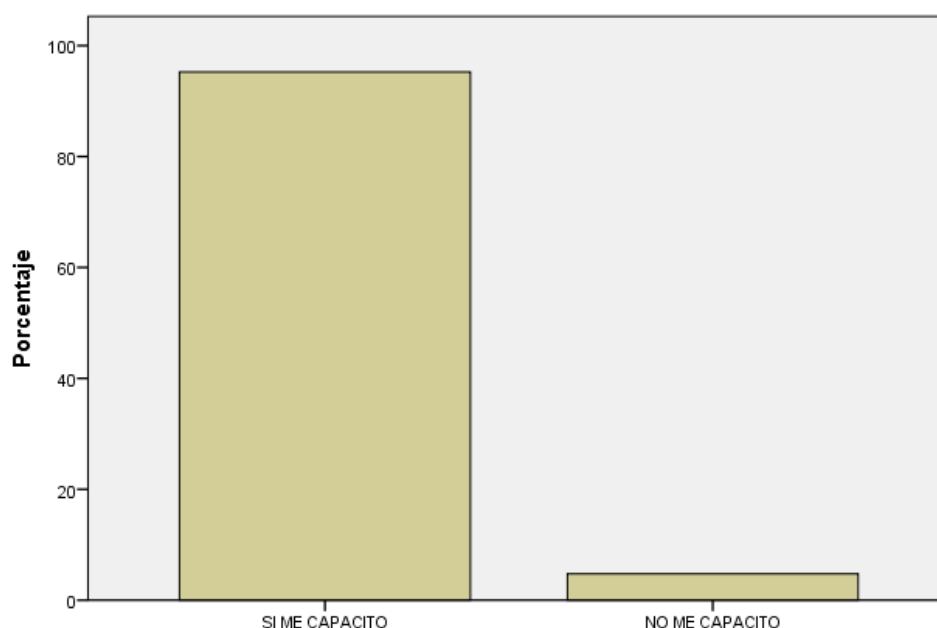
Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración: propia

En el Gráfico siguiente se puede mostrar estas tendencias. La barra pronunciada manifiesta el nivel de capacitación de los trabajadores, esto describe que técnicamente están preparándose para trabajar en sus áreas. VER GRÁFICO 07.

CUADRO N°007

CAPACITACION DE LOS TRABAJADORES EN LA CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAS DE HUANUCO



Respecto al financiamiento. Ya hemos mencionado que la Cámara permite que los trabajadores ingresen a las capacitaciones que organiza la institución. Así mismo, en capacitaciones propias de su área también financia las capacitaciones que convoca su área. Por ejemplo capacitaciones en la capital en Placas, en temas gerenciales, y otros que demande el área.

El 86% manifiesta que la Cámara de Comercio Financia sus capacitaciones, y el 14% manifiesta que no. Estos últimos son necesarios mencionar que son locadores de servicios, los que no tienen el beneficio antes mencionado.

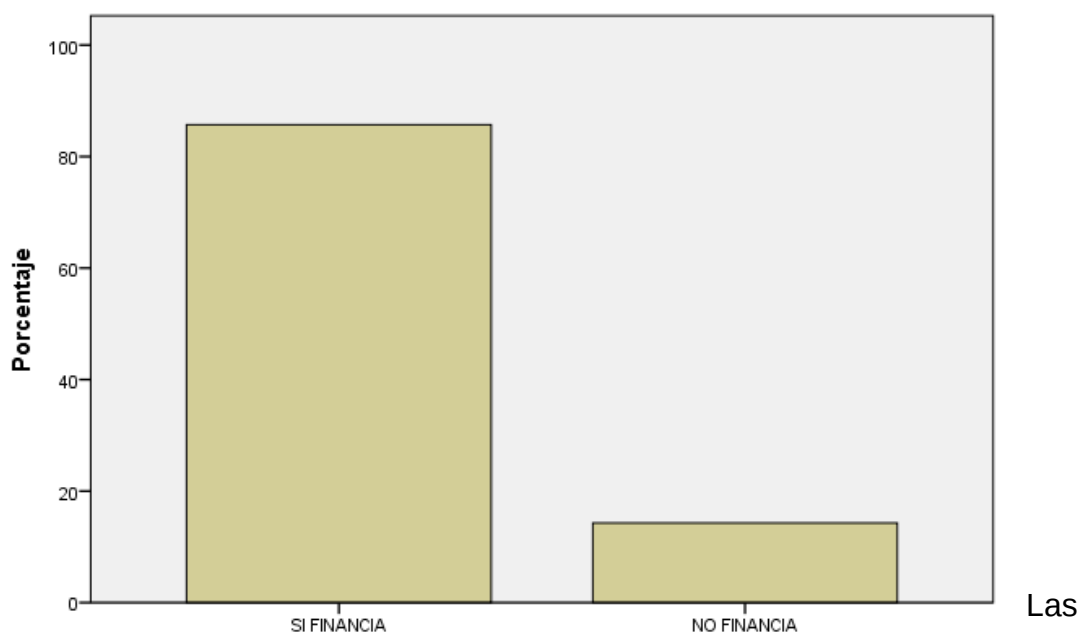
CUADRO N°008
FINANCIAMIENTO DE LAS CAPACITACIONES DE LOS TRABAJADORES DE LA
CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAS DE HUANUCO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI FINANCIA	18	85,7	85,7	85,7
	NO FINANCIA	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
 Elaboración: propia

Gráfico N°008

FINANCIAMIENTO DE LAS CAPACITACIONES DE LOS TRABAJADORES DE LA
CCIHco



Las Capacitaciones a las que asisten los trabajadores de la Cámara de Comercio están orientadas a su carrera profesional, dado que es requerimiento necesario para el desempeño en su área de trabajo. 95.2% manifestaron que sus capacitaciones están en función a su carrera profesional, y el 4.8% manifiesta que no está orientado a su carrera. Quienes manifestaron esto último son aquellos trabajadores que están como asistentes administrativos en las áreas de derecho.

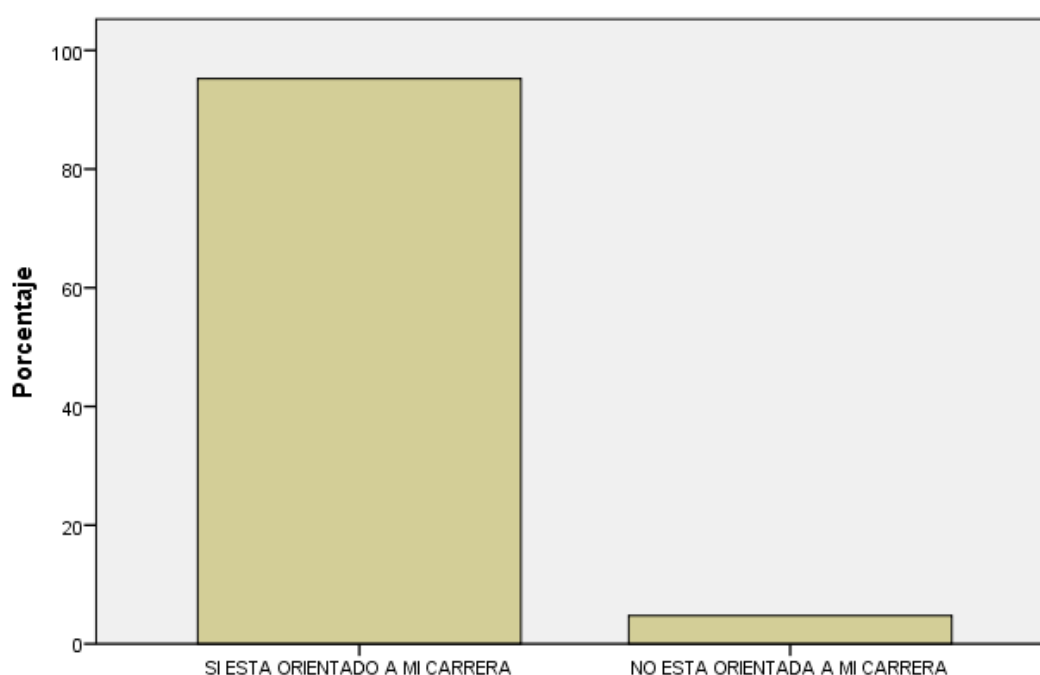
CUADRO N°009
ORIENTACION DE LAS CAPACITACIONES DE LOS TRABAJADORES DE LA CAMARA DE
COMERCIO E INDUSTRIAS DE HUANUCO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI ESTA ORIENTADO A MI CARRERA	20	95,2	95,2	95,2
	NO ESTA ORIENTADA A MI CARRERA	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: propia

GRAFICO N°009

ORIENTACION DE LAS CAPACITACIONES DE LOS TRABAJADORES DE LA CCIHco



Respecto a otras capacitaciones también se les consulto si reciben capacitaciones complementarias, el 76% manifiesta que ellos reciben otras capacitaciones como liderazgo, comunicación, uso de redes sociales entre otros. El 23.8% sostiene que no recibe capacitaciones. Quienes se encargan de verter estas capacitaciones van desde el área de gerencia o desde el directorio en las reuniones de trabajo que se establecen. VER CUADRO Y GRÁFICO SIGUIENTE.

CUADRO N°010

OTRAS CAPACITACIONES DE LOS TRABAJADORES DE LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAS DE HUANUCO

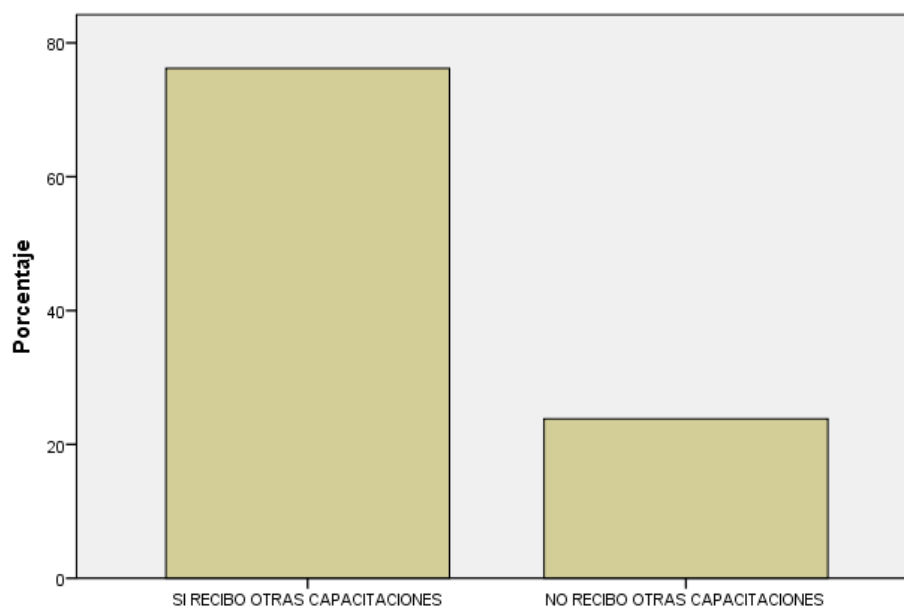
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI RECIBO OTRAS CAPACITACIONES	16	76,2	76,2	76,2
	NO RECIBO OTRAS CAPACITACIONES	5	23,8	23,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración: propia

GRAGICO N°010

OTRAS CAPACITACIONES DE LOS TRABAJADORES DE LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAS DE HUANUCO



D. Relaciones Interpersonales de los Trabajadores de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco

La siguiente habilidad que hemos analizado en esta investigación es la relación interpersonal que tienen los trabajadores de la Cámara de Comercio. Se ha podido ver los siguientes aspectos. El primero de ellos liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, y relaciones sociales.

El Siguiendo cuadro muestra los resultados de la consulta hecha a los

trabajadores respecto al tipo de liderazgo que se practica en la institución, pudiendo notar que hay opiniones divididas. El 66.7% sostiene que el tipo de liderazgo es democrático, es decir se fomenta la participación en todas las etapas decisorias de la institución, así mismo, se permite opiniones en aspectos importantes cuando debe ser determinante para el área. El 4.8% considera que el liderazgo es autoritario, y esta respuesta está determinada por la opinión de algunos locadores de servicio que cumplen tareas específicas y sienten ese tipo de relación en la institución. El 28.6% sostiene que el liderazgo es carismático, motivador. Al respecto se debe precisar y acumular las categorías democráticas y carismáticas para afirmar que el liderazgo en la Cámara es una práctica que determina el comportamiento de los trabajadores de la institución, viéndose motivados a cumplir las metas asignadas. Como parte de la política de la institución es menester de la actividad empresarial cumplir con garantizar la dirección de la institución a través de estas características. Quienes ejercen este tipo de liderazgo son los gerentes y jefes de área, así como la misma presidencia del Consejo Directivo.

CUADRO N°011

TIPO DE LIDERAZGO QUE SE PRACTICA EN LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAS DE HUANUCO

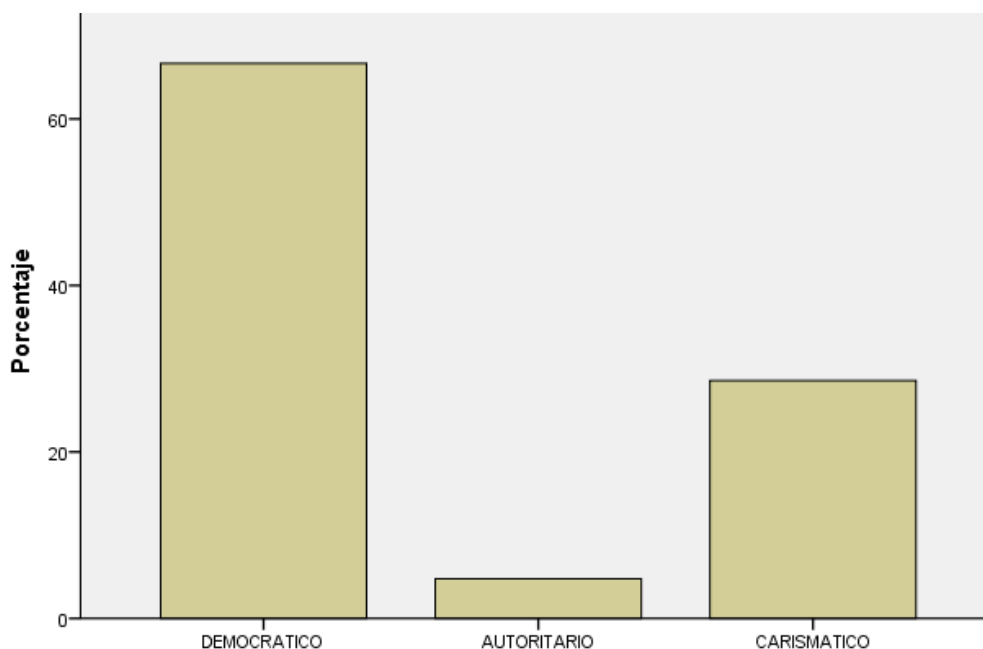
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos DEMOCRATICO	14	66,7	66,7	66,7
AUTORITARIO	1	4,8	4,8	71,4
CARISMATICO	6	28,6	28,6	100,0
Total	21	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración: propia

GRAFICO N°011

TIPO DE LIDERAZGO QUE SE PRACTICA EN LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAS DE HUANUCO



Respecto a la motivación como parte de la relación interpersonal en los trabajadores de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco, los resultados que hemos podido obtener nos manifiestan que el 100% de los trabajadores tienen motivaciones intrínsecas, es decir, la institución se preocupa por ellos de manera directa reconociendo remunerativamente bien su trabajo.

Se ha podido verificar que la Cámara brinda asistencia en salud, y estudios a quienes así lo demandan. Esto es elemento fundamental para entender que los trabajadores están motivados en la institución. Prueba de ello es el constante apoyo que brindan en labores que demandan trabajo en equipo.

Tanto locadores de servicios como trabajadores que están en planilla han contestado al 100%, para ello el equipo de investigación les ha explicado en que consiste este concepto intrínseco y como determina eso en sus

conductas profesionales, y personales, la misma que es preocupación de todo el directorio.

CUADRO N°012

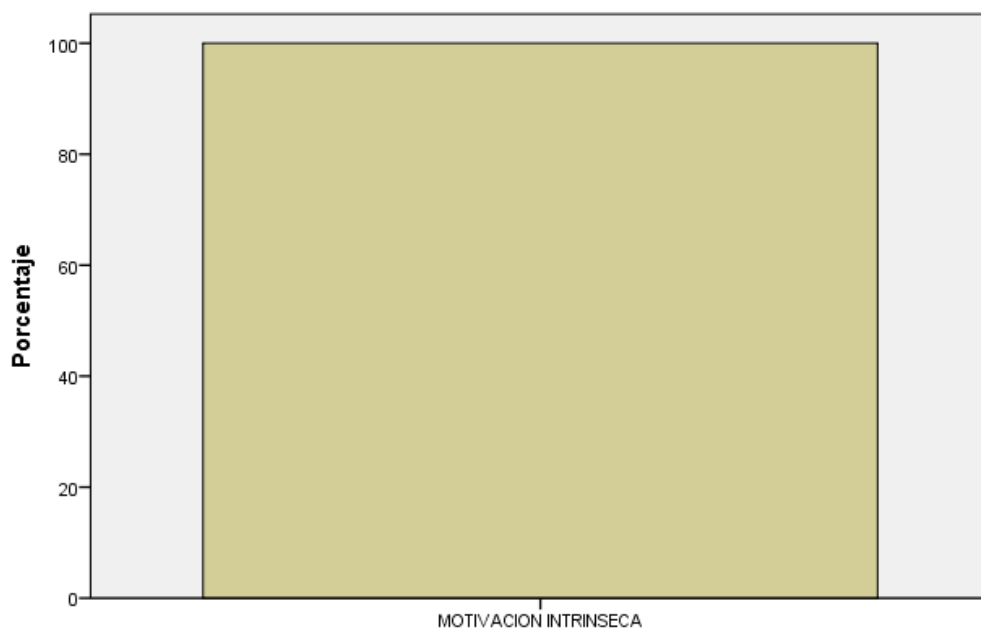
TIPO DE MOTIVACION QUE SE PRACTICA EN LA CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAS DE HUANUCO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MOTIVACION INTRINSECA	21	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: propia

GRAFICO N°012

TIPO DE MOTIVACION QUE SE PRACTICA EN LA CAMARA DE CCIHco



Otro aspecto visto en las relaciones interpersonales que se han revisado en los trabajadores de la Cámara son los sistemas de comunicación de que se usa para transferir información de coordinación planificación y otros.

Como se ha visto en la teoría los tipos de comunicación son el informal y formal, expresiones escritas, verbales, otros.

Los resultados obtenidos se visualizan en el siguiente cuadro nos muestra a opinión de los trabajadores respecto a la forma de comunicación. El 57% sostiene que la información es formal. Quienes han manifestado ellos son los que están en planilla, quienes se conducen con informes, memorándums y otros. El 42.9% sostiene que la comunicación es mixta, es decir se emplea la comunicación formal y otras formas de comunicación directa e indirecta. VR CUADRO Y GRAFICO N°013

CUADRO N°013

TIPO DE COMUNICACION QUE SE PRACTICA EN LA CCIHco

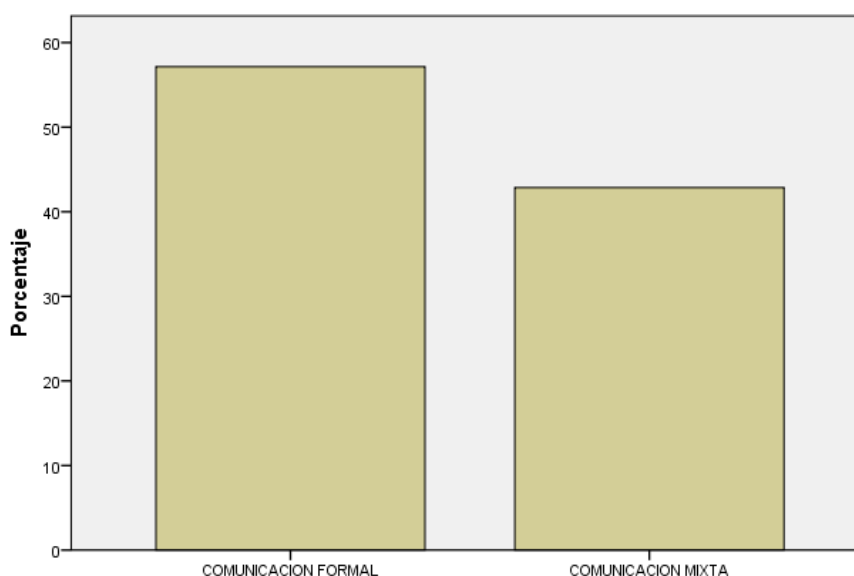
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	COMUNICACION FORMAL	12	57,1	57,1	57,1
	COMUNICACION MIXTA	9	42,9	42,9	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración: propia

GRAFICO N°013

TIPO DE COMUNICACION QUE SE PRACTICA EN LA CCIHco



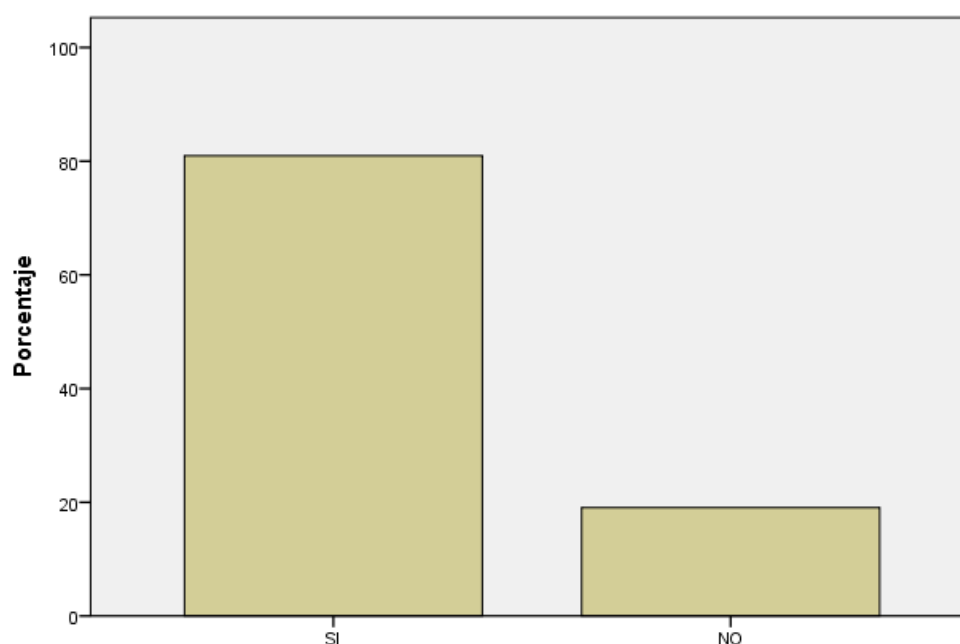
Finalmente se hizo la consulta a los trabajadores si desarrollan trabajo en equipo. Y en el siguiente cuadro se puede mostrar estos resultados, el 81% de ellos manifiesta que si hay trabajo en equipo, sobre todo en eventos que convocan a todos los socios de la institución, como las asambleas, capacitaciones, entre otras. Quienes no intervienen en estas jornadas de trabajo en equipo son en su mayoría los trabajadores de locación de servicios, ellos son los que desarrollan trabajos eventuales. VER CUADRO Y GRAFICO SIGUIENTE.

CUADRO N°014
DESARROLLO DE TRABAJO EN EQUIPO EN LA CCIHco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	17	81,0	81,0	81,0
	NO	4	19,0	19,0	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: propia

GRAFICO N°014
DESARROLLO DE TRABAJO EN EQUIPO EN LA CCIHco



Otras características importantes en la relación interpersonal es si en conjunto ellos celebran fechas importantes como cumpleaños, como aniversarios y otros, dado que estos permiten el acercamiento entre las oficinas.

El 90% sostiene que si participaron en eventos importantes, y el 9.5% que no participaron en ninguno de ellos.

CUADRO N°015

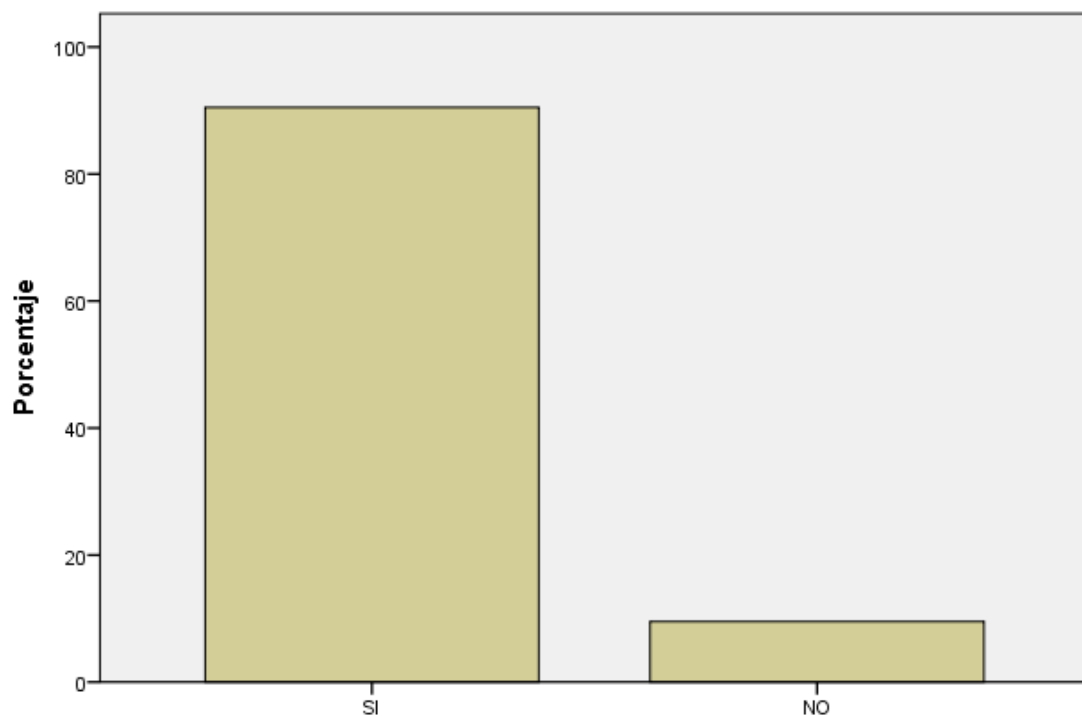
CELEBRACION DE FECHAS IMPORTANTES EN LA CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAS DE HUANUCO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	19	90,5	90,5	90,5
NO	2	9,5	9,5	100,0
Total	21	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: propia

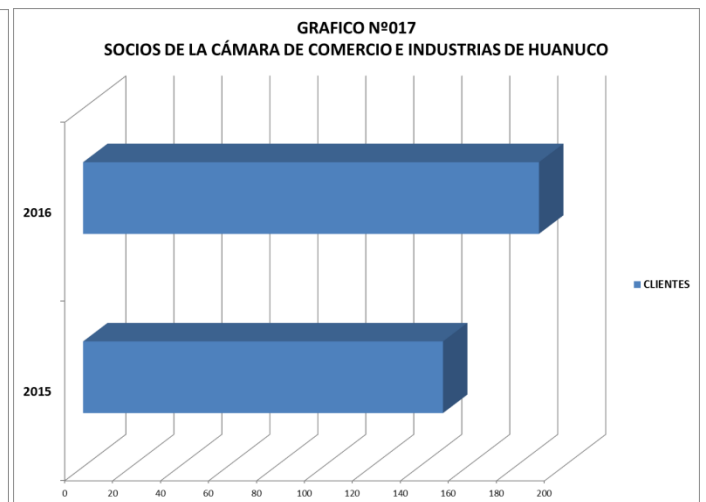
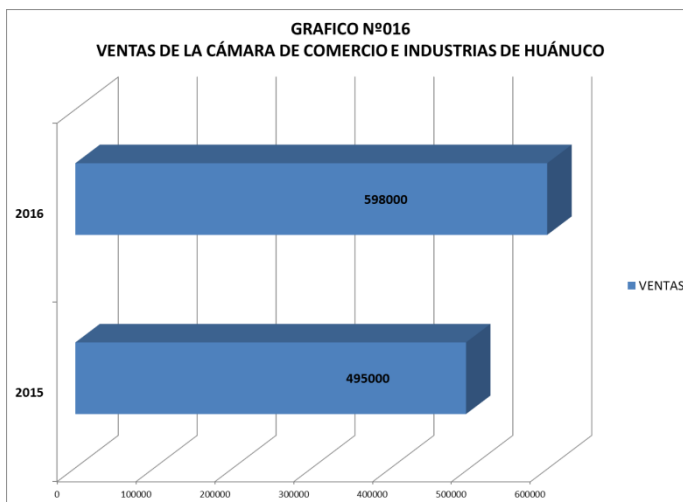
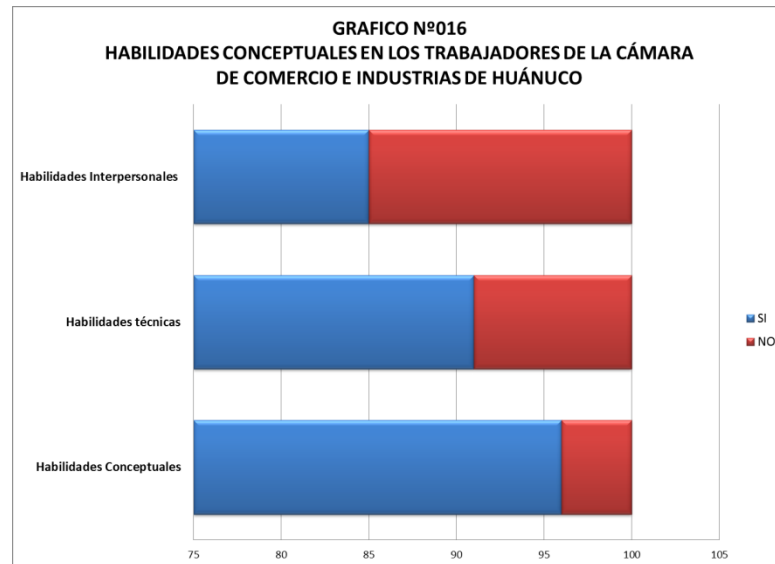
GRAFICO N°015

CELEBRACION DE FECHAS IMPORTANTES EN LA CCIHco



4.2. Contratación de Hipótesis

4.2.1. Las Habilidades de los Recursos Humanos en el Desempeño Económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco



En la sección de interpretación de resultados hemos podido verificar la existencia de habilidades conceptuales, técnicas, e interpersonales en el recurso humano de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco. Los gráficos anteriores tienen como fuentes las entrevistas hechas a los

directivos, así como, el análisis a la información secundaria existente de la institución. Cómo se puede observar de la opinión de los directivos desprende y confirma la existencia de habilidades en su recurso humano, dado que es producto de la evaluación permanente que se hace para estar incorporado en el área de trabajo. Frente a estos resultados y entendiendo que a la fecha hubo un incremento en las ventas y el número de clientes respecto al año anterior que son componentes del desempeño económico de la institución podemos sostener lo siguiente:

- Existe una relación entre las habilidades de los trabajadores y las variables económicas de la Cámara de Comercio.
- A medida que las habilidades del recurso humano son más expresiva, los resultados de los indicadores económicos es positiva.

Por ello sostenemos que nuestras hipótesis están siendo validadas, es decir:

“las habilidades del Recurso Humano (conceptuales, técnicas, interpersonales) influyen significativamente en el desempeño económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco (ventas, posicionamiento)”.

Contrastación descriptiva que puede ser corroborada gracias a los resultados obtenidos con los diferentes instrumentos de investigación. Entre el 2015, y setiembre del presente año los resultados económicos de la Cámara de Comercio han mejorado a consecuencia del rendimiento que tienen los trabajadores en sus respectivas áreas.

Las entrevistas hechas a los miembros del Directorio de la Cámara de Comercio resumen las exigencias de la institución por contar con trabajadores y/o colaboradores con habilidades propias de la administración que se adapten a la programación de sus actividades generando renta y posicionando mejor en los clientes que tienen.

Nuestras tres hipótesis están corroboradas descriptivamente en esta sección.

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5. Discusión de Resultados

5.1. Contrastación de Resultados con la Bibliografía

Peter Druker en su libro la Gerencia, sostiene que estos gestores deben contar con habilidades particulares que permitan que su gestión tenga rendimiento importante en términos de renta, en términos de posicionamiento en el mercado. Así mismo, Edimer Gutierrez Tobar, en su texto Competencias Gerenciales manifiesta que las habilidades del recurso humano en las empresas esta resumido en conceptuales, es decir en el entendimiento de los trabajadores respecto a la concepción estratégica de la empresa, habilidades técnicas, conocimiento de formación profesionales que requiere el área en el que se desempeña, y habilidades interpersonales, que son requeridas para la formación de trabajo en equipo, motivación, y muy buena comunicación en el ambiente laboral.

Considerando estas teorías, se puede entender que lo corrobora la afirmación anterior de la tesis en la que sostenemos la relación significativa que existe entre ambas variables, habilidades y desempeño económico. Efectivamente al demostrar la existencia de estas habilidades en los trabajadores de la Cámara de Comercio, y pudiendo notar la mejora en los indicadores económicos que este tiene hasta setiembre del presente año, bibliográficamente podemos afirmar que nuestra hipótesis general y específica se corrobora, se valida a partir de la teoría que sustenta esta relación.

Stephen Robins sostiene en su primer capítulo en su libro Administración, Teoría y práctica que lo fundamental en una empresa es desarrollar estas habilidades gerenciales en todos los niveles de la empresa para generar resultados esperados. Dado que la consecuencia de ello, será aumento en el rendimiento, mejora en los procesos de innovación, inversión en mayor conocimiento, fomento del trabajo en equipo, establecimiento de un tipo de liderazgo adecuado para la gerencia en la empresa.

La Cámara de Comercio, se evalúa como una empresa sin fines de lucro que tiene los mismos componentes organizacionales que cualquier empresa en el mercado.

CONCLUSIONES

- El 50% de los trabajadores de la Cámara de Comercio se encuentran laborando en las áreas de administración y conciliación/arbitraje.
- El 42% de los trabajadores de la Cámara de Comercio vienen laborando entre tres a cuatro años en la institución.
- El 81% de los trabajadores conoce la misión, visión, valores de la Institución.
- El 90% de los trabajadores de la Cámara de Comercio conocen la coyuntura económica.
- El 38% de los trabajadores cuentan con estudios de post grado, y son egresados universitarios.
- El 47% de trabajadores tienen formación profesional de tipo empresaria, es decir carrera de administración, economía y otros.
- Según los gráficos 16, 17, 18 Las habilidades de los recursos humanos (técnica, conceptual, interpersonal) en la Cámara de Comercio e Industria de Huánuco han influenciado de manera significativa en el desempeño económico (ventas y posicionamiento) de la institución permitiendo que las ventas aumenten y el número de socios.
- LA Bibliografía sustenta que las habilidades de los recursos humanos influyen en el desempeño económico de las empresas dado que les permite mejorar su rendimiento a partir de la interacción formando equipos de trabajo, buena comunicación y liderazgo.
- La bibliografía ha demostrado la relación que existe entre la variable habilidades del recurso humano, y desempeño económico en la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco.

RECOMENDACIONES

- Fomentar el desarrollo de las habilidades humanas en los trabajadores de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco, especializándolos técnicamente y preparándolos para comprender el contexto económico empresarial actual en el departamento y el país.
- Fomentar la capacitación permanente especializada en los trabajadores de la Cámara según el área en el que se desempeñan, garantizando su estabilidad en base al cumplimiento de resultados programados en el plan operativo institucional.
- Fomentar la práctica de otorgamiento de incentivos por el cumplimiento de metas en cada una de las áreas de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco, los mismos que pueden ser económicos, o de flexibilidad o días de descanso.
- Desarrollar la cultura organizacional resaltando la meritocracia en cada una de las áreas de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco, premiando a quienes fomenten dicho trabajo en sus áreas o en toda la institución.
- Exponer los resultados del desempeño económico a la asamblea de socios manifestando que los resultados obedecen a las habilidades gerenciales que tienen los trabajadores de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco.
- Inventariar las experiencias de desarrollo personal para mejorar los resultados y fomentar las competencias en los trabajadores de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Peter Drucker. La Gerencia: tareas responsabilidades y prácticas. Edición 2002

Competencias Gerenciales. Habilidades Conocimiento y Aptitudes. Edimer Gutierrez Tobar. Edición 2010.

Historia de la administración [Documento en línea]. Disponible:
[http://www.google.com/organización/historia de la administracion.htm](http://www.google.com/organización/historia%20de%20la%20administracion.htm) [Consulta: 2003, Abril].

De Welsch, Hilton & Gordon (1990). El proceso administrativo. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.google.com/organización/elprocesoadministrativo.htm> [Consulta: 2003, Abril] Mexico: Mc Graw – Hill Book Company.

Koontz, Harold (1994. Administración una perspectiva global. (10^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

Robbins, Stephen P. (1994. Administración teoría y práctica. (4^a ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

Werther, William B... (1995. Administración de personal y recursos humanos. (4^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

Kast, Fremont E. (1988. Administración en las organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias. (4^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

Stoner, James A.F. (1996. Administración (6^a ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

Chiavenato, Idalberto. (2001. Administración, proceso administrativo. (3^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

Las Habilidades Gerenciales y Su Importancia en la Direccion Empresarial
Paola Andrea Ruiz Rojas
http://www.revista-mm.com/ediciones/rev78/admin_habilidades.pdf

David Keirse (1988)
Please Understand me II: Temperament Carácter, Intelligence

Tipos de Habilidades Gerenciales – Emprende PYME
[http://www.emprendepyme.net/tipos- de - habilidades - gerenciales.html](http://www.emprendepyme.net/tipos-de-habilidades-gerenciales.html)

Las Tres Habilidades Básicas según Katz. Blog WorkMeter.
[http://es.workmeter.com/blog/bid/329356/las-3-habilidades-directivas-b-sicas-segu-n-katz](http://es.workmeter.com/blog/bid/329356/las-3-habilidades-directivas-b-sicas-segun-katz)

CIBERGRÁFIA

1. <http://www.cybertesis.umsa.bo/>
2. <http://cybertesis.upc.edu.pe>
3. <http://cybertesis.upc.edu.pe>
4. Ministerio de la Producción: www.produce.gob.pe
5. Banco Central de Reserva: www.bcrp.gob.pe
6. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: www.mincetur.gob.pe
7. Instituto Nacional de Estadística e Informática : www.inei.gob.pe

ANEXOS

GUIA DE ENTREVISTA A MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO DE LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAS DE HUANUCO

- e.** Qué tan importante es el recurso humano para la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco?
- f.** Qué criterios considera el Directorio para seleccionar al recurso humano en las distintas áreas?
- g.** Los trabajadores presentan iniciativas para mejorar el desempeño económico de sus áreas?
- h.** Demuestran los trabajadores de la Cámara conocimiento del entorno en materia económica, social, u otras variables?
- i.** Cómo es la relación interpersonal que tienen los trabajadores de la Cámara de Comercio?
- j.** Considera que los trabajadores de la Cámara tienen el conocimiento suficiente para las tareas que desempeñan?
- k.** Establece el directorio metas comerciales a los trabajadores que contratan para las distintas áreas?
- l.** Con qué frecuencias evalúa el cumplimiento de metas a los trabajadores de la Cámara de Comercio?
- m.** Considera que las habilidades de los trabajadores permite mejorar las ventas de la Cámara de Comercio?
- n.** Considera que la labor de los trabajadores ha permitido mejorar el posicionamiento de la Cámara de Comercio?
- o.** Promueve la Capacitación de los trabajadores de la Cámara de Comercio?

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAS DE HUANUCO

A continuación se presenta la siguiente encuesta que tiene fines académicos, los resultados que se obtengan permitirá hacer propuestas para mejoras en la cámara de comercio. Su colaboración será sumamente importante para nuestra investigación.

I. Generalidades

a. Mencione usted en que área labora:

- 6. Administración ()
- 7. Placas ()
- 8. Contabilidad ()
- 9. Centro de Desarrollo Empresarial ()
- 10. Centro de Conciliación ()
- 11. Centro de Arbitraje ()

b. Cuánto tiempo labora usted en el área:

- 12. Menos de un año ()
- 13. Un años a dos años ()
- 14. Tres años a cuatro ()
- 15. Más de cuatro años ()

II. Respecto a sus Habilidades

c. Conceptuales

c.1. Conoce usted la misión, visión y valores de la Cámara de Comercio?

- 16. Si lo conozco ()
- 17. No lo conozco()

Si la respuesta fue afirmativa describa las ideas centrales de la misión visión, y cuáles son los valores:

Misión_____

Visión_____

Valores_____

c.2 Conoce usted la coyuntura económica, empresarial del PERÚ?

- 18. Si lo conozco ()
- 19. No lo conozco()

Si la respuesta es afirmativa, precise algunas ideas generales de ese entorno:

d. Técnicas

Cuál es su formación académica?

- 20. Secundaria completa ()
- 21. Estudiante universitario ()
- 22. Egresado universitario ()
- 23. Post grado ()
- 24. Carrera técnica ()

Su formación académica está orientada a:

- 25. Ciencia Administrativa – empresarial ()
- 26. Al Derecho y ciencia política ()
- 27. A la Ciencia Económica ()
- 28. A la Contabilidad y Finanzas ()
- 29. A la Ingeniería ()

Se capacita constantemente?

- 30. Si me capacito ()
- 31. No me capacito ()

Si la respuesta es afirmativa, precise lo siguiente:

- 32. Las capacitaciones son financiadas por la Cámara si () no ()
- 33. Las capacitaciones son en el área que laboro si () no ()
- 34. Recibo otras capacitaciones distintas a su área si () no ()

e. Interpersonales

Qué tipo de liderazgo se practica en la Cámara de Comercio?

- 35. Democrático ()
- 36. Autoritario ()
- 37. Carismático ()
- 38. Burocrático ()
- 39. Transformacional ()

Qué tipo de motivación se practica en la cámara de Comercio?

- 40. Motivación intrínseca ()
- 41. Motivación extrínseca ()

Qué tipo de comunicación se practica en la cámara de comercio?

- 42. Comunicación formal ()
- 43. Comunicación informal ()
- 44. Comunicación mixta ()

Desarrolla usted trabajo en equipo?

Si () No ()

Celebran fechas y acontecimientos importantes?

Si () No ()

Tesis: Las Habilidades del Recurso Humano, y su relación con el Desempeño Económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco 2016

Autor: Bach. David Borda Villena

Matriz de Consistencia



UDH
UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
<http://www.udh.edu.pe>

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología	Instrumentos
General ¿De qué manera las habilidades del Recurso Humano influyen en el Desempeño Económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco 2016? Específicos - ¿De qué manera las habilidades Conceptuales influyen en el desempeño económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco 2016? - ¿De qué manera las habilidades técnicas influyen en el desempeño económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco 2016? - ¿De qué manera las habilidades interpersonales influyen en el desempeño económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco?	General Analizar de qué manera las habilidades del Recurso Humano influyen en el Desempeño Económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco 2016 Específicos - Analizar de qué manera las habilidades Conceptuales influyen en el desempeño económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco 2016 - Analizar de qué manera las habilidades técnicas influyen en el desempeño económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco 2016 - Analizar de qué manera las habilidades interpersonales influyen en el desempeño económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco.	General Las habilidades del Recurso Humano influyen significativamente en el Desempeño Económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco 2016 Específicos - Las habilidades Conceptuales influyen significativamente en el desempeño económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco 2016 - Las habilidades técnicas influyen significativamente en el desempeño económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco 2016 - Las habilidades interpersonales influyen significativamente en el desempeño económico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco.	1. Independiente - Habilidades del Recurso Humano Dimensiones - Habilidades Conceptuales - Habilidades Técnicas - Habilidades Interpersonales 2. Dependiente Desempeño Económico Dimensiones - Ventas - Posicionamiento	Tipo y Nivel de Investigación Descriptiva: Se especifican las propiedades, características, de los perfiles de las personas, grupos, procesos. Enfoque Cuantitativo: se recolectará información que va ser procesada estadísticamente. Diseño de la Investigación: La Investigación es no experimental – Transversal. A. Población 11 Trabajadores en Planilla 10 locadores de Servicios 09 Directivos Total 30 N = 30 B. Muestra N = n	Encuestas: para determinar las habilidades del recurso Humano Entrevista a directivos: para determinar la importancia del recurso humano en el desempeño económico.