



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre – Bolivia

CURSO DE MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

**“MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS
DE SERVICIOS BÁSICOS DE LA CIUDAD DE SUCRE”**

**Tesis para obtener el grado de
Académico de Magister en
Administración de Empresas y Negocios**

Autora: Carolina Andrea Prieto Peñarrieta

Sucre – Bolivia

2018

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	11
1. MARCO TEÓRICO	12
1.1 La teoría de gestión de recursos humanos	12
1.2 Evolución de las teorías de sobre recursos humanos.....	14
1.3 Herramientas de gestión de recursos humanos	19
1.3.1 Gestión de recursos humanos por competencias.....	19
1.3.2 El ciclo PDCA: (planificar, hacer, verificar y actuar): el círculo de deming de mejora continua	24
1.3.3 Modelo EFQM	25
1.3.4 Diagrama de afinidad	25
1.3.5 Programa de acciones correctivas	26
1.4 El recurso humano como ventaja competitiva.....	28
1.4.1 Administración estratégica de recurso humanos	29
1.4.1.1 La perspectiva universalista	32
1.4.1.2 La perspectiva configuracional	34
1.4.1.3 La perspectiva contingente.....	36
1.4.1.4 La perspectiva contextual.....	38
1.5 Teorías de clima organizacional	40
1.6 Teorías sobre cultura organizacional	45
1.7 Teorías de satisfacción laboral.....	47
1.8 Síndrome de Burnout.....	48
1.9 Las empresas de servicios básicos	50
1.9.1 Empresa Local de Agua Potable y Alcantarillado Sucre ELAPAS	50
1.9.2 Compañía Eléctrica Sucre S.A CESSA.....	51
1.9.3 Cooperativa de Teléfonos Automáticos Sucre Limitada Cotes Ltda	51
CAPÍTULO II	53
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO EN SUCRE	54
2.1 Análisis interno.....	54
2.1.1 Compañía Eléctrica Sucre S.A CESSA.....	54
2.1.2 Cooperativa de Teléfonos Automáticos Sucre Limitada Cotes Ltda.	55

2.1.3 Empresa Local de Agua Potable y Alcantarillado Sucre ELAPAS	58
Cargo 60	
N° de Casos.....	60
Haber básico	60
2.1.4 Método Delphi entrevista a expertos.....	61
2.1.5 Encuesta a personal de las empresas de servicio.....	66
2.2 Análisis externo	84
2.2.1 Compañía Eléctrica Sucre S.A CESSA.....	84
2.2.2 Cooperativa de Telecomunicación Sucre COTES	87
2.2.3 Empresa Local de Agua Potable y Alcantarillado Sucre. ELAPAS	88
2.3 Conclusiones del diagnóstico	89
CAPÍTULO III.....	91
3. PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN LA GENERACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS DE SERVICIOS BÁSICOS DE SUCRE.....	92
3.1 Introducción.....	92
3.2 Misión de la propuesta.....	92
3.3 Visión de la propuesta	93
3.4 Estrategias para la generación de satisfacción laboral en funcionarios de empresas de servicios básicos de la ciudad de Sucre	93
3.4.1 Objetivo de la estrategia	93
3.5 Líneas estratégicas de la propuesta.....	93
3.5.1 Línea estratégica capacitación	94
3.5.2 Línea estratégica motivación	95
3.5.3 Cronograma de ejecución	100
3.5.4 Presupuesto	101
3.5.5. Metodología.....	101
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXO 1: Cadena de valor	

ANEXO 2 Planilla de funcionarios

ANEXO 3: Coherencia lógica

ANEXO 4: Encuesta

ANEXO 5: Guía de entrevista

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Distribución de recursos humanos según área ELAPAS.....	60
Cuadro N° 2 Escala salarial: Haber Básico Aprobado gestión 2012	60
Cuadro N° 3 Matriz de líneas estratégicas	98
Cuadro N° 4 Presupuesto general	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Resultados del grado de conocimiento	61
Tabla N° 2 Grado de influencia de cada una de las fuentes	62
Tabla N° 3 Grado de influencia de cada una de las fuentes	62
Tabla N° 4 Resultados de la encuesta realizada a los expertos	63
Tabla N° 5 Frecuencias acumuladas: Encuesta realizada a los expertos	64
Tabla N° 6 Frecuencias relativas acumulativas: Encuesta realizada a los expertos	64
Tabla N° 7 Frecuencias acumulativas relativas, por la inversa de la curva normal	65
Tabla N° 8 Grado de adecuación de cada pregunta	66
Tabla N° 9 Categoría de cada pregunta según grado de adecuación	66
Tabla N° 10 ODECO Reclamos y consultas	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Grupo etario de los encuestados	67
Gráfico N° 2 Estado civil de los encuestados	68
Gráfico N° 3 Presencia de hijos	68
Gráfico N° 4 Años de servicio en la empresa	69
Gráfico N° 5 Forma de ingreso a la empresa	69
Gráfico N° 6 Presentación en el área o departamento de trabajo.....	70
Gráfico N° 7 Existencia de capacitación en la empresa.....	70
Gráfico N° 8 Conocimiento de manual de funciones y políticas	71
Gráfico N° 9 Conocimiento en servicio al cliente	71
Gráfico N° 10 Existencia de incentivos al personal.....	72
Gráfico N° 11 Existencia de dinámicas grupales.....	72
Gráfico N° 12 Percepción del ambiente laboral.....	73
Gráfico N° 13 Conocimiento de reclamos	73
Gráfico N° 14 Existencia de un manejo de quejas y reclamos	74
Gráfico N° 15 Buena gestión de calidad.....	74
Gráfico N° 16 Percepción de la satisfacción laboral.....	75
Gráfico N° 17 Percepción del trabajo en equipo.....	75
Gráfico N° 18 Existencia de sobrecarga de funciones	76
Gráfico N° 19 Buenas condiciones laborales.....	76
Gráfico N° 20 Estrés laboral en la empresa	77
Gráfico N° 21 La empresa ofrecen un seguro de salud a sus trabajadores	77
Gráfico N° 22 La empresa otorga vacaciones a sus trabajadores	78
Gráfico N° 23 La empresa remuneración las horas extras.....	78
Gráfico N° 24 La empresa otorga ascensos laborales.....	79
Gráfico N° 25 Trabajadores conforme con su sueldo	79
Gráfico N° 26 Seguridad en la empresa por parte del trabajador	80
Gráfico N° 27 En un futuro se ve trabajando en la empresa aun	80
Gráfico N° 28 Construir buenas amistades en el entorno laboral	81
Gráfico N° 29 Presencia de roce o malentendido con empleados	81
Gráfico N° 30 Cualidades del líder	82

Gráfico N° 31 Variables cruzadas: Ingreso, capacitación, incentivos y dinámicas	82
Gráfico N° 32 Variables cruzadas: Ambiente laboral, satisfacción laboral y gestión de calidad	83
Gráfico N° 33 Cruce de variables: Seguro, vacaciones, remuneración por horas extras y ascensos laborales	83
Gráfico N° 34 Cruce de variables: Buenas amistades, malentendidos y estrés laboral ..	84
Gráfico N° 35 Valor de la acción telefónica	87

RESUMEN

Los recursos humanos que cada empresa posee son la mejor ventaja competitiva que se puede tener ya que sus trabajadores son inigualables y únicos. El presente trabajo se encuentra en la necesidad de querer generar una gestión de recursos humanos en empresas de Servicios Básicos para que estas mismas puedan brindar mejor atención a la población y de esa forma poder ser más productivas, y así, que puedan llegar a cumplir sus objetivos o metas de forma más eficiente.

En el capítulo I, se presenta el marco teórico cuyo aporte constituye contextualizar el objeto de estudio a través de la teoría de Gestión de Recursos Humanos, evolución de la teoría sobre recursos humanos, herramientas de gestión de recursos humanos, el recurso humano como ventaja competitiva, teorías de clima organizacional, teorías sobre cultura organizacional, teorías de satisfacción laboral

El capítulo II, consta de dos partes en la primera se presenta los antecedentes de la empresa y sigue con resultados del diagnóstico: encuesta y entrevistas.

En el capítulo III se plantea un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en la generación de satisfacción laboral en empresas de servicios básicos de Sucre con cuatro lineamientos: Línea estratégica capacitación, línea estratégica motivación, línea estratégica de equipo y maquinaria, línea estratégica remuneración

ABSTRACT

It is taken into account that the human resources that each company owns is the best competitive advantage that it can have since its workers are unique. The present work is in need of wanting to generate a management of human resources in Basic Services companies so that they can provide better attention to the population and in that way to be more productive, and this, that they can reach their goals.

In chapter I, the theoretical framework is presented, whose contribution is to contextualize the object of study through the theory of Human Resource Management, evolution of the theories of human resources, human resources management tools, human resources as competitive advantage, theories of organizational climate, theories about organizational culture, theories of job satisfaction

In chapter II, there are two parts in the first one, the background of the company is presented and the diagnosis results follow: survey and interviews.

In Chapter III, a Human Resources Management Model is proposed based on the generation of job satisfaction in basic service companies of Sucre with four guidelines: Strategic training line, motivation strategic line, strategic line of equipment and machinery, strategic line remuneration

INTRODUCCIÓN

La actividad laboral es una de las múltiples actividades que el hombre desarrolla a lo largo de su vida, ahora bien, esta interacción social que se produce entre el trabajador y su entorno, puede tener resultados beneficiosos y pueden llegar a ser causantes de importantes trastornos en la actividad laboral, no sólo afectando de forma individual, sino también en términos organizacionales y sociales.

En sus inicios, las tradiciones griegas y judeo-cristianas relacionaban el trabajo con actividades asociadas al castigo del ser humano, sin embargo, con el tiempo, estas actividades comenzaron a cambiar su connotación llegando a definir al hombre como tal, y vinculándolo incluso con la satisfacción de sus propias necesidades fundamentales. (Maturana, et al., 2011)

Actualmente, el trabajo es una de las actividades sobre las que se organizan las sociedades, es necesario propiciar trabajos que sean un aporte a la organización y la sociedad en general, pero además que la ejecución de este trabajo implique velar por la seguridad y el bienestar de los trabajadores, es decir, que no signifique un resultado negativo para la salud, tanto a un nivel físico como a un nivel psicológico.

Los cambios sociales y los cambios en la ejecución del trabajo, están reduciendo determinados riesgos al transformar los sistemas de trabajo y las actividades que las personas y equipos realizan, esto implica que emergen otros tipos de riesgos que no existían previamente.

Tienden a reducirse determinados riesgos físicos, pero aumentan los psíquicos y psicosociales. Los factores psicosociales son definidos por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) (1997), como aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo. La preocupación por el estudio de estos

riesgos psicosociales en el entorno laboral surge fundamentalmente por la alta relación encontrada entre factores psicosociales y enfermedades que señalan que las crecientes exigencias y expectativas de la persona y la cada vez mayor complejidad de nuestra sociedad hacen de las empresas un vehículo privilegiado para dar respuesta a las demandas y desafíos de nuestro tiempo.

Fernández y Paravic (2003), señalan que el trabajo juega un papel destacado en la vida del hombre, dado que la mayoría de las personas pasan una tercera parte del día trabajando y lo hacen la mitad de su vida. De esto se desprende la necesidad de establecer cuáles son las condiciones de trabajo, referido a los factores psicosociales que ponen en riesgo la salud de los trabajadores. (Maturana, et al., 2011)

La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura, a su vez permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. (Lagual & Rodriguez, 2013).

La **Justificación** del presente trabajo se basa en la necesidad de generar una gestión de recursos humanos en empresas de Servicios Básicos (CESSA. ELAPAS Y COTES) para que las mismas puedan brindar mejor atención a la población y de esa forma poder

ser más productivas, y así llegar a cumplir sus objetivos o metas de formas más eficientes.

Se tiene en cuenta que los recursos humanos que cada empresa posee son la mejor ventaja competitiva que se puede tener ya que sus trabajadores son inigualables y únicos. Es por eso que entre más se explote este recurso la empresa podrá tener mejores niveles de satisfacción y no solo la empresa, sino que también cada uno de los trabajadores.

El poder identificar las percepciones de los trabajadores en cuanto a su clima organizacional y también con relación a sus propias necesidades laborales nos conducirá de forma directa a poder proponer proceso en gestión de recursos humanos que beneficie en su totalidad a trabajadores, a la empresa y a los usuarios o clientes de la misma.

Este tema de investigación tiene como relevancia social el brindar a sus usuarios otro panorama, mucho más acogedor y de mayor valor en cuanto al servicio que brindan, de la misma manera los trabajadores estarán más comprometidos con sus labores y experimentarán un alto nivel de satisfacción laboral.

Las empresas de servicios básicos con una gestión de recursos humanos podrán reducir las quejas y reclamos de sus usuarios, hacer un mejor trabajo en la solución de falencias y problemas técnicos que puedan tener, por otro lado, el tener una planilla de funcionarios comprometidos con las metas y objetivos de la empresa hará que todos apunten a tener una mayor productividad y a sentirse contentos y satisfechos por las labores que desempeñan.

Los síntomas que se observan son baja productividad, un mal servicio, y la carencia de un buen clima organizacional y además los trabajadores no experimentan una satisfacción laboral

La causa se debe a que existe una carencia en gestión de recursos humanos en empresas

de servicios básicos en la ciudad de Sucre.

La **situación problemática** del siguiente trabajo de investigación se centra en la carencia de gestión de recursos humanos en empresas de servicios básicos de la ciudad de Sucre, se puede observar que si bien son empresas monopólicas, son empresas que tienen problemas con atención al cliente, las quejas y reclamos que son registradas por la ODECO cada año son más o al menos no bajan de la cifra anterior.

Este problema de atención al cliente se debe analizar desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos ya que en estas empresas al brindar el servicio quienes están en relación directa con la población son los mismos funcionarios, es por eso que el trato que ellos den a la población reflejarán si tienen control de sus falencias, de las quejas y reclamos, de su ambiente laboral, si el trabajo que desempeñan lo hacen de la mejor manera porque así ellos desean desempeñarse o por si es simple obligación de funciones, se reflejará también si ellos se sienten felices en su trabajo, satisfechos con las funciones que desempeñan o no.

Se puede apreciar en la ciudad de Sucre que muy pocas empresas manejan de buena manera su gestión en recursos humanos para mejorar su clima organizacional, a raíz de esto su personal tiene muy poca comunicación entre sí, y por lo mismo su personal no logra las metas organizacionales de dichas empresas de la mejor manera, además que existe la carencia de intercambio de comunicación por lo que muchos de los problemas organizacionales por los que atraviesan son netamente por poca información brindada entre sí.

De tal manera, la baja satisfacción laboral que algunas personas logran experimentar representa un bajo desempeño laboral, un mal servicio al cliente o usuario, y es más incluso experimentan el no tan conocido síndrome de Burnout que hace que los mismos trabajadores se sientan con un sentimiento de baja moral y a consecuencia de esto ellos no se sientan felices con la labor que desempeñan. Vale recalcar que esto no se puede generalizar para todos los trabajadores, pero se piensa que en una mayoría sí.

De esta manera, el que no se realice continuamente una excelente gestión de recursos humanos en las empresas significará una baja productividad, un mal servicio, y la carencia de un buen clima organizacional y además los trabajadores no experimentarán una satisfacción laboral.

Por lo que el **problema de investigación** de la presente tesis se plantea de la siguiente manera:

¿Cuál es el modelo de gestión de recursos humanos que permitirá el mejor desempeño laboral y la mayor productividad en empresas de servicios básicos de la ciudad de Sucre?

El **Objeto de investigación** es la Gestión de recursos humanos y el **campo de acción** son las empresas de Servicios Básicos en la ciudad de Sucre.

Los alcances de la presente investigación son los siguientes:

- El **alcance espacial** en el que se llevará a cabo la investigación es en empresas de servicios básicos de la ciudad de Sucre.
- El **alcance temporal** es que se realizará una evaluación y análisis de las empresas en el periodo 2016 – 2017.
- El **alcance poblacional** de las empresas de servicios básicos en Sucre es de 509 trabajadores, con un tamaño de muestra de 220, el cual se obtiene por medio de un muestreo aleatorio simple estratificado a través de SPSS.

La **Muestra** de trabajo de investigación constituyen: Funcionarios hombres y mujeres de las empresas de Servicios Básicos de la ciudad de Sucre. (COTES, ELAPAS, CESSA)

El **Marco Muestral**, se constituirá en la información proporcionada por cada empresa seleccionada, lista de trabajadores de su última gestión.

CESSA = 153

COTES = 160

ELAPAS = 197

TOTAL = 509

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación y determina el grado de credibilidad que concederemos a los resultados obtenidos.

Una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales es la siguiente:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

N: Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:

La extensión del uso de Internet y la comodidad que proporciona, tanto para el encuestador como para el encuestado, hacen que este método sea muy atractivo.

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

e: Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. Ejemplos:

- **Ejemplo:** Si los resultados de una encuesta dicen que 100 personas comprarían un

producto y tenemos un error muestral del 5% compararán entre 95 y 105 personas.

p: Es la proporción de individuos que posee en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p = q = 0.5$ que es la opción más segura.

q: Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: Es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

N	509
K	1.96
E	5%
P	0.5
Q	0.5
N	219

Principio de la fórmula:

Nº de funcionarios	Empresas	Porcentaje de funcionarios	Porcentaje de encuestas por empresa	Numero de encuestas que se realizaran por empresas
--------------------	----------	----------------------------	-------------------------------------	--

		% POBLACION	# ENCUESTAS	# ENCUESTAS
197	ELAPAS	38,63	84,59	85,00
153	CESSA	30,00	65,70	66,00
160	COTES	31,37	68,71	69,00
510	TOTAL	100,00		220,00

Lista de empleados de las 3 empresas véase en anexo 2,3 y 4.

El **Objetivo General** de la investigación es: Elaborar un modelo de gestión de recursos humanos en empresas de Servicios Básicos en la ciudad de Sucre.

Los **Objetivos** específicos son:

- Elaborar una revisión bibliográfica sobre definiciones y teorías sobre la Gestión

de Recursos humanos.

- Elaborar un Diagnóstico Situacional sobre la organización y el clima organizacional en las empresas de Servicios Básicos en la ciudad de Sucre.
- Diseñar un modelo de Gestión de recursos humanos para las empresas de Servicios Básicos de la ciudad de Sucre.

Las **Tareas de Investigación** a cumplir son:

- Análisis del marco teórico conceptual que permita orientar los elementos teóricos básicos sobre gestión de recursos humanos.
- Recopilación y aplicación de instrumentos para el análisis e interpretación de la información cuantitativa y cualitativa obtenida por medio del diagnóstico.
- Elaborar los tipos de lineamientos de estrategias para la propuesta.

La presente investigación asume la siguiente **hipótesis**:

“Un modelo de Gestión de Recursos humanos basada en la generación de satisfacción laboral, permitirá mejorar la productividad de las empresas de Servicios Básicos de la ciudad de Sucre”

- VARIABLE INDEPENDIENTE

Modelo de Gestión de Recursos humanos basada en la generación de satisfacción laboral.

- VARIABLE DEPENDIENTE

Permitirá mejorar la productividad de las empresas de Servicios Básicos de la ciudad de Sucre.

- Operacionalización De Las Variables

VARIABLES	DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE
	<ul style="list-style-type: none"> • Permitirá mejorar la productividad de las empresas de Servicios Básicos de la ciudad de Sucre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Gestión de Recursos humanos basada en la generación de satisfacción laboral.
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	<ul style="list-style-type: none"> • Se entiende como la base para impulsar las actividades que lleven a incrementar la satisfacción laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Es la capacidad de fortalecer la empresa a base de sus actividades.
DEFINICIÓN OPERATIVA	Los indicadores que coadyuvaran a plantear un modelo de gestión de recursos humanos.	Desarrollo de los recursos humanos como arma de productividad y ventaja competitiva.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de reclamos. • Manejo de quejas y reclamos. • Conocimiento de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Años de servicio. • Incentivos. • Satisfacción laboral. • Acceso a salud. • Conformidad con sueldo.

Fuente: Elaboración propia

El **tipo de investigación** de la presente tesis es el **Descriptivo** con diseño transversal simple.

Con esta investigación se quiere describir todas las percepciones que tienen los funcionarios sobre su clima organizacional para encontrar la mejor manera de diseñar un proceso de gestión de recursos humanos que ayude a que los mismos trabajadores tengan un mejor desempeño y estén más comprometidos en sus labores.

Los **métodos** utilizados en el proceso de investigación son:

Los **Métodos Teóricos** son el **Análisis - Síntesis**, este método consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual (Análisis), y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad. (Síntesis). Es decir, que se espera con la ayuda de este método el poder analizar cada una de las variables que nos guíen a diseñar un proceso de gestión de recursos humanos que ayude a las empresas a llegar a sus metas de mejor manera y luego analizarlas como un todo.

El **Método Análisis Documental**, que guía la revisión de documentos relacionados al objeto de estudio. En este caso la revisión documental se enfoca en conceptos que permiten construir y diseñar el proceso de Gestión de Recursos Humanos y el analizar herramientas que mejoren el clima organizacional y por ende a la satisfacción laboral de cada empleado.

Entre los **Métodos Empíricos**, se utiliza la **Encuesta**, se busca poder tener la información suficiente que lleve a un buen estudio, en este caso se ve por conveniente encuestar trabajadores de empresas de Servicios Básicos en la ciudad de Sucre.

Por otra parte, **La Entrevista**, con esta técnica se pretende poder indagar más allá de las percepciones de trabajadores, de esta manera se procederá a entrevistar a directores, gerentes o encargados del departamento de Recursos Humanos de las empresas seleccionadas para poder conocer de mejor manera su gestión.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 La teoría de gestión de recursos humanos

La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales. (Lagual & Rodríguez, 2013)

La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.

La Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. (Lagual & Rodríguez, 2013)

Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización.

Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda empresa, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio (como una actividad especializada). Semejantes a los objetivos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la

empresa como para los empleados.

Los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

La Gestión de Recursos Humanos realiza el manejo integral en diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral como son:

- Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado
- Capacitar y entrenar
- Evaluar el desempeño laboral
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización
- Desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y cualquier otro programa que vallan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.
- Promocionar el desarrollo del liderazgo
- Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos.
- Solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal
- Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos.
- Supervisar la administración de los programas de ensayo
- Desarrollar un marco personal basado en competencias
- Avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una empresa triunfe en los distintos mercados. (Lagual & Rodriguez, 2013)

1.2 Evolución de las teorías de sobre recursos humanos

“Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento”. (Herrera, 2011)

A pesar de la complejidad que tiene implícito el fenómeno social, la dirección de personas ha transcurrido por disímiles etapas y reflexiones. En la actualidad los recursos humanos son considerados el activo esencial de una organización en los cuales se invierten para posteriormente recoger sus resultados; ellos aportan su capacidad productiva y se convierten en portadores y generadores de conocimientos lo que hace que se les reconozca hoy como verdaderos factores de competitividad.

El concepto de “hombre” ha evolucionado en el contexto empresarial, centrándose en cuatro términos según su desarrollo, estos son: personal, recurso humano, capital humano y talento humano.

Según el diccionario Aristos en (Morales, 2002), se definen estos términos de la siguiente manera:

- **Personal:** “Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia”.
- **Recurso humano:** “Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa”.
- **Capital humano:** “Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización”.
- **Talento humano:** “Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño”.

Se evidencia entonces una evolución en la concepción del individuo pasando de una percepción meramente operativa a una un que reconoce al hombre como generador de ventajas competitivas.

La función de personal es la que sufre mayores cambios a lo largo de la historia entre todas las diferentes funciones empresariales y este progreso es el resultado de un lento proceso de transformaciones de dicha función en las organizaciones.

Al hablar de evolución “resulta necesario elegir un punto de partida, pero en este caso se hace difícil establecerlo con precisión. Es imposible detectar el momento exacto en el que se dio inicio a las técnicas de dirección y gestión de personal, dado que la mayoría de las civilizaciones han utilizado en mayor o menor medida diferentes técnicas necesarias para la división del trabajo, especialización en determinadas labores, selección y motivación de los trabajadores” (Leal A., Román, De Prado S, & Rodríguez F., 2004).

La función de personal transita por numerosas fases. La primera de ellas surgida como primera función a partir de que nace la organización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor, aparece entonces la denominada Administración de Personal.

Según Ortueta en (Morales, 2002) la Administración de Personal está relacionada con las: “Tramitaciones de altas y bajas bien llevadas, expedientes pulcramente recogidos y legislación laboral correctamente aplicada”. Por su parte Ferriol la define como: "Gestionar la confección y pago de nóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones y las califica como las actividades más importantes”(Morales, 2002). Se evidencia que el principal problema que tienen dichos conceptos de Administración de Personal es que carecen de un enfoque sistémico-estratégico, ya que se centran en las tareas por separado y no en la alineación de los objetivos individuales y organizacionales.

A partir de las limitaciones anteriormente mencionadas y a causa de que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científicos-técnicos es que surge el

concepto de Administración de Recursos Humanos (RRHH), lo que concluye en una modernización de la función de personal materializándose en la evolución del concepto antiguo, pasando a conocerse la misma como función de los Recursos Humanos.

Idalberto Chiavenato ofrece una definición de Administración de Recursos Humanos teniendo en cuenta al personal como un recurso valioso, o sea, no sólo el logro de los objetivos o metas de la empresa sino también los de las personas que laboran en esta, como se muestra a continuación: “La planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ellas, alcanzando objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”(Chiavenato, 1999).

Además, Stoner en (Morales, 2002) la considera como: “Función administrativa que se ocupa del reclutamiento, colocación, adiestramiento y desarrollo de los integrantes de una organización”.

Estas definiciones de Administración de Recursos Humanos muestran la evolución de la concepción del hombre insertando el aspecto de la preparación de los trabajadores. Comienza a observarse en ellas la influencia del enfoque estratégico y los primeros pasos en el carácter preventivo de las funciones de RRHH, además de tener presente al individuo como ente activo de la organización, con necesidades y aspiraciones que la empresa debe ayudar a satisfacer. Aparece un primer paso en la conciliación de los objetivos individuales y empresariales, por lo que se le considera ya una función empresarial o administrativa.

En la segunda mitad del siglo XX surge el término Gestión de Recursos Humanos (GRRHH). Su definición está relacionada con las diversas funciones de Recursos Humanos, este concepto aún se pone de manifiesto en la práctica diaria de las organizaciones. Varios autores han reflexionado y teorizado sobre la GRRHH, afirmando que la misma implica todas las decisiones que afectan la naturaleza de las relaciones entre las organizaciones y los empleados.

Es criterio de la autora que Cuesta Santos (2005) logra la visión más acabada sobre el tema afirmando que: “La Gestión de Recursos Humanos (GRH) ha trascendido a la clásica Administración o Dirección de Personal, acogiendo un espectro amplio de actividades o procesos clave. En un sentido lato a la GRH competen todas las actividades en las que influyen o son influidas las personas relacionadas con la organización laboral. En términos más específicos, a nivel de la gestión organizacional, la GRH comprende como objeto a todas las acciones directivas y decisiones que implican la relación entre los empleados y la organización laboral. En su objeto y alcance actual la GRH es nueva, habiendo superado a la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. La GRH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. En la nueva GRH no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, como inversión de su capital humano realizado por la persona” (Cuesta, 2005).

Como se aprecia anteriormente la Gestión de Recursos Humanos se presenta como un concepto más evolucionado y abarcador de dicha función, destaca el carácter estratégico que posee una organización de éxito. Se le da un enfoque mucho más organizado al proceso de formación de personal, se consolida como elemento importante el carácter proactivo de la Gestión de Recursos Humanos, actúa como previsor de las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir. Además, tiene como centro de referencia las expectativas y necesidades del personal, su nivel de satisfacción, los elementos motivadores que juegan un papel decisivo para una buena gestión.

La actividad de Gestión de Recursos Humanos está sujeta a un proceso de profundos cambios, derivados sustancialmente por conseguir los niveles de competitividad, por un realzado dinamismo y un gigantesco desequilibrio en los mercados, así como, por la expansión masiva de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. El trabajador debe percibirse como el ser que les concede personalidad, sentido y destino a las empresas para alcanzar los niveles de competitividad en el moderno e inestable entorno. (Perez, 2014)

Las empresas tienen que desarrollar un proceso de Gestión de Recursos Humanos que establezca mecanismos de integración, de concepción sistémica, de implicación de todos los miembros en cada una de las esferas de la vida organizacional para garantizar climas socio-laborales efectivos. El reconocimiento de méritos y la superación profesional permiten disponer de una fuerza laboral eficiente y eficaz que conduce al logro de los objetivos y metas de la empresa, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes y alcanzar el nivel de competitividad al que aspiran. El factor decisivo del éxito o el fracaso de una empresa está en manos de los Recursos Humanos. Se aprecia entonces que la Gestión de los Recursos Humanos se convierte en estratégica cuando: existe la convicción que las personas son el recurso decisivo para la generación de ventajas competitivas y por tanto, se considera a la GRRHH como la clave en la consecución de los objetivos estratégicos, cuando hay un enfoque sistémico en la Gestión de los Recursos Humanos, así como, cuando exista la necesidad de coherencia entre la GRRHH y las estrategias organizacionales.

Según Armando Cuesta se entiende por Gestión Estratégica de los Recursos Humanos: “el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno” (Cuestas, 2010)

Es criterio de la autora entonces, que en la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos los enfoques: sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales son esenciales y lo serán más en el sistema empresarial futuro. Es por ello necesario acoger un sistema de GRRHH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo anteriormente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura organizacional y las políticas de GRRHH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno.

Según Souto Anido (2013) la GRRHH desarrolla las actividades que estimulen la generación de competencias para que las empresas alcancen exitosamente sus metas. En

la actualidad constituye la ventaja competitiva empresarial básica, desplazando de un primer plano tanto a los recursos naturales, energéticos, tecnológicos como a los financieros. Su objetivo básico se centra en organizar a los trabajadores de acuerdo a la estrategia de la organización y la puesta en marcha de dicha estrategia a través del accionar de los trabajadores, con el fin de lograr el éxito organizacional y enfrentar a la competencia. Otros de sus objetivos son: atraer a los candidatos capacitados al puesto de trabajo, retener y motivar a los empleados, aumentar la productividad, mantener un clima laboral favorable, mejorar la calidad de vida en el trabajo y hacer cumplir la normativa y legislación laboral vigente.

En (Cuesta, 2005) se considera que las actividades claves de GRRHH son: “inventario de personal, evaluación del potencial humano, diseño de métodos y puestos de trabajo con los profesiogramas asociados, destacan el valor de la Ergonomía Organizativa en general para las actividades claves como planeación de RH y optimización de plantillas, la selección de personal y el headhunting, la formación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional y la motivación, la recolocación o el outplacement y la auditoría”

En este nuevo modelo estratégico “el «conocimiento», «el saber», el «hacer», la «capacidad» y «potencial» de los miembros de la organización son más importante que cualquier otro factor” (Leal, Román, de Prado, & Rodríguez, 2004).

Consciente entonces del papel decisivo de los recursos humanos en la actualidad de las organizaciones y la importancia de que estos sean cada vez más competentes, se hace evidente la necesidad de gestionarlos a partir de climas organizacionales adecuados que tributen a su satisfacción y motivación laboral y con ello a desempeños laborales superiores. (Herrera & Perez , 2012)

1.3 Herramientas de gestión de recursos humanos

1.3.1 Gestión de recursos humanos por competencias

La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y

medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.

- Ventajas de la gestión por competencias

La gestión por competencias tiene indudables ventajas para las empresas:

- Mejora el clima laboral
- Aumenta la eficacia y eficiencia de los empleados
- Mejora el absentismo y rotación
- Aumenta las capacidades de la organización
- Mejora el desempeño general de la organización

Es en este escenario donde el concepto de Competencia emerge como una forma de resolver estas demandas, ya que busca ventajas competitivas a partir de los trabajadores (Mertens, 1996). De igual modo, el modelo de competencias surge como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para una función determinada.

Dentro de la gestión integrada de los Recursos Humanos, la gestión por competencias se presenta como un gran marco de actuación que engloba los principales procesos y políticas de gestión de personal. Así pues, puede verse aplicada en las siguientes áreas:

- **Aplicación en las principales áreas**
 - **Selección:** Obtenemos la identificación de perfiles ideales de los puestos para conseguir una mayor adecuación entre persona y puesto.
 - **Formación y desarrollo:** Nos permite identificar las necesidades formativas ya sean individuales o grupales con ello conseguiremos desarrollar y mejorar las competencias para desempeñar exitosamente las funciones del puesto requerido.
 - **Planes de carrera y sucesión:** Tener identificadas las competencias de los empleados más talentosos nos facilitará la toma de decisiones en nuevos

procesos.

- **Política retributiva:** de igual manera las competencias en este sentido son un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de una evaluación del desempeño basada en criterios objetivos y medibles.

Para este modelo el concepto de Competencia es definido como: “Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”. (Mertens, 1996)

“Característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con la actuación exitosa de un puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982).

- **Tipos de competencias. Tipología de Competencias.** Existen tipologías o clasificaciones de competencias, entre las cuales se destacan:
 - **Las Competencias “Umbral” o “Esenciales”:** Son aquellas competencias requeridas por la organización, para alcanzar un desempeño promedio o mínimamente adecuado de los trabajadores.
 - **Competencias Diferenciadoras:** Son competencias que permiten hacer una diferencia entre los trabajadores con desempeño superior, con aquellos que presentan un desempeño promedio.
 - **Las llamadas Competencias Genéricas:** Son aquellas que se repiten sistemáticamente de un puesto a otro, y se van aplicando a un conjunto amplio de puestos de trabajo. Además, se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, algunas de ellas son: capacidad para trabajar en equipo, habilidades para la negociación, planificación entre otras.
 - **Competencias Específicas:** Son aquellas competencias particulares de cada puesto de trabajo, que consideran los conocimientos necesarios para poder manejarse adecuadamente en el cargo. Se asocian con aspectos técnicos relacionados con la ocupación, los cuales no se pueden transferir de manera fácil a otros contextos laborales, ejemplo de ellas son: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.
- **Objetivo de la gestión por competencias.** El objetivo primordial del enfoque de Gestión por Competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización, para administrar los recursos humanos integralmente de manera más

efectiva.

Por medio de la Gestión por Competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a) La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- b) La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- c) La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- d) La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- e) La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- f) La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

- **Componentes de las competencias**

Halábamos en una entrada anterior en este blog “Cómo elaborar un perfil por competencias” de que existe otra definición de competencia que introduce un matiz fundamental: comportamientos observables. Para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto es preciso que en ella estén presentes una serie de componentes:

Saber (conocimientos): El conjunto de conocimientos

Saber hacer (habilidades / destrezas): Que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo.

Saber estar (actitudes / intereses): Que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización.

Querer hacer (motivación): Si un trabajador comprueba que sus esfuerzos por conseguir una utilización más eficaz del tiempo no se valoran puede llegar a decidir que no merece la pena esforzarse por hacerlo.

Poder hacer (medios y recursos): Se trata de que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

Debemos distinguir a su vez entre competencias profesionales y competencias personales; la combinación de ambas nos lleva a la eficiencia profesional. Esto nos sirve para explicar cómo haríamos un perfil de competencias para buscar a un trabajador para un puesto determinado.

- **Competencias de los profesionales de Recursos Humanos**

Credibilidad personal: Es la competencia más importante, el profesional de recursos humanos debe generar confianza que sea respetado y escuchado por su comportamiento y coherencia. Cumplir los compromisos, ser preciso en las tareas, coherente y predecible, ser íntegro en sus actuaciones y dialogante son las conductas que favorecen la credibilidad.

Gestión del talento y Diseño Organizativo: Conocimiento y seguimiento de la evolución de las personas desde su inicio, ubicándolas según sus cualidades relevantes y adaptando estructuras y procesos de acuerdo a las personas y no al revés.

Cultura y Gestión del cambio: Los procesos de cambio no son fáciles de manejar, es complejo y requiere el talento y el talante necesario para liderar el cambio, con la necesaria inteligencia emocional y psicología positiva.

Involucrarse en el negocio: No aislarse en el despacho y en la especialidad. Entender qué es lo que produce o vende la empresa y ser conocedor de cómo funciona el sector y la competencia.

Ser partícipe de la estrategia de la organización: Conociendo muy bien a los empleados y colaboradores de la empresa, saber cómo piensan y sienten. Ser partícipe conjuntamente con el equipo directivo en desarrollar estrategias, que desemboquen en

prácticas empresariales con diferencias competitivas.

Ejecución operativa: Ser eficaz en todos los procesos propios de sus funciones y siempre ser operativo, rápido y efectivo cubriendo antes las necesidades básicas. (Barcelo, 2016)

1.3.2 El ciclo PDCA: (planificar, hacer, verificar y actuar): el círculo de deming de mejora continua

El nombre del Ciclo PDCA (o Ciclo PHVA) viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés “Plan, Do, Check, Act”. También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor. Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...). El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones.

Las cuatro etapas que componen el ciclo son las siguientes:

- **Planificar (Plan):** Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc.
- **Hacer (Do):** Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.
- **Controlar o Verificar (Check):** Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las

expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.

- **Actuar (Act):** Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar. (Bernal, 2013)

1.3.3 Modelo EFQM

EFQM (European Foundation for Quality Management) es un modelo de excelencia, que al igual que la ISO 9001 también usa el concepto de Calidad Total pero que realmente no es un “Sistema de Gestión” en sí mismo.

El Modelo EFQM es una herramienta de evaluación y mejora. Se basa en hacer una autoevaluación de la organización donde las personas evalúan su forma de funcionar, y a partir de ahí se obtiene una calificación y se sacan los puntos fuertes y las áreas de mejora para la organización.

A diferencia de la ISO 9001 donde hay unos requisitos mínimos que el Sistema de Gestión debe cumplir obligatoriamente, en el modelo EFQM no hay requisitos mínimos y lo que se busca es la perfección. Para ello, se evalúa el sistema de gestión para ver en qué estado se encuentra, y se sugieren mejoras, pero sin imponer requisitos mínimos. (Bernal, 2015)

1.3.4 Diagrama de afinidad

Los diagramas de afinidad sirven para agrupar visualmente ideas o asuntos, de esta forma podemos organizar ideas afines para comprender la esencia de un problema de forma más sencilla y hallar soluciones.

El uso de un diagrama de afinidad es un proceso creativo que se crea por consenso, por medio de una clasificación que se elabora habitualmente en equipos de trabajo.

Este método se usa cuando el problema:

- Es complejo o difícil de entender,
- tiende a estar desorganizado,
- requiere la participación y soporte de todo el equipo
- o cuando se quiere determinar los temas claves de un gran número de ideas y problemas.

El modo de elaboración de estos diagramas se lleva a cabo por medio de esta metodología:

- 1) Identificar el problema: se debe determinar cuál es el problema a solucionar, se puede realizar mediante preguntas.
- 2) Reunir datos sobre posibles causas, estos se pueden agrupar mediante lluvia de ideas, entrevistas, grupos de trabajo...
- 3) Estudiar los datos, se desglosan en frases independientes con un solo significado evidente.
- 4) Unir datos por afinidad, una vez expuestas todas las ideas se van agrupando por temas “afinidad mutua”
- 5) Nombrar los grupos: En cada grupo de ideas se pone un título en común mediante una discusión en grupo.
- 6) Elaborar el diagrama: Se dibuja el diagrama de afinidad.
- 7) Confirmar los datos: Por último, se discute como han quedado los grupos y los elementos correspondientes al problema. (Bernal, 2015)

1.3.5 Programa de acciones correctivas

Una de las exigencias de la ISO 9001 “Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad” es implantar un modelo de mejora continua en tu empresa u organización, aplicando

metodologías como el Ciclo PDCA (o PHVA): Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Para ello se deben gestionar adecuadamente las no conformidades (incumplimientos, incidencias...), no conformidades potenciales (situaciones que podrían generar incumplimientos en el futuro) y propuestas de mejora.

Esto se consigue estableciendo un Programa de Acciones que establezca una sistemática para gestionar adecuadamente las incidencias surgidas en la organización de la siguiente forma:

- No conformidad: Los incumplimientos se deben controlar de forma que se establezcan soluciones mediante una Corrección puntual (o Disposición) y, en el caso de que la incidencia sea relevante y no queramos que se repita en el futuro, realizar un estudio de las causas que han generado la no conformidad, estableciendo una Acción Correctiva que solvete estas causas.
- No conformidad potencial: En el caso de tener incumplimientos potenciales, se pueden analizar las causas y establecer Acciones Preventivas que eviten la incidencia antes de que se genere.
- Propuestas de mejora: El programa de acciones debe incluir también la posibilidad de realizar Acciones de Mejora, que optimicen y mejoren nuestros procesos.

*Nota: A partir de la ISO9001:2015 se elimina el concepto de Acción Preventiva, e implícitamente las incluyen como parte de la Gestión de riesgos, (o bien dentro de las Acciones de Mejora, ya que al fin y al cabo todas las acciones preventivas son también acciones de mejora). (Bernal, 2015)

En 1996, el INPO estadounidense (Institute of Nuclear Power Operation) publicó un documento llamado “Principles for effective self-assessment and corrective action programs” (Principios para realizar autoevaluaciones eficaces y programas de acciones correctivas) donde detallaban los principios que, según ellos, deben tener los procesos de autoevaluación y los Programas de Acciones Correctivas (PAC) de las

organizaciones para garantizar que las incidencias y las propuestas de mejora son gestionadas eficazmente.

Hay que matizar que con “Programa de Acciones Correctivas” se refieren tanto a la gestión de No Conformidades (que generan Correcciones y Acciones correctivas), NC Potenciales (que generan Acciones Preventivas) y Propuestas de mejora (que generan Acciones de Mejora). (Bernal, 2015)

1.4 El recurso humano como ventaja competitiva

Una de las frases más frecuentes en los negocios y en la gestión de recursos humanos es ‘ventaja competitiva’ que puede ser alcanzada por las organizaciones a través de sus empleados. Esto refuerza la importancia y valor de una planificación efectiva de la gestión de recursos humanos.

La ventaja no solo deviene de una reorganización del trabajo, por ejemplo, sino del caudal de entrenamiento, formación y experiencia disponible en la organización. La adaptabilidad a los cambios y el compromiso de los empleados son otros de los beneficios de la ventaja competitiva.

Hay una serie de aspectos en donde la gestión efectiva de recursos humanos puede darle al negocio un beneficio extra por encima de sus competidores. Empleados contentos y que trabajan duro es mucho más probable que produzcan un trabajo excelente que le agregue valor a la organización.

La estabilidad de una compañía, en la que los empleados tienen buenas relaciones interpersonales, es bien vista por inversores externos.

La existencia de valores comunes facilita el desarrollo de estrategias y planes a largo plazo.

Los recursos organizacionales se utilizarán de un modo más efectivo, a través del

reclutamiento de la mejor gente, el uso de un alto nivel de habilidades desarrolladas a través de programas de formación de primer nivel.

La cultura organizacional será más conducente hacia un desempeño de calidad. El cambio podrá implementarse con menos conflictos.

Las competencias 'core' de la organización se fortalecen y se realzan.

El modelo de cadena de valor de Michael Porter es de importancia aquí en ayudar a entender como la gestión de recursos humanos de una organización puede agregar valor y ayudar para ganar una ventaja competitiva sobre sus competidores.

El modelo de Porter se basa en la premisa de cómo debe llevarse adelante cada función y actividad (reclutamiento, formación, etc.) y cómo se interrelacionan para mejorar una posición de competitividad a la organización. (Simms, 2005)

1.4.1 Administración estratégica de recurso humanos

Según Kaufman (2007, p. 22-23), uno de los primeros en utilizar el término "recurso humano", fue el economista del trabajo John Commons, en su obra *Industrial Goodwill*, publicada en 1919. Kaufman explica que, en Estados Unidos, muchas firmas de la época, comenzaban a formalizar la función de la administración de personal y abandonaron el modelo de mercado de la preguerra que usaban para la administración de sus asalariados. En este, "la mano de obra era negociada y utilizada, más o menos, como cualquier otra mercancía". Dicho modelo, se desplazó a lo que Commons describe como un esquema que "combina tres asuntos fundamentales: aspectos de 'máquina' (la administración científica del trabajo), aspectos de la 'buena voluntad' (el alto compromiso) y aspectos de 'ciudadanía industrial' (governabilidad democrática)".

Vale la pena recordar que es precisamente en la década de 1920 en los Estados Unidos, que puede hablarse de la emergencia de los "recursos humanos", como un campo de estudio que comienza a delimitarse claramente. El primer manual universitario sobre manejo de personal apareció precisamente en 1920. Se trata de *Personnel*

Administration, escrito por Ordway Tead y Henry Metcalf (Kaufman, 2007). Igualmente, en ese mismo año, comenzaron a ofrecerse en la Universidad de Wisconsin, áreas de estudio en “relaciones industriales (cursos de manejo de personal, legislación laboral, desempleo, gobierno industrial y de la mano de obra)”.

Además, “en 1922 John D. Rockefeller Jr., donó fondos a la Universidad de Princeton para establecer una Sección de Relaciones Industriales”, la cual fue, según Kaufman, “la primera unidad académica en una universidad americana dedicada a la investigación en prácticas de administración de recursos humanos en la industria”.

Justamente en aquellos tiempos, en el mundo industrial norteamericano empiezan a aparecer los departamentos de personal y de relaciones industriales.

Esta es la época en la cual, como se mencionó arriba, “la función” de la administración de personal, comienza a “separarse” de las demás funciones de la gerencia en el sentido propuesto por Henri Fayol desde 1916. Es decir, emerge la aplicación de la función administrativa a las demás operaciones básicas de la empresa: las técnicas, las contables, las comerciales, las financieras y las de seguridad. Cabe notarse que Fayol, quien como se sabe, es considerado uno de los pioneros de la administración, nunca encontró necesario “separar” la función de personal, de las demás operaciones de la empresa, porque él estaba convencido de que esta era tan importante, que resultaba necio proponer tal separación: “La función administrativa -escribe Fayol- sólo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo actúa sobre el personal” (Fayol, 1956).

Sin embargo, lo que más se quiere destacar en el presente artículo, es que ya, desde principios del siglo XX, Commons aconsejaba a los empleadores “adoptar un enfoque estratégico para la mano de obra, indicando que la buena voluntad [del empleado] era una ventaja competitiva” (Commons, 1919, en Kaufman, 2007). Igualmente, desde 1923 Willard Hotchkiss -aunque no utiliza la palabra “estratégica”-, expresaba su interés por una administración de “relaciones industriales” que integrara, en su

conjunto, todas sus operaciones inherentes, en lugar de delegarlas a cada uno de los departamentos: Cuando pasamos, sin embargo, de la táctica a la cuestión de la estrategia principal, la dirección de las relaciones industriales es esencialmente funcional más bien que departamental... [Se] trata de un tema que penetra todos los departamentos [...] y debe, para ser exitosa, lograr el ejercicio de una integración, y no una segregación, de la fuerza de la empresa en su conjunto (Hotchkiss, 1923, en Kaufman, 2007).

No obstante, a pesar de las poderosas intuiciones de este tipo de autores y de algunos otros precursores de la visión estratégica de la ARH (Drucker, 1951, 1955; Malm, 1954, 1961), es solo a finales de la década de 1970 y durante la década de 1980, que aparece una profusión de publicaciones interesadas en demostrar la importancia de alinear la estrategia del negocio con la de la administración de personal. En este sentido, Allen y Wright (2007, p. 91), recuerdan que el libro publicado por James Walker en 1980 titulado *Human Resource Planning*, “fue uno de los primeros en sugerir, directamente, que se tuviera en cuenta la estrategia de negocios de la empresa, en el desarrollo de un plan de recursos humanos”. Además, estos autores explican que, en aquella época, comienzan a aparecer en la literatura científica sobre la administración de personal, los primeros intentos de llevar a cabo “una tipología sobre la estrategia de recursos humanos y a delinear los tipos de prácticas que deberían estar asociados con cada estrategia en particular”. Allen y Wright señalan igualmente que tales intentos por vincular la administración de recursos humanos con la estrategia, es lo que comenzó a denominarse como “alineación vertical” (2007, p. 91). Asimismo, durante la década de 1980, comenzaron a aparecer numerosas publicaciones que hicieron cada vez más visible la importancia de cada uno de los procesos inherentes a la gestión de personal, y la necesidad de articularlos en un todo sinérgico. Este tipo de ejercicios de articulación sistémica de los procesos de personal en conjuntos de operaciones, recibe el nombre de “ajuste interno” (Kepes & Delery, 2007), o de “alineación horizontal” (Arthur, 1994).

En resumen, la alineación vertical (o externa) es el ajuste entre la estrategia de negocio y la función de recursos humanos; por su parte, la alineación horizontal (o interna) es la integración sistémica de los procesos de recursos humanos entre sí.

Como se verá más adelante, durante el último cuarto de siglo, este tipo de ideas continuó enriqueciendo la teorización en ARH, al mismo tiempo que en el universo de los ejecutivos, se abandonaban, con rapidez inusitada, las prácticas tradicionales de administración de personal.

De hecho, es posible comprobar -y no sólo en las grandes corporaciones privadas- que, en la actualidad, la propuesta de los teóricos de la AERH es la de invitar a las organizaciones, a la aplicación de modelos estratégicos de administración de recursos humanos (MERH) entendidos como “prototipos universales aplicables a cualquier organización si se les hacen unas adaptaciones pertinentes a las circunstancias”. También se espera de tales modelos, que cumplan con dos condiciones básicas: deben ser generales, para que se puedan aplicar adaptando lo teórico a la realidad efectiva, y deben ser flexibles para que se puedan adaptar a cada empresa en particular (Bermúdez, 2010). Idealmente, tales modelos se deben diseñar partiendo de la premisa de que cumplen con el doble ajuste (vertical y horizontal), para que alcancen “de manera simultánea, la coherencia y la consistencia que necesita la dirección de recursos humanos para ser eficiente” (García, 2013). A continuación, se presenta la caracterización de las cuatro perspectivas teóricas ya anunciadas.

1.4.1.1 La perspectiva universalista

La perspectiva universalista es aquel enfoque determinado por la ilusión de que es posible diseñar un modelo estratégico de gestión humana para aplicarlo a cualquier empresa, a partir de la normalización de los procesos, integrados estos en un esquema sistémico. Es decir, se parte de la premisa de que la organización puede comprenderse como lo proponen por ejemplo Kast y Rosenzweig (1973) cuando la describen como un sistema que opera en un suprasistema (o entorno) y que a su vez puede ser desagregado en varios subsistemas que interactúan simultáneamente: el estratégico, el técnico, el estructural, el de gestión y el subsistema humano-cultural (Morgan, 1999).

Es necesario insistir sobre la influencia de la “Teoría de sistemas” en esta concepción de la organización (Katz y Kahn, 1978a, 1978b; Emery y Trist, 1983). Esto, porque es

precisamente este tipo de analogías, lo que brinda un respaldo metodológico fundamental a este enfoque sobre la AERH. Siguiendo la lógica de la articulación sistémica de los procesos, agrupándolos en conjuntos de operaciones, los métodos y técnicas de la administración de personal se normalizan y se protegen con políticas claramente establecidas por la alta dirección.

Entre los aportes cruciales que se pueden hallar cuando se revisa la literatura de la perspectiva universalista, pueden destacarse por ejemplo, los métodos de compensación variable (Guthrie, 2007; Hollensbe y Guthrie, 2000); el mejoramiento de las políticas de reclutamiento y selección de personal tipo assessment center (Spsychalski, Quiñones, Gaugler, Pohley, 1997); el aumento del interés en la socialización organizacional (Bermúdez, 2011, 2012); la formación, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores (Kirkpatrick, 1967; Zidan, 2001) y la evaluación del desempeño (Huselid, 1995). Por eso, es fundamental advertir que el mayor aprovechamiento de este tipo de modelos es posible únicamente si se logra el ajuste interno, es decir, la coherencia de los procesos entre sí, desde el punto de vista de la lógica de la interpenetración entre los subsistemas.

En una investigación reciente (Bermúdez, 2010), se pudo comprobar que una de las maneras efectivas de lograr esta coherencia interna, es a partir de la normalización de los procesos de AERH y la estandarización de los formatos que los soportan. Así, en un MERH que opera bajo la lógica del enfoque universalista, tanto el diseño de los cargos, como la selección de personal, la socialización, el entrenamiento en las funciones inherentes al puesto de trabajo, la evaluación del desempeño, etc., son planeados, ejecutados y evaluados, utilizando fichas, formularios y formatos, orientados por las dinámicas de las certificaciones de calidad internacionales.

Por su parte, Martín et al. (2009), señalan que “el objetivo de la perspectiva universalista es la identificación de relaciones directas entre las políticas y el desempeño organizativo”, y ajustan que el aporte fundamental de esta perspectiva “radica en la justificación de la importancia estratégica del capital humano, proponiendo un conjunto de mejores prácticas que permite a las empresas crearlo y gestionarlo”. En este mismo sentido, García et al. (2013), indican que “los modelos universalistas confirman la influencia del capital humano sobre el desempeño organizativo con un alto grado de

significación estadística”. Sin embargo, los autores agregan una crítica que justifica, en parte, la emergencia de la perspectiva configuracional: “estos modelos -escriben García et al.- resultan muy limitados a la hora de explicar la realidad de la dirección de recursos humanos en las organizaciones”.

1.4.1.2 La perspectiva configuracional

Un marco teórico diferente que complementa a la perspectiva universalista, emerge del análisis del intercambio de prácticas de AERH llevadas a cabo por los clústeres o grandes grupos empresariales, en su afán de lograr resultados sinérgicos en el más alto nivel corporativo. Es necesario aclarar que no se trata simplemente de las empresas multinacionales con gran número de sucursales y alto grado de diversificación (Pérez, 1998), sino de la dinámica de los grandes grupos empresariales con compañías que operan en los diferentes sectores de la economía.

En otras palabras, por clúster, hay que entender en el contexto del presente artículo, no solo la acepción del término en el sentido tradicional (de grupos de empresas del mismo sector o actividad), sino en el sentido ampliado de la configuración de ciertos conglomerados y grupos transnacionales actuales de diversificación extrema.

La aplicación exitosa del modelo sistémico-universal de AERH en cada una de sus muy distintas empresas, anima a pensar a los grandes propietarios del capital, en la reproducción de estos modelos de gestión, para todo el conglomerado de empresas sobre el que tienen poder de decisión. Grosso modo, se elige aplicar la lógica de lo que se conoce como el Benchmarking, pero, al interior de las organizaciones que pertenecen al grupo. En otras palabras, se pretende articular la configuración de un macromodelo ideal, un prototipo que engloba la totalidad de las mejores prácticas de los modelos universales que operan en cada una de las empresas del conglomerado.

Se trata -siguiendo la lógica de la gestión del conocimiento organizacional- de una abstracción construida con el material emanado del inventario de los procesos de AERH en los que se ha podido demostrar su alto rendimiento; esto con el fin de que sirvan

como inspiración para la construcción de los MERH, a la medida de cada una de las empresas del grupo y que estos modelos se puedan actualizar continuamente.

Así, una empresa metalmecánica, brindaría los elementos de su modelo estratégico de administración de personal -el cual ha sido creado con la lógica de la perspectiva universalista- a otra empresa del grupo, del sector de las telecomunicaciones (o financiero, petroquímico, etc.), para que sean articulados con los elementos del MERH de esta última. Lo que se espera de la configuración de un modelo que combina elementos de dinámicas diferentes y cuyo éxito ha sido probado, es asegurar los resultados sinérgicos que impacten, efectivamente los resultados financieros del grupo.

El aporte fundamental de esta perspectiva radica, según lo señalan Martín et al. (2004) es que “este nuevo punto de vista permite analizar a fondo la integración del sistema de recursos humanos, que queda definido como un conjunto multidimensional de diferentes elementos que se pueden combinar entre sí dando lugar a un número infinito de configuraciones posibles”.

Sin embargo, es necesario aclarar que es mucho más que simplemente elegir las mejores prácticas de cada uno de los MERH del grupo. Se trata, más bien, de diseñar combinaciones de estas y aplicarlas como pruebas-piloto que exigen ser medidas y controladas durante toda su ejecución, en relación con el desempeño organizacional.

Esto deja ver que “para el análisis interno de la función de recursos humanos planteado por la perspectiva configuracional se han utilizado mayoritariamente metodologías estadísticas”, según lo recuerdan de nuevo los autores, y citan algunos estudios, los cuales según ellos, “permiten la extracción de patrones de gestión”: el análisis clúster (Arthur, 1994; MacDuffie, 1995), el análisis factorial (Ackennan,1986; McDuffie, 1995), o el de redes neuronales (Woelfel, 1993) (citados en Martín et al., 2004).

Nótese que, al igual que en el enfoque universalista, el mayor aprovechamiento de un modelo del tipo propuesto por la perspectiva configuracional, es posible únicamente si se logra, de manera sistémica, el ajuste interno. En este mismo sentido, Lepak y Shaw

(citados en Marler, 2012), recuerdan que las investigaciones focalizadas en la perspectiva configuracional han utilizado, entre otros términos, aquellos de “ajuste horizontal” o “ajuste interno”, para “enfatar el foco en el alineamiento entre las múltiples prácticas de gestión de recursos humanos”, y agregan algo que ya los precursores de principios del siglo XX anunciaban: esta perspectiva configuracional - escriben Lepak y Shaw-, “sugiere que una configuración de un conjunto de prácticas de RH alineados internamente, tendrá una capacidad mucho mayor para explicar la variación en el rendimiento organizacional que las simples prácticas de HRM tomadas aisladamente (Delery, 1988 citado en Marler, 2012)”.

1.4.1.3 La perspectiva contingente

La acumulación teórica de la perspectiva universalista y configuracional, pudo ser complementada a partir de los aportes de una teoría que había venido desarrollándose desde mucho tiempo atrás en los estudios organizacionales y de la empresa. Se trata de lo que se conoce como la “Teoría de la contingencia” (Burns y Stalker, 1961; Chandler, 1962; Woodward, 1965; Lawrence y Lorsch, 1967). Según Martín et al. (2004), hay dos enfoques que han aportado fuertemente a los modelos contingentes de la AERH: la “Teoría de comportamiento”, y la visión de la empresa basada en los “Recursos y las capacidades”.

Las investigaciones enfocadas desde la teoría de comportamiento, procuran demostrar la importancia de la relación entre las características del contexto (industria, innovación, tecnología) y las prácticas de personal basadas en actitudes y comportamientos de los trabajadores (Jackson, Schuler & Rivero, 1989). Por su parte, los estudios influidos por la teoría de los recursos y las capacidades, parten de la premisa de que la empresa es una fuente de recursos heterogéneos que deben ser utilizados para lograr las ventajas competitivas (Castillo & Portela, 2002).

Nótese que, tanto en la perspectiva universalista, como en la configuracional, es posible observar un cierto énfasis en la influencia de la lógica de las dinámicas internas de la empresa.

Como se vio en la descripción de las dos perspectivas anteriores se trata de asegurar la mejor combinación posible de las mejores prácticas llevadas a cabo en cada uno de los procesos internos: la selección, la socialización, la formación, la compensación salarial, la evaluación del desempeño, la salud ocupacional, etc. Sin embargo, la mayor contribución de las derivaciones de la teoría de la contingencia, es la de haber demostrado que el rendimiento organizacional está fuertemente determinado por factores ambientales externos. Según tales autores, el mercado, el sector de industria al que ella pertenece, el medio ambiente, las políticas gubernamentales, la legitimación ante la ciudadanía, etc., son todas exigencias exteriores que obligan a cualquier empresa a seguir ciertas pautas que condicionan el diseño de sus procesos internos y de sus políticas en general. Por “saludable” que pueda parecer una empresa en cuanto a sus procesos internos, y por efectivos que puedan ser estos, según se reflejen en su estado de resultados, no se toman las mismas decisiones en una época de bonanza que en una época de crisis.

Así, el diseño de un MERH, tendrá que incluir elementos tendientes a resolver los asuntos de adaptación a tales determinantes externos.

No es suficiente con llevar a cabo una cuidadosa selección de personal desde el punto de vista técnico (tácticas de reclutamiento, pruebas psicológicas aplicadas por expertos, ejercicios de simulación, visitas domiciliarias, etc.); tampoco es suficiente una socialización organizacional al detalle (diseñada por competencias, impartida por pedagogos y trabajadores sociales calificados, evaluada con instrumentos precisos apoyados en software especializado); no es suficiente una política de compensación salarial controlada a partir de los indicadores financieros y el Balanced scorecard, etc. Todos estos asuntos y los de la totalidad de los procesos de AERH podrían entenderse como “variables necesarias, pero no suficientes”.

En la lógica de la perspectiva contingente, estos procesos, para que resulten acertados y efectivos, deberán ser probados desde el punto de vista técnico y asegurar el control interno de cada uno, como se aprendió de las perspectivas universalista y configuracional

(privilegiando la alineación horizontal); pero, una vez cumplidos los requisitos que se acaban de explicar y además de vigilar los dictámenes del mercado y de la bolsa, tendrían que incluir, desde el momento mismo del diseño del MERH, a la opinión pública y la ciudadanía, al gobierno y los partidos políticos, a los organismos defensores de los derechos humanos y la ecología, a las uniones sindicales y a la diplomacia internacional. En breve, a todos los demás posibles determinantes externos del rendimiento organizacional.

1.4.1.4 La perspectiva contextual

La perspectiva contextual parece ser, simplemente, un avance del corpus teórico de la AERH y no un importante complemento a la acumulación anterior según indican sus defensores. La nueva perspectiva incluye un cambio del punto de vista, pero obedece a las exigencias impuestas por los determinantes externos y al aprendizaje obtenido de los determinantes internos. La hegemonía teórica de inspiración norteamericana, se ve obligada a ceder paso ante la evidencia empírica que ofrece, por una parte, la versatilidad del sistema económico capitalista y por otra, la capacidad de adaptación de las empresas de negocios a las nuevas reglas de los mercados globalizados.

En cuanto al sistema capitalista, un autor como Amable (2005), por ejemplo, intenta demostrar que el “Capitalismo liberal de mercado” es únicamente un tipo particular de capitalismo, pero no el único. Este autor, distingue cinco tipos de capitalismo: el asiático, el europeo, el continental, el socialdemócrata y el liberal de mercado. En cuanto a la variabilidad de las empresas, es necesario advertir que las firmas multinacionales dejaron de ser corporaciones regidas por las dinámicas burocráticas tradicionales y se vieron inmersas en lo que Castells (1998) llamó una nueva “lógica organizacional”.

Esta condujo a una mutación de sus estructuras de burocracias mecánicas, divisionales, profesionales, etc. (Mintzberg, 1982), y pasaron a convertirse en “redes dinámicas y estratégicamente concebidas de unidades autoprogramadas y autodirigidas, fundadas sobre la descentralización, la participación y la coordinación”.

Entre los fenómenos que aparecen en la nueva lógica de la estructuración organizacional a escala planetaria, dos ejemplos llaman la atención de los estudiosos de la AERH y del management: los determinantes geográficos (De Cieri, 2007; Huault, 1998) y el avance de los dispositivos tecnológicos (Aubert, 2012). En cuanto a los primeros, habrá que anotar simplemente que la deslocalización de los procesos productivos y las nuevas formas de división internacional del trabajo, así como el flujo transnacional de capitales y los fenómenos de integración económica en bloques regionales, forman parte de las nuevas condiciones necesarias a tener en cuenta de parte de los estrategas de la ARH. Se trata, sin duda, de determinantes externos, a los que la empresa tendrá que adaptarse. En cuanto al avance de los dispositivos tecnológicos, estos transformaron, no solamente los aspectos externos, sino que impactaron poderosamente, las dinámicas internas de la organización del trabajo y las lógicas de dirección al interior de las empresas.

Según Aubert (2012), por ejemplo, “en menos de cinco años, la velocidad de ejecución de una orden de la Bolsa, pasó de dos segundos a aproximadamente ciento cincuenta millonésimas de segundo”. Asimismo, el uso del Smartphone, ha degenerado en adicción y otras patologías, las cuales, en lugar de contribuir a la reflexión y a la serenidad para la toma de decisiones, ha “acelerado la aceleración” y ha eliminado completamente los espacios de reposo necesarios para equilibrar las funciones cognitivas y mantener la salud mental.

La conjunción de los determinantes externos con los internos, obliga a llevar a cabo un análisis organizacional que tenga en cuenta la dialéctica entre estos dos tipos de fenómenos al momento de pensar la AERH. Es, en este escenario, que comienza a documentarse la perspectiva contextual, de la cual pueden destacarse, entre otros, los siguientes aportes teóricos:

Mientras que las perspectivas anteriores consideraban al entorno, en el mejor de los casos, como una variable de contingencia, el enfoque contextual propone una explicación que excede del nivel organizativo e integra al sistema de recursos humanos en el entorno con el que interacciona, que en definitiva condiciona y es condicionado

por las políticas empresariales (Brewster y Boumois, 1991; Brewster, Hegewisch y Lockart, 1991; Brewster, 1993, 1995 y 1999). Las estrategias dejan de explicarse sólo en función de su contribución al rendimiento organizativo, al incluirse también en el análisis su influencia sobre otros aspectos internos de la organización o sus efectos sobre el ambiente en el que se desarrollan (Martín et al., 2004).

Esta última perspectiva contextual, fue estudiada en un reciente simposio cuyos trabajos centrales fueron publicados por Marler (2012), Kaufman (2012), Festing (2012) y Liang, Marler y Cui (2012). Allí se pudo observar que los determinantes geográficos fueron de importancia capital. En esta publicación, además de la contextualización actual de la AERH, llevada a cabo por Marler (2012), se examinaron los estados de la cuestión en Estados Unidos (Kaufman, 2012), en Alemania (Festing, 2012) y en China (Liang, Marler y Cui, 2012). En la Tabla 1 se resume las generalidades de los MERH según las perspectivas que se acaban de describir. (Bermudez, 2014) Alineación y coherencia de los Modelos Estratégicos.

1.5 Teorías de clima organizacional

Aproximaciones sobre el concepto de clima organizacional:

1939 Lewin, Lippit y White

El clima organizacional está relacionado de forma directa con las actividades de liderazgo. La reacción o clima de un grupo depende del tipo de liderazgo al cual este es expuesto. La función de un líder es la de crear una atmósfera que influya en el equipo.

1951 Lewin

El concepto de clima debe observarse en lo individual, es decir, hace parte del ambiente psicológico (o ambiente de la persona). El clima tiene como propósito unir los objetivos de la organización.

1955 Francis Cornell

Ingresa el término “percepciones” dentro de la acepción de clima, como una

combinación que permite entender la posición de las personas en su trabajo.

1960 Sells

Está de acuerdo con Cornell en que la percepción del individuo influye en su comportamiento. Involucra la aceptación o rechazo de las restricciones sociales como condicionantes.

1963 Halpin y Croft

Percepción que tiene un empleado sobre la organización.

1964 Atkinson

Introduce la “motivación promovida”: Es posible manipular o controlar el clima a través de acciones empresariales.

1968 Pace

Incluye el ambiente interno como parte esencial del clima, manifestando que este es tomado como rasero para definir si existe o no percepción de calidad. El resultado de este ejercicio es entendido como clima laboral. Manifiesta también que este influye de forma directa a nivel actitudinal entre sus miembros.

1971 Campbell, Dunnette, Lawler y Weick

El clima depende de la interacción de la empresa con su ambiente interno y externo, mantienen la percepción como elemento crítico.

1972 Hall

El clima es una función del ambiente laboral que perciben de forma directa o indirecta los trabajadores. Es influyente en la conducta del empleado.

1974 Dubrán

El clima se puede traducir como la integración del ambiente interno de la organización en términos de la sensación, personalidad y carácter.

1974 James y Jones

Hacen una diferencia importante entre el clima de organización y el clima psicológico. El primero atiende a las conductas, el segundo a las motivaciones.

1976 Payne y Pugh

Coinciden en que el clima se manifiesta a través de percepciones. Este tiene en cuenta variables como actitudes, normas, sentimientos y conductas.

1984 Flippo

Realiza una comparación entre el clima laboral y el meteorológico para considerar cómo es el resultado de múltiples variables que confluyen para crear un ambiente que influye en el comportamiento de los miembros.

1984 Gibson et al.

El clima es una mezcla de percepciones que involucra variables conductuales y estructurales de la organización. Se incluye el concepto de comunicación y las reacciones que sobre las acciones tomen los integrantes de la organización.

1987 Brunet

Toma en cuenta no solo las variables relacionadas con la percepción y el ambiente interno, en términos de satisfacción y productividad, sino que incluye también el medio físico de la organización como variable en la percepción del clima.

1990 Chiavenato

Incluye como factores influyentes en el clima la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros. Manifiesta que el clima genera dinámicas que pueden llevar a una mejor o menor productividad en la organización.

1990 Robbins

Explica el clima como la personalidad de la organización. Manifiesta que es posible asimilarla bajo la cultura organizacional.

1992 Álvarez

Es la forma como el individuo expresa sus percepciones acerca del entorno del ambiente interno del cual participa en la organización.

Manifiesta que el clima da paso a un sentido de pertenencia en la empresa que coadyuva a la satisfacción laboral. Se traduce a la manera de un ambiente favorable o desfavorable en una organización.

1992 Gibson, Ivancevich y Donnelly

Se hace un paralelo entre clima y cultura organizacional. Se indica que los factores comunes que se manejan en estas son una pieza fundamental en la descripción del clima.

2003 García

El clima está compuesto de las percepciones y la opinión de un individuo con relación a la organización, a los factores de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

2006 Méndez

Es la dinámica cambiante que resulta de los procesos de interacción social mediados por sistemas de valores, actitudes y creencias en el ambiente interno de una organización.
(David Juliao Esparragoza, 2013)

El Clima Organizacional es un concepto desarrollado inicialmente por Lewin, Lippitt y White (1939) al examinar la influencia de climas sociales creados experimentalmente sobre el comportamiento de niños en un grupo (Oliver, Tomas & Cheyne, 2005).

Desde esa primera aproximación se han desarrollado una serie de investigaciones, tal es así que para el Clima Organizacional se pueden identificar tantas definiciones como autores que han tratado de precisar el concepto. No existe un completo acuerdo entre las investigaciones en señalar un concepto único, sin embargo, predomina la definición que el Clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados

de la misma considerados como un todo. Con independencia del autor o teoría de referencia, hay un amplio acuerdo en que el Clima Organizacional está compuesto por diferentes dimensiones que caracterizarían aspectos particulares del Ambiente Organizacional (Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996). Bajo esta perspectiva, es posible señalar que el Clima Organizacional es una representación socialmente construida y compartida respecto del ambiente laboral (Zohar & Luria, 2007).

A juicio de Lisbona, Palací y Gómez (2008), el Clima Organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema, que tiene la virtualidad de integrar al individuo, el grupo y la organización.

El Clima Organizacional ha sido considerado por la investigación psicosocial, una variable moduladora de los efectos de factores antecedentes como las prácticas de recursos humanos, la estructura organizacional, el liderazgo, etc. y determinadas variables consecuentes como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la productividad, los conflictos, la ambigüedad de rol, etc. (Muñoz, Guerra de los Santos, Barón y Munduate, 2006). A juicio de González y Parera (2005), el Clima Organizacional adquiere especial interés por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos como la comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, aprendizaje, motivación y, por ende, su influencia en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros. Esta visión es compartida por Laros y Puente-Palacios (2004), quienes señalan que la importancia de la investigación del Clima Organizacional es por la influencia que ejerce tanto en el comportamiento como sobre el desempeño de los trabajadores, pudiendo repercutir en la efectividad de las organizaciones.

Actualmente se debate sobre dos tipos de clima organizacional: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia en el ámbito individual, mientras que el segundo se estudia en el ámbito organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización. El tratamiento del clima como percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir

evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones que de otra manera estarían focalizadas en gran parte en el ámbito individual (Chiang, Salazar & Núñez, 2007). (Maturana, 2011)

1.6 Teorías sobre cultura organizacional

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación, se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (p.2).

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p.33).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se

infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo con las influencias externas y las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. En este sentido la principal responsabilidad del Director General (DG) consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable.

Para llevar a cabo lo anterior, el DG debe estar al tanto de las filosofías, ideologías y aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización; luego debe discernir la forma en que estas fuerzas afectan cualquier intento por cambiar y, por último, debe desarrollar formas de dirigir el cambio dentro de la cultura corporativa.

¿Cómo se las arregla un DG para dirigir el cambio estratégico dentro de la cultura de la organización? Para empezar, el DG debe vigilar y evaluar, de manera constante, las creencias, políticas e ideologías de más arraigo dentro de la organización, separando las que pueden ser benéficas para la creación y puesta en práctica del cambio estratégico, de aquellas que pueden resultar perjudiciales. Los elementos positivos podrán utilizarse para construir el futuro.

Después de analizar las partes negativas del sistema corporativo de valores, el DG determinará la extensión de sus efectos y proyectará la forma de eliminarlos o limitarlos. El efecto neto, entre los segmentos positivos y negativos de tales sistemas de

valores, permitirá determinar la buena disposición y el grado de consentimiento al cambio.

Existe un importante elemento que funciona como impulsor del sistema de valores y creencias y valores de la organización: la ambición. En tanto el sistema de valores determina la buena voluntad y disposición al cambio, las ambiciones reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio importante. Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos.

Puesto que las aspiraciones determinan la cultura, el DG debe estar constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la empresa. Estos enunciados incluirán declaraciones de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos de la compañía. Cuando estas aspiraciones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben entonces el apoyo entusiasta de los miembros de la organización. Este respaldo se convierte en compromiso, el factor único más importante para la puesta en práctica efectiva del cambio estratégico.

1.7 Teorías de satisfacción laboral

La satisfacción laboral es sin duda uno de los aspectos que los psicólogos de las organizaciones, tanto desde el punto de vista de la investigación como en el trabajo profesional, han prestado más atención (Meliá y Peiró, 1989; Dormán, Fay, Zapf, y Frese, 2006). Esto puede verse reflejado en lo señalado por Pozo, Alonso, Hernández y Martos (2005), quienes señalan que no existe una única ni unánime conceptualización del término. Apoyando a estos autores, para el desarrollo de esta investigación se encontraron 23.771 resultados para la búsqueda de Job Satisfaction limitando los años de búsqueda de 1999 a 2009 utilizando sólo la base de datos EBSCO.

Duran, et. al. (2005) señalan que el concepto de Satisfacción Laboral se ha constituido un habitual objeto de análisis en el ámbito psicosocial y podría ser definida como una

respuesta afectiva o emocional positiva hacia el trabajo en general o hacia alguna faceta de éste. Diego, Diego y Olivar (2001) señalan que la Satisfacción Laboral es el resultado del cambio de demandas y las expectativas de una organización, y de las expectativas de los trabajadores y sus objetivos personales. Por lo que se puede señalar que entre los trabajadores y la organización debiesen existir relaciones de reciprocidad, esta reciprocidad se ve explicada cuando la organización proporciona los medios al trabajador para cubrir una serie de necesidades y realizar sus aspiraciones personales, y cuando la organización recibe por parte del trabajador (compromiso, dedicación, trabajo, etc.) para el cumplimiento de las metas organizacionales, por lo que se puede señalar que existe reciprocidad en el concepto.

Con relación a lo anterior, Robbins (1999) señala que la Satisfacción Laboral es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir, esto representa una actitud más que un comportamiento. Este autor señala una serie de variables que determinan la Satisfacción Laboral, tales como trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, apoyo de pares, compatibilidad entre la persona y el puesto, factores hereditarios. Del mismo modo señala el efecto de la Satisfacción Laboral en el trabajo, como mayor productividad, disminución del ausentismo y rotación laboral. (Maturana, 2011)

1.8 Síndrome de Burnout

Se establece que el primer antecedente histórico del síndrome de Burnout se encuentra en el estudio realizado por Schwartz y Mill en 1953, quienes describían un sentimiento de baja moral y distanciamiento de los pacientes en enfermeras que trabajaban en un hospital psiquiátrico (Alarcón, Vaz & Guisado, 2002).

Freudenberg en 1974 conceptualizó el Síndrome de Burnout como la sensación de agotamiento, decepción y pérdida de interés por la actividad laboral, que surge especialmente en aquellos que se dedican a profesiones de servicios como consecuencia del contacto diario con su trabajo (Ortega Ruiz & López Ríos, 2004).

En un principio este síndrome estaba adjudicado de forma exclusiva a aquellas profesiones que mantienen un contacto directo con sus beneficiarios – usuarios para el ejercicio de su actividad laboral (profesores, enfermeras, médicos, etc.), sin embargo, Leiter y Schaufeli. (1996); Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen y Schaufeli (2001); Gil-Monte (2003), han señalado que el síndrome de Quemarse por el trabajo (traducción realizada al Castellano), puede desarrollarse en profesionales cuyo trabajo no conlleve necesariamente el contacto directo con personas.

La definición del síndrome de Burnout más aceptada entre los investigadores, es la que ofrecen Maslach y Jackson (1986), quienes lo conceptualizaron como un síndrome de tres dimensiones: 1) agotamiento o cansancio emocional, definido como el cansancio y fatiga que puede manifestarse física y/o psíquicamente, con una sensación descrita como no poder dar más de sí mismo a los demás; 2) despersonalización, como desarrollo de sentimientos, actitudes y respuestas negativas distantes y frías hacia otras personas, especialmente hacia los beneficiarios del propio trabajo; 3) por último, la baja realización personal o logro, que se caracteriza por una dolorosa desilusión para dar sentido a la propia vida y hacia los logros personales, con sentimientos de fracaso y baja autoestima (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001; Duran, Extremera, Montalbán y Rey, 2005; Sánchez, Guillen y León, 2006; Extremera, Durán & Rey, 2007).

De acuerdo con Italia, Favara-Scacco, Di Cataldo y Russo (2008), una de las principales características que presenta el síndrome es una reacción emocionalmente negativa activada en las personas, en respuesta a dificultades encontradas dentro del lugar de trabajo. De acuerdo con Ramírez y Zurita (2009) si estas respuestas negativas se enfrentan con un incremento en hábitos dañinos para la salud, eleva las posibilidades de presentar el Síndrome.

Desde una perspectiva psicosocial, el síndrome de Quemarse por el trabajo se conceptualiza como una respuesta al estrés laboral crónico, que se caracteriza porque el individuo desarrolla una idea de fracaso profesional (en especial con relación a las personas hacia las que trabaja), la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado, y

actitudes negativas hacia las personas con las que trabaja (Gil-Monte & Peiró, 1999).

Para Gil-Monte y Peiró (2007), la necesidad de estudiar el síndrome de Quemarse por el trabajo viene unida a la necesidad de estudiar los procesos de estrés laboral, así como al reciente hincapié que las organizaciones han hecho sobre la necesidad de preocuparse más de la calidad de vida laboral que ofrecen a sus empleados. Existe evidencia que sugiere que las personas que presentan una visión más positiva hacia el trabajo que realizan, es decir, como carrera o como vocación, tienen menos probabilidad de padecer el síndrome de Burnout, mientras que los trabajadores que consideran su trabajo sólo como un trabajo, exhiben un mayor número de sujetos que presentan el Síndrome o están en riesgo de experimentarlo (Ramírez & Zurita, 2009). (Maturana, 2011)

1.9 Las empresas de servicios básicos

Para el presente estudio se seleccionaron 3 empresas que nos dotan de 3 servicios básicos en la ciudad de Sucre; agua, luz y telefonía. Es por eso que a continuación se dará una breve descripción de las empresas estudiadas.

1.9.1 Empresa Local de Agua Potable y Alcantarillado Sucre ELAPAS

La Empresa Local de Agua Potable y Alcantarillado Sucre (ELAPAS), fue creada mediante Decreto Supremo 07309 de 2 de septiembre de 1965 y reorganizada por Decreto Supremo 10601 de 24 de noviembre de 1972. Posteriormente, modifica su Estatuto Jurídico por determinación del Decreto Supremo 21021 de 1 de agosto de 1985, siendo una Empresa Pública Descentralizada del Municipio, que goza de autonomía de gestión económica, administrativa, financiera y patrimonio propio, bajo la tuición y supervigilancia del Gobierno Municipal de la Ciudad de Sucre.

ELAPAS cuenta con Licencia de Funcionamiento en la ciudad de Sucre, otorgada por la Autoridad de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS), suscrito con la Superintendencia de Aguas de la República de Bolivia, ex Superintendencia de Saneamiento Básicos (SISAB), en fecha 8 de octubre de 1999.

En aspectos normativos y fiscalización, la tuición se ejerce a través del Ministerio de Medioambiente y Agua, en el ámbito de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario.

ELAPAS tiene como domicilio legal la ciudad de Sucre, ubicada en la provincia Oropeza del Departamento de Chuquisaca.

1.9.2 Compañía Eléctrica Sucre S.A CESSA

Empresa que dota al departamento de Chuquisaca de Luz, está compuesta por 153 empleados (2016). Sus oficinas centrales se encuentran ubicadas en la calle Ayacucho N° 254.

1.9.3 Cooperativa de Teléfonos Automáticos Sucre Limitada Cotes Ltda

Armando Álvarez Santibáñez Honorable Alcalde Municipal de Sucre, Juan José Ameller Contralor Departamental, Daniel de la Parra Administrador del Tesoro Municipal y el Dr. Eduardo Gantier Fiscal de partido de la Capital, fueron los propulsores para dotar a Sucre de un servicio telefónico, convocando a la suscripción de acciones para constituir la nueva sociedad, iniciando los primeros trámites el año 1944. En enero de 1946 se firmó el contrato de adjudicación con la compañía TELEFONAKTIEBOLAGET L.M. ERICCCSON, para la instalación de una central telefónica Ericcson con capacidad de 500 líneas. En 1950 se solicitó la aprobación de Estatutos y Personería Jurídica y el 20 de agosto de ese año se habilitó el servicio con 320 líneas vendidas. En 1951 se constituyó Teléfonos Automáticos Sucre Sociedad Anónima (TASSA), la central fue instalada en la Plaza 25 de Mayo, edificio de propiedad de la nueva empresa, trabajando con dicha razón social hasta el año 1985.

El 29 de agosto de 1985, la XVIII Asamblea General Ordinaria de la Asociación Boliviana de Empresas Telefónicas (ABET) y en cumplimiento del Art. 75 inciso h) del D.S. 21060/85, disponen la obligatoriedad del cambio de su estructura social,

transformándose en Sociedad Cooperativa, bajo la denominación de Cooperativa de Teléfonos Automáticos Sucre Limitada COTES Ltda. En 1996, la cooperativa comenzó su modernización con la transformación tecnológica, cumpliendo con las disposiciones de la Superintendencia de Telecomunicaciones. Se instalaron equipos en la Central Digital EWSD para la transferencia de 8000 líneas, actualizando la referida central en Software y Hardware, brindando de esta manera mayor rapidez y versatilidad a nivel de tecnología de punta y paquetes informáticos. En diciembre de 1997, se desactivaron las centrales analógicas AGF y ARF, consolidando de esta forma el servicio a través del moderno sistema digital, poniendo a disposición de los socios y usuarios de la cooperativa servicios adicionales, como el desvío de llamadas, llamada tripartita, llamada en espera y detección de llamadas maliciosas, servicios que representan un avance importante considerando que son posibles solo a través del sistema digital.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO EN SUCRE

2.1 Análisis interno

2.1.1 Compañía Eléctrica Sucre S.A CESSA

La Compañía Eléctrica Sucre (CESSA) es una empresa distribuidora de energía eléctrica que abastece de electricidad al departamento boliviana de Chuquisaca. CESSA fue fundada en 1951 como cooperativa pero modificada a una corporación en 1997. La empresa distribuye energía eléctrica a clientes residenciales, industriales, gubernamentales y comerciales en áreas urbanas y rurales.

La Compañía Eléctrica Sucre S.A.(CESSA) en agosto del 2010 rebajó sueldos y provocó la renuncia de tres ejecutivos cuyo pago de beneficios sociales en total ascendieron a casi 1.100.000 bolivianos.

El Directorio de la empresa tomó la decisión y casi de inmediato dimitieron el gerente general José Anave, el gerente administrativo Henry Palenque y el gerente técnico Ramiro Velasco.

Asumieron interinamente hasta que se lance un concurso de méritos, Daniel Rosado en la Gerencia Administrativa, Faustino Mamani en la Gerencia Comercial y Jesús Manzano en la Gerencia Técnica.

El ex presidente del Directorio de CESSA, Milton Barón, dijo en una pasada entrevista por Correo del Sur que la medida responde a una “exigencia moral” tomando en cuenta el ejemplo del jefe de Estado Evo Morales que percibe un salario de Bs 15.000.

“Hemos querido colocar los salarios de la empresa por debajo de ese monto, no como algo coercitivo sino asumiendo que este parámetro, obligatorio en el sector público, también debe aplicarse en empresas privadas”, explicó.

Barón añadió que el “ajuste” era necesario porque había diferencias significativas en los niveles salariales. “Se producía una distorsión en la curva salarial que se mantenía

dentro de márgenes razonables del nivel 10 al 4, pero ya del 3 al 1 las diferencias se acrecentaban y eso nos generaba no una curva, sino una pendiente”. (Canelas, 2010)

Con la anterior escala salarial el haber básico del Gerente General era de Bs 16.386 (nivel 1), del gerente de área Bs 11.381 (nivel 2) y del responsable de Unidad técnica y asesoría legal Bs 9.257 (nivel 3). En el caso de los ejecutivos renunciantes, sin embargo, su bono de antigüedad elevaba mucho más su sueldo.

José Anave ganaba un total de Bs 21.629, Ramiro Velasco Bs 15.022 y Henry Palenque Bs 12.291. Ahora en el nivel 1 se percibe Bs 10.886, en el nivel 2 Bs 9.886 y en el nivel 3 Bs 8.886.

La reducción de sueldos permitirá un ahorro de Bs 300 mil por año, según Barón, quien además indicó que estos recursos serán destinados a proyectos.

Consultado, el ex gerente José Anave admitió que su renuncia fue voluntaria y que ahora se dedicará plenamente a la cátedra universitaria. (Canelas, 2010)

2.1.2 Cooperativa de Teléfonos Automáticos Sucre Limitada Cotes Ltda.

Armando Álvarez Santibáñez Honorable Alcalde Municipal de Sucre, Juan José Ameller Contralor Departamental, Daniel de la Parra Administrador del Tesoro Municipal y el Dr. Eduardo Gantier Fiscal de partido de la Capital, fueron los propulsores para dotar a Sucre de un servicio telefónico, convocando a la suscripción de acciones para constituir la nueva sociedad, iniciando los primeros trámites el año 1944. En enero de 1946 se firmó el contrato de adjudicación con la compañía TELEFONAKTIEBOLAGET L.M. ERICCCSON, para la instalación de una central telefónica Ericcson con capacidad de 500 líneas. En 1950 se solicitó la aprobación de Estatutos y Personería Jurídica y el 20 de agosto de ese año se habilitó el servicio con 320 líneas vendidas. En 1951 se constituyó Teléfonos Automáticos Sucre Sociedad Anónima (TASSA), la central fue instalada en la Plaza 25 de Mayo, edificio de propiedad de la nueva empresa, trabajando con dicha razón social hasta el año 1985.

El 29 de agosto de 1985, la XVIII Asamblea General Ordinaria de la Asociación Boliviana de Empresas Telefónicas (ABET) y en cumplimiento del Art. 75 inciso h) del D.S. 21060/85, disponen la obligatoriedad del cambio de su estructura social, transformándose en Sociedad Cooperativa, bajo la denominación de Cooperativa de Teléfonos Automáticos Sucre Limitada COTES Ltda. En 1996, la cooperativa comenzó su modernización con la transformación tecnológica, cumpliendo con las disposiciones de la Superintendencia de Telecomunicaciones. Se instalaron equipos en la Central Digital EWSD para la transferencia de 8000 líneas, actualizando la referida central en Software y Hardware, brindando de esta manera mayor rapidez y versatilidad a nivel de tecnología de punta y paquetes informáticos. En diciembre de 1997, se desactivaron las centrales analógicas AGF y ARF, consolidando de esta forma el servicio a través del moderno sistema digital, poniendo a disposición de los socios y usuarios de la cooperativa servicios adicionales, como el desvío de llamadas, llamada tripartita, llamada en espera y detección de llamadas maliciosas, servicios que representan un avance importante considerando que son posibles solo a través del sistema digital. (Cotes, 2012)

Valores:

- Servicio a la comunidad.
- Eficiencia en los servicios.
- Principios humanos en el planteamiento de objetivos. Solidaridad, igualdad, equidad, democracia, responsabilidad social, honestidad, transparencia.

De los siete servicios de la Cooperativa de Telecomunicaciones Sucre Ltda. (COTES), sólo uno generó ganancias de enero a mayo del presente año, según el informe dado a conocer por el Consejo de Vigilancia al criticar la supuesta ineficacia de los ejecutivos. Mientras, los consejeros Cristian Mina y Martha Gómez ahondaron la crisis interna de la empresa con polémicas declaraciones.

El consejero de Administración Cristian Mina convocó a una conferencia de prensa para informar que sostuvieron una reunión con Vigilancia para establecer algún tipo de coordinación.

“Lamentablemente no se llegó a ningún punto de encuentro y ese hecho ha llevado a que Vigilancia y parte de Administración tengan desavenencias”, comentó.

Reveló que la Presidenta del Consejo de Vigilancia pidió que la Contraloría “intervenga” en una próxima asamblea de socios aduciendo que tiene todo el derecho al ser propietaria de líneas telefónicas.

Mina calificó esa sugerencia como un “acto desleal” y “anticooperativista”, que ya fue puesto en conocimiento de la Federación de Cooperativas de Telecomunicaciones de Bolivia (FECOTEL) para que se abra un proceso disciplinario.

“Lo que se quiere es que en una asamblea a pedido de Gómez se eliminen a todos los consejeros, se elimine a los gerentes y con eso llegar a una intervención de manera directa por el Estado”, denunció.

Anunció que el Consejo de Administración convocó a una asamblea de socios para el 8 de agosto, cuando planteará la conformación de un comité de defensa de la cooperativa.

“Nosotros de manera enfática hemos manifestado que vamos a defender a la cooperativa y que no la vamos a tener como un botín político, no la vamos a tener como un medio para alcanzar algún tipo de escaño en elección futura partidaria y política”, dijo en alusión a Gómez. (Canelas, 2017)

La Presidenta de Vigilancia negó las sindicaciones. “No tengo por qué apelar a la Contraloría. Nosotros no hemos pedido intervención de absolutamente nadie a nada”, respondió y pidió pruebas.

Gómez calificó de ineficientes al Consejo de Administración y al plantel ejecutivo porque en siete meses no ejecutaron “ninguna política de mercado” para revertir la crítica situación de la empresa.

“15 años de déficit económico tiene COTES y hasta hoy no vemos un estudio de mercado”, remarcó al anunciar que como Vigilancia también están llamando a una asamblea para el 15 de agosto al no haber sido atendidos con reiteradas solicitudes por Administración para que haga la respectiva convocatoria.

Criticó a los gerentes de COTES que, según sus palabras, perciben más de Bs 25.000 de sueldo, pero no están demostrando un “trabajo eficaz y eficiente”. “Dónde están los proyectos, a siete meses no vemos nada, sólo vemos cifras rojas”, reclamó.

Informó que de enero a mayo la cooperativa arrojó un déficit de aproximadamente Bs 8 millones y detalló cada actividad. “Pérdidas en telefonía local, teléfonos públicos, alquiler de circuitos, Cotes TV, internet y en interconexión. Lo único que da utilidad es cobranza y corte”, puntualizó.

Consultado, Mina confirmó que a mayo el déficit es de Bs 6 millones, pero aclaró que “no sólo es responsabilidad de la cooperativa”, sino que también se debe a los incrementos salariales, aguinaldos, aportes a programas estatales y la reexpresión.

“Entonces este déficit no es tan real, es ficticio”, remarcó.

Además, lamentó que las cooperativas compiten en desventaja frente a la estatal ENTEL que, según Mina, desarrolla servicios que les competía sólo a las cooperativas, tal es el caso de televisión por cable y telefonía básica.

“De la misma forma, no permiten que las cooperativas del país vendan datos, internet, en celulares, en plataformas móviles”, denunció. (Canelas, 2017)

2.1.3 Empresa Local de Agua Potable y Alcantarillado Sucre ELAPAS

La Empresa Local de Agua Potable y Alcantarillado Sucre (ELAPAS), fue creada mediante Decreto Supremo 07309 de 2 de septiembre de 1965 y reorganizada por Decreto Supremo 10601 de 24 de noviembre de 1972. Posteriormente, modifica su

Estatuto Jurídico por determinación del Decreto Supremo 21021 de 01 de agosto de 1985, siendo una Empresa Pública Descentralizada del Municipio, que goza de autonomía de gestión económica, administrativa, financiera y patrimonio propio, bajo la tuición y super vigilancia del Gobierno Municipal de la Ciudad de Sucre.

ELAPAS cuenta con Licencia de Funcionamiento en la ciudad de Sucre, otorgada por la Autoridad de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS), suscrito con la Superintendencia de Aguas de la República de Bolivia, ex Superintendencia de Saneamiento Básicos (SISAB), en fecha 8 de octubre de 1999.

En aspectos normativos y fiscalización, la tuición se ejerce a través del Ministerio de Medioambiente y Agua, en el ámbito de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario.

Valores de la empresa son los siguientes:

- Responsabilidad: Compromiso de trabajo para el cumplimiento de los objetivos institucionales, actuando con transparencia y lealtad.
- Confianza: Propiciar un ambiente de compañerismo que favorezca el desempeño laboral, actuando con respeto, tolerancia, y colaboración.
- Cooperación: Trabajo en equipo que favorece al desarrollo institucional en forma permanente.
- Talento Humano: El talento humano es nuestro patrimonio fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades que se realizan para el fortalecimiento de la empresa.

Para el desarrollo de las diferentes actividades y consecución de las metas de gestión, ELAPAS cuenta con recursos humanos capacitados en sus diferentes áreas, con un total de 189 ítems según se muestra a continuación:

Cuadro N° 1 Distribución de recursos humanos según área ELAPAS

DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN ÁREA			
AREA/UNIDAD	VARONES	MUJERES	TOTAL
Gerencia General	8	2	10
Gerencia Técnica	7	1	8
Captación y Conducción	28	0	28
Planta Potabilizadora	9	1	10
Control de Calidad	2	1	3
Red de Agua	39	1	40
Red de Alcantarillado	18	0	18
PTAS	10	0	10
GERENCIA ADMINISTRATIVA	4	1	5
Jefatura Financiera Contable	6	3	9
Jefatura Administrativa y de Personal	9	1	10
GERENCIA COMERCIAL	2	1	3
Jefatura Medición y Cobranza	26	0	26
Jefatura Servicio al Cliente	9	0	9
TOTAL	177	12	189

Fuente: <http://www.elapas.com.bo/recursos-humanos/nuestro-personal/>

Sin embargo, las listas proporcionadas por el jefe de RRHH muestran una actualización de su personal habiendo aumentando a un total 197 trabajadores.

Cuadro N° 2 Escala salarial: Haber Básico Aprobado gestión 2012

Cargo	N° de Casos	Haber básico
Gerencia General	1	11,487.00
Gerente de Área	3	9,108.00
Jefes De Unidad, Aud. Interno Y Asesor Jurid	14	7,356.00
Tec. Plan, Serv. Grales, Tec. Presup	12	6,247.00
Resp. Act. Fijos, Adquis. Almacen, Rr. Pp.	10	5,507.00
Cajeros, Habilitado, Mecanico, Odeco	11	4,653.00
Secretaria, Capataces, Chofer, Aux. Jurid	32	4,083.00
Lectores, Oper. Valvulas, Archivo	21	3,627.00
Albañil, Operador, Plomero, Portero	46	3,270.00
Peones, Sistemas De Bombeo	39	3,054.00
Total	189	

Fuente: Elapas. 2017

La siguiente tabla nos muestra el haber básico aprobado para la gestión 2012, a pesar de que la información es de años atrás, podemos apreciar de cierta forma la escala de sueldos para hacer posteriormente un análisis, vale recalcar que estos subieron con la aprobación del incremento salarial que se dio en los consiguientes años.

2.1.4 Método Delphi entrevista a expertos

Para la realización del análisis de las perspectivas de Gestión de Recursos Humanos en las empresas de servicios básicos de la ciudad de Sucre, se empleó la metodología Delphi. El procedimiento efectuado consistió en la consulta, mediante una serie de entrevistas y preguntas, a un conjunto de expertos para recoger sus opiniones.

Estos expertos entrevistados fueron responsables del área de Recursos Humanos de las tres empresas (COTES, ELAPAS Y CESSA), por el conocimiento de la empresa, cuyos resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 1 Resultados del grado de conocimiento

Experto N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1								x		
2								x		
3							x			

A partir de aquí se calcula el coeficiente de conocimiento o información Kc:

Para el experto N° 1 $Kc = 8 \times (0.1) = 0.8$

Para el experto N° 2 $Kc = 8 \times (0.1) = 0.8$

Para el experto N° 3 $Kc = 7 \times (0.1) = 0.7$

Posteriormente cada experto realiza una autoevaluación, según la Tabla 2 siguiente, de sus niveles de argumentación o fundamentación sobre el tema de estudio. Los expertos responden de la manera siguiente:

Tabla N° 2 Grado de influencia de cada una de las fuentes

Fuentes de argumentación	Experto N° 1			Experto N° 2			Experto N° 3		
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	(Alto)	(Medio)	(Bajo)
Análisis teóricos realizados por usted	x				x			x	
Su experiencia en el tema		x			x			x	
Trabajos de autores nacionales consultados	x			x				x	
Trabajos de autores extranjeros consultados		x			x			x	
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero		x				x			x
Su intuición profesional		x			x			x	

Para calcular el coeficiente de argumentación o fundamentación de cada experto es necesario utilizar como factores, los que aparecen en la siguiente tabla patrón:

Tabla N° 3 Grado de influencia de cada una de las fuentes

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0,3	0,2	0,1
Su experiencia en el tema	0,5	0,4	0,2
Trabajos de autores nacionales consultados	0,05	0,05	0,05
Trabajos de autores extranjeros consultados	0,05	0,05	0,05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero	0,05	0,05	0,05
Su intuición profesional	0,05	0,05	0,05

A partir de la tabla patrón anterior y la autovaloración realizada por los expertos, se calcula Ka (coeficiente de argumentación) de la siguiente manera:

- Para Experto N° 1

$$K_a = 0,3 + 0,4 + 0,05 + 0,05 + 0,05 + 0,05 = 0,90$$

- Para Experto N° 2

$$K_a = 0,2 + 0,4 + 0,05 + 0,05 + 0,05 + 0,05 = 0,80$$

- Para Experto N° 3

$$K_a = 0,2 + 0,4 + 0,05 + 0,05 + 0,05 + 0,05 = 0,80$$

Calculo del coeficiente de competencia K a través de la fórmula:

$$K = \frac{K_c + K_a}{2}$$

Los coeficientes de competencia de los expertos serían:

Experto N° 1	K = 0,85	Alto
Experto N° 2	K = 0,80	Medio
Experto N° 3	K = 0,75	Medio

El código de interpretación de tales coeficientes de competencias:

- Si $0,8 < K < 1,0$ coeficiente de competencia alto.
- Si $0,5 < K < 0,8$ coeficiente de competencia medio
- Si $K < 0,5$ coeficiente de competencia bajo

Los expertos 1 tiene competencia alta, se puede utilizar para la consulta al experto al primero.

Metodología de aplicación del método Delphi

Se aplicó una encuesta a los tres expertos de acuerdo con la entrevista elaborada (Anexo N° 5). Los resultados de la misma se muestran en la siguiente tabla.

Tabla N° 4 Resultados de la encuesta realizada a los expertos

N°	Pregunta	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado	Total
1	Selección de personal	2	1	0	0	0	3
2	Presentación a su área o dep.	0	1	2	0	0	3
3	Capacitación de cargo	0	0	0	3	0	3
4	Conocimiento de func. de cargo	0	0	2	1	0	3
5	Incentivos a personal	0	1	0	2	0	3
6	Dinámicas grupales	0	0	1	1	1	3
7	Ambiente laboral de la empresa	0	1	2	0	0	3
8	Manejo de quejas y reclamos	0	1	2	0	0	3
9	Gestión de calidad	0	0	0	1	2	3
10	Clima laboral de la empresa	0	1	1	0	1	3
11	Satisfacción laboral	0	0	2	1	0	3
12	Condiciones laborales	0	2	1	0	0	3
13	Estrés laboral en la empresa	2	1	0	0	0	3
14	Seguro de salud e industrial	1	1	1	0	0	3
15	Asensos laborales	0	1	2	0	0	3
16	Rentabilidad de la empresa	0	0	1	0	2	3
17	Se siente seguro en la empresa	0	1	2	0	0	3

Construcción de la tabla de frecuencias relativas acumulativas

Tabla N° 5 Frecuencias acumuladas: Encuesta realizada a los expertos

N°	Pregunta	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado
1	Selección de personal	2	3	3	3	3
2	Presentación a su área o dep.	0	1	3	3	3
3	Capacitación de cargo	0	0	0	3	3
4	Conocimiento de func. de cargo	0	0	2	3	3
5	Incentivos a personal	0	1	1	3	3
6	Dinámicas grupales	0	0	1	2	3
7	Ambiente laboral de la empresa	0	1	3	3	3
8	Manejo de quejas y reclamos	0	1	3	3	3
9	Gestión de calidad	0	0	0	1	3
10	Clima laboral de la empresa	0	1	2	2	3
11	Satisfacción laboral	0	0	2	3	3
12	Condiciones laborales	0	2	3	3	3
13	Estrés laboral en la empresa	2	3	3	3	3
14	Seguro de salud e industrial	1	2	3	3	3
15	Asensos laborales	0	1	3	3	3
16	Rentabilidad de la empresa	0	0	1	1	3
17	Se siente seguro en la empresa	0	1	3	3	3

Tabla N° 6 Frecuencias relativas acumulativas: Encuesta realizada a los expertos

N°	Pregunta	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado
1	Selección de personal	0,67	1,00	1,00	1,00
2	Presentación a su área o dep.	0,00	0,33	1,00	1,00
3	Capacitación de cargo	0,00	0,00	0,00	1,00
4	Conocimiento de func. de cargo	0,00	0,00	0,67	1,00
5	Incentivos a personal	0,00	0,33	0,33	1,00
6	Dinámicas grupales	0,00	0,00	0,33	0,67
7	Ambiente laboral de la empresa	0,00	0,33	1,00	1,00
8	Manejo de quejas y reclamos	0,00	0,33	1,00	1,00
9	Gestión de calidad	0,00	0,00	0,00	0,33
10	Clima laboral de la empresa	0,00	0,33	0,67	0,67
11	Satisfacción laboral	0,00	0,00	0,67	1,00
12	Condiciones laborales	0,00	0,67	1,00	1,00
13	Estrés laboral en la empresa	0,67	1,00	1,00	1,00
14	Seguro de salud e industrial	0,33	0,67	1,00	1,00
15	Asensos laborales	0,00	0,33	1,00	1,00
16	Rentabilidad de la empresa	0,00	0,00	0,33	0,33
17	Se siente seguro en la empresa	0,00	0,33	1,00	1,00

La imagen de cada uno de los valores de las celdas de la tabla de frecuencias acumulativas relativas, por la inversa de la curva normal.

Tabla N° 7 Frecuencias acumulativas relativas, por la inversa de la curva normal

N°	Pregunta	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Suma	Promedio	N - P
1	Selección de personal	0,43	3,49	3,49	3,49	10,90	2,73	-2,66
2	Presentación a su área o dep.	-3,49	-0,43	3,49	3,49	3,06	0,76	-0,70
3	Capacitación de cargo	-3,49	-3,49	-3,49	3,49	-6,98	-1,75	1,81
4	Conocimiento de func. de cargo	-3,49	-3,49	0,43	3,49	-3,06	-0,76	0,83
5	Incentivos a personal	-3,49	-0,43	-0,43	3,49	-0,86	-0,22	0,28
6	Dinámicas grupales	-3,49	-3,49	-0,43	0,43	-6,98	-1,75	1,81
7	Ambiente laboral de la empresa	-3,49	-0,43	3,49	3,49	3,06	0,76	-0,70
8	Manejo de quejas y reclamos	-3,49	-0,43	3,49	3,49	3,06	0,76	-0,70
9	Gestión de calidad	-3,49	-3,49	-3,49	-0,43	-10,90	-2,73	2,79
10	Clima laboral de la empresa	-3,49	-0,43	0,43	0,43	-3,06	-0,76	0,83
11	Satisfacción laboral	-3,49	-3,49	0,67	3,49	-2,82	-0,70	0,77
12	Condiciones laborales	-3,49	0,43	3,49	3,49	3,92	0,98	-0,92
13	Estrés laboral en la empresa	0,43	3,49	3,49	3,49	10,90	2,73	-2,66
14	Seguro de salud e industrial	-0,43	0,43	3,49	3,49	6,98	1,75	-1,68
15	Asensos laborales	-3,49	-0,43	3,49	3,49	3,06	0,76	-0,70
16	Rentabilidad de la empresa	-3,49	-3,49	-0,43	-0,43	-7,84	-1,96	2,03
17	Se siente seguro en la empresa	-3,49	-0,43	3,49	3,49	3,06	0,76	-0,70
	Puntos de corte	-2,85	-0,95	1,45	2,67	5,50		

Los puntos de corte se obtienen al dividir la suma de los valores correspondientes a cada columna entre el número de paso (promedio relativo).

Donde:

P: Valor promedio

N: Es el resultado de dividir el total de las sumas entre el producto del número de categorías por el número de pasos:

$$N = \frac{5,50}{17 * 5} = 0,064$$

N - P: Es el valor promedio que le otorgan los expertos consultados a cada pregunta.

Los puntos de corte sirven para determinar la categoría o grado de adecuación de cada paso de la metodología según la opinión de los expertos consultados. Con ello se opera del modo siguiente:

Tabla N° 8 Grado de adecuación de cada pregunta

Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado
-2,85	-0,95	1,45	2,67	

De acuerdo con la escala anterior, los pasos de la metodología creada por el investigador, tienen las siguientes categorías.

Tabla N° 9 Categoría de cada pregunta según grado de adecuación

N°	Pregunta	Grado
1	Selección de personal	Bastante adecuado
2	Presentación a su área o dep.	Adecuado
3	Capacitación de cargo	Poco adecuado
4	Conocimiento de func. de cargo	Adecuado
5	Incentivos a personal	Adecuado
6	Dinámicas grupales	Poco adecuado
7	Ambiente laboral de la empresa	Adecuado
8	Manejo de quejas y reclamos	Adecuado
9	Gestión de calidad	No adecuado
10	Clima laboral de la empresa	Poco adecuado
11	Satisfacción laboral	Poco adecuado
12	Condiciones laborales	Adecuado
13	Estrés laboral en la empresa	Bastante adecuado
14	Seguro de salud e industrial	Bastante adecuado
15	Asensos laborales	Adecuado
16	Rentabilidad de la empresa	Poco adecuado
17	Se siente seguro en la empresa	Adecuado

Por tanto, en opinión del grupo de expertos consultados sobre la gestión de recursos humanos en las empresas de servicios básicos de la ciudad de Sucre, puede considerarse un instrumento válido y fiable para conocer experiencias e interés hacia las actividades del manejo de los recursos humanos. Los aspectos a mejorar son la capacitación en el cargo, dinámicas grupales, gestión de calidad y clima laboral satisfacción laboral.

2.1.5 Encuesta a personal de las empresas de servicio

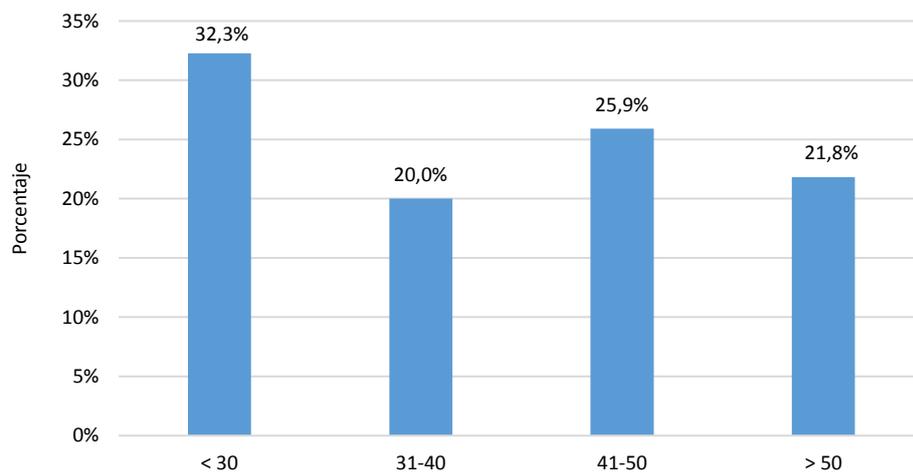
Las 220 encuestas que se realizaron a las 3 empresas de servicios básicos de la ciudad de Sucre, se las realizó con la participación de todos los funcionarios del área administrativa como del área técnica, con el fin de recabar información cualitativa que

nos pueda ofrecer un pantallazo de realidad que viven día a día todos los empleados de dichas empresas en relación con la gestión de recursos humanos que tienen.

También en las encuestas se vio por necesario indagar sobre los beneficios de los que gozan por ley y por otro lado se analizó mucho sobre su ambiente, clima laboral y satisfacción laboral.

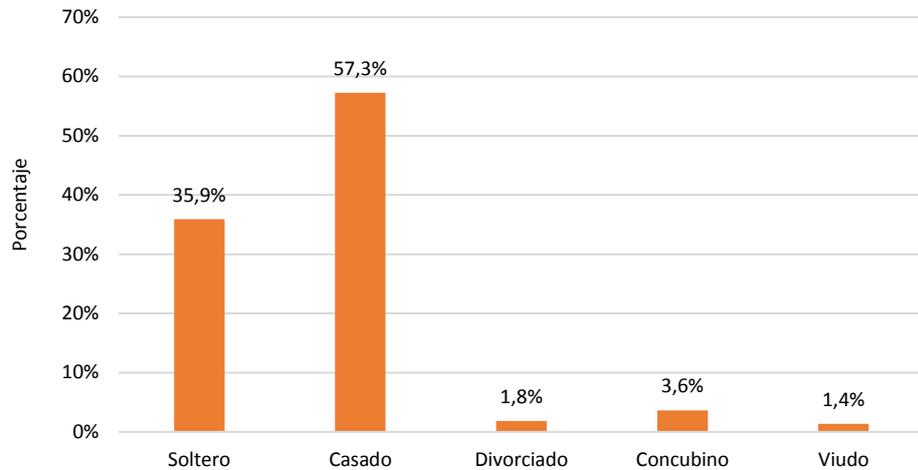
El que los funcionarios de estas empresas nos den un adjetivo a lo que perciben como gestión de recursos humanos, esta investigación podrá lograr su fin trabajando en cada falencia que se detecte.

Gráfico N° 1 Grupo etario de los encuestados



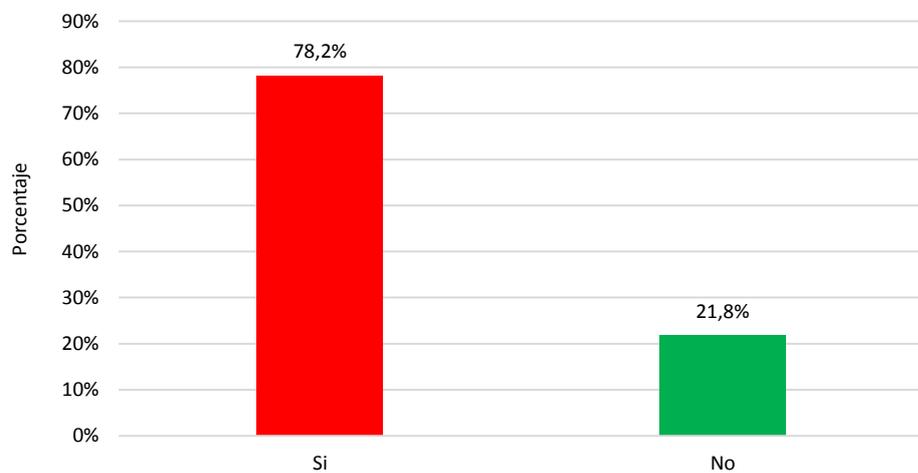
Fuente: Elaboración propia. 2017

El 32,3% de los encuestados respondieron tener 30 años o menos y el grupo etario con menor porcentaje de participación es el de 31 a 41 años con 20,0%.

Gráfico N° 2 Estado civil de los encuestados

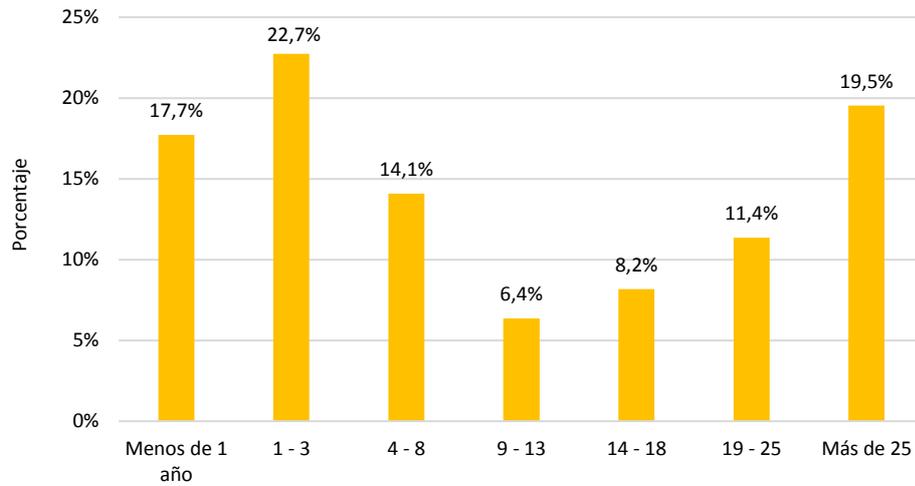
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados son casados y la otra parte son solteros, pero esto más que todo se debe a que en la anterior gráfica la mayoría de los trabajadores están iniciando y son menores a 30 años.

Gráfico N° 3 Presencia de hijos

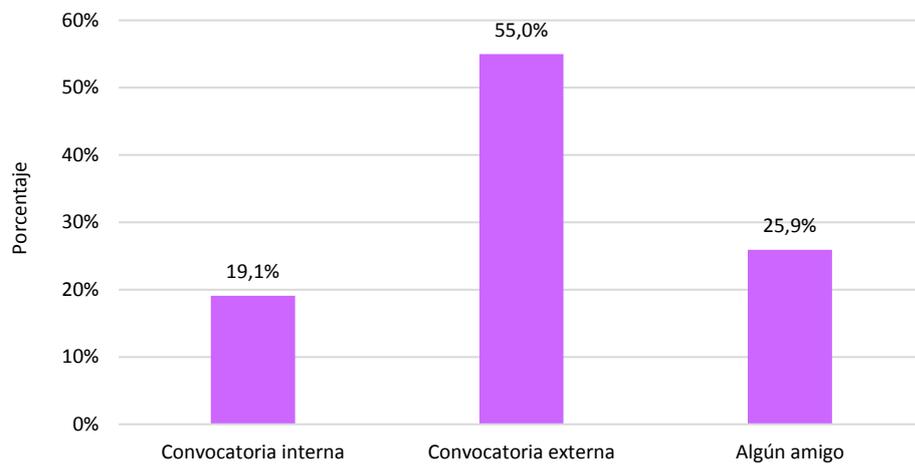
Fuente: Elaboración propia

El 78,2% encuestados respondieron tener hijos y el 21,8% no tienen hijos.

Gráfico N° 4 Años de servicio en la empresa

Fuente: Elaboración propia

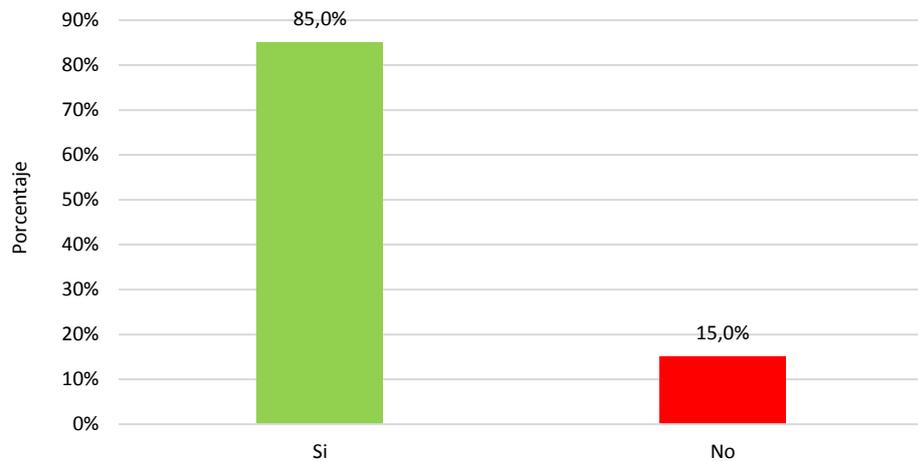
El 22,7% de los encuestados trabajan en las empresas de 1 a 3 años, 19,5% trabajan más de 25 años, esto puede de alguna manera significar que una gran parte de sus trabajadores de alguna manera se sienten seguros por los años de antigüedad que llevan en la empresa.

Gráfico N° 5 Forma de ingreso a la empresa

Fuente: Elaboración propia. 2017

El 55,0% de los trabajadores están en el puesto de trabajo por convocatorias externas, 25,9% por información de algún amigo y el 19,1%. Esto puede significar que pudieron entrar también con ayuda y recomendación de algún amigo cercano.

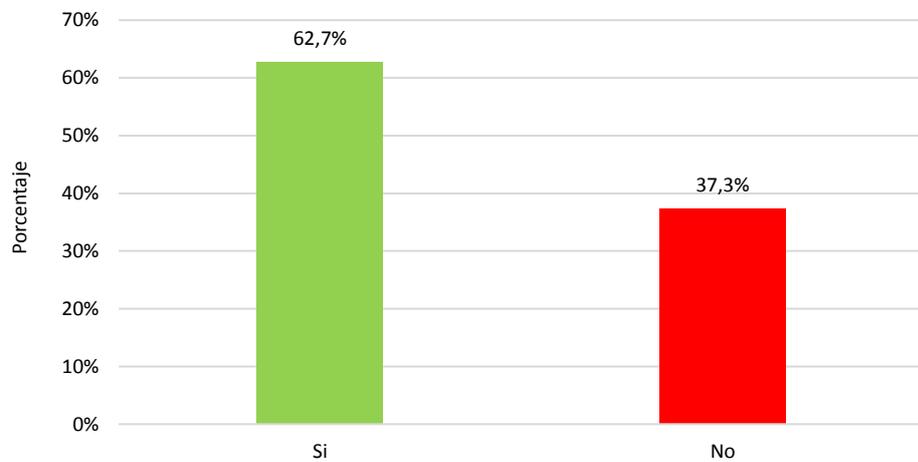
Gráfico N° 6 Presentación en el área o departamento de trabajo



Fuente. Elaboración propia

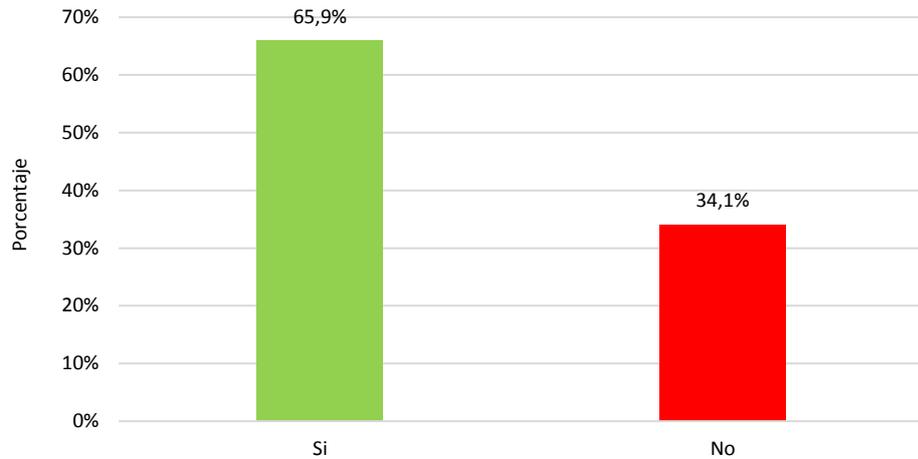
Los trabajadores respondieron que se los presentó correctamente en sus áreas o departamentos de trabajo.

Gráfico N° 7 Existencia de capacitación en la empresa



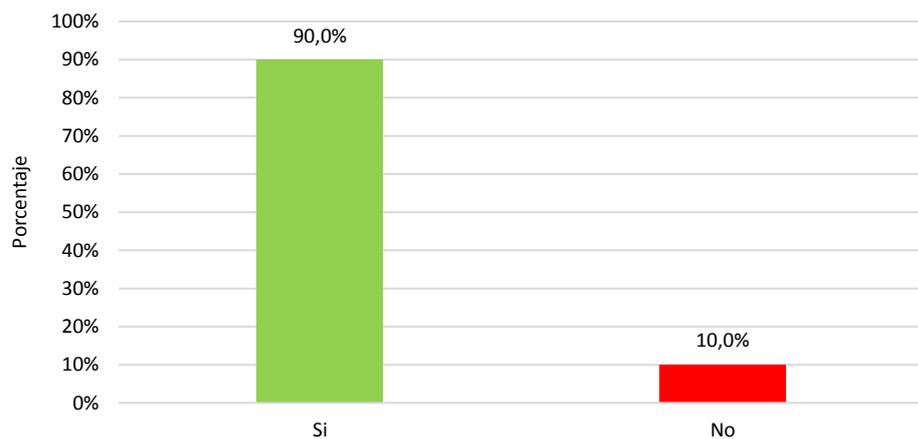
Fuente: Elaboración propia

Si bien la mayoría afirma haber sido capacitado en la empresa sin embargo el 37,3% percibe que no existe una capacitación en la empresa.

Gráfico N° 8 Conocimiento de manual de funciones y políticas

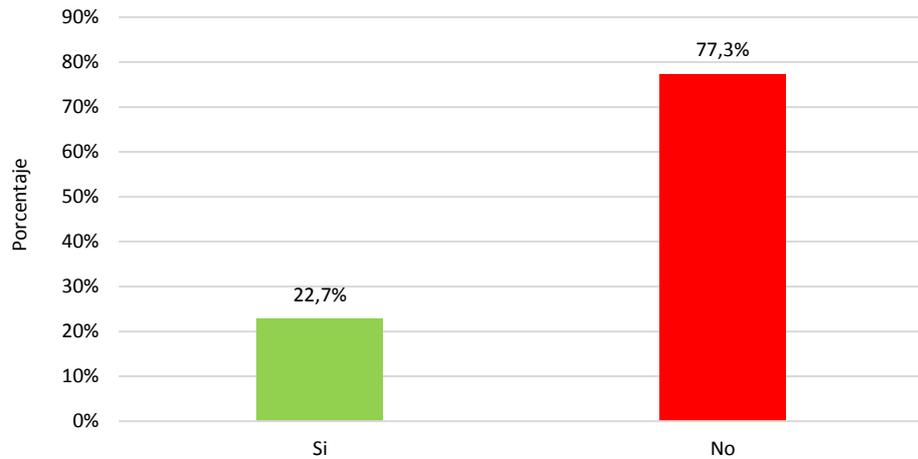
Fuente: Elaboración propia

La gran mayoría responde el conocer las funciones, reglamentos y políticas de las empresas. Por otro parte es curioso que el 34,1% de los encuestados no conozcan sus funciones de manera correcta y además en las entrevistas realizadas los encargados del área de RRHH hayan respondido que todos los trabajadores pasan por una fase de inducción a su área y que les dan a conocer políticas, normas y funciones de su lugar de trabajo.

Gráfico N° 9 Conocimiento en servicio al cliente

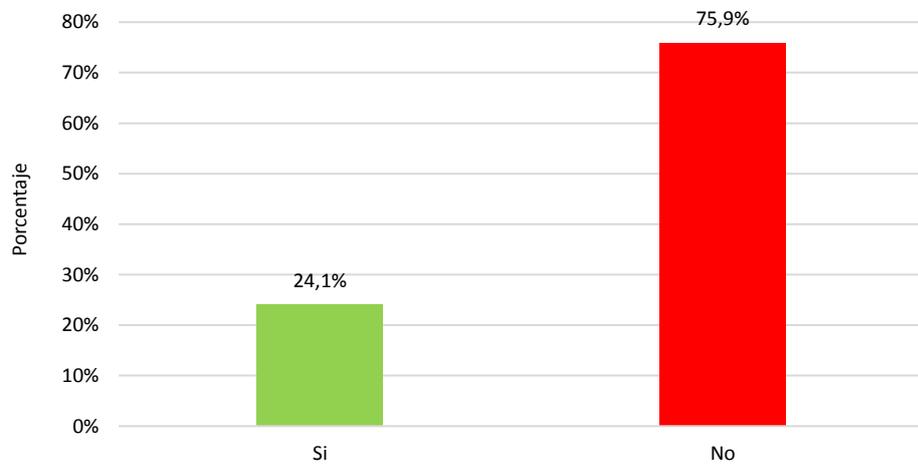
Fuente: Elaboración propia

La gran mayoría respondió tener conocimientos sobre atención al cliente. Esto puede resultar ser algo positivo y una buena herramienta para disminuir quejas y reclamos futuros.

Gráfico N° 10 Existencia de incentivos al personal

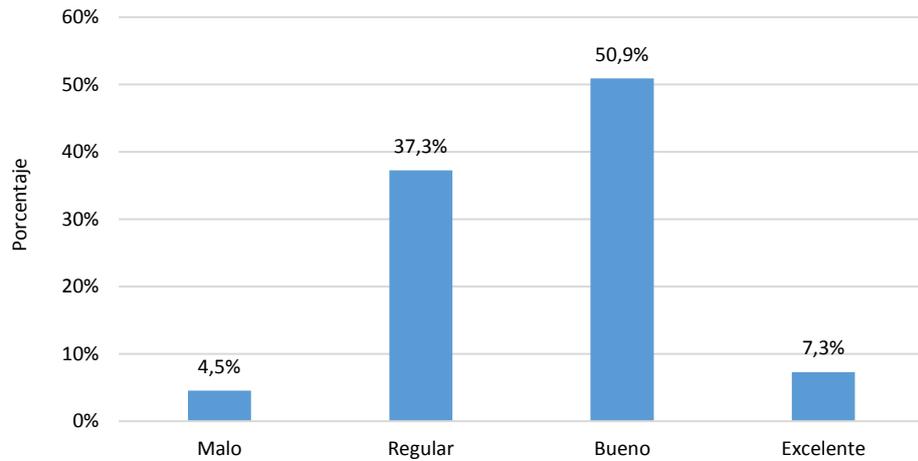
Fuente: Elaboración propia

Casi el 77,3% de los encuestados respondieron no haber recibido ningún incentivo por parte de la empresa.

Gráfico N° 11 Existencia de dinámicas grupales

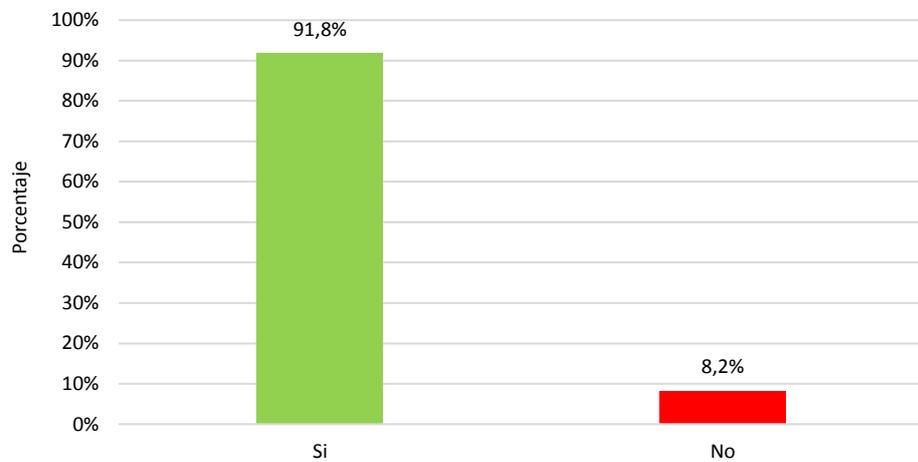
Fuente: Elaboración propia

Un 75,9% respondieron no haber tenido, ni haber sido parte de ninguna dinámica grupal en la empresa.

Gráfico N° 12 Percepción del ambiente laboral

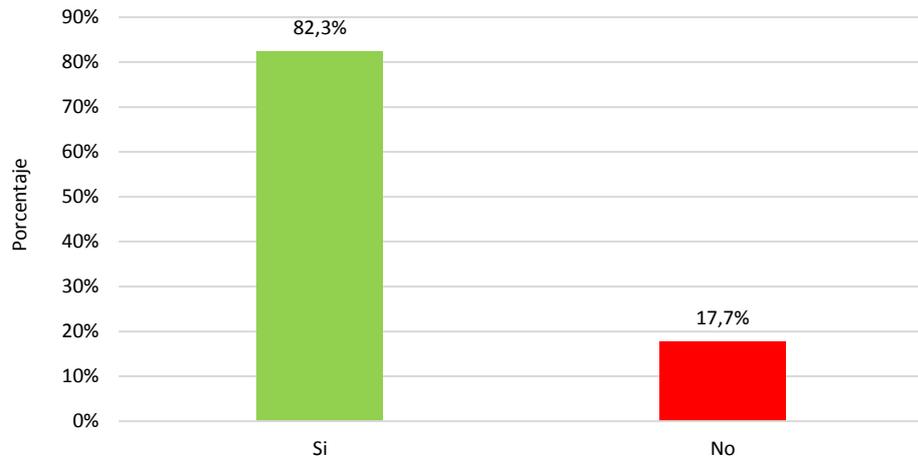
Fuente: Elaboración propia

El ambiente laboral de los encuestados afirma ser bueno en la mayoría, pero lo que llama la atención es que la otra gran mayoría dice ser regular.

Gráfico N° 13 Conocimiento de reclamos

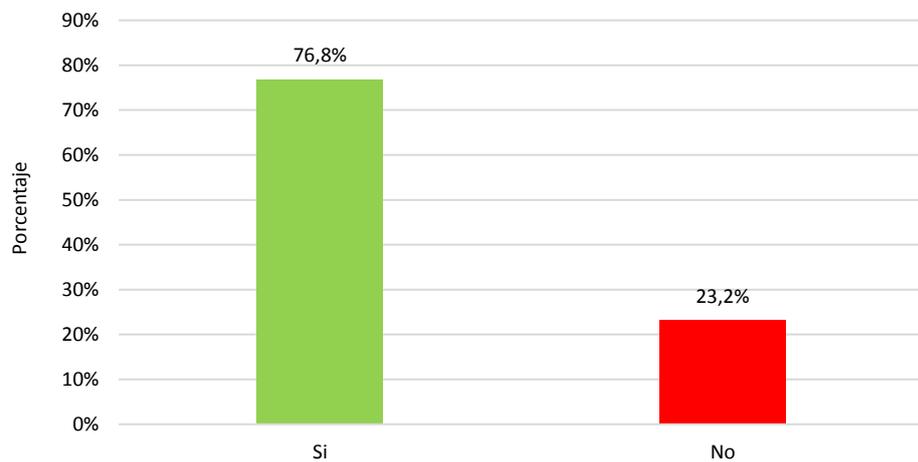
Fuente: Elaboración propia

El 91,8% de los encuestados dice conocer los reclamos de los clientes y el 8,2% manifiesta no conocer.

Gráfico N° 14 Existencia de un manejo de quejas y reclamos

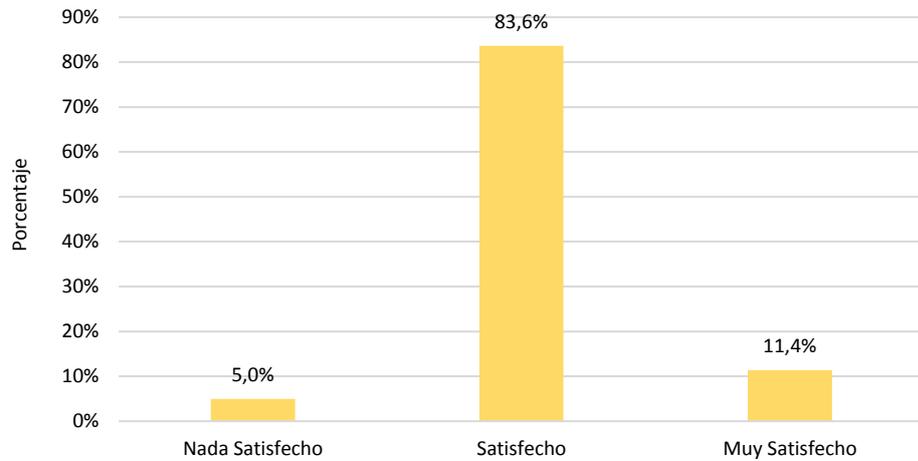
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las quejas que hay en la empresa por parte de los clientes tiene un sistema que las maneja de mejor manera para solucionarlas de forma más eficaz. Sin embargo, el 17,7% de los encuestados responden no conocer sobre el manejo de quejas de los clientes.

Gráfico N° 15 Buena gestión de calidad

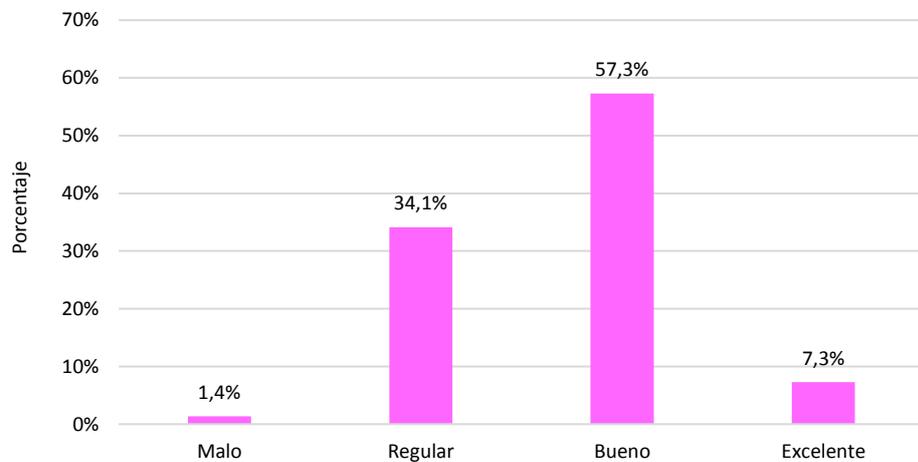
Fuente: Elaboración propia

La gran mayoría respondió de que existe una buena gestión de calidad, pero agregó que no tiene mucho conocimiento sobre cuál sería una gestión ideal.

Gráfico N° 16 Percepción de la satisfacción laboral

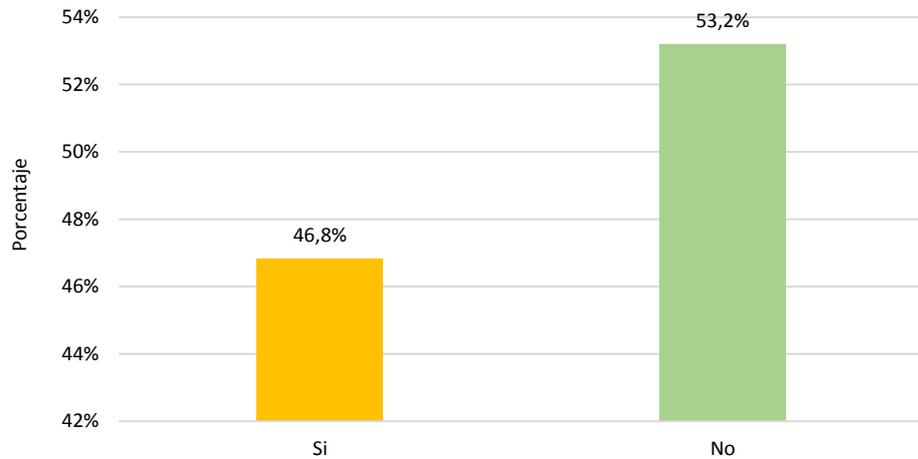
Fuente: Elaboración propia

El 83,6% de los encuestados respondió estar satisfecho con el trabajo que realiza en la empresa.

Gráfico N° 17 Percepción del trabajo en equipo

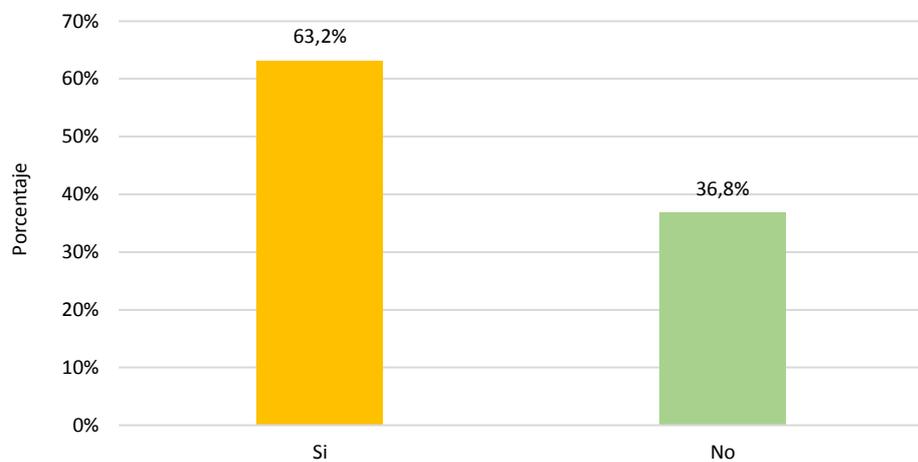
Fuente: Elaboración propia

La mayoría respondió que la percepción que tienen de trabajo en equipo es buena y regular.

Gráfico N° 18 Existencia de sobrecarga de funciones

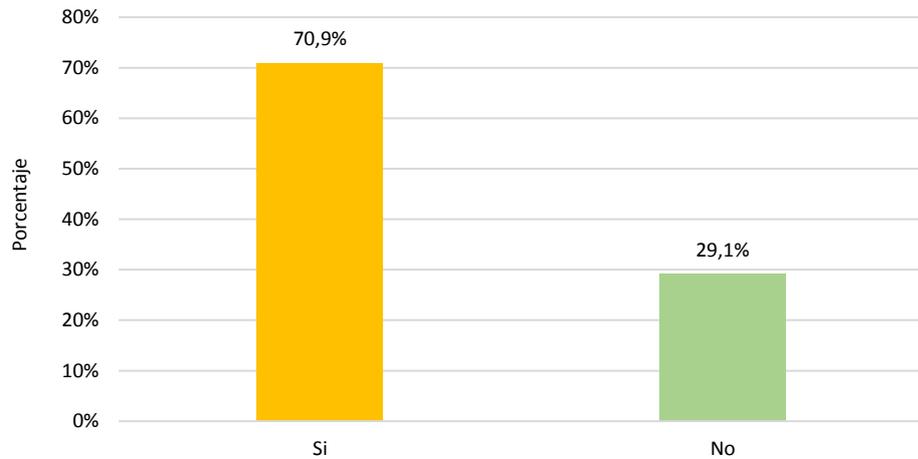
Fuente: Elaboración propia

A los encuestados se les preguntó sobre la existencia de sobrecarga de funciones en la empresa, el 46,8% afirma que existe sobrecarga de funciones, sin embargo, el 53,2% considera que no hay sobrecarga de funciones en el trabajo que realiza.

Gráfico N° 19 Buenas condiciones laborales

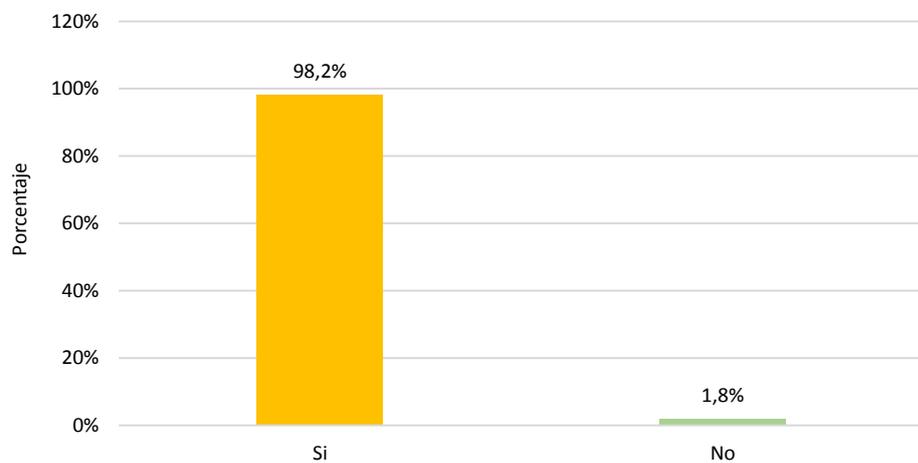
Fuente. Elaboración propia

El 63,2% afirma que se les brinda buenas condiciones laborales y 36,8% considera que las condiciones laborales no son buenas.

Gráfico N° 20 Estrés laboral en la empresa

Fuente: Elaboración propia

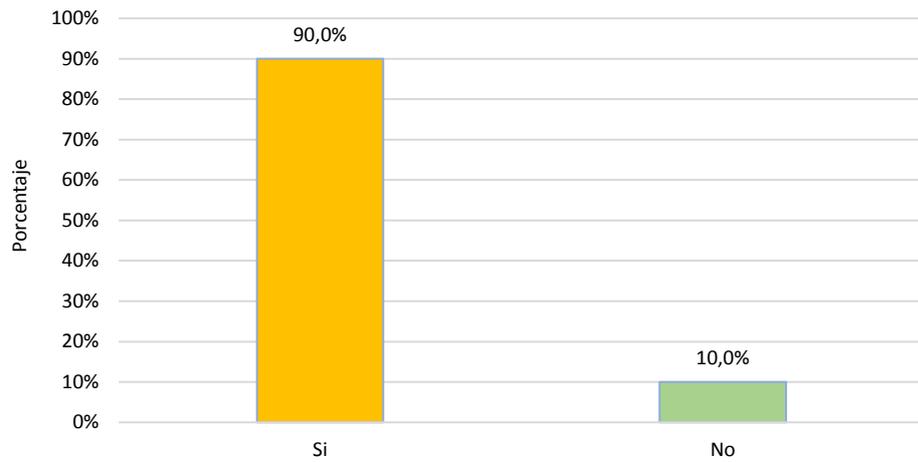
A la consulta sobre el estrés laboral en la empresa, el 70,8% de los encuestados respondió que existe estrés laboral en las empresas y el 29,1% no se encuentra estresado.

Gráfico N° 21 La empresa ofrecen un seguro de salud a sus trabajadores

Fuente: Elaboración propia

Solo un 1,8% de los encuestados respondieron de no gozar seguro esto vale recalcar que se puede deber a ser trabajadores eventuales en la empresa.

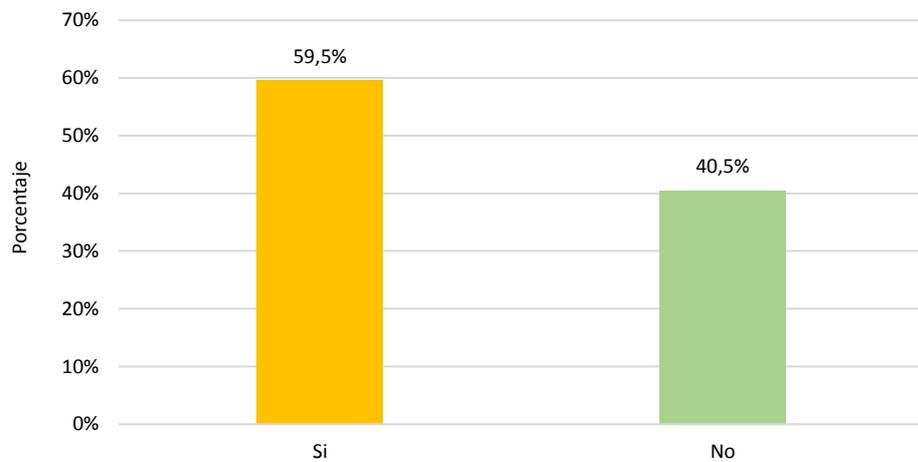
Gráfico N° 22 La empresa otorga vacaciones a sus trabajadores



Fuente: Elaboración propia

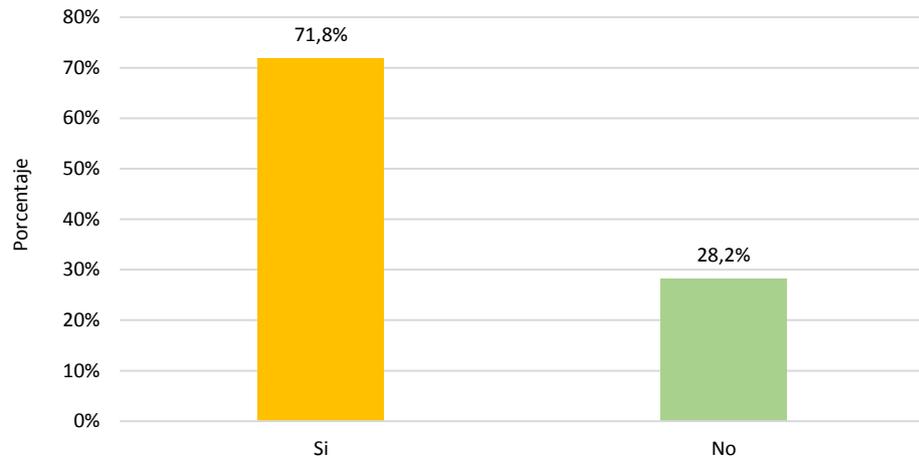
Solo un 10,0% de los trabajadores respondieron no contar con vacaciones esto se puede deber a la eventualidad de su contrato.

Gráfico N° 23 La empresa remuneración las horas extras



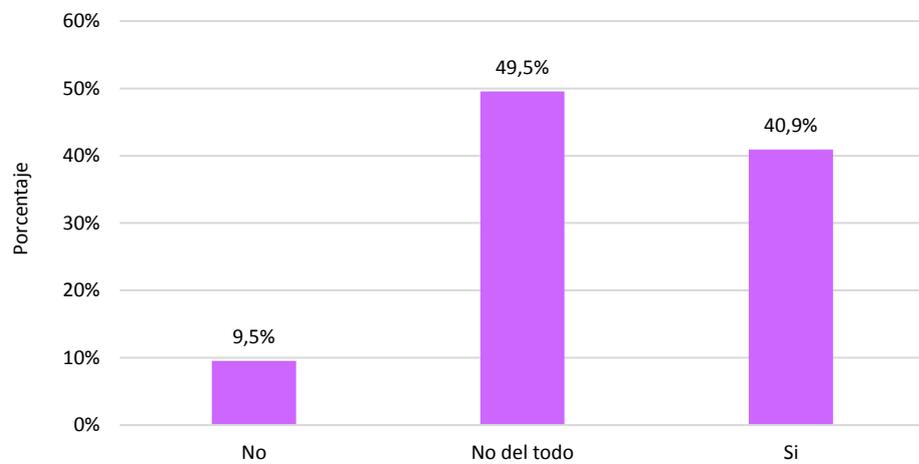
Fuente: Elaboración propia

El 59,5% de los encuestados respondió no recibir ninguna remuneración por hora extra trabajada en la empresa.

Gráfico N° 24 Conocimiento sobre la existencia de ascensos laborales

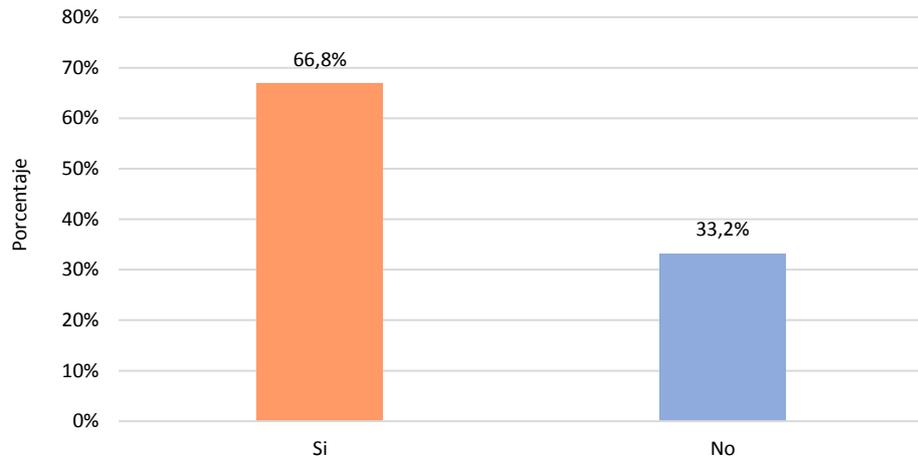
Fuente: Elaboración propia

El 71,8% de los encuestados respondieron que existen ascensos laborales en la empresa

Gráfico N° 25 Trabajadores conforme con su sueldo

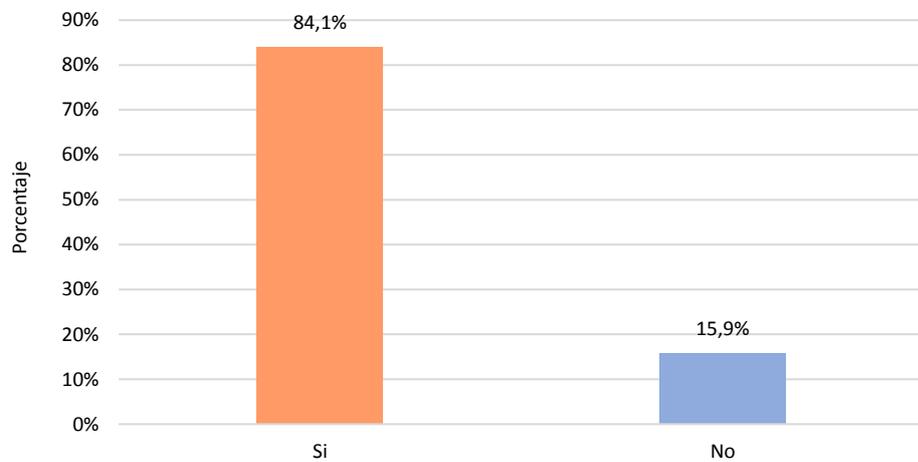
Fuente: Elaboración propia

Como era de esperarse la gran mayoría respondió no sentirse del todo conforme con su sueldo que perciben en la empresa.

Gráfico N° 26 Seguridad en la empresa por parte del trabajador

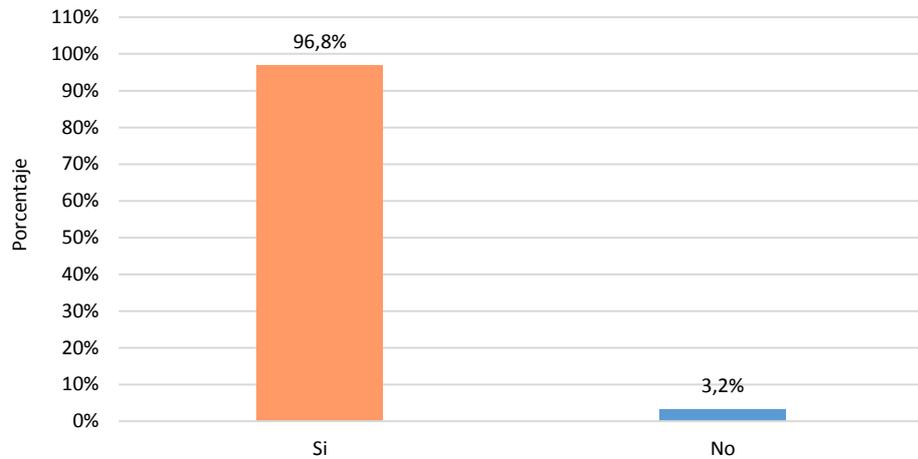
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados respondió sentirse seguro en la empresa, esto coincide de alguna forma con los encuestados que respondieron tener muchos años de antigüedad.

Gráfico N° 27 En un futuro se ve trabajando en la empresa aún

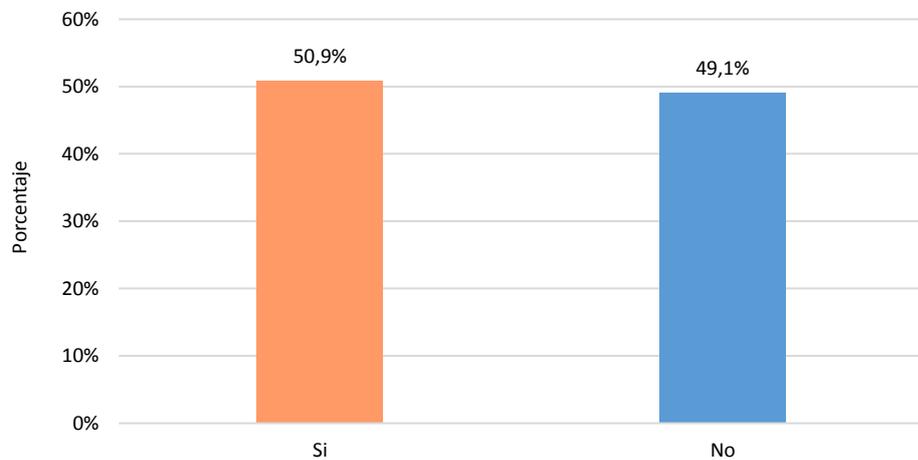
Fuente: Elaboración propia

El 84,1% de los encuestados respondieron que en un futuro se visualizan trabajando en la empresa.

Gráfico N° 28 Construir buenas amistades en el entorno laboral

Fuente: Elaboración propia

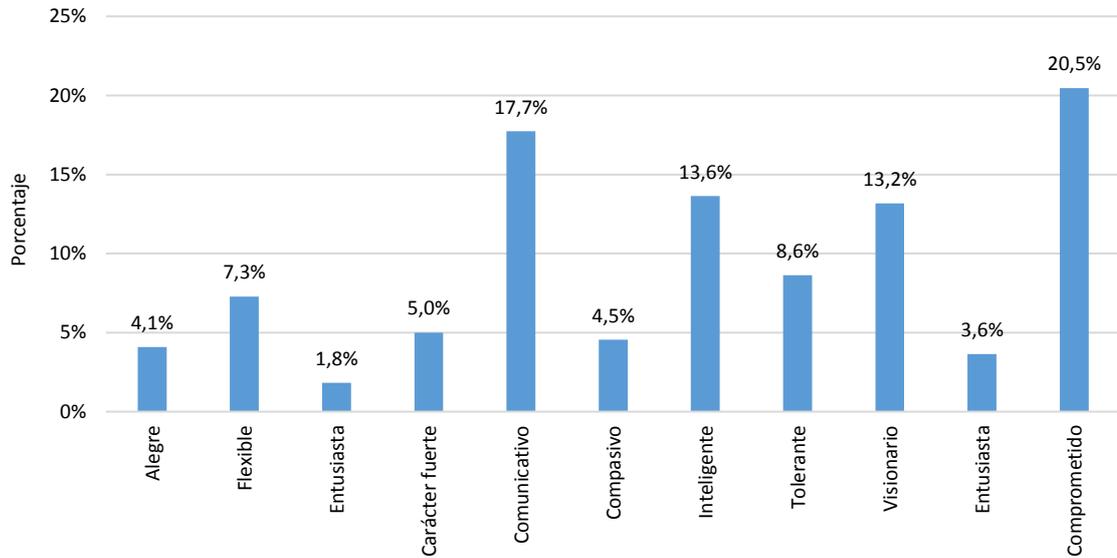
Una gran parte de los encuestados respondió que pudo hacer buenas amistades dentro de la empresa, referencia positiva ya que podría ser uno de los factores principales para que exista un buen clima laboral.

Gráfico N° 29 Presencia de roce o malentendido con empleados

Fuente: Elaboración propia

La mayoría tuvo alguna vez un malentendido con algún miembro de la empresa.

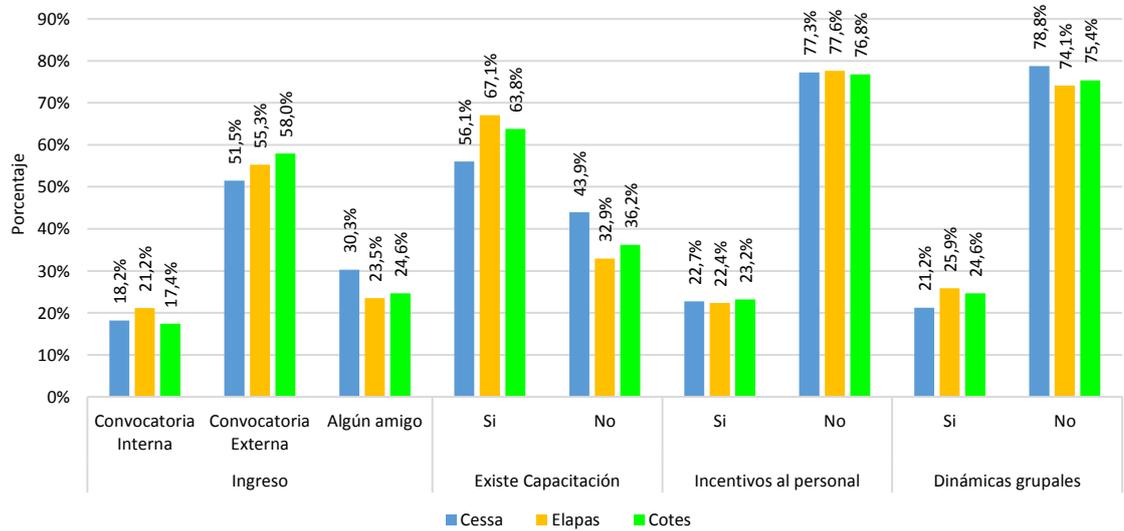
Gráfico N° 30 Cualidades del líder



Fuente: Elaboración propia

Comprometido, comunicativo e inteligente son las características que buscan de un buen líder la mayoría de los encuestados.

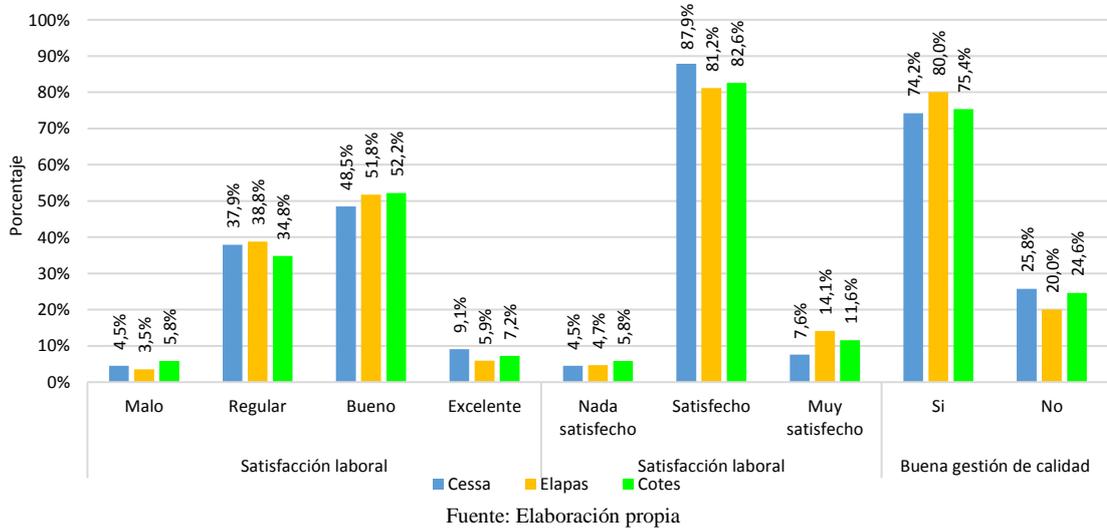
Gráfico N° 31 Variables cruzadas: Ingreso, capacitación, incentivos y dinámicas



Fuente: Elaboración propia

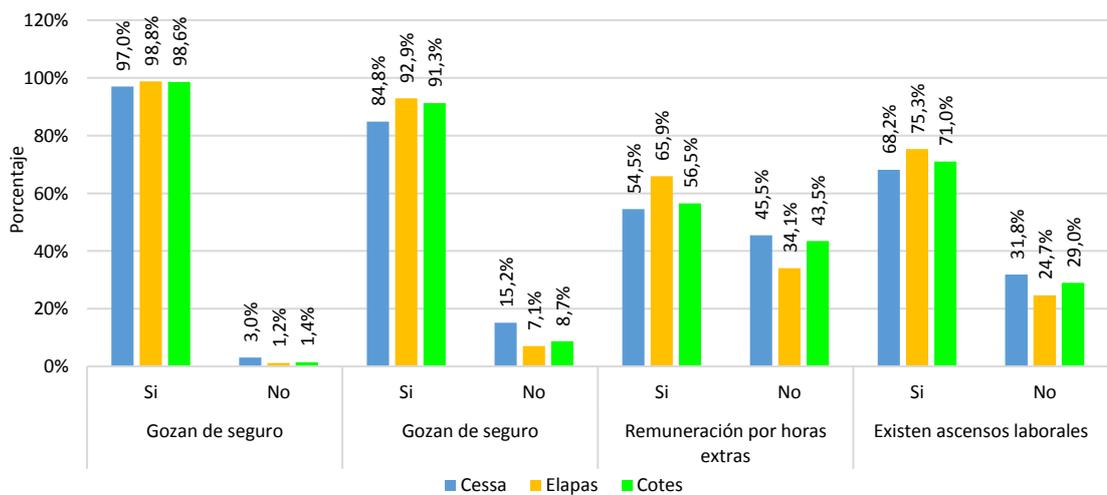
Esta tabla muestra básicamente en lo que trabajará la propuesta por el evidente resultado negativo que se dieron a las respuestas. Para una buena gestión en RRHH se debe tomar en cuenta tener un plantel de trabajadores motivados y eso es lo que falta a estas empresas.

Gráfico N° 32 Variables cruzadas: Ambiente laboral, satisfacción laboral y gestión de calidad



En la tabla 34 se puede apreciar que entre las 3 variables cruzadas existe relación directa ya que responden tener una buena gestión de calidad y sentirse medianamente satisfechos con su trabajo y con su ambiente laboral, si evidentemente son la mayoría el restante de los encuestados también son un número significativo para hacer un cambio o mejora en su gestión en RRHH.

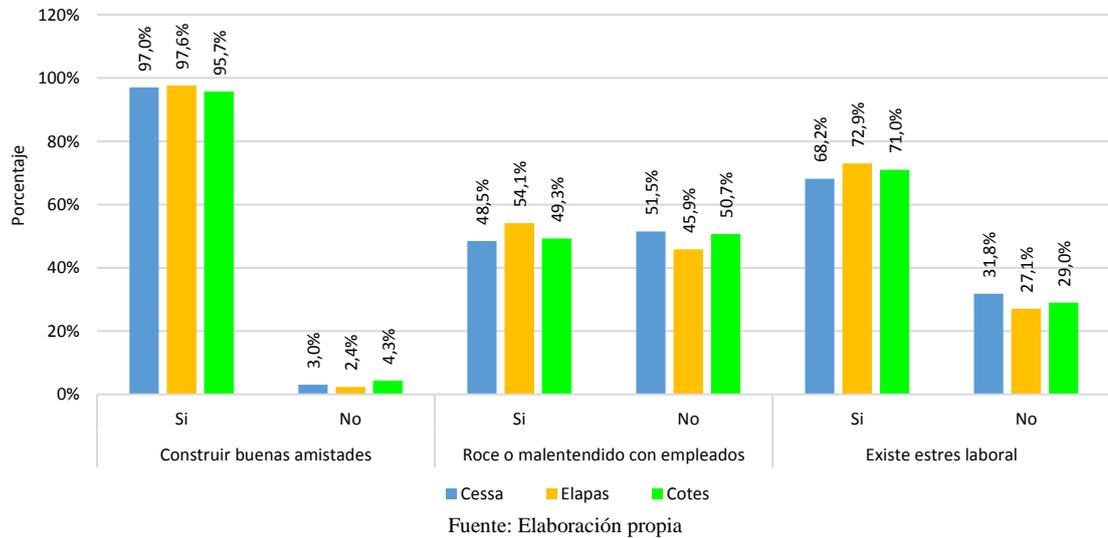
Gráfico N° 33 Cruce de variables: Seguro, vacaciones, remuneración por horas extras y ascensos laborales



Si bien los empleados gozan de beneficios como salud y vacaciones no se define de

manera clara los incentivos y la remuneración de horas extras que debería pagarse según normativas.

Gráfico N° 34 Cruce de variables: Buenas amistades, malentendidos y estrés laboral



Las variables que se cruzaron dan un pantallazo de que si bien se construyeron amistades laborales también dieron paso a algunos malos entendidos que pudieron terminar en un estrés laboral, vale recalcar que el estrés laboral que experimentan los trabajadores no solo surge de la convivencia que tienen entre ellos sino también del trabajo que desarrollan; en esto puede influir mucho la carga horario, horas extras y sobrecarga de funciones.

2.2 Análisis externo

2.2.1 Compañía Eléctrica Sucre S.A CESSA

Más del 50% de los casos fallados por CESSA en contra de los consumidores fueron revertidos por la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad (AE), lo que pone en entredicho a la empresa local. Sin embargo, apenas el 3.8% de las denuncias técnicas y comerciales de los consumidores que llegan a la Oficina de Defensa del Consumidor (ODECO) de la Compañía Eléctrica Sucre Sociedad Anónima (CESSA) pasan a la Autoridad de Fiscalización en Sucre. Una de las causas es a falta de información de los clientes.

A decir de la responsable de la Autoridad de Fiscalización de Electricidad regional Sucre, Abigael Anave, hasta el 30 de abril ODECO de CESSA recibió 425 quejas o denuncias de carácter técnico (cortes de energía, subidas y bajadas de tensión) y 46 de carácter comercial (incremento de consumo o cobros excesivos).

De ese total, en lo que va del año, sólo 18 casos de consumidores que no estaban de acuerdo con la decisión de CESSA recurrieron ante la AE, para hacer prevalecer sus reclamaciones por los daños que soportaron.

“Nosotros somos los encargados de proteger al consumidor, de velar por sus derechos”, dijo la responsable de la AE en Chuquisaca.

En esa dirección, informó que en más de la mitad de casos que atendieron fueron fallados a favor de los consumidores, que en primera instancia recibieron decisiones en su contra.

Anave explicó que esas determinaciones se asumieron luego de analizar toda la información, lo que les valió “encontrar la verdad material”.

Procedimiento para la presentación de reclamos:

Todos los consumidores tienen el derecho de presentar sus reclamos o quejas por el servicio que reciben y a ser resarcidos por los daños ocasionados. Así, lo primero que deben hacer es presentar la queja en ODECO de la empresa dentro de los 20 días de sucedido el hecho. En ese instante debe exigir el número de denuncia para seguir la causa y recibir una copia. La empresa tiene 15 días para responder.

En caso de que no esté de acuerdo con la decisión o en ese plazo no haya recibido respuesta, puede acudir ante la AE mediante visita o llamando a la Línea Naranja gratuita 800-10-2407. En esta fase es importante hacer constar el número de denuncia y debe hacerlo dentro de los 15 días de recibida la respuesta.

Luego, la AE se encarga de recoger y cruzar toda la información con los partes diarios,

mensuales, que reciben de la empresa cuestionada; posteriormente hacen el traslado de cargo, que debe ser contestado en siete días.

Con esa información la AE toma una decisión que es comunicada al consumidor.

471 casos de quejas o denuncias técnicas o comerciales de consumidores llegaron hasta la AE regional Sucre según informe del 4 de junio del 2013. (Canelas, 2013)

El último reporte que se hizo por recortes según CORREO DEL SUR es de enero 2017. La Compañía Eléctrica Sucre S.A. (CESSA) deslindó de cualquier responsabilidad en los cortes del suministro del pasado miércoles; según su análisis, este tipo de inconvenientes se debe principalmente al factor climatológico, choques de vehículos a postes de energía y la afectación de cables por las construcciones.

“Las interrupciones son por interferencias accidentales, es decir, choques a postes, además nos botan algún objeto a la línea (de conducción eléctrica), el factor climático y las construcciones, esas son las mayores causas de los cortes y que no podemos prever”, dijo Alex Arequipa, gerente Técnico de CESSA.

El miércoles, Sucre, Yotala, Yamparáez, Tarabuco e Icla reportaron cortes de energía eléctrica, algo que se volvió recurrente en varios municipios, según fuentes municipales y el propio gobernador Esteban Urquizu.

Según Arequipa, el primer corte del miércoles (entre 6:34 y 6:36) se debió a un trabajo de urgencia que hicieron para instalar un equipo de protección de las instalaciones de CESSA.

El segundo corte (de 11:00 a 11:30) que afectó a Yotala fue por una falla ocasionada por las condiciones climáticas en ese municipio. El tercer corte (14:00-14:45) fue causado por una construcción en la zona de Alto Florida, que afectó la línea de media tensión y ocasionó la interrupción del suministro a Yotala, Alcantarí, Tarabuco, hasta Icla.

Agregó que, si algún usuario sufrió la quema de determinado artefacto electrónico debido a los cortes, puede reclamar a la Oficina de Defensa del Consumidor (ODECO) y CESSA hará las subsanaciones si corresponde. (Canelas, 2017)

Con este reporte se puede concluir que, aunque sean factores no controlables por trabajadores de la empresa desatan mucha molestia en la población, es por eso que las quejas y reclamos que pueda tener la población solo se subsanara con una eficiente intervención por parte de técnicos.

Por otro lado, también es necesario mencionar que las quejas y reclamos no difieren mucho año tras año debido a que las causas de estas como anteriormente se mencionó son en su mayoría por factores que administradores o técnicos no pueden prever muchas veces.

2.2.2 Cooperativa de Telecomunicación Sucre COTES

En la presente investigación no se pudo obtener la cifra de quejas y reclamos, pero se ubicaron artículos de noticias que ayudaron a visualizar cuáles fueron sus deficiencias en cuanto al servicio que ofrecen. Es por eso que también la cooperativa lanza ofertas y promociones para captar más socios. Por ejemplo, lanza comodidades de pago de línea sin interés por los meses o años que esté dispuesto a pagar el socio.

Gráfico N° 35 Valor de la acción telefónica
Como ser socio

LÍNEA SOCIO		
VALOR DE LA ACCIÓN TELEFÓNICA: \$us. 1.100.-		
LÍNEA TELEFÓNICA A CRÉDITO		
HASTA DIEZ AÑOS PLAZO ¡SIN INTERESES!		
\$us. 50.- CUOTA INICIAL		
AÑOS PLAZO	MESES PLAZO	CUOTA MENSUAL \$us.
1	12	87,50
2	24	43,75
3	36	29,17
4	48	21,88
5	60	17,50
6	72	14,58
7	84	12,50
8	96	10,94
9	108	9,72
10	120	8,75
INSTALACION GRATUITA		
TARIFA BÁSICA MENSUAL: Bs. 33.- (Residencial) Bs. 54.- (No Residencial)		110 LLAMADAS LIBRES SIN LÍMITE DE TIEMPO (a teléfonos fijos locales)
TARIFA LLAMADA ADICIONAL Bs. 0.50 SIN LÍMITE DE TIEMPO (a teléfonos fijos locales)		
NO INCLUYE APARATO TELEFÓNICO NI CONECTOR		

Fuente: Cotes, 2017

Ahora consultar la guía telefónica o la Tv Guía será posible mediante la aplicación móvil

“COTES APP”, que ya está disponible sólo para el sistema Android.

En dicha aplicación los socios y usuarios de la Cooperativa de Telecomunicaciones Sucre (COTES) pueden encontrar la Tv guía, Guía Telefónica, páginas amarillas y otros servicios que brinda la Cooperativa.

“Después de gestionar durante bastante tiempo, con mucha satisfacción me permito anunciar que COTES Ltda por fin cuenta con una aplicación para su teléfono móvil”, destacó el consejero impulsor de esta iniciativa, Juan Pablo Barrón.

Por otro lado, consultado sobre las dificultades que presentaron varias señales de su servicio de televisión por cable, indicó que se debió a las recientes tormentas eléctricas y que los técnicos ya realizan los ajustes necesarios.

Para cualquier reclamo, pidió comunicarse con el 64-26000 para solucionar los problemas que puedan existir. (Canelas, 2015)

2.2.3 Empresa Local de Agua Potable y Alcantarillado Sucre. ELAPAS

A través de la oficina de ODECO y Atención al Cliente, se han atendido alrededor de siete mil reclamos y consultas en la gestión 2012, de los cuales se verifica un número de 1.449 reclamos atendidos.

Tabla N° 10 ODECO Reclamos y consultas

Reclamos y Consultas Gestión 2012			
Mes	Reclamos	Consultas	Total
Enero	91	483	574
Febrero	70	430	500
Marzo	82	610	692
Abril	111	272	383
Mayo	130	376	506
Junio	133	421	554
Julio	152	392	544
Agosto	132	490	622

Mes	Reclamos	Consultas	Total
Septiembre	144	392	536
Octubre	132	618	750
Noviembre	130	530	660
Diciembre	142	500	642
Total	1,449	5,514	6,963

Fuente: Elapas, 2017

En este cuadro se puede apreciar que la empresa tiene un seguimiento y un control de sus reclamos y que a pesar de ser un número significativo trata de dar solución a todos en un tiempo razonable, como también se puede constatar mediante las encuestas y las entrevistas la empresa de agua potable y alcantarillado atraviesa todo el año por bajones de agua que hace que la población en algún momento se queje del servicio.

El cuadro claramente muestra la realidad del año 2012 que según el representante de RRHH no varía mucho al de la actualidad.

2.3 Conclusiones del diagnóstico

Sobre la base de toda la información recopilada tanto del análisis interno como externo se puede constatar que las 3 empresas de servicios básicos no implementan una gestión de recursos humanos como tal. Carecen de una gestión en esta área por lo que las iniciativas que puedan tener sus jefes de área solo se quedan como iniciativas y no como acciones de una gestión.

Si bien el 100% de los funcionarios debería dominar el tema de atención al cliente todavía existe una minoría que no conoce sobre este tema que es vital para poder disminuir en un futuro quejas y reclamos.

Los funcionarios no cuentan con equipos y maquinarias suficiente para desempeñar un trabajo con un grado de calidad más alto, sin bien están dotados con lo básico aún falta implementar algunas herramientas que faciliten el manejo y la resolución de problemas técnicos y administrativos a los que se enfrentan las empresas.

Los funcionarios experimentan una baja motivación pues no tienen capacitaciones en su

área y si las tienen son escasas y muchas veces no son del área en el que desempeñan funciones.

Tampoco tienen remuneración por horas extras trabajadas y los reconocimientos individuales son muy escasos y solo al cierre de gestión.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN LA GENERACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS DE SERVICIOS BÁSICOS DE SUCRE

3.1 Introducción

A partir de la constatación del diagnóstico, existen un conjunto de elementos que nos orientan la forma cómo los funcionarios de las empresas de servicios básicos deberían actuar para tener la mejor atención al cliente y también para reducir de manera significativa las quejas y reclamos que son frecuentes en esta clase de empresas.

Es necesario saber que para tener los mejores resultados en atención al cliente y en gestión de atención de quejas, primero cada funcionario debe tener las mejores herramientas de trabajo, conocer sus funciones y sus limitantes dentro de la empresa, gozar de un buen ambiente laboral y de esta manera generar la mayor satisfacción laboral de cada uno de ellos para que así se vea reflejado en su trabajo y en el cumplimiento de sus metas.

La satisfacción laboral de cada funcionario está ligada a una buena gestión en recursos humanos, es por eso que este capítulo pretende plantear un modelo de gestión de Recursos Humanos basada en la generación de satisfacción laboral para mejorar la productividad de las empresas de Servicios Básicos de la ciudad de Sucre.

En el anterior capítulo se pudo constatar y tener un pantallazo claro de las falencias que experimentan estas empresas, es por eso que se ve por conveniente trabajar en estrategias basadas en capacitación y motivación.

3.2 Misión de la propuesta

Generar el mayor grado de satisfacción laboral en funcionarios de empresas de Servicios Básicos en la ciudad de Sucre para que de esta manera se pueda tener un mejor cumplimiento de metas y pueda reflejarse el mejor desempeño con la disminución

de quejas por razones de atención al cliente.

3.3 Visión de la propuesta

Los funcionarios de las empresas de servicios básicos de la ciudad de Sucre lograrán aumentar su satisfacción laboral y el modelo de gestión de Recursos Humanos podrá ser mejorado cada gestión de acuerdo con falencias que se vean y consideren, de esta manera la productividad de la empresa será superior año tras año.

3.4 Estrategias para la generación de satisfacción laboral en funcionarios de empresas de servicios básicos de la ciudad de Sucre

Con el análisis de la realidad en la que desempeñan laboralmente los funcionarios de las empresas de servicio básicos en la ciudad de Sucre se plantea una estrategia con la siguiente estructura, basada en dos pilares fundamentales que son: capacitación y motivación, que permitirá fortalecer el ambiente laboral y mejorar su percepción de satisfacción laboral en cada funcionario.

3.4.1 Objetivo de la estrategia

Incrementar la satisfacción laboral, permitirá mejorar la productividad de las empresas de Servicios Básicos de la ciudad de Sucre.

3.5 Líneas estratégicas de la propuesta

La propuesta se basa en dos pilares fundamentales que pueden fortalecer significativamente a la satisfacción laboral y por ende a la productividad de cada empresa a través de los actores sociales (funcionarios), por ello la propuesta pretende actuar dentro de las siguientes áreas:

- LE1: Capacitación
- LE2: Motivación

3.5.1 Línea estratégica capacitación

El objetivo de este pilar es: incrementar capacitaciones.

Con relación a los datos obtenidos se pudo constatar que no existen capacitaciones frecuentes y que en realidad solo se dan por petición o porque en algún momento se ve necesario dar alguna formación, pero según funcionarios no siempre es una instrucción relacionada con su área.

Por lo que esta estrategia busca incrementar capacitaciones en cada área al menos 2 veces al año y relacionada con las funciones del funcionario.

Las capacitaciones se consideran una manera de motivar al personal y también una forma de prepararlos para que rindan, y se tenga mayor productividad.

3.5.1.1 Acciones estratégicas

- Elaborar sistema de detección de falencias para crear cursos de orientación.
- Implementar programas de capacitación en las diferentes áreas.
- Formación y desarrollo personal y profesional.

3.5.1.2 Programa

Capacitación para todas las áreas de las empresas de servicios básicos en la ciudad de Sucre que permita fortalecer conocimientos, engrandecer formación profesional y afirmar un desarrollo personal para que los funcionarios puedan sentirse más comprometidos con sus laborales.

3.5.1.3 Proyecto

- Capacitación en atención al cliente, está dicho que una empresa que brinda y vende servicios se debe todo a sus clientes o usuarios, es por eso que para

aumentar la productividad, muy aparte de buscar capacitación en las diferentes áreas, es necesario capacitar a todos en atención al cliente. Se quiere generar una disminución considerable de quejas y reclamos manejada por la ODECO.

- Capacitación semestral por área, ya que los recursos humanos en las empresas son la mayor ventaja competitiva y el mayor indicador de éxito si es que sus funcionarios son de calidad, es por eso que reforzar sus conocimientos y brindarles una mejor formación profesional será esencial para la productividad y también para que cada funcionario puede sentirse importante en su área y mejore y aumente sus satisfacciones laborales.

3.5.2 Línea estratégica motivación

El objetivo de este pilar es: implementar herramientas de motivación en el personal para aumentar su satisfacción laboral y así tener una mayor productividad en la empresa.

Cada vez es más complicado tener un equipo de personas motivadas y felices sin entrar en el salario, el salario emocional es más importante y valorado por los empleados a la hora de optimizar su motivación laboral.

Es por eso que este pilar trabajará en implementar toda clase de herramientas que optimice y genere la satisfacción laboral y también puedan los mismos funcionarios evaluarse después de cada gestión de recursos humanos.

3.5.2.1 Acciones estratégicas

- Combatir el estrés laboral de los trabajadores.
- Integrar y acoger a nuevos funcionarios.
- Marcar metas y objetivos individuales.
- Gestionar autonomía y participación en cada funcionario.
- Incentivos y premios.
- Formación y desarrollo profesional en cuanto a generación de ascensos laborales.

- Evaluación del rendimiento.

3.5.2.2 Programa

Implementación de herramientas de motivación para la generación de satisfacción laboral en funcionarios de empresas de servicios básicos de la ciudad de Sucre.

3.5.2.3 Proyecto

- Integración y acogida de nuevos funcionarios para generación de mejor ambiente laboral.

Es muy importante que todos los empleados se sientan parte de la empresa, del equipo, pero más importante aún es que se sientan así los recién llegados. La integración del personal en el equipo es primordial para que la comunicación fluya y el buen ambiente se contagie de unos a otros, generando optimismo y ganas de trabajar, sabiendo que todos forman parte de un equipo, que no hay nadie en el banquillo.

- Marcar metas y objetivos individuales para generación de retos personales.
Tanto la empresa como el trabajador individual, deben tener unas metas y objetivos que alcanzar en cada periodo de tiempo dentro de la empresa. Igual que las empresas se ponen un objetivo de facturación cada año, y que intentan cumplir, cada trabajador debe tener objetivos personales y de equipo, que les anime a superarse y colaborar todavía más por el bien común.
- Desarrollo de participación y autonomía en funcionarios de empresas de servicios básicos. Ofrecer responsabilidades y permitirle la participación y la aportación de ideas para la mejora de los diferentes aspectos de la empresa, hará que el trabajador se sienta importante en sus labores.
- Mejoramiento de ambiente de trabajo para generar mayor comunicación y satisfacción laboral: crear un clima laboral con buenas relaciones entre los diferentes componentes de la organización aumenta la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo. También ayuda a interiorizar los valores de la empresa y que los trabajadores se identifiquen con

ellos.

- Diseño e implementación de incentivos y premios para generación de valor de funcionario e incremento de satisfacción laboral.

Si bueno es marcar objetivos y metas, mejor es premiarlos. Aunque pudiera sonar como un juego infantil, nos hace ilusión tener beneficios o premios por el trabajo bien hecho. Se llama reconocimiento y puede ser desde un simple reconocimiento verbal. Hay muchas maneras de motivar, y cada trabajador tiene diferentes necesidades.

- Formación y desarrollo profesional para brindar mejores oportunidades de crecimiento en la empresa.

Todos los trabajadores suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la empresa, tanto por profesionalidad como por el aumento salarial. Ver que tienen formación, que les ayuda a hacer las cosas mejor, más eficientemente, y con más calidad, les motiva. Y al hacerlo, comprenden que también pueden ascender si llegan a un nivel de conocimiento y práctica adecuado.

- Evaluación del rendimiento y objetivos individuales para generar compromiso y satisfacción personal en cada funcionario.

En la mayoría de casos, ni el propio trabajador es consciente de si trabaja realmente bien. Se puede tener la sensación de que se es productivo, pero que la realidad sea diferente. Para saberlo hay diferentes técnicas, ya sea por objetivos cumplidos, por ventas, o por medición de productividad en función de tareas realizadas en un periodo de tiempo.

Cuadro N° 3 Matriz de líneas estratégicas

LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	PROGRAMA	PROYECTO	TALLERES	MATERIAL	META
Capacitación	Incrementar capacitaciones.	Elaborar sistema de detección de falencias para crear cursos de orientación.	Capacitación para todas las áreas de las empresas de servicios básicos en la ciudad de Sucre que permitan fortalecer conocimientos,	Capacitación en atención al cliente, está dicho que una empresa que brinda y vende servicios se debe todo a sus clientes o usuarios, es por eso que para aumentar la productividad muy aparte de buscar capacitación en las diferentes áreas es necesario capacitar a todos en atención al cliente. Se quiere generar una disminución considerable de quejas y reclamos manejada por la ODECO.	Atención al cliente: - La calidad en el servicio - La gestión de la calidad en el servicio en función a los clientes - Modelos de calidad en el servicio. - Manejo de conflictos y desacuerdos con los clientes - Reglas para enfrentar conflictos y desacuerdos	Data display, material de escritorio, computadora, disertante.	Disminuir en un 25% quejas y reclamos registrados por ODECO en una gestión.
		Implementar programas de capacitación en las diferentes áreas.	engrandecer formación profesional y afirmar un desarrollo personal para que los funcionarios puedan sentirse más comprometidos con sus laborales.	Capacitación semestral por área, ya que los recursos humanos en las empresas son la mayor ventaja competitiva y el mayor indicador de éxito de una empresa si es que sus funcionarios son de calidad es por eso que reforzar sus conocimientos y brindarles una mejor formación profesional será esencial para la productividad y también para que cada funcionario puede sentirse importante en su área y mejore y aumente sus satisfacciones laborales.	Seguridad y salud ocupacional: - Fundamentos de seguridad industrial y salud ocupacional en el ámbito laboral - Estrategias para la identificación de riesgos - Emergencias y procedimiento general de actuación ante una emergencia - Fundamentos de la higiene del trabajo /selección, uso y mantenimiento de Equipos de protección personal		100% de los trabajadores capacitados para identificar los diferentes riesgos que afectan a una empresa
Motivación	Implementar herramientas de motivación al personal para aumentar su satisfacción laboral y así tener una mayor productividad en la empresa.	Combatir el estrés laboral de los trabajadores.	Implementación de herramientas de motivación para la generación de satisfacción laboral en funcionarios de empresas de servicios básicos de la ciudad de Sucre.	Fortalecer los conceptos y herramientas para un mejor afrontamiento a las situaciones que generan estrés laboral	Afrontamiento del estrés laboral: - Conocer el estrés en el contextos laborales y personales. - Reconocer el estrés en el trabajo y los efectos sobre la salud física y emocional. - Controlar sus emociones y el estrés - Relaciones interpersonales laborales y personales - Rasgos temperamentales y conjugarlos con la adaptación	Data display, material de escritorio, computadora, disertante.	Disminuir en un 20% el estrés laboral de los trabajadores

					personal contra el estrés.		
		Entregar herramientas que permitan el crecimiento y desarrollo personal		Desarrollo de participación y autonomía en funcionarios de empresas de servicios básicos. Ofrecer responsabilidades y permitirle la participación y la aportación de ideas para la mejora de los diferentes aspectos de la empresa, hará que el trabajador se sienta importante en sus labores.	Desarrollo– crecimiento personal: - Valores personales como la base de todas sus capacidades - Aprender a reconocer sus talentos y dones - El espíritu Emprendedor - Canalizar prioridades afectivas y emocionales - Interrelación efectiva en la vida laboral	Data display, material de escritorio, computadora, disertante.	80% de los trabajadores motivados tanto en las áreas personal como laboral, muestran un mejor rendimiento en la en la empresa
		Integrar y motivar equipos de trabajo y conseguir resultados tangibles en la empresa		Mejoramiento de ambiente de trabajo para generar mayor comunicación y satisfacción laboral: crear un clima laboral con buenas relaciones entre los diferentes componentes de la organización aumenta la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo. También ayuda a interiorizar los valores de la empresa y que los trabajadores se identifiquen con ellos.	Trabajo en equipo: - La personalidad corporativa - El individuo, el grupo y el equipo - ¿Somos un grupo o un equipo de trabajo?: Precizando Conceptos. - Estimulando el trabajo en equipo	Data display, material de escritorio, computadora, disertante.	90% de los trabajadores de detectan, previenen y solución los problemas comunes de su entorno personal y laboral.

3.5.3 Cronograma de ejecución

Estrategia	Programa	Actividades	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Preliminar	Socializar el modelo de gestión de recursos.	Realizar una reunión informativa	■	■	■	■																																				
Capacitación	Capacitación para todas las áreas de las empresas	Atención al cliente								■																																
		Seguridad y salud ocupacional:								■																																
Motivación	Implementación de herramientas de motivación	Afrontamiento del estrés laboral																■																								
		Motivación crecimiento												■																												
		Trabajo en equipo																																								

3.5.4 Presupuesto

El presupuesto para la ejecución de la propuesta planteada es detallado en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 4 Presupuesto general

Item	Unidad	Cantidad	Precio unitario (Bs.)	Total (Bs)	Aporte propio (Bs)	Financiación (Bs)
Material de escritorio	Global	1	400	400		400
Hojas tamaño carta	Caja	2	480	960		960
Fotocopias	Global	1	600	600		600
Computadora	Equipo	1	5850	5850	5850	
Data display	Equipo	1	2250	2250	2250	
Impresora	Equipo	1	1250	1250	1250	
Total				11310	9350	1960

3.5.5. Metodología

Se utilizará un grado de interacción de trabajo en conjunto facilitador-Participante, de modo de desarrollar la confianza. De manera que pueda transmitir los conceptos y aspectos teóricos-prácticos mediante exposiciones interactivas, con apoyo de material audiovisual, ejemplos ilustrativos y análisis de casos, facilitando la comparación con la realidad de sus propias organizaciones y experiencias e identificando aplicaciones concretas en el espacio laboral.

Se focaliza la atención en cómo es su actividad laboral diariamente, los participantes, la gestión que realiza su organización, se propicia la incorporación de herramientas que permitan generar ideas y proyectos de cambio en pos de una correcta gestión integral y estratégica de la generación de satisfacción laboral en empresas de servicios básicos de Sucre.

CONCLUSIONES

- Se expone una revisión teórica Gestión de recursos humanos de empresas de servicio, teorías estratégicas y modelos de gestión sobre recursos humanos para la obtención de un mejor nivel del conocimiento del tema.
- El diagnóstico situacional de la organización se realizó a través de entrevistas a los responsables de área y fue evaluada por el método Delphi y los aspectos a mejorar son la capacitación en el cargo, dinámicas grupales, gestión de calidad y clima laboral satisfacción laboral.
- El resultado del diagnóstico a los trabajadores fue: el 32,2% son menores de 30 años, 22,7% tiene años de servicio de 1 a 3 años, 62,7% son capacitados. Afirman que no hay incentivos el 77,3% y dinámicas grupales 75,9%, presentan estrés laboral el 70,8%, no están conforme con su sueldo el 49,5%
- Del análisis interno y externo de las tres empresas de servicios básicos no implementan una gestión de recursos humanos como tal. Existe una leve gestión de recursos humanos por lo que las iniciativas que puedan tener sus jefes de área solo se quedan como iniciativas y no como acciones de una gestión; por lo que es difícil mejorar la gestión de este departamento.
- El modelo de Gestión de recursos humanos para las empresas de Servicios Básicos contemple dos líneas estratégicas: Capacitación a través de talleres de atención al cliente y seguridad-salud ocupacional; Motivación en áreas de afrontamiento del estrés laboral, Desarrollo-crecimiento personal y trabajo en equipo. Por lo tanto, se debe implementar los lineamientos estratégicos en cada empresa acorde a sus características y contextos según el servicio que prestan.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la dirección de las empresas de servicio, realizar reuniones permanentes que permitan determinar los parámetros de medición del desempeño y satisfacción laboral, de esta manera se mejorará en forma continua, en la gestión del recurso humano de las empresas.
- El Departamento de Desarrollo Humano deberá considerar un manual de procedimientos administrativos, para poder direccionar procesos hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Capacitar al personal de forma constante para que las empresas puedan mejorar la calidad del servicio mediante cursos, conferencias y talleres de acuerdo con el perfil de cada puesto enfocado en la temática de motivación.
- Implementar el proceso de selección del perfil del personal que le permitirá a las empresas de servicio minimizar la contratación de personal no apto para los cargos requeridos.
- Para la empresa de servicio CESSA se recomienda trabajar más con su sistema de operador, se considera que si existiera un operador que de verdad pueda contestar y registrar cada reclamo u/o queja que realiza el usuario se podría manejar de mejores formas las falencias de la empresa. Es más, el servicio se consideraría con mayor calidad.
- COTES necesita igual reforzar y crear un departamento como “Centro de reclamos del consumidor”, es pertinente tener un ciclo en cuanto a reclamos, es decir, recibir y registrar el reclamo, ver la forma de resolverlo, resolverlo, consultar y verificar con el usuario que la falencia haya sido resuelta al 100% y cerrar el ciclo del reclamo, en esta empresa y en muchas, se comete el error de no hacer un seguimiento óptimo, es por eso que los reclamos terminan siendo continuos, si es que se haría este ciclo completo con cada uno de los reclamos la empresa podría ser más productiva y eficiente.

- ELAPAS, se recomienda a esta empresa mejorar en cuanto capacitación técnica, se afirma que la gran mayoría de los reclamos son por falencias ocasionadas por problemas climatológicos, es por eso que, si se tendría una reacción inmediata y positiva a estas falencias de la mano de un buen servicio técnico, esta empresa podría disminuir considerablemente sus reclamos.
- ELAPAS también necesita mejorar su sistema de cobranzas por lo que se recomienda implementar un sistema más actualizado y más rápido, capacitar al personal para juntos mejorar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barcelo, J., 2016. *<https://www.imf-formacion.com>*. [En línea]
Available at: <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/>
- Canelas, E., 2010. *<http://hemeroteca.correodelsur.com>*. [En línea]
Available at: <http://hemeroteca.correodelsur.com/2010/0917/28.PHP>
- Canelas, E., 2010. *<http://hemeroteca.correodelsur.com>*. [En línea]
Available at: <http://hemeroteca.correodelsur.com/2010/0917/28.php>
- Canelas, E., 2013. *<http://www.equejas.com>*. [En línea]
Available at: <http://www.equejas.com/2013/06/solo-el-38-de-denuncias-contracessa.html>
- Canelas, E., 2015. *<http://correodelsur.com>*. [En línea]
Available at: http://correodelsur.com/economia/20151231_cotes-lanza-aplicacion-movil.html
- Canelas, E., 2015. *<http://correodelsur.com>*. [En línea]
Available at: http://correodelsur.com/economia/20151231_cotes-lanza-aplicacion-movil.html
- Canelas, E., 2017. CESSA recortes. *Correo del Sur*.
- Canelas, E., 2017. *<http://correodelsur.com>*. [En línea]
Available at: http://correodelsur.com/local/20170714_resurge-crisis-en-cotes-y-casi-no-hay-ganancias.html
- Cotes, 2012. *<https://www.cotes.net.bo>*. [En línea]
Available at: www.cotes.net.bo/web/index.php/nuestra-cooperativa1/seccion-institucional
- Herrera & Perez, Y., 2012. *<http://www.eumed.net>*. [En línea]
Available at: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/teorias.htm>
- Lagual & Rodriguez, Y., 2013. *<http://www.eoi.es>*. [En línea]
Available at: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
- Maturana, Ramírez, M. & Lee, S., 2011. Síndrome de Burnout entre hombres y mujeres medido por el clima y la satisfacción laboral. *POLIS*, p. 30.

Perez, Y., 2014. *http://www.eumed.net.* [En línea]
Available at: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/teorias.htm>
[Último acceso: 2014].

Ramírez & Montoya, M., 2015. *Gestión de la Innovación: efectos del clima de innovación de las empresas en el desempeño y compromiso de los trabajadores*, Lima: s.n.

BIBLIOGRAFÍA

- Barcelo, J., 2016. <https://www.imf-formacion.com>. [En línea]
Available at: <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/>
- Canelas, E., 2010. <http://hemeroteca.correodelsur.com>. [En línea]
Available at: <http://hemeroteca.correodelsur.com/2010/0917/28.PHP>
- Canelas, E., 2010. <http://hemeroteca.correodelsur.com>. [En línea]
Available at: <http://hemeroteca.correodelsur.com/2010/0917/28.php>
- Canelas, E., 2013. <http://www.equejas.com>. [En línea]
Available at: <http://www.equejas.com/2013/06/solo-el-38-de-denuncias-contracessa.html>
- Canelas, E., 2015. <http://correodelsur.com>. [En línea]
Available at: http://correodelsur.com/economia/20151231_cotes-lanza-aplicacion-movil.html
- Canelas, E., 2015. <http://correodelsur.com>. [En línea]
Available at: http://correodelsur.com/economia/20151231_cotes-lanza-aplicacion-movil.html
- Canelas, E., 2017. CESSA recortes. Correo del Sur.
- Canelas, E., 2017. <http://correodelsur.com>. [En línea]
Available at: http://correodelsur.com/local/20170714_resurge-crisis-en-cotes-y-casi-no-hay-ganancias.html
- Cotes, 2012. <https://www.cotes.net.bo>. [En línea]
Available at: www.cotes.net.bo/web/index.php/nuestra-cooperativa1/seccion-institucional
- Herrera & Perez , Y., 2012. <http://www.eumed.net>. [En línea]
Available at: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/teorias.htm>
- Lagual & Rodriguez, Y., 2013. <http://www.eoi.es>. [En línea]
Available at: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
- Maturana, Ramírez, M. & Lee, S., 2011. Síndrome de Burnout entre hombres y mujeres medido por el clima y la satisfacción laboral. POLIS, p. 30.

- Perez, Y., 2014. <http://www.eumed.net>. [En línea]
Available at: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/teorias.htm>
[Último acceso: 2014].
- Ramírez & Montoya, M., 2015. Gestión de la Innovación: efectos del clima de innovación de las empresas en el desempeño y compromiso de los trabajadores, Lima: s.n.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos, El capital humano en las organizaciones. Mc Graw Hill
- Chiavenato, Idalberto; “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”, Ediciones Mc Graw Hill. 3ra. Ed., México, 2009
- Gómez, C (1994). Planeación y Organización de Empresas. (8° Edición). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Ramírez, M. F. M., 2015. Gestión de la Innovación: efectos del clima de innovación de las empresas en el desempeño y compromiso de los trabajadores, Lima: s.n.
- Rodríguez J. Administración moderna de personal. 7ª Edición. Editorial: Paraninfo. México, 2008
- Sánchez Barriga. Técnicas de Administración de Recursos Humanos. 3° Edición. Editorial Limusa S.A. México, 1993

ANEXO

ANEXO 1: Cadena de valor

Áreas	VARIABLES	Encuest	Entrev.	Rev. Bibl.	Obsrv. directa
Logística interna	Selección de personal: Se quiere conocer como fue el proceso de selección de personal.	X			
Operaciones	Capacitación de cargo.	X			
	Conocimiento de funciones de cargo.	X			
	Presentación a su área o departamento.	X			
Logística externa	Conocimiento en servicio al cliente.	X			
	Que es lo que el cliente busca.			X	X
	Que es atención al cliente.			X	
	Conoce reclamos de clientes.	X			
Marketing y ventas	Capacitación a personal.	X			
	Incentivos a personal	X			
	Dinámicas grupales	X			
Servicios	Existe un manejo de quejas y reclamos,	X	X		
Infraestructura	Percepción de clima laboral.	X			
	Percepción de trabajo en equipo.	X			
	Percepción de satisfacción laboral.	X			
	Condiciones laborales.	X	X		
	Percepción de estrés laboral.	X			
	Gozan de seguro.	X	X		
	Gozan de vacaciones.	X	X		
	La empresa es rentable.	X	X		
	Existe remuneración por horas extras trabajadas.	X	X		
Gestión de recursos humanos	Se considera correcta la selección de personal.	X	X		
	Existe quejas o reclamos en la selección de personal	X	X		
	Existen ascensos laborales.	X	X		
	Existen convocatorias internas.	X	X		
Desarrollo de tecnología	Condiciones laborales.	X	X		
	Sueldos conformes.	X			
	Ley que vele intereses de trabajadores públicos.			X	

ANEXO 2: Planilla de funcionarios

	ITEM : APELLIDOS Y NOMBRES
	GERENCIA GENERAL
1	Esquiver Rivera Juan Ramon
2	Daza Barron Leticia
3	Aguilar Rodriguez Roberto Carlos
4	Barja Amusquivar Silvana Daniela
5	Mora Mora Eddy
6	Poma Torres Javier Ramiro
7	Vidaurre Flores Patricia Nelida
8	Garcia Pinto Victor hugo
9	Tirado Rivera Teresa
10	Vedia Zuñiga Yhojan Roberto
11	Funes centellas Luis Javier
12	Saravia castro Gonzalo oscar
13	Gonzales Cruz Roberto
	GERENCIA TECNICA
14	Vacaflor Dominguez Juan Carlos
15	Hurtado Jallaza jose Tomas
16	Quispe Pacajes Willy Rolando
17	ACEFALIA
18	Nuñez Tonelli Nancy
19	Rendon Pinto Armando
20	Zamuriano Corrales Erick
	CATASTRO DE REDES
21	Valda Vargas Vladimir
22	Vicente Flores Edgar Hugo
23	Serrudo Sanbrana Severo
24	Viñaya Licio Orlando Waldo
	CAPACITACION ADUCCION DE AGUA
25	Ayllon Miranda Ruben Edgar
26	Burgos Flores Victor Rafael
27	Mostacedo Huanco Lorenzo
28	Mendoza Chavez Jose
29	Chavez Julio Savino
30	Chavez Flores Juaquin
31	Aguilar Polo Beto
32	Medrano Bautista Roberto
33	Mostacedo Tufiño Casiano
34	Cervantes Bernal Yeri
35	Polo Arenales Isido
36	Medrano Mesa Jose
37	Mostacedo Salas Saturnino
38	Mostacedo Flores Martin

	ITEM : APELLIDOS Y NOMBRES
39	Mirando Barron Alfredo
40	Miranda Bustamante Marcelino
41	Coa Iglesias Silverio
42	Quevedo Miranda Marco Antonio
43	Acuña Mamani Toribio
44	Flores Saigua Juan
45	Amachuy Zeballos Modesto
46	Buezo Zeballos Gabriel Gabino
47	Morales Bernal Vidal
48	Arenales Amachuy Emiliano
49	Arenales Picha Epifanio
50	Orellano Montalvo Lazaro
51	Cruz Jesus Pedro
	PLANTA POTABILIZADORA DE AGUA
52	Caro Serrudo Primo
53	Lopez Vargas Lourdes Guadalupe
54	Ortuño Flores Serafin Wilfredo
55	Paredes Palacios Hector Eladio
56	Diaz Aramayo Wilder Arturo
57	Contreras Mostacedo Nicolas
58	Cervantes Bustamante Zenon
59	Cruz Flores Florencio
60	ACEFALIA
61	Coro Aguilar Braulio
	CONTROL DE CALIDAD
62	Mendez Barron Romer Jose Fidel
63	Paravicini Vargas Julieta marioly
64	chavarria Flores Eric
	RED DE AGUA POTABLE
65	Iglesias Iporre Rene Freddy
66	Condori Huanca Jose Patricio
67	Flores Lazcano Desiderio
68	Arizaga Caballero Alfredo
69	Ruiz Rios Edgas
70	Escalera Ustarez Emilio
71	Lanos Barron Mario Paulino
72	Miranda Checa Juan
73	Condori Serrudo Luciano
74	Alarcon Precio Daniel
75	Javier Pimentel Saturnino
76	Serrudo Ventura Silverio
77	Marañon Rodolfo

	ITEM : APELLIDOS Y NOMBRES
78	Ulloa Bonifaz Gary Walter
79	Aguilar Polo Julian
80	ACEFALIA
81	Duran Amachuyo Mario Julian
82	Mamani Romero Santiago
83	Espada Almendras Paulino
84	Diaz Chumacero Toribio Edgar
85	Quispe Segobia Wilfredo
86	Duran Flores Juan Pablo
87	Medrano Barron Cecilio
88	Barahona Heredia Clemente
89	Salazar Garcia Angelica Patricia
90	Campos Alvaro Daniel
91	Amachuyo Gonzales Vicente
92	Mercado Ulloa Deydamia Nereida
93	Zambrana Gonzales Edwin
94	Soliz Calancha Juan
95	Escobar Cruz Nerio
96	Huarina Guzman Bernardo
	INSTALACIONES Y CONEXIONES
97	Lopez Tipolo Anacleto
98	Orias Quispe Martin
99	Mostacedo Vuevo Zenon
100	Llanos Miranda Mauricio
101	Quispe Lomar Calixto
102	Mostacedo Zeballos Basilio
103	Estivarez Zanabria Weimar
104	Zambrana Daza Victor Hugo
	RED DE ALCANTARILLADO
105	Jimenez Lazcano Juan Jose
106	Barahona Galindo Ciro Gunnar
107	Rojas Serrudo Juan
108	Zelada Torres Fabricio Rider
109	Condori Caba Abel
110	Sanchez Alaca Alejandro
111	Cruz Hermosillas Silverio
112	Quinteros Polo Bernardino Basilio
113	Picha Gonzales Gregorio
114	Arando Medina Guido
115	Quispe Chavez Leonardo
116	Choclo Turihuano Valerio
117	Chamoso Amachuy Cesar
118	Otrillas Laime Gregorio
119	Romero Molina Ruben

	ITEM : APELLIDOS Y NOMBRES
120	Vega Villamontes Boris Orlando
121	Vera Bejarano Edgar
122	ACEFALIA
123	Tufiño Cervantes Panfilo
	PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA SERVIDAS
124	Ticona Cabrera Freddy Ramiro
125	Tonelli Viscarra Manuel Gonzalo
126	Baron Santillan Serafin
127	Cardozo Cerrudo Alonso
128	Flores Condori Jorge
129	Mostacedo Hinojosa Ladislao Mario
130	Lascano Cornonado Miguel Angel
131	Ortube Mendizabal guillermo Willy
132	Ramos Rosso Edgar
133	Montalvo Gutierrez Milton Amilcar
	GERENCIA ADMISTRATIVA
134	ACEFALIA
135	Baptista Galean Maria Angelica
136	Basagoitia Arcienega Rolando
137	Saavedra Cors Aurora
138	Vargas Caba Teofilo
139	Vargas Mendoza Gertrudis Doris
140	Hidalgo Muñoz Rene
141	Luna Muñoz Josue Benito
142	Pinaya Antezana Gregorio
143	De Tezanos Pinto Urzagaste Julio Ruben
144	Ovando Conde Virginia
145	Gallardo Martinez Guillen
146	Pareja Rodriguez Victor Severo
147	Paniagua Muñoz Edgar
148	ACEFALIA
149	Navas Snadi Marco Antonio
150	Miranda Mamani Abrhan
151	Brito Pozo Elizabeth Zulema
152	Saavedra Arias Marco Antonio
153	Alcocer Zamorano Percy Eduardo
154	Cruz Rios Mario
155	Diaz Huerta Javier
156	Nava Calderon Edgar
157	Romay Arcienega Fredy
158	Duran Lomar Crisosto
159	Gutierrez Quispe Edgar Rosendo
160	Alvis Arancibia Agustin

	ITEM : APELLIDOS Y NOMBRES
	GERENCIA COMERCIAL
161	ACEFALIA
162	Montalvo Calvimontes Virginia Rosse Mary
163	Balcera jose
164	Flores Daza Marcelo
165	Vargas Sanchez Gerardo
166	Casillas Rodriguez Isidro
167	Garnica Picha Valentin
168	Zambrana Javier
169	Ordanza Diaz Ricardo
170	Bayo Delgado Weimar Manuel
171	Yañes Berjarano Roberto
172	Duran Daza Francisco
173	Amachuy Barroso Rene Augusto
174	Gregorio Illanes Jose Luis
175	Flores Cruz Paulino
176	Chamoso Jesus Marcelo
177	Barrancos Ckuno Gary Richard

	ITEM : APELLIDOS Y NOMBRES
178	Crus Amachuy Agustin
179	Saigua huanco Florencio
180	medrano Balcera Filiberto
181	Valda Melendres Luciano
182	Caba Cruz Nelson
183	Milos Marquez Gustavo Ignacio
184	Aviles Crespo Climaco
185	Calvimontes Cruz Humberto
186	Fuentes Candy Kenny
187	Maquira Gallardo Benigno
188	Camacho Solis Simon Dionicio
189	Flores Cortez Julio Rene
190	Diaz Valda Angel
191	Vargas Martinez Luciano
192	De Los Rios Orellana Miguel Cleto
193	Liceras Romero Luis
194	Ramirez Vedia Juan Carlos
195	Torres Melazzini Sergio

ANEXO 3: Coherencia lógica

Tema	Problema	Objeto de estudio	Campo de acción	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis
Gestión de calidad en empresas de Servicios Básicos en la ciudad de Sucre.	Indeterminación en los procesos administrativos en empresas de Servicios Básicos.	VARIABLES para diseñar una gestión de calidad.	Gestión de calidad.	Diseño del proceso de gestión de calidad en empresas de Servicios Básicos en la ciudad de Sucre.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar la existencia de un buen clima organizacional en empresas de Servicios Básicos en la ciudad de Sucre. • Indagar teorías y herramientas en Gestión de Calidad. • Construir el proceso de Gestión de Calidad para empresas de Servicios Básicos. 	Si se logra aplicar la Gestión de Calidad en empresas de Servicios Básicos se mejorará la eficiencia de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4: Encuesta

Buen día/tarde, se le ruega colaborar con la siguiente encuesta, esta tiene por fin poder indagar sobre su gestión de recursos humanos. Agradeciendo de antemano. Me despido. Saludos.

1. Empresa

- CESSA ELAPAS COTES

2. Edad

- -30
 31-40
 41-50
 50-

3. Estado civil

- Soltero Casado Concubino Viudo Divorciado

4. Tiene hijos

- Sí No

5. Cuantos años de servicio tiene en la empresa

- Menos de 1 año
 De 1 a 3 años
 De 4 a 8 años
 De 9 a 13 años
 De 14 a 18 años
 De 19 a 25 años
 Más de 25 años

6. Como se enteró de la vacante

- Convocatoria interna Convocatoria externa Algún amigo

7. ¿Después de selección se lo presento a su área o departamento?

- Sí No

8. Existe capacitación de su cargo

- Sí No

9. Se le dio a conocer sus funciones y políticas de la empresa

Sí No

10. Tiene conocimiento en servicio al cliente

Sí No

11. Existen incentivos al personal

Sí No

12. Existen dinámicas grupales

Sí No

13. Como considera el ambiente laboral de la empresa

Malo Regular Bueno Excelente

14. Conoce reclamos de clientes

Sí No

15. Existe un manejo de quejas y reclamos

Sí No

16. ¿Considera que la empresa en la que trabaja maneja una buena gestión de calidad?

Sí No

17. Su satisfacción laboral es:

Nada satisfecho Satisfecho Muy satisfecho

18. Cuál es su percepción de trabajo en equipo

Malo Regular Bueno Muy bueno

19. Cree que existe una sobrecarga de funciones

Sí No

20. Se le brinda buenas condiciones laborales

Sí No

21. Considera que existe un estrés laboral en la empres

Sí No

22. Gozan de seguro

Sí No

23. Gozan de vacaciones

Sí No

24. Existe remuneración por horas extras trabajadas

- Sí No

25. ¿Usted tiene conocimiento sobre la existencia de ascensos laborales dentro de la empresa?

- Sí No

26. Se siente conforme con su sueldo

- Sí No No del todo

27. Se siente seguro en la empresa

- Sí No

28. En un futuro se ve trabajando en la empresa aun

- Sí No

29. Pudo construir buenas amistades en la empresa

- Sí No

30. Alguna vez tuvo algún roce o malentendido con algún miembro de la empresa

- Sí No

31. Que características debe tener su líder (marque 3)

- Flexible
- Carácter fuerte
- Comunicativo
- Compasivo
- Tolerante
- Alegre
- Visionario
- Entusiasta
- Inteligente
- Comprometido

Muchas gracias

ANEXO 5: Guía de entrevista

Se entrevistó a 3 encargados del área de recursos humanos de cada uno de las empresas de servicios básicos

CESSA: María del Carmen Gutiérrez

ELAPAS: Teófilo Vargas

COTES: Ariel Gonzales

1. Nombre
2. Cargo
3. Empresa
4. Edad
5. Años de servicio
6. Como es la selección de personal: se quiere conocer como fue el proceso de selección de personal
7. Después de selección se da presentación a su área o departamento
8. Existe capacitación de cargo
9. Se le da a conocimiento de funciones de cargo
10. Existen incentivos a personal
11. Existen dinámicas grupales
12. Como considera el ambiente laboral de la empresa
13. Conoce reclamos de clientes
14. Existe un manejo de quejas y reclamos
15. Existe una gestión de calidad
16. Cuál es la percepción de clima laboral de la empresa
17. Cuál es la percepción de satisfacción laboral
18. Se les brinda a los trabajadores buenas condiciones laborales
19. Considera que existe un estrés laboral en la empresa
20. Gozan de seguro
21. Gozan de vacaciones
22. Existe remuneración por horas extras trabajadas
23. Existen ascensos laborales
24. La empresa es rentable
25. Como medimos calidad sin rentabilidad
26. Se siente seguro en la empresa

En el presente estudio, entrevistamos al encargado del área de Recurso Humanos de las tres empresas (COTES, ELAPAS Y CESSA)

E1: ELAPAS

E2: CESSA

E3: COTES

De esta manera a cada jefe se los sometió a 26 preguntas establecidas y obviamente enriquecidas con toda la información cualitativa que nos brindaron.

ELAPAS

“Teófilo Vargas, Jefe de personal interino de ELAPAS, 56 años de edad de los cuales 41 años dedicados al servicio en la empresa”

“La selección del personal es en base a convocatoria, en el área operativo la convocatoria es interna para dar opción a los empleados a llenar la vacante o incluso a ascender y si no se cumple con los requisitos recién se opta por una convocatoria externa, en el área ejecutivo la convocatoria es externa directamente. Después al ganador posteriormente se lo presenta a su área junto con su designación y también se les otorga un manual de funciones donde se les hace conocer las funciones de cargo en el que se desempeñaran y las políticas y normas de la empresa”

“En cuanto a la capacitación, por parte de la empresa es muy poco, pero sin embargo se les da, por ejemplo, alguna vez se les dio una charla de Relaciones Publicas”

“Incentivos monetarios no existen, pero por ejemplo para el aniversario de la empresa en algunas gestiones se hizo llegar reconocimientos y felicitaciones verbales, y también se les hace un reconocimiento a aquellos trabajadores que cumplen 25 años se les otorga una plaqueta llamada la Gota de Plata”

“Dinámicas grupales en alguna rara oportunidad, existen reuniones dentro de la institución, solo eso”

“...desde el gerente general hasta el último trabajador del organigrama se conocen, todos están bien relacionados y alineados...”

“El ambiente laboral de la empresa considero que es buena, todos los trabajadores se llevan bien”

“...los usuarios siempre reclaman y se quejan ya sea de los trabajadores o de la misma empresa, por ejemplo, alguna vez cuando hay falta de agua reclaman de mala manera, como empresa tenemos atención al cliente que se encarga de recibir las llamadas con reclamos y dependiendo a la magnitud del problema se los va depurando igual todo queda registrado en un cuaderno para que posteriormente se haga un cronograma para solucionar todos los problemas”

“Como gestión de la calidad en la empresa no hay, existen normativas y políticas a las cuales nos acogemos, tenemos un objetivo y debemos cumplirlo, hay etapas críticas ya que el agua no se puede reemplazar con nada cuando hay sequia baja el caudal del agua y eso da paso a muchos reclamos...”

“En cuanto al clima laboral, es bueno ya que hay comprensión entre todos los trabajadores, todos nos regimos al reglamento hay que cumplir en especial con el horario, pero a pesar de todo cuando hay emergencias, permisos por salud y demás, existe flexibilidad...”

“La satisfacción laboral, los trabajadores están conscientes del trabajo que deben realizar, en lo personal yo me siento satisfecho, pero bueno también existen unidades donde el trabajo es bajo y en otras donde es muy sobrecargado, lo ideal sería mejorar la distribución de funciones e incluso la carga horaria”

“...respecto a las condiciones laborales, en su mayoría son buenas, en la parte administrativa están dotados de equipos que les ayuda a tener un buen desempeño de funciones, en la parte técnica si bien están en buenas condiciones tal vez sería bueno

dotarles de algunos equipos más para que se sientan más seguros y valorados”

“...somos medianamente bien pagados, repercute obvio en el desempeño de las funciones, pero como no es un sueldo pobre el rendimiento tampoco debe serlo”

“Como empresa siempre estamos atravesando estrés laboral, ya que somos una empresa de servicio, estamos en contacto directo con el usuario, atención al cliente y los lectores son los que mayor relación tienen con la población es por eso que como imagen directa de la empresa deben y tienen que ser cordiales obviamente no falta alguien que nos haga quedar mal, pero en lo posible la atención debe y tiene que ser la mejor”

“...se goza de seguro de salud (CORDES) y también de seguro contra accidentes personales (FORTALEZA) ambos son buenos todo en relación a su disposición”

“...se goza de vacaciones de acuerdo a normativa de la empresa y también se remunera por horas extras trabajadas como por ejemplo horas del fin de semana o de horario nocturno, todo eso se paga al fin de mes...”

“La empresa no es rentable por ser una empresa de servicio, dotamos de agua a la población, no es de lucro, es por eso que la empresa va equiparando sus ingresos con sus gastos y todo de acuerdo a un presupuesto ya aprobado...”

“...personalmente me siento seguro en la empresa y más con mis años de antigüedad, percibo que mis compañeros de trabajo se sienten de la misma manera ya que nunca se habló de un recorte de personal y en último caso habría una reubicación, pero no despido sino todo con el fin de cubrir necesidades de la misma empresa...”

CESSA

“María del Carmen Gutiérrez, encargada de Recursos Humanos de la empresa CESSA, tengo 55 años de edad de los cuales 25 años le voy dedicando a la empresa”

“La selección de personal es mediante convocatorias internas y externas, existe un proceso primero se hace una convocatoria, se selecciona a todos los que cumplen los requisitos para la vacante, después de eso recién se les selecciona de acuerdo igual al perfil y recién ahí se les comunica que entraron en el concurso; posteriormente se les toma exámenes y entrevistas.”

“De acuerdo a la capacitación, primero se les da una inducción a sus funciones y luego si es que necesitan se les da capacitaciones en su área, las capacitaciones también dependen a los ellos mismos solicitan”

“Cada miembro de la empresa tiene su manual de funciones donde revisan igual las políticas y reglamentos de la empresa”

“...se les da incentivos, por ejemplo: se le otorga un bono al trabajador electricista y también hay reconocimientos por años de antigüedad...”

“Existen dinámicas grupales, por ejemplo: a fin de año vamos al campo, hay reuniones, fiesta de la virgen, fiesta de la empresa, y demás actividades donde todos participan...”

“Respecto al ambiente laboral de la empresa, hace poco solicitamos un estudio del clima laboral de la misma empresa, pero aún no tenemos resultados...”

“Existen quejas y reclamos, ODECO está encargado de eso hay un sistema para resolver todos los reclamos”

“El clima laboral de la empresa ahorita no está bien, pero en relación a la satisfacción probablemente la mayoría se siente satisfecho ya que recibe una buena remuneración”

“... a todos se les dota de buenos instrumentos de trabajo, técnicos y los de planta”

“En toda empresa existe un estrés laboral...”

“Contamos con un seguro de salud bueno, contamos también con vacaciones de acuerdo al tiempo de trabajo, se les da remuneración por horas extras trabajadas y también existe posibilidades de ascenso la cuestión es esperar vacantes...”

“La empresa es rentable a pesar de las deudas, somos fiscalizados por la Autoridad de electricidad y si o si tenemos que tener una rentabilidad, ellos miden todo nuestro actuar con un sistema de calidad ya establecido”

“Me siento segura en la empresa y creo que todos sienten lo mismo, por el momento no hay especulaciones de retiros ni de recorte de personal”

COTES

“Ariel Gonzales, jefe de Administración y Recursos Humanos de la empresa COTES, tengo 42 años y llevo 3 años al servicio de esta empresa”

“La cooperativa cuenta con un sistema de reclutamiento que primero es una convocatoria interna para optar los cargos que quedan acéfalos y si no hay los perfiles adecuados se lanzan convocatorias externas, luego se desemboca a las evaluaciones...una vez seleccionada la persona que ingresara a la vacante se coordina con el encargado de área una presentación muy básica”

“Respecto a las capacitaciones, estas existen, primero hay una inducción de funciones al trabajador para ver las necesidades y también para cerciorarnos del perfil que tiene, para algunos trabajadores tomando en cuenta su perfil es muy sencillo que se adapten de la mejor manera a sus funciones; ya después de este proceso el área de Recursos Humanos hace una evaluación cada 3 meses del trabajador para ver si se va a mantener en el cargo o se lo va a remover todo en función a la evaluación, nosotros como recursos humanos gestionamos un plan de capacitación anual de acuerdo al desempeño y a las necesidades del trabajador”

“Nosotros tenemos los instrumentos, con el memorándum entregamos el manual de funciones para que vean las funciones específicas, generales, reglamentos y políticas”

“En cuanto a los incentivos, de acuerdo al reglamento esta que gocen de bonificaciones, reconocimientos, etc., incentivos monetarios por el momento no ya que la cooperativa no está pasando una buena época entonces no, pero si hay memorándums de felicitaciones, existen actos donde se da menciones y reconocimientos verbales por años de antigüedad o por buen desempeño laboral, se les da plaquetas, etc...”

“Dinámicas grupales solo se da por áreas, se ha programado reuniones generales donde este el de cargo más alto hasta el último de la pirámide participen, pero no se ha podido llevar a cabo a lo mucho se dio una cena y nada más”

“El ambiente laboral es muy agradable como en toda empresa siempre hay altas y bajas, pero en la mayoría de las ocasiones es agradable, tenemos la ventaja de que la mayoría de las personas que trabajan ya están un buen tiempo en la empresa entonces ya han llegado a familiarizarse, a tener una relación más cordial pero claro como en todo lado a veces hay peleas que duran poquito tiempo y luego otra vez llegan a estar bien...”

“Existen reclamos de clientes pero es normal porque nosotros consideramos que la mayoría de las ocasiones los clientes cuando reclaman es porque no se les ha brindado una adecuada atención entonces con seguridad si un cliente llega molesto porque no se le soluciona algo va hacer un reclamo, tenemos un libro de quejas, existe ODECO, y toda la situación genera que la queja o reclamo llegue a las autoridades correspondientes como la ATT y demás; pero este año ha bajado las tasas de reclamos; un reclamo de acuerdo a la magnitud puede solucionarse en medio día o en simples pocas horas...”

“...nosotros estamos normados la ATT si no solucionamos los problemas en un determinado tiempo nos multan con una cifra económica significativa, este año más bien no hubo ninguna multa”

“No existe una gestión de calidad como tal, pero si se están implementando alguna charla de motivación a nuestro personal, por ejemplo: el taller de cuerdas, es un taller de convivencia donde se genera aspectos subjetivos como confianza, responsabilidad y todo tipo de aspectos a nivel personal...”

“El clima laboral es bueno, siempre existen discordias, pero eso incluso ayuda a tener mayores acercamientos que mejoren nuestro clima”

“En cuanto, a la satisfacción laboral creo que la mayoría de los trabajadores incluyéndome se sienten muy satisfechos con su desempeño”

“Si hacemos una analogía, no esta tan mal el servicio ya que no existen muchas quejas”

“Nosotros tenemos buenas condiciones laborales, cumplimos con normas ya que incluso el ministerio de trabajo observa que tengamos todo de seguridad e higiene, nos hace evaluaciones en este aspecto y más...”

“Como en toda empresa, en determinadas fechas existe un estrés laboral; por ejemplo: cuando hay lluvias, cierre de gestión por contabilidad, etc...”

“Gozamos de todos los beneficios sociales, vacaciones y seguro de salud”

“Se goza con remuneración por horas extras trabajadas ya que esta normado tanto para la parte técnica como para la administrativa, a fin de mes se les da sus compensaciones”

“La cooperativa tiene un problema serio con la rentabilidad, pero eso no baja el rendimiento de la empresa más bien nos hace más propensos a mejorar nuestro servicio de telefonía...”

“Hay una seguridad en la empresa, no existe especulaciones de retiro ni recorte de personal, incluso estamos abiertos a un ascenso laboral...”