



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Gestión 2019

**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA
DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA
COOPERATIVA DE TELECOMUNICACIONES POTOSI
LIMITADA**

**Tesis presentada para optar al
Grado Académico de Magister
en Administración de Empresas**

MAESTRANTE: WENCESLAO ALBA CUENCA

Sucre - Bolivia

2021

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo generar una estrategia de gestión de talento humano para lograr la satisfacción laboral del personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Limitada

La metodología que se utilizó para obtener los datos de análisis consiste en el método de investigación Histórico Lógico en el cual se estudió los acontecimientos a lo largo de la historia de los recursos humanos mostrando la evolución y desarrollo de la teoría de Gestión del Talento Humano.

De igual forma se utilizó el método Hipotético Deductivo para el planteamiento y comprobación de la hipótesis de investigación el cual fue base para el desarrollo del presente documento.

Se utilizó como técnica de investigación el censo que permitió analizar el nivel de satisfacción laboral que tiene el personal conjuntamente con la entrevista que permitió analizar la situación laboral de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Limitada.

El presente trabajo concluye señalando que existe una clara relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral siempre y cuando exista una serie de capacitaciones y actualizaciones para determinar una mayor eficiencia dentro de las funciones de cada trabajador, Esta conclusión fue determinada considerando que el nivel de desempeño del personal es bueno pero no eficiente y no existe un plan de gestión de talento humano que incentive a los trabajadores.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1 ANTECEDENTES	1
2 SITUACION PROBLEMÁTICA	1
3 PROBLEMA	1
4 OBJETO DE ESTUDIO	2
5 OBJETIVO GENERAL	2
6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
7 JUSTIFICACION	2
8 HIPÓTESIS	2
9 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	2
10 TIPO DE INVESTIGACIÓN	3
11 METODOS DE INVESTIGACIÓN	3
12 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	3
13 HERRAMIENTAS	4
CAPÍTULO I	5
1 MARCO TEÓRICO	5
1.1 TALENTO HUMANO	5
1.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	5
1.2.1 INCORPORAR A LAS PERSONAS	7
1.2.1.1 Reclutamiento de personal	7
1.2.1.2 Selección de personal	8
1.2.2 COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS	8
1.2.2.1 Orientación de las personas	8
1.2.2.2 Descripción de puestos	9

1.2.2.3	Evaluación de desempeño.....	9
1.2.3	RECOMPENSAR A LAS PERSONAS.....	11
1.2.3.1	Remuneración.....	11
1.2.3.2	Programas de incentivos.....	11
1.2.4	DESARROLLO DE LAS PERSONAS.....	12
1.2.4.1	Capacitación y desarrollo de las personas.....	13
1.2.5	RETENER A LAS PERSONAS.....	13
1.2.5.1	Relaciones con los empleados.....	14
1.2.5.2	Seguridad y salud ocupacional.....	15
1.2.6	SUPERVISAR A LAS PERSONAS.....	16
1.3	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.....	16
1.4	SATISFACCIÓN LABORAL.....	17
1.4.1	TEORIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	18
	CAPÍTULO II.....	20
2	DIAGNÓSTICO.....	20
2.1	INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA.....	20
2.1.1	MISIÓN.....	20
2.1.2	VISIÓN.....	20
2.1.3	VALORES.....	20
2.2	ANÁLISIS PEST.....	22
2.2.1	Políticos.....	22
2.2.2	Económicos.....	23
2.2.3	Sociales.....	23
2.2.4	Tecnológicos.....	24
2.3	ANÁLISIS FODA.....	25

2.3.1	Fortalezas.....	25
2.3.2	Debilidades	25
2.3.3	Oportunidades	25
2.3.4	Amenazas	25
CAPÍTULO III.....		56
3	PROPUESTA.....	56
3.1	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.	56
3.1.1	Objetivo general de la propuesta del modelo de gestión de talento humano. ..	56
3.1.2	Objetivos Específicos	56
3.1.3	Justificación de la propuesta del modelo de gestión de talento humano.....	56
3.1.4	Beneficios de la propuesta de un modelo de gestión de talento humano	56
3.1.5	Desarrollo de la propuesta	57
3.2	APLICACIÓN DEL MODELO	58
3.2.1	Evaluación del Desempeño.	58
3.2.1.1	Objetivos.....	59
3.2.1.2	Evaluación 360°.	59
3.2.1.3	Herramientas de Evaluación.	60
3.2.2	Plan de Incentivos.....	61
3.2.2.1	Objetivos del plan de incentivos.....	61
3.2.2.2	Beneficios de la implementación del plan de incentivos.....	62
3.2.3	Plan de Capacitación.	63
3.2.3.1	Objetivos del plan de capacitación.	63
3.2.3.2	Proceso de entrenamiento	63
3.3	ORGANIZACIÓN	66

3.3.1	Estructura organizativa.....	66
3.3.1.1	Funciones de la gerencia de gestión de talento humano.....	66
3.3.1.2	Reclutamiento y Selección.	66
3.3.1.3	Sueldos y Salarios.....	67
3.3.1.4	Evaluación del desempeño.	67
3.3.1.5	Capacitaciones.	67
3.3.1.6	Coordinación del comité de talento humano.	67
3.3.1.7	Organigrama Recursos Humanos	68
3.3.2	Valores de la organización.	68
3.3.2.1	Conocimiento del cliente y satisfacción de sus necesidades	68
3.4	IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	69
3.4.1	Objetivos.	69
3.4.2	Plan de acción.....	70
3.4.2.1	Políticas institucionales.	70
3.4.2.2	Presentación y aprobación del modelo por parte de la junta de socios accionistas de la cooperativa.....	71
3.4.2.3	Divulgación del modelo.....	71
3.4.2.4	Recursos audiovisuales.....	71
3.4.3	Determinación de responsabilidades.....	72
3.4.3.1	Consejo de administración y altos ejecutivos.....	72
3.4.3.2	Asesor especialista en el tema.	72
3.4.3.3	Comité encargado del proyecto.	72
	CAPÍTULO IV	73
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
4.1	Conclusiones	73

4.2	Recomendaciones	73
	BIBLIOGRAFÍA.....	74
	ANEXO	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	6
Gráfico 2: INCENTIVOS	12
Gráfico 3: PIRÁMIDE DE MASLOW	18
Gráfico 4: ORGANIGRAMA PERSONAL EJECUTIVO.....	21
Gráfico 5: DISTRIBUCION DE FUNCIONES SEGÚN GÉNERO.....	27
Gráfico 6: AÑOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA	28
Gráfico 7: PERCEPCIÓN DE INCENTIVOS LABORALES SEGÚN GÉNERO	28
Gráfico 8: PERCEPCIÓN DEL INCENTIVO LABORAL SEGÚN ANTIGUEDAD..	29
Gráfico 9: MODALIDAD DE RECLUTAMIENTO SEGÚN GÉNERO.....	30
Gráfico 10: MODALIDAD DE RECLUTAMIENTO SEGÚN ANTIGUEDAD.....	31
Gráfico 11: PERCEPCIÓN DE LA TRANSPARENCIA EN EL ASCENSO DE PERSONAL SEGÚN GÉNERO	32
Gráfico 12: PERCEPCION DEL AMBIENTE LABORAL SEGÚN AÑOS DE ANTIGUEDAD	33
Gráfico 13: PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE SEGURIDAD QUE OFRECE EL TRABAJO.....	34
Gráfico 14: PERCEPCIÓN DE LA ESTABILIDAD LABORAL QUE OFRECE LA COOPERATIVA	35
Gráfico 15: PERCEPCIÓN DEL RECONOCIMIENTO QUE BRINDA LA COOPERATIVA AL PERSONAL POR SU TRABAJO.....	36
Gráfico 16: PERCEPCIÓN DE LA REMUNERACION OBTENIDA PARA SATISFACER NECESIDADES BASICAS DEL PERSONAL.....	37
Gráfico 17: PERCEPCIÓN DE LA VESTIMENTA DE TRABAJO	37
Gráfico 18: PERCEPCIÓN DE EL COMPAÑERISMO EN EL AREA DE TRABAJO	38
Gráfico 19: PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE FISICO EN EL AREA DE TRABAJO	38

Gráfico 20: PERCEPCIÓN DEL INCREMENTO Y DESARROLLO DE HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y APTITUDES DEL PERSONAL.....	39
Gráfico 21: PERCEPCIÓN DEL RECONOCIMIENTO AL TRABAJO REALIZADO EN LA COOPERATIVA.....	39
Gráfico 22: PERCEPCIÓN QUE BRINDA LA COOPERATIVA A LA SOLUCION DE CONFLICTOS.....	40
Gráfico 23: PERCEPCIÓN DE PRESTACIONES DE SEGURIDAD PARA LA SALUD.....	40
Gráfico 24: PERCEPCIÓN DE LOS BENEFICIOS QUE BRINDA LA COOPERATIVA.....	41
Gráfico 25: PERCEPCIÓN DE ETICA LABORAL QUE PROPORCIONA LA COOPERATIVA.....	41
Gráfico 26: PERCEPCIÓN DE OPORTUNIDADES DE ASCENSO QUE OFRECE LA COOPERATIVA.....	42
Gráfico 27: PERCEPCIÓN DE LOS HORARIOS DE TRABAJO.....	43
Gráfico 28: PERCEPCIÓN DE SEGURIDAD SEGÚN ANTIGÜEDAD PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	44
Gráfico 29: PERCEPCIÓN DE SEGURIDAD SEGÚN ANTIGÜEDAD PERSONAL TECNICO.....	45
Gráfico 30: PERCEPCIÓN DE RECONOCIMIENTO SEGÚN ANTIGÜEDAD PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	46
Gráfico 31: PERCEPCIÓN DE RECONOCIMIENTO SEGÚN ANTIGÜEDAD PERSONAL TECNICO.....	47
Gráfico 32: PERCEPCIÓN DE AUTORREALIZACION SEGÚN ANTIGÜEDAD PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	48
Gráfico 33: PERCEPCIÓN DE AUTORREALIZACION SEGÚN ANTIGÜEDAD PERSONAL TECNICO.....	49

Gráfico 34: PERCEPCIÓN DE AFILIACIÓN EN BASE A TRANSPARENCIA EN LOS ASCENSOS DE PERSONAL.....	49
Gráfico 35: MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	58
Gráfico 36: EVALUACIÓN 360°	59
Gráfico 37: GRÁFICO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	68

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: CUADRO PEST.....	24
Cuadro 2: CUADRO FODA	26
Cuadro 3: CUADRO DE INCENTIVOS.....	62
Cuadro 4: CAPACITACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO.....	64
Cuadro 5: CAPACITACIÓN SERVICIO AL CLIENTE.....	65
Cuadro 6: PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN	66

INTRODUCCIÓN

A continuación se expondrá las generalidades de la tesis como ser el problema que se pretende resolver, los métodos que fueron utilizados en la investigación, se dará un panorama general del trabajo de investigación.

1 ANTECEDENTES

La Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda. Inicio en el año de 1972 con la instalación de una central de teléfonos con capacidad para albergar 2.000 líneas telefónicas, en ese entonces esta cooperativa formaba parte del comité de desarrollo y tenía el nombre de Teléfonos Automáticos Potosí, en el año 1981 por resolución del instituto nacional de cooperativas se reconoce la personería jurídica de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda. Adquiriendo autonomía del comité de desarrollo que luego paso a ser corporación regional de desarrollo y obras públicas.

Actualmente se encuentra con 45 años de vida Institucional en la ciudad de Potosí, esta Cooperativa dota los servicios de telefonía pública, TV cable e internet a la población potosina en general, esta cooperativa a lo largo de los años implemento varias mejoras en sus servicios, la más importante fue la ampliación en el sistema de centrales digitales y materiales de red en el año 1995 la cual brindo a la cooperativa una renovación total del sistema telefónico y la ampliación de la capacidad para poder permitir la afiliación de 100.000 Abonados.

Esta Cooperativa desde su fundación mantiene el mismo sistema de manejo administrativo sobre el personal con pequeñas modificaciones, Dado esto se puede observar que esta cooperativa posee un sistema de recursos humanos antiguo sin incentivos laborales y solo se basa en las obligaciones económicas establecidas por ley.

2 SITUACION PROBLEMÁTICA

En esta cooperativa no existe un área de gestión de talento humano que pueda permitir un mejor rendimiento y mayor satisfacción del personal trabajador.

3 PROBLEMA

¿Cómo la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda. Logrará mayor satisfacción laboral del personal trabajador?

4 OBJETO DE ESTUDIO

Proceso de gestión de talento humano

5 OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de gestión de talento humano para mejorar la satisfacción laboral del personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.

6 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Explicar la teoría referente a la gestión de talento humano para mejorar la satisfacción laboral del personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.
- Diagnosticar los niveles de satisfacción laboral del personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.
- Proponer un modelo de gestión de talento humano.

7 JUSTIFICACION

La investigación es de interés de los socios de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda. Porque permitirá mayor satisfacción laboral del personal de la cooperativa.

Esta investigación tendrá un aporte útil que ayudara a mejorar las condiciones laborales de la cooperativa de telecomunicaciones Potosí Ltda.

La investigación se justifica por el aporte que brindara a la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.

8 HIPÓTESIS

Un Modelo de Gestión de Talento Humano influirá en la Satisfacción Laboral del personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.

9 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio está estructurado según el cumplimiento de tres objetivos específicos, los mismos que responden al Enfoque Dialectico. Tiene un inicio en la fundamentación teórica, se continúa con las indagaciones dentro de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.

10 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación tiene un Alcance Explicativo, porque tiene un efecto positivo en el desempeño laboral y logrará una mayor satisfacción laboral del personal. Se propone un modelo de gestión de talento humano en base a las variables existentes en la hipótesis de estudio.

11 METODOS DE INVESTIGACIÓN

- Histórico Lógico

El Método Histórico Lógico tiene incidencia en la elaboración del primer capítulo. En este capítulo se estudiará los acontecimientos a lo largo de la historia de los recursos humanos, mostrando la evolución y desarrollo de la teoría de Gestión del Talento Humano.

- Hipotético deductivo

Para el planteamiento y comprobación de la hipótesis de investigación se empleará el método hipotético deductivo. Por tanto este método es base para el desarrollo de todo el documento.

12 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

- El Censo

Como Técnica de investigación se utilizara el censo que permitirá analizar la satisfacción laboral que tiene el personal con la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.

- La Entrevista

Como Técnica de investigación se utilizará la entrevista que permitirá analizar la situación laboral de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.

- Observación Directa

Se utilizará este método para realizar una lista de observación de todos los antecedentes y condiciones laborales que tiene la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.

13 HERRAMIENTAS

Se elaborara una boleta censal estructurada y puntual para el personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda. Para determinar el grado de satisfacción laboral que tienen, si se sienten a gusto trabajando y si tienen algún beneficio laboral.

Se elaborará una lista de observación que permitirá realizar un registro de las condiciones en las que se trabaja en la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO

A continuación se observará las teorías y modelos utilizados en esta investigación para su desarrollo.

1.1 TALENTO HUMANO

Para empezar debemos comprender lo que es el Talento Humano. Según¹ Talento humano es el conjunto de dones naturales o sobre naturales con que Dios enriquece a los hombres, dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona.

Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Según² para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competitividad individual: conocimiento (saber), habilidad (saber hacer), juicio (saber analizar) y actitud (saber hacer que ocurra).

El conocimiento ahora es básico y el mayor desafío está en lograr su productividad. La mayor responsabilidad de los administradores es conseguir que el conocimiento sea útil y productivo³.

1.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones.

Para aprovechar al máximo al Talento Humano de una empresa, debemos administrar eficientemente el mismo⁴., Señalan que la Administración de Recursos Humanos ARH se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial reclutar, seleccionar,

¹ Citado en: Alles M. Desarrollo del talento humano basado en competencias Buenos Aires: Granica; 2008.

² Citado en: Chiavenato I. Gestión del talento humano Tercera edicion Mexico D.F: McGraw Hill; 2009.

³Citado en: Chiavenato I. Gestión del talento humano Tercera edicion Mexico D.F: McGraw Hill; 2009.

⁴ Citado en: Dessler G&VR. Administracion de recursos humanos, Enfoque latinoamericano Mexico D.F: Pearson; 2011.

capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

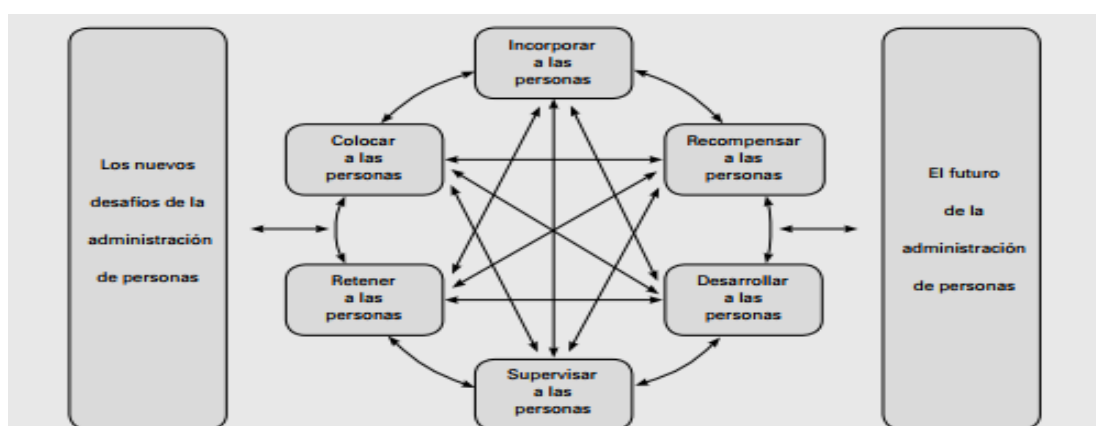
Muchas organizaciones han sustituido el término Administración de Recursos Humanos (ARH) por gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración por competencias, administración del capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas.

La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible de las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.⁵

Una buena gestión del talento humano conduce a una mayor productividad del personal. Las empresas se están dando cuenta cada vez más que no pueden tener éxito a menos que tengan una buena estrategia para el desarrollo del talento humano⁶.

Las personas han dejado de ser considerados recursos humanos para ser tratadas como asociados. Los objetivos de la administración de recursos humanos son ahora estratégicos, y sus procesos son: incorporar, colocar, recompensar, retener, desarrollar y supervisar a las personas. Estos desafíos se expresan en la siguiente Figura.

Gráfico 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



FUENTE: (CHIAVENATO, 2009)

⁵ Citado en: Chiavenato I. Gestión del talento humano Bogotá: McGraw Hill; 2002.

⁶ Citado en: Rubin J. The CEO's role in Talent Management. The Economist. 2016 Febrero.

1.2.1 INCORPORAR A LAS PERSONAS

Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es un filtro donde los escogidos serán los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella.

Incluye los procesos de reclutamiento y selección del personal.

Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberían cubrirse.

- Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos.
- Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección.
- Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.
- Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo.
- Hacer al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real.

A continuación las definiciones de cada proceso por separado.

1.2.1.1 Reclutamiento de personal

El papel del reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea.

El reclutamiento puede ser interno o externo. El reclutamiento interno implica cubrir puestos vacantes con trabajadores actuales para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Reclutamiento externo actúa en los candidatos que se encuentran fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección⁷

⁷ Citado en: Chiavenato I. Gestión del talento humano Tercera edición Mexico D.F: McGraw Hill; 2009.

Existen varios medios que sirven de fuentes de reclutamiento como por ejemplo: el Internet, la prensa, agencias de colocación, universidades, recomendaciones de empleados y llegadas espontáneas⁸.

Cuando la empresa decide publicar anuncios, debe procurar que tenga la información más relevante del perfil del puesto requerido.

1.2.1.2 Selección de personal

La selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización⁹.

La selección de trabajadores correctos es muy importante, ya que el desempeño de las organizaciones depende siempre en buena parte de sus subalternos.

Existen varias técnicas de selección, entre las más importantes tenemos las siguientes:

- Entrevista de selección
- Pruebas de conocimientos o capacidad
- Pruebas psicológicas
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación

1.2.2 COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS

Las organizaciones no operan al azar ni por improvisación. Todas las personas realizan funciones en ellas y las empresas empiezan a funcionar cuando las personas ocupan sus puestos correspondientes¹⁰.

1.2.2.1 Orientación de las personas

Para¹¹ dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. La inducción a los empleados brinda a las nuevas

⁸ Citado en: Chiavenato I. Gestión del talento humano Tercera edición Mexico D.F: McGraw Hill; 2009.

⁹ Citado en: Chiavenato I. Gestión del talento humano Tercera edición Mexico D.F: McGraw Hill; 2009.

¹⁰ Citado en: Chiavenato I. Gestión del talento humano Tercera edición Mexico D.F: McGraw Hill; 2009.

¹¹ Citado en: Chiavenato I. Gestión del talento humano Tercera edición Mexico D.F: McGraw Hill; 2009.

contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la empresa.

También dice que este proceso es válido para los viejos y nuevos trabajadores, ya que cuando ingresan a la organización, o cuando ésta hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos¹².

1.2.2.2 Descripción de puestos

El trabajo de la organización no se hace por azar. La forma en que las personas trabajan depende básicamente de la forma en que su trabajo se planeó, modeló y organizó. En resumen, de la manera en que se distribuyen las tareas. En general, los puestos contienen las tareas.

El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos.

La descripción de puestos es un texto que explica lo que hace el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones. El formato común de una descripción de puestos incluye el título del puesto, el resumen de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades; además incluye los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria. Muchas veces también incluye las relaciones de comunicación del puesto con otros puestos.

1.2.2.3 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo¹³.

¹² Citado en: Chiavenato I. Gestión del talento humano Tercera edición Mexico D.F: McGraw Hill; 2009.

¹³ Citado en: Alles M. Desarrollo del talento humano basado en competencias Buenos Aires: Granica; 2008.

La frase del padre del management moderno Peter Drucker, “lo que puede medirse puede mejorarse” explica el por qué resulta importante para las empresas establecer sistemas de medición que revelen cuán productivos son sus empleados.¹⁴

Las organizaciones emplean diversas formas para determinar quién debe evaluar el desempeño de un trabajador. Las más democráticas y participativas dejan en manos del propio colaborador la responsabilidad de autoevaluar su desempeño. Algunas asignan la responsabilidad de la evaluación al jefe inmediato, con el objeto de reforzar la jerarquía. Otras tratan de integrar al jefe y al subordinado en la evaluación a efecto de reducir la diferencia jerárquica.

Existen también quienes adoptan un proceso circular de 360° y otras organizaciones donde el órgano de administración de recursos humanos centraliza el proceso de evaluación.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, tenemos algunos lineamientos básicos:

- La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos.

El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.

- La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales.

Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.

- La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño, entre ellos:

¹⁴ Citado en: Ortiz P. Empresarios versus empleados, o junto a ellos. Vida Moderna. 2015 Octubre

Método de escala de puntuación gráfica, método de clasificación alterna, método de comparación de pares, método de distribución forzada, método del incidente crítico, entre otros.

1.2.3 RECOMPENSAR A LAS PERSONAS

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de las empresas, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos

La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Lo que las empresas utilizan para incentivar y recompensar a sus trabajadores es la remuneración y los programas de incentivos¹⁵.

1.2.3.1 Remuneración

La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa.

A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De ahí se deriva el concepto de remuneración total, la misma que se encuentra detallada en la siguiente Figura.

Los componentes principales de la remuneración incluyen:

Pagos en efectivo (como sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y prestaciones (como seguros, comida subsidiada, etc.)

La remuneración básica es la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora.

1.2.3.2 Programas de incentivos

No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no es suficiente. Es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro.

¹⁵ Citado en: Alles M. Desarrollo del talento humano basado en competencias Buenos Aires: Granica; 2008.

De manera tradicional, todos los planes de incentivos son planes de remuneración por desempeño.

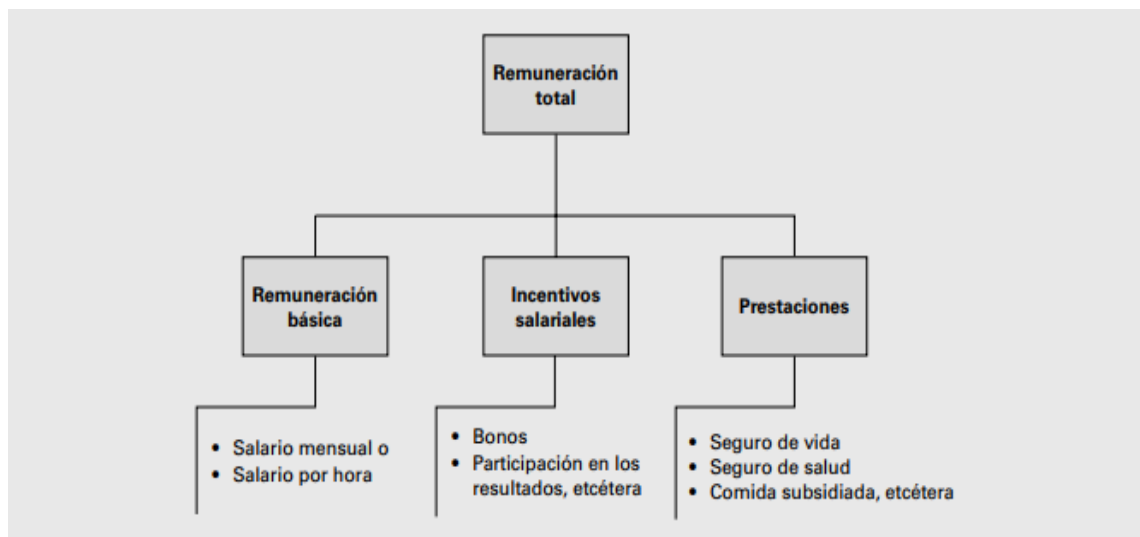
Dentro de los incentivos existen los reconocimientos financieros y no financieros.

Algunos reconocimientos financieros pueden incluir: las recompensas por la realización de objetivos de la empresa, las recompensas vinculadas a la antigüedad del trabajador, las recompensas por un desempeño claramente excepcional o las recompensas debidas a los resultados de los departamentos, las divisiones o unidades.

Las recompensas o reconocimientos no financieros pueden incluir:

Oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad de empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo por la empresa y el trabajo, promociones, y libertad y autonomía en el trabajo¹⁶.

Gráfico 2: INCENTIVOS



FUENTE: (CHIAVENATO, 2009)

1.2.4 DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. Pero, desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, sino también brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y

¹⁶ Citado en: Chiavenato I. Gestión del talento humano Tercera edición Mexico D.F: McGraw Hill; 2009.

para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen.

17

1.2.4.1 Capacitación y desarrollo de las personas

El mundo dinámico y cambiante exige a las organizaciones el desarrollo del capital humano, como base de las respuestas innovadoras y creativas que el mundo empresarial demanda.¹⁸

La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.

Existe la capacitación sustentada en los puestos y la capacitación sustentada en las competencias. La primera orienta a las personas hacia el desarrollo de sus destrezas y conocimientos y la segunda está orientada a las características de personalidad y, comportamientos.

¹⁹Nos dice que para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, se debe conocer las competencias del personal, lo cual se puede lograr mediante las evaluaciones del desempeño, con lo cual se detectan las brechas existentes entre las competencias de los empleados y los requisitos de competencias de los puestos que ocupan.

1.2.5 RETENER A LAS PERSONAS

Desde el punto de vista de la Gestión del Talento Humano, la organización viable es aquella que no sólo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos a largo plazo dentro de la empresa.

¹⁷ Citado en: Chiavenato I. Gestión del talento humano Tercera edición Mexico D.F: McGraw Hill; 2009.

¹⁸ Citado en: Garcia G. Un modelo de desarrollo organizacional para el talento humano Nueva Granada; 2003.

¹⁹ Citado en: Alles M. Desarrollo del talento humano basado en competencias Buenos Aires: Granica; 2008.

Los procesos para retener tienen como objetivo mantener a las personas satisfechas y motivadas y asegurarles condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización y se comprometan con ella.

Estos procesos incluyen las relaciones con los empleados y la seguridad y salud ocupacional.

1.2.5.1 Relaciones con los empleados

Las actividades para relacionarse con los trabajadores pretenden establecer una comunicación directa de doble vía que implique las dos partes y proporcione ayuda mutua.

Mantener el compromiso y retener a quienes han logrado fidelizarse con la empresa es una tarea diaria. El personal se compromete cuando percibe un interés de la compañía sobre su desarrollo profesional y personal. La organización debe intentar conectarse con el colaborador para que esto ocurra.²⁰

Las principales causas para que existan fricciones entre empresarios y empleados son: la falta de comunicación oportuna, las ideas preconcebidas de parte y parte y el incumplimiento de compromisos acordados.

Milkovich y Boudreau (citados en²¹) dicen que las principales decisiones de los gerentes cuando diseñan un programa de relaciones con los empleados deben incluir:

- Comunicaciones: la organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo. Las comunicaciones deben ser de doble vía.
- Cooperación: la organización debe compartir el proceso de decisión y el control de las actividades con los trabajos para obtener su cooperación y compromiso.
- Protección: el lugar de trabajo debe afectar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico, y brindar protección contra posibles represalias o persecuciones,

²⁰ Citado en: Parra P. La conservación del capital humano es un desafío. Gestión. 2015 Marzo - Abril;(249).

²¹ Citado en: Chiavenato I. Gestión del talento humano Tercera edición Mexico D.F: McGraw Hill; 2009.

desde el punto de vista psicológico. Las personas deben sentir que su lugar de trabajo es agradable y seguro.

- Ayuda: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada trabajador, brindarles sostén y apoyo. Las personas deben sentir que la organización apoya sus necesidades y expectativas.
- Disciplina y conflicto: la organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos.

1.2.5.2 Seguridad y salud ocupacional

Las personas pasan la mayoría del tiempo en su trabajo y por ello es muy importante que su entorno laboral sea seguro. El entorno laboral se caracteriza por las condiciones físicas, materiales, psicológicas y sociales. Los aspectos ambientales repercuten en los sentidos y afectan el bienestar físico, la salud y la integridad física de las personas. Por otro lado, también afectan el bienestar psicológico e intelectual, la salud mental y la integridad moral de las personas.

Las condiciones ambientales que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas en el trabajo incluyen:

a) Entorno físico del trabajo, que incluye:

- Iluminación: la cantidad de luz adecuada para cada actividad.
- Ventilación: la eliminación de gases, humos y olores desagradables, así como la separación de posibles exhalaciones o la utilización de máscaras.
- Temperatura: dentro de niveles adecuados.
- Ruidos: la eliminación de ruidos o la utilización de protectores auriculares.
- Comodidad: un entorno agradable, relajado y amigable.

b) Entorno psicológico del trabajo, que incluye:

- Relaciones humanas agradables.
- Tipo de actividad agradable y motivadora.
- Estilo de administración democrático y participativo.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés.

- Entrega personal y emocional.

c) Aplicación de principios ergonómicos, que incluye:

- Máquinas y equipos adecuados para las características humanas.
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
- Herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano.

1.2.6 SUPERVISAR A LAS PERSONAS

La palabra supervisar adquiere un significado especial en esta parte, que es seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.

La manera cómo las organizaciones establecen medios para supervisar el comportamiento de las personas se sustentan en la información con la que cuentan los gerentes para tomar decisiones. Esa información se encuentra en bases de datos y sistemas de información de recursos humanos.

1.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Se sustenta en determinar la presencia de 7 prácticas de Gestión humana Efectivas o de alto rendimiento para el cumplimiento de los objetivos las cuales son: Trabajo en Equipo, Contratación, formación, Diseño de puestos de trabajo, políticas de retribución, Evaluación de rendimiento, planes de carrera.

Para la elaboración de un instrumento que midiera las siete practicas descritas las cuales actuaban como la primera variable en la Investigación se procedió a realizar por cada práctica la elaboración de cinco ítems que permitieran conocer en la investigación la intensidad de estas prácticas dentro de la empresa, apoyándose en la contextualización de dichas prácticas. La estructura de dicho cuestionario fue con preguntas cerradas utilizando la escala liker para una mejor comprensión y análisis de la información.

Retención de Personal: como se evidencio en el marco teórico la decisión de marcharse o no de una compañía se origina en la motivación y satisfacción de los trabajadores paro lo cual se procedió a medir la satisfacción laboral la cual será tomada como la segunda variable del estudio y con el objeto de obtener información veraz acerca de los factores

descritos en la teoría se tomó la decisión de escoger la pirámide de Maslow que permitirá medir la satisfacción laboral adecuadamente.

1.4 SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la psicología del trabajo y de las organizaciones.

La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para²² este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las teorías de la organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo.

Dicho autor propone las siguientes razones:

- a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
- e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.

El mismo autor destaca cómo, en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de los mismos niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

Además aclara: “en este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de

²² Citado en: Ansfried W. “Manual de psicología de la organización”: La conducta humana en las organizaciones Barcelona: Herder; 1985.

la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)”.

1.4.1 TEORIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

La Pirámide de Maslow clasifica las necesidades humanas de una manera lógica, conveniente, que tiene implicaciones importantes para los administradores, establece a las motivaciones humanas como una jerarquía de cinco necesidades que van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más grandes, como la autorrealización”.

Gráfico 3: PIRÁMIDE DE MASLOW



FUENTE: (DEPSICOLOGIA.COM/PIRAMIDE-DE-MASLOW/)

Un individuo satisfecho en su lugar de trabajo, está comprometido con la organización, demuestra cumpliendo de la mejor manera sus labores diarias. Por lo tanto el empleador no debe descuidar descontinuar mejorando la satisfacción laboral de los individuos y desde luego del grupo de trabajo.

El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas que son necesarias, innatas o hereditarias. De inicio, el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño-actividad, el sexo, etc.

A partir de ahí, el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.

A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias: sociales, de estima y autorrealización. Los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo.¹⁵

El autor se fundamenta en la conducta individual de las personas, para ello se basa en la pirámide de las necesidades, de acuerdo a cada conducta. En la base de este gráfico, están las necesidades primarias (fisiológicas, seguridad, sociales), y en la cúspide de esta pirámide, están las necesidades secundarias (estima y autorrealización).

La satisfacción laboral influye directamente en la actitud del trabajador de acuerdo a sus necesidades y obligaciones.

Por medio de la teoría de Maslow se puede abordar a través de un censo, el mismo que estará dirigido a las necesidades primarias, con un diagnóstico direccionado para conocer si existe o no satisfacción laboral en los trabajadores de Cotap Ltda.

Se empleará un cuestionario de preguntas, basados en varias alternativas, y de acuerdo a los resultados de este censo, se realizará la propuesta de mejora de la cooperativa mediante la gestión del talento humano, la misma que tendrá en cuenta lo siguiente:

- Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etc.).
- Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o privación)
- Necesidad social (amistad, ingreso o grupo, etc.)
- Necesidad de estimación (reputación, reconocimiento, auto respeto, amor, etc.)

CAPÍTULO II

2 DIAGNÓSTICO

En este capítulo se realizó una investigación de la información general de la Cooperativa., Se realizaron análisis Pest y Foda., Se realizó un censo al personal administrativo y técnico de la Cooperativa para realizar una medición de la satisfacción laboral que perciben en la Cooperativa y determinar mediante un análisis cualitativo inferencial si es factible o no un modelo de gestión de talento humano.

2.1 INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA

2.1.1 MISIÓN

Brindar servicio de telecomunicación de calidad, estableciendo planes de trabajo ambiciosos, de modo que se satisfaga oportunamente las necesidades y expectativas de los socios y usuarios, para alcanzar la rentabilidad, el liderazgo en el mercado departamental y estima social. (www.cotapnet.com.bo)

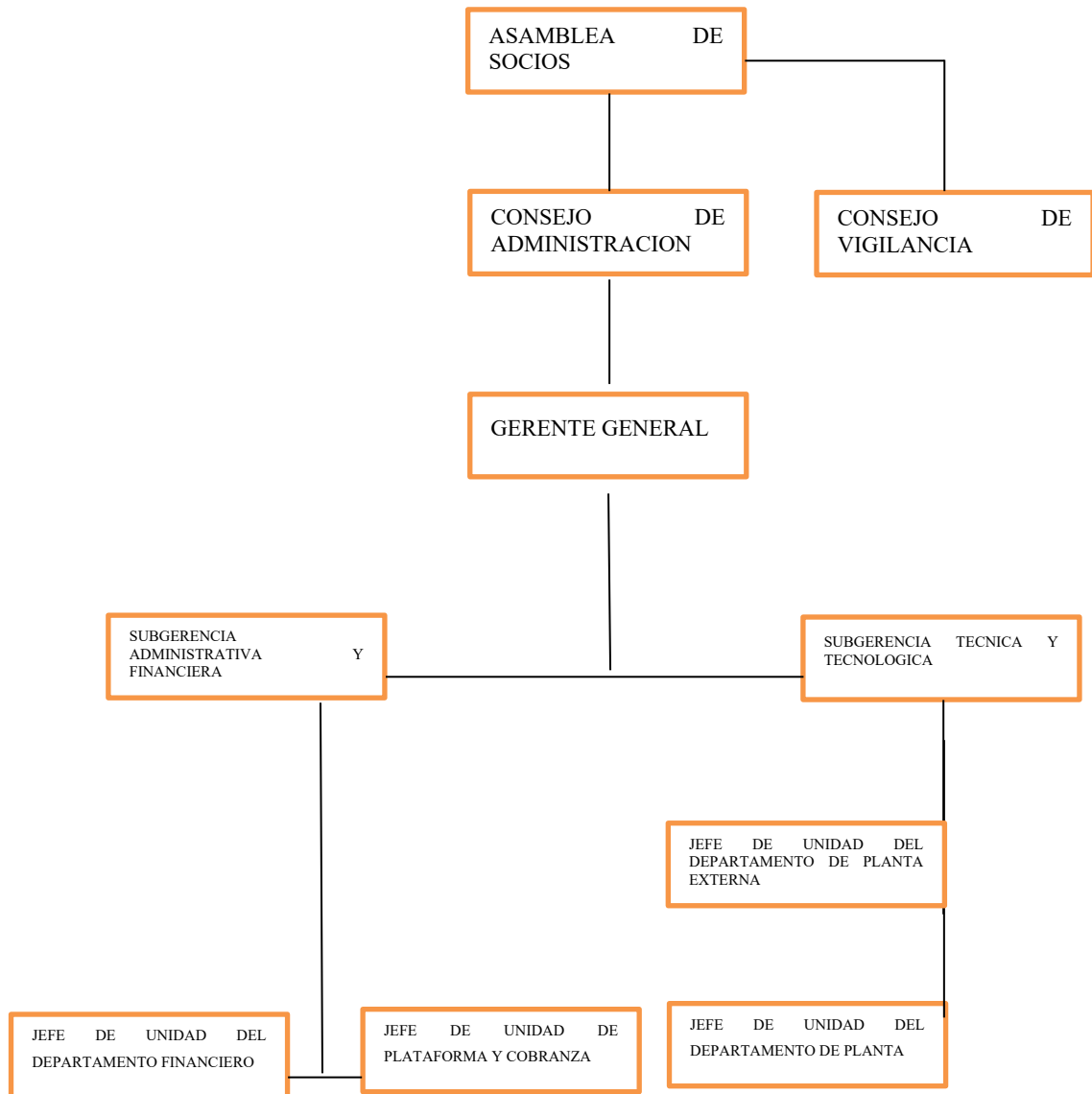
2.1.2 VISIÓN

Nuestra Visión Institucional es, ser una empresa líder en la industria de las telecomunicaciones dentro del departamento de potosí, con niveles internacionales de competitividad, gracias a la implantación de tecnología de punta, mejora continua del trabajo en equipo, orientando su vocación de servicio hacia la atención y satisfacción eficiente de las necesidades y expectativas integrales de los socios y usuarios a cambio de tarifas razonables.(www.cotapnet.com.bo)

2.1.3 VALORES

La Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda. organizada en base a la filosofía y doctrina cooperativas, legislación vigente en la materia, fundamentos de control democrático, solidaridad, neutralidad política y religiosa, tiene como objeto principal cumplir los principios y finalidades del cooperativismo boliviano por sí y/o asociada a terceros, brindando servicios a sus socios, abonados y público usuario en general; mediante la planificación, organización, administración, instalación, desarrollo, mantenimiento y explotación de los servicios integrados de telecomunicaciones en la ciudad capital, el departamento, a nivel nacional e internacional, conectando sus sistemas a otros proveedores en telecomunicaciones.

Gráfico 4: ORGANIGRAMA PERSONAL EJECUTIVO



FUENTE: ELABORACION PROPIA

A continuación se detalla el organigrama presentado anteriormente,

- Asamblea de socios: La asamblea de socios está compuesta por todas las personas que poseen una línea telefónica en la Cooperativa, lo cual les concede tener las facultades para efectuar su voto en las elecciones de consejeros o poder participar activamente en las distintas asambleas que convocan los consejeros.
- Consejo de Administración: Está compuesto por 5 socios elegidos por votación, el consejo de administración tiene Un Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario y Vocal, Son los encargados de tomar decisiones para el beneficio de

la cooperativa y hacer un seguimiento al personal ejecutivo como ser Gerencia General y Gerencias de Área.

- Consejo de Vigilancia: Está compuesto por 3 socios elegidos por votación, Un Presidente, Secretario y Vocal, Se encargan de fiscalizar todas las decisiones tomadas por el Consejo de Administración y Gerencia General con el objetivo de hacer cumplir todos los reglamentos que tiene la Cooperativa.
- Gerencia General: Es la principal autoridad administrativa de la Cooperativa, que tiene dependencia directa del Consejo de Administración.
- Subgerencia Administrativa y Financiera: Se encarga de ejecutar todos los procesos Administrativos y financieros de la Cooperativa, depende del Gerente General
- Subgerencia Técnica y Tecnológica: Se encarga de ejecutar todos los procesos de instalación de redes, radio bases y todo lo relacionado con las conexiones que tiene la Cooperativa.
- Jefe de unidad del departamento financiero: Se encarga de fiscalizar todos los procesos financieros de la Cooperativa
- Jefe de unidad de plataforma y cobranza: Se encarga de organizar, aprobar, y recaudar los procesos financieros de la Cooperativa.
- Jefe de unidad del departamento de planta: Se encarga de supervisar todas las redes de comunicación concentrados en la planta central.
- Jefe de unidad del departamento de planta externa: Se encarga de supervisar todas las redes de comunicación concentrados en la planta instalada en la zona baja de la ciudad.

2.2 ANÁLISIS PEST

A continuación se hace un análisis del entorno de la empresa mediante un estudio Pest

2.2.1 Políticos

- La Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda. es una entidad privada, el capital es producto del aporte de varios socios demostrables con un certificado de aportación, no recibe subvención del gobierno porque se considera como una entidad privada, el gobierno no puede efectuar ningún apoyo económico en favor

de las cooperativas, entendiendo que Cotap, es una cooperativa de servicios sin fines de lucro.

- La Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda. actualmente se encuentra regulada por la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes (ATT), Concobol, Afcoop y Fecotel.

2.2.2 Económicos

- Lamentablemente las disposiciones de los entes reguladores en el país han dirigido a las cooperativas telefónicas a un callejón sin salida, como es el caso de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda., al limitar su campo de acción y no incursionar en otra actividad que no sea la telecomunicación, existe en cada gestión un déficit económico que hasta el año 2018 fue de 90 millones de bolivianos, esto se debe a la aparición de empresas privadas que ofrecen el servicio de Telefonía Móvil, Tv Cable e Internet.
- Al no haber una apertura para ser el cuarto operador en telefonía móvil, no existen inversiones importantes, solamente las rutinarias y de mantenimiento, existe solicitudes de hace varias gestiones para que las cooperativas telefónicas en el país sean el cuarto operador de telefonía móvil lo cual hasta la fecha no tuvo resultados.
- La fuente de ingresos de Cotap se da mediante los servicios de Tv Cable, Internet y por último la Telefonía Fija

2.2.3 Sociales

- Por tratarse de la formación de una cooperativa de telefonía en el año de 1972, bajo la organización de OKI ELECTRIC, empresa japonesa contratada para su instalación, se requirió personal de apoyo sin exigencias de una formación profesional, a la fecha conocen el funcionamiento de telefonía pero en forma empírica, por la antigüedad del trabajo y experiencia de varios años de funciones como empleados.
- Los trabajadores por el sueldo y bono de antigüedad prefieren trabajar, pese a que en muchos casos su edad y estado físico no les permita, prefieren no renunciar y seguir trabajando, razón por la cual es difícil la renovación de personal, salvo en caso de renuncia o fallecimiento.

2.2.4 Tecnológicos

- Actualmente se tiene un convenio con la empresa Fiber App que entro en vigencia a principios del año 2019, en el cual se actualizarán los servicios que ofrece Cotap. Se implementara el servicio de telefonía fija por internet (VOIP), se actualizara el Internet a fibra óptica que permitirá conexiones más estables y con mayor velocidad, y brindaran el servicio de Tv Cable a través de internet que permitirá canales en HD y full HD.

Cuadro 1: CUADRO PEST



FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

2.3 ANÁLISIS FODA

A continuación se hace un análisis externo de la empresa mediante un estudio Foda

2.3.1 Fortalezas

- Están en proceso de actualización los servicios de Internet, Tv Cable por fibra óptica y Telefonía Fija por Internet.
- Tiene un alto grado de aceptación por ser la única Cooperativa de telecomunicaciones en la ciudad de Potosí.
- Cotap está regulado por la Ley General de Cooperativas, ATT, Affcop, Concobol, Fecotel.

2.3.2 Debilidades

- Poco crecimiento por la limitación de sus servicios que solo son para la ciudad de Potosí y algunas poblaciones aledañas.
- Cotap tiene poca rotación de personal, una gran parte del personal tiene formación empírica y no profesional debido a que se encuentran trabajando varios años.
- No proporcionan capacitaciones al personal.

2.3.3 Oportunidades

- Ampliación de servicios a poblaciones que no cuentan con el servicio de telefonía fija.
- Incrementar ingresos gracias a la actualización de los servicios que ofrece Cotap.
- Ampliar la base de Clientes.

2.3.4 Amenazas

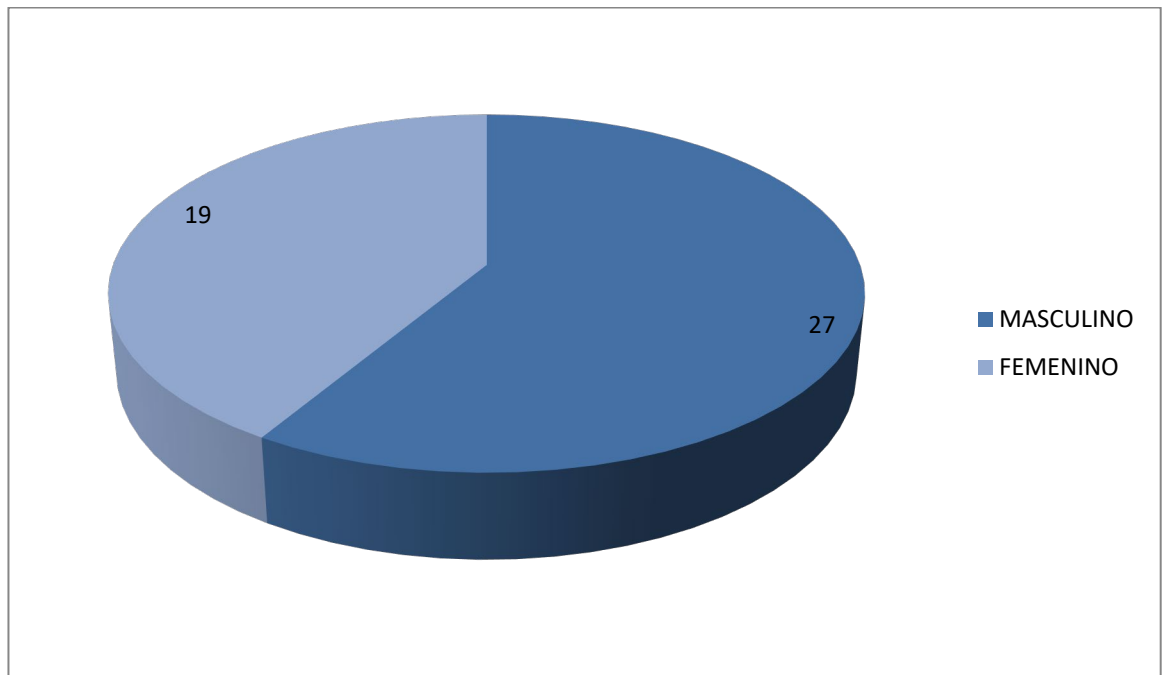
- Existe un déficit económico que al año 2018 es de 90 millones de bolivianos lo que puede generar una quiebra técnica.
- Las compañías de telefonía móvil generan mucha competencia a Cotap, lo que genera pérdidas en la Cooperativa.

Cuadro 2: CUADRO FODA

FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

A continuación se establece el estudio de la satisfacción laboral y gestión de talento humano que se realizó mediante boleta censal al personal de Cotap Ltda., posteriormente se realizó la medición y tabulación de resultados del estudio realizado.

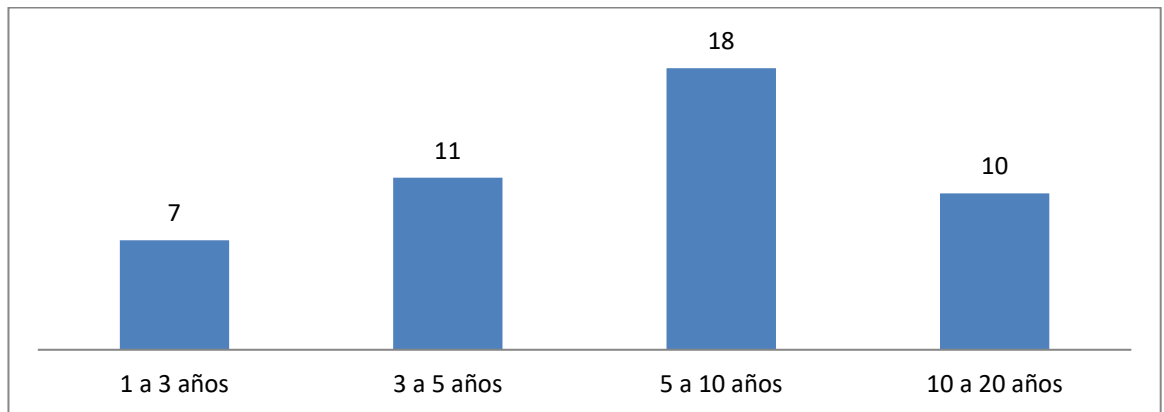
El estudio de gestión de talento humano fue aplicado a mediante un censo a 46 empleados administrativos y técnicos que tienen una antigüedad mínima de 6 meses, se obtuvo resultados relacionados con las 6 dimensiones del modelo de gestión de talento humano de Chiavenato que se muestra en los gráficos a continuación:

Gráfico 5: DISTRIBUCION DE FUNCIONES SEGÚN GÉNERO

FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

De las 46 personas que trabajan en el área administrativa y técnica, 19 son mujeres y 27 hombres, La mayoría del personal femenino que fue censado trabaja en el área administrativa como ser los cargos de secretarias, cajeras y plataforma de atención al cliente.

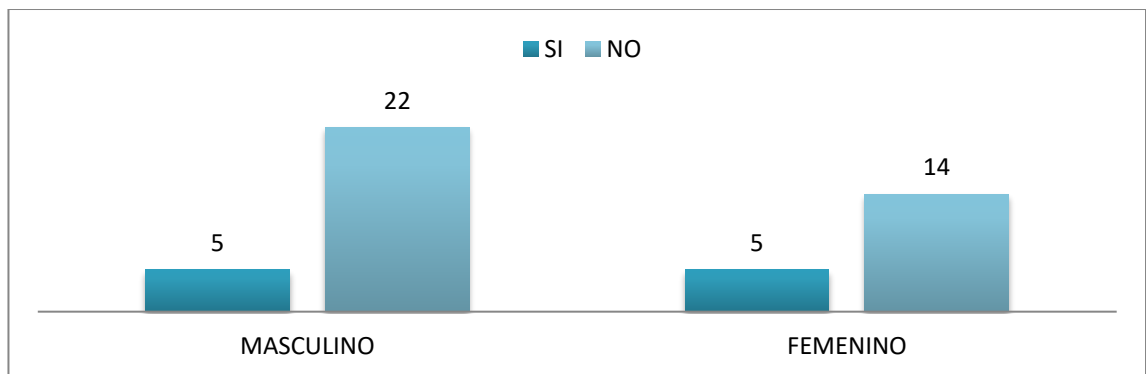
El personal masculino censado se encuentra en el área técnica y administrativo.

Gráfico 6: AÑOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA

FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

Se observó que 7 personas se encuentran trabajando en la cooperativa de 1 a 3 años, 11 personas están de 3 a 5 años, 18 personas se encuentran en la cooperativa de 5 a 10 años y 10 personas se encuentran trabajando de 10 a 20 años.

Se observó que el mayor número de personas se encuentra en la cooperativa de 5 a 10 años de las cuales 10 son empleados del área técnica.

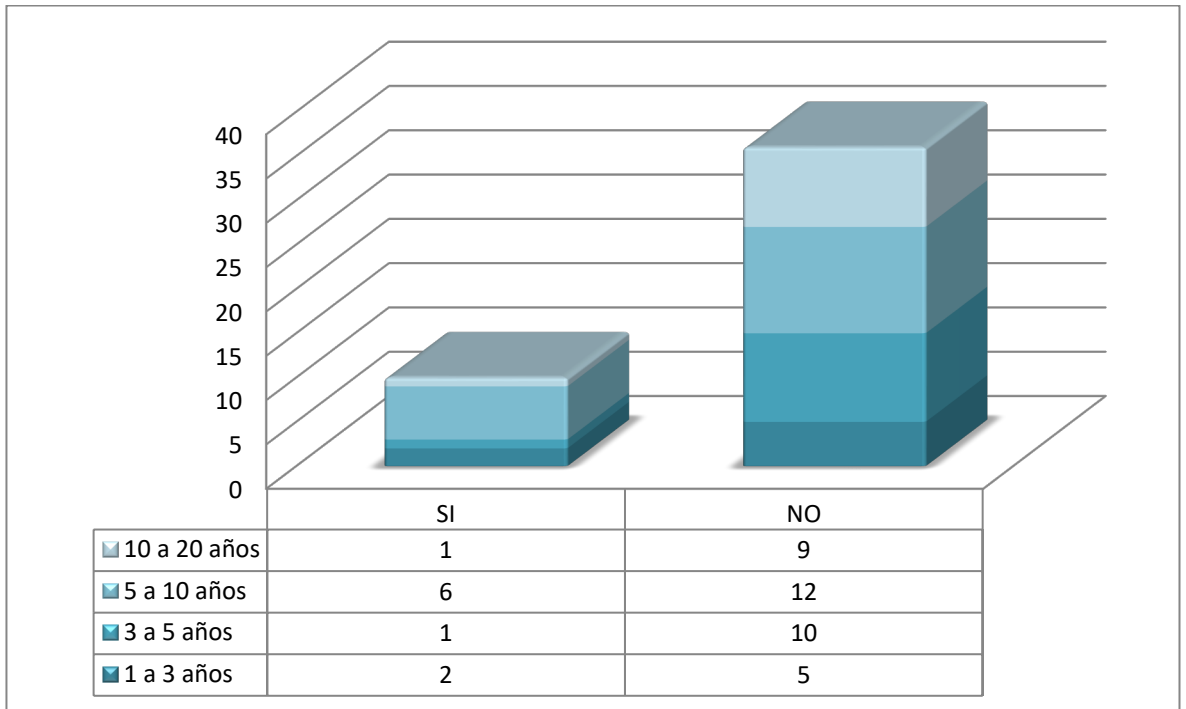
Gráfico 7: PERCEPCIÓN DE INCENTIVOS LABORALES SEGÚN GÉNERO

FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

La boleta censal demuestra que del total de los 46 censados, 10 personas afirmaron que si existen incentivos laborales los cuales 5 fueron hombres y 5 mujeres.

El resto del personal que fueron 36 personas, 14 mujeres y 22 hombres negaron que la cooperativa ofrece incentivos laborales.

Gráfico 8: PERCEPCIÓN DEL INCENTIVO LABORAL SEGÚN ANTIGUEDAD



FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

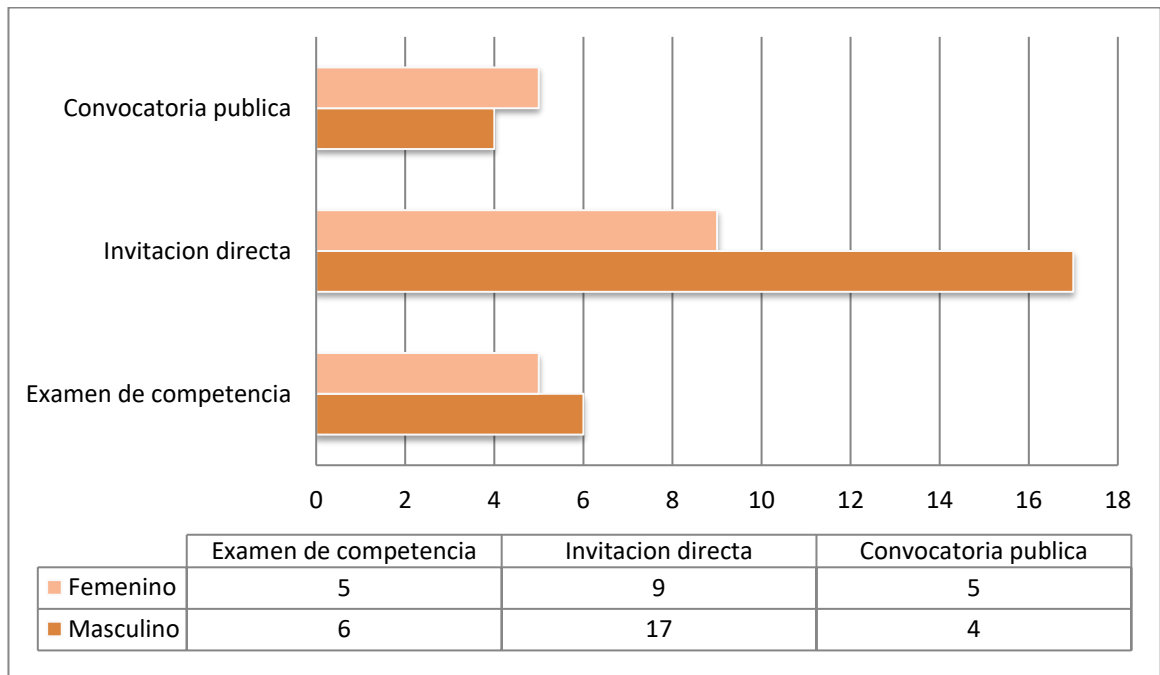
Este gráfico demuestra que de las 46 personas censadas 9 personas que trabajan de 10 a 20 años afirman que no existe un incentivo laboral y solo 1 persona afirma que si,

De las personas que trabajan de 5 a 10 años, 12 personas niegan que existe algún incentivo laboral y 6 afirman que si existió.

De las personas que trabajan de 3 a 5 años, 10 afirman que no existe algún incentivo laboral y 1 afirma que si existió.

De las personas que trabajan de 1 a 3 años, 5 afirman que no existe ningún incentivo laboral y 2 personas afirman que si existió.

Este gráfico ayuda a determinar que esta cooperativa desde su fundación no ofreció ningún tipo de incentivo laboral a sus trabajadores debido a que el personal censado es administrativo y tecnico.

Gráfico 9: MODALIDAD DE RECLUTAMIENTO SEGÚN GÉNERO

FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

De las 46 personas censadas, 11 personas ingresaron a la cooperativa mediante examen de competencia, las cuales 5 fueron mujeres y 6 hombres.

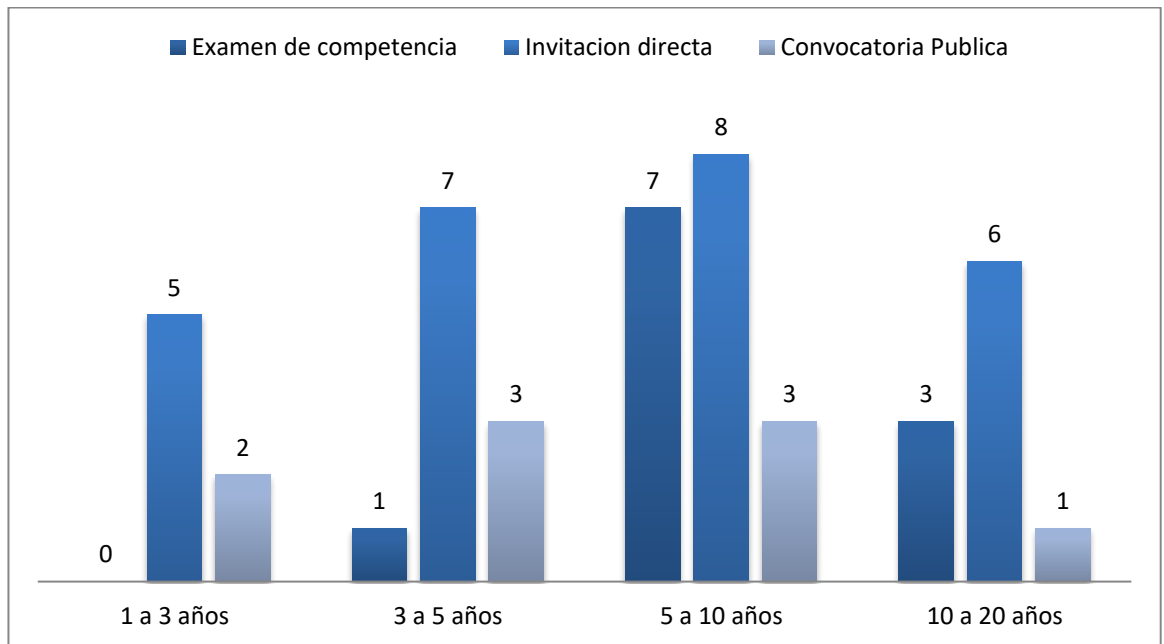
Por invitación directa entraron 26 personas las cuales, 9 fueron mujeres y 17 hombres.

Por convocatoria pública podemos ver que ingresaron 9 personas las cuales, 5 fueron mujeres y 4 hombres.

Esto demuestra que la cooperativa contrata personal por la modalidad de invitación directa y en su mayoría a personal masculino para el área técnica.

El grado de instrucción del personal incorporado a la cooperativa por invitación directa es empírico.

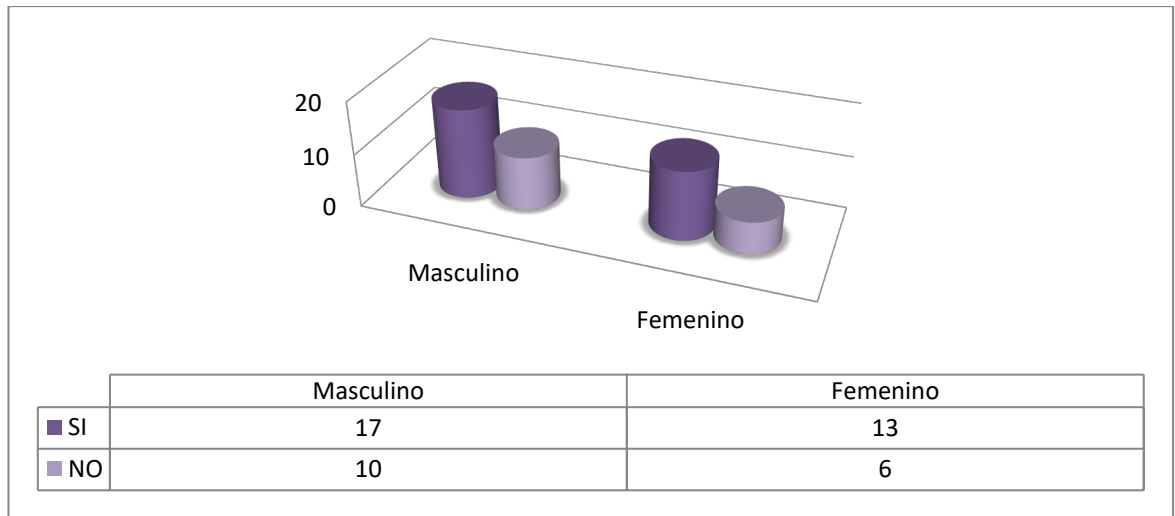
El grado de instrucción del personal incorporado a la empresa mediante examen de competencia y convocatoria pública es profesional.

Gráfico 10: MODALIDAD DE RECLUTAMIENTO SEGÚN ANTIGUEDAD

FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

En el gráfico se observa que la mayoría del personal fue contratado mediante invitación directa desde los inicios de la cooperativa, se puede ver que el personal que lleva de 10 a 20 años, de 5 a 10 años, de 3 a 5 años, y de 1 a 3 años, fue contratado por invitación directa, un número menor de personas fue contratado por examen de competencia o convocatoria pública.

Gráfico 11: PERCEPCIÓN DE LA TRANSPARENCIA EN EL ASCENSO DE PERSONAL SEGÚN GÉNERO

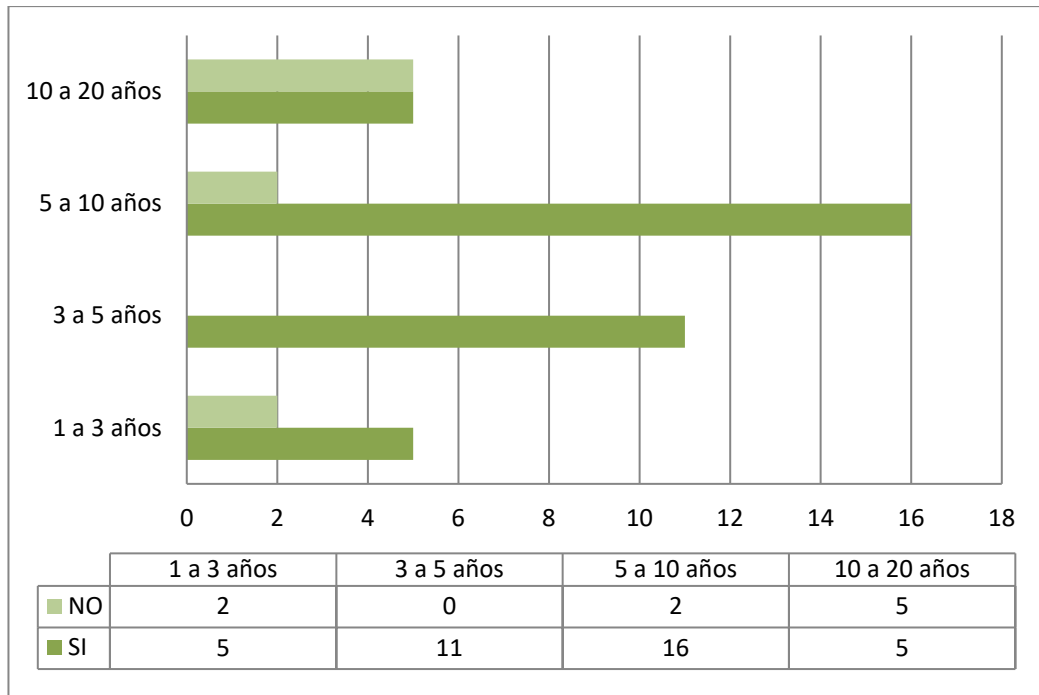


FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

De las 46 personas censadas 16 personas de las cuales 10 son hombres y 6 son mujeres creen que los ascensos dentro de la cooperativa no son transparentes y 30 personas de las cuales 17 son hombres y 13 mujeres creen que los ascensos en la cooperativa si son transparentes.

Este gráfico da a entender que en su mayoría el personal es conciente que los ascensos dentro de la cooperativa son transparentes y se sienten conformes con las medidas de ascenso de personal.

Gráfico 12: PERCEPCION DEL AMBIENTE LABORAL SEGÚN AÑOS DE ANTIGUEDAD



FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

El ambiente laboral de la cooperativa es agradable desde el punto de vista de las personas censadas.

De las personas que trabajan de 10 a 20 años la mitad dice que si es agradable el ambiente laboral y la otra mitad menciona que no es agradable el ambiente laboral.

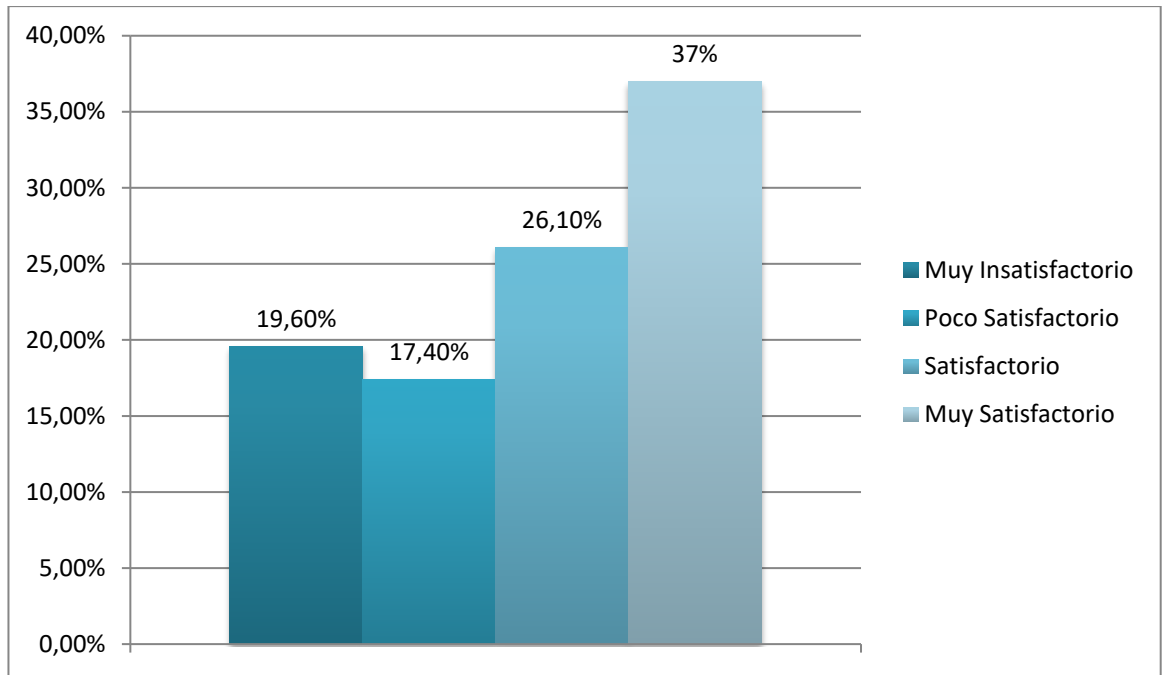
De las personas que trabajan de 5 a 10 años 2 personas afirmaron que no es agradable el ambiente laboral y 16 personas mencionaron que si es agradable el ambiente laboral.

De las personas que trabajan de 3 a 5 años ninguna menciona que no le gusta el ambiente laboral de la empresa y 11 personas afirmaron que si les agrada el ambiente laboral.

De las personas que trabajan de 1 a 3 años 2 personas afirmaron que no les gusta el ambiente laboral y 5 personas afirmaron que si les agrada el ambiente laboral.

El estudio de satisfacción laboral fue aplicado mediante censo a 46 empleados administrativos y técnicos que tienen una antigüedad mínima de 6 meses, se obtuvo resultados relacionados con los quince indicadores que tienen las 5 dimensiones que tiene la pirámide de Maslow:

Gráfico 13: PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE SEGURIDAD QUE OFRECE EL TRABAJO

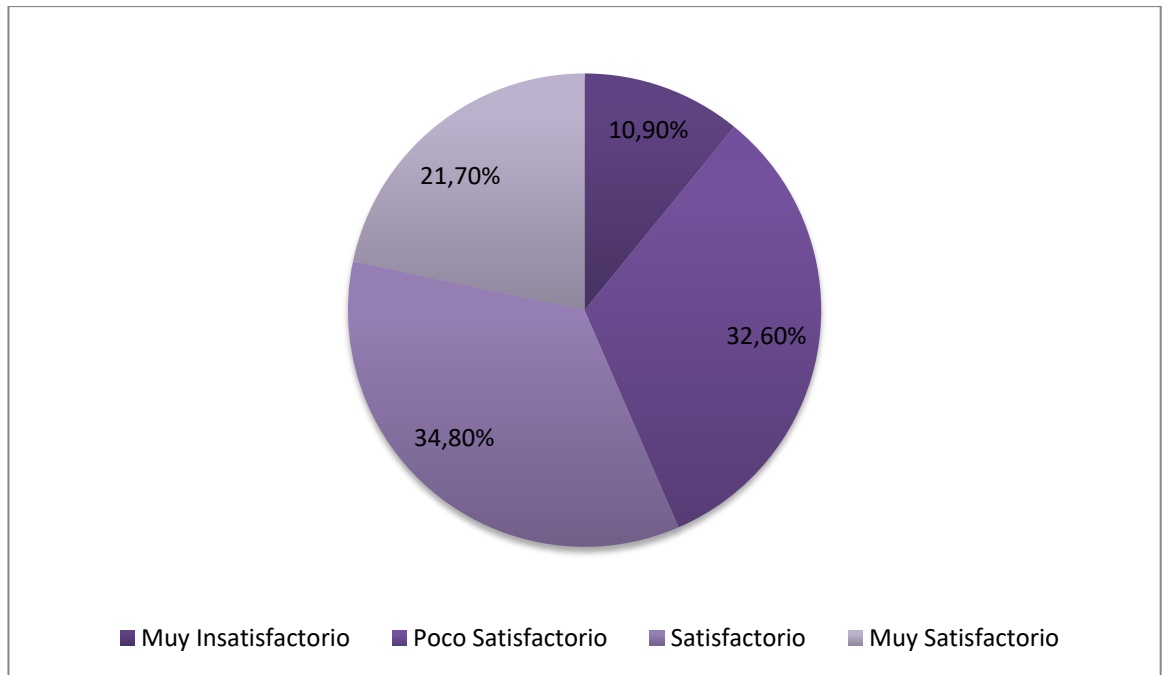


FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

El 63,10% del Personal de Cotap Ltda. Se encuentra satisfecho con la seguridad laboral que ofrece la Cooperativa dentro sus áreas de trabajo.

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas y médicas para prevenir los accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente, de instruir y capacitar a las personas para que utilicen medidas preventivas, lo cual es de vital importancia para obtener un mayor desempeño y satisfacción en el trabajo.

Gráfico 14: PERCEPCIÓN DE LA ESTABILIDAD LABORAL QUE OFRECE LA COOPERATIVA

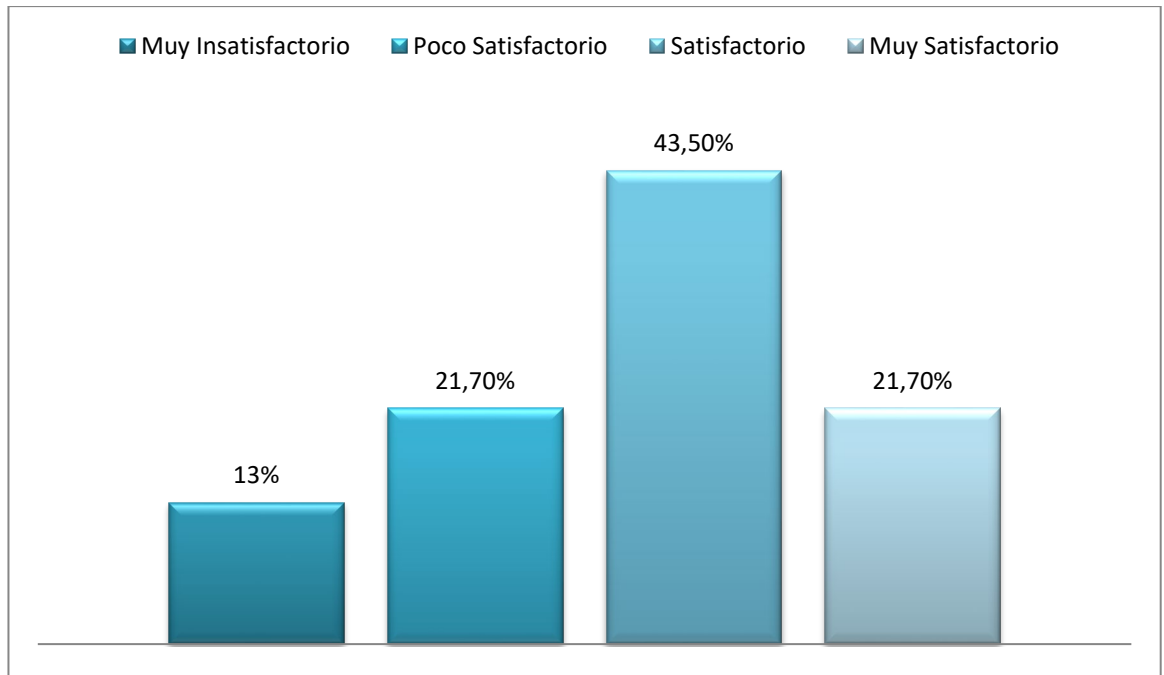


FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

Se puede observar que el 56,50% del personal de la Cooperativa se encuentran satisfechos con la estabilidad laboral que les proporciona la Cooperativa.

El 43,50% no está satisfecho con la estabilidad laboral que ofrece la Cooperativa, es un porcentaje alto y hay que poner en consideración debido a que la mayoría de estas personas cuentan con un contrato fijo y se encuentran con la susceptibilidad cada fin de año si se les renovara el contrato o no.

Gráfico 15: PERCEPCIÓN DEL RECONOCIMIENTO QUE BRINDA LA COOPERATIVA AL PERSONAL POR SU TRABAJO

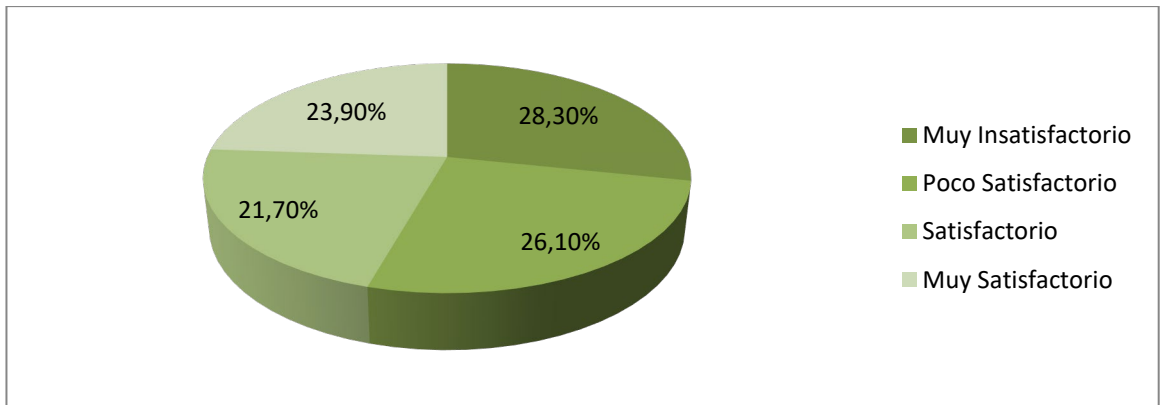


FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

La mayoría del personal de Cotap Ltda. Se encuentra satisfecho con el reconocimiento que se les brinda por su trabajo realizado, este reconocimiento generalmente lo reciben mediante memorándum de felicitación o felicitaciones verbales a cargo de los ejecutivos de la Cooperativa.

Este factor motivacional se lo relaciona con el cargo y las tareas que realiza el trabajador.

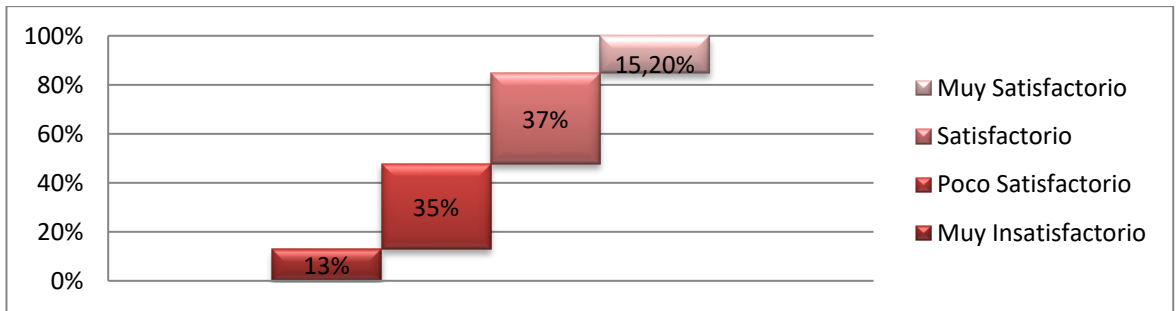
Gráfico 16: PERCEPCIÓN DE LA REMUNERACION OBTENIDA PARA SATISFACER NECESIDADES BASICAS DEL PERSONAL



FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

Se puede observar que el 54,40% del personal de Cotap Ltda. no se encuentra satisfecho con el salario que perciben, ellos indican que el salario que reciben no alcanza para cubrir las necesidades básicas que tienen, en contraparte el 45.60% de los censados si se encuentran satisfechos con el salario que perciben por que ocupan cargos con más jerarquía dentro de la cooperativa lo que da a entender que perciben un mejor sueldo que la mayoría de los trabajadores.

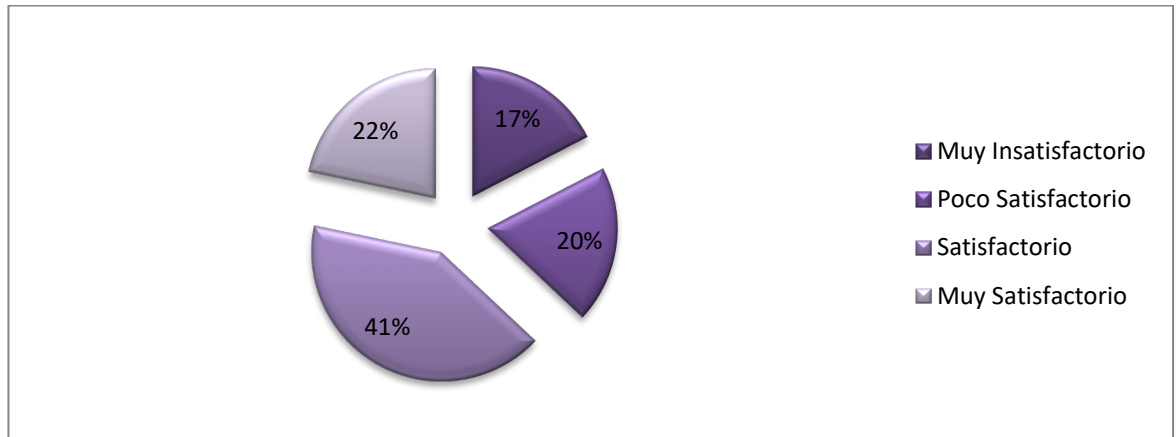
Gráfico 17: PERCEPCIÓN DE LA VESTIMENTA DE TRABAJO



FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

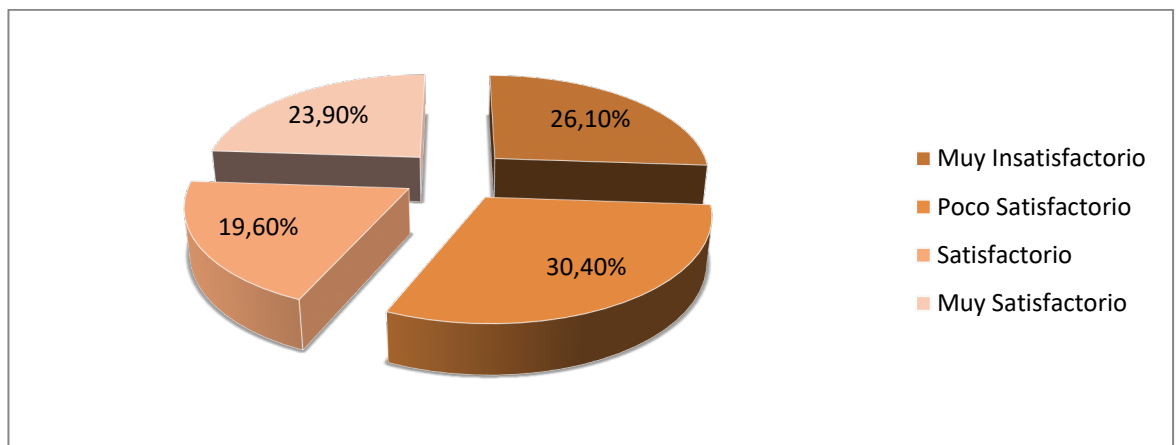
La mayoría del personal censado está satisfecho con la vestimenta que ofrece Cotap. A sus trabajadores, lo que muestra que la Cooperativa cumple con la oferta que hace a sus empleados de acuerdo a su necesidad.

De igual forma la cooperativa provee a sus técnicos de instalaciones la vestimenta adecuada para trabajos peligrosos.

Gráfico 18: PERCEPCIÓN DE EL COMPAÑERISMO EN EL AREA DE TRABAJO

FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

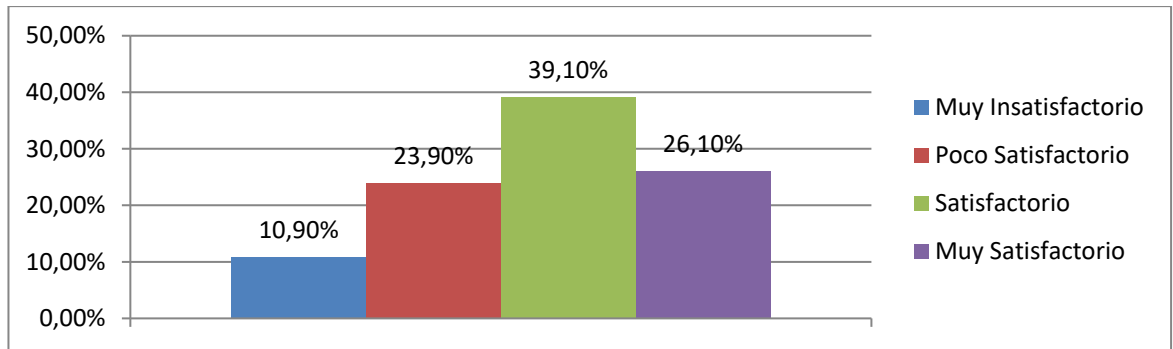
El 63% de los censados menciona que se encuentra satisfecho con el compañerismo y amistad que existe entre colegas dentro de Cotap Ltda., lo que refleja un buen antecedente para la cooperación y confianza entre colegas lo que resulta una mayor efectividad con relación al cumplimiento de metas.

Gráfico 19: PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE FISICO EN EL AREA DE TRABAJO

FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

En cuanto al ambiente físico en el área de trabajo la mayoría de los empleados censados de Cotap Ltda. No se encuentran satisfechos con las instalaciones físicas que ofrece la cooperativa a causa que el edificio central se encuentra deteriorado y no existe restauraciones o modificaciones dentro del edificio, solo pintan una vez al año el área de atención al cliente y la fachada del edificio central de Cotap Ltda.

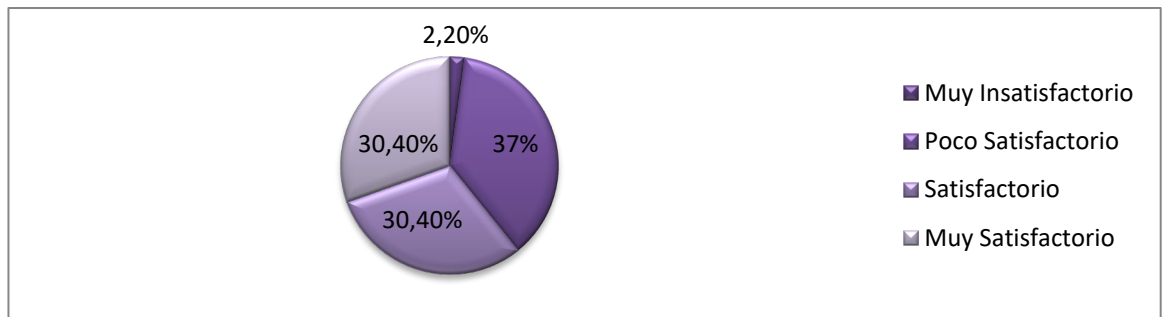
Gráfico 20: PERCEPCIÓN DEL INCREMENTO Y DESARROLLO DE HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y APTITUDES DEL PERSONAL



FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

Se puede observar que un 65,20% del personal censado se encuentra satisfecho con el incremento y desarrollo de conocimiento, habilidades y aptitudes que le brinda la cooperativa, en su mayoría el personal censado menciona que se encuentra a gusto con el trabajo que desempeñan en la cooperativa.

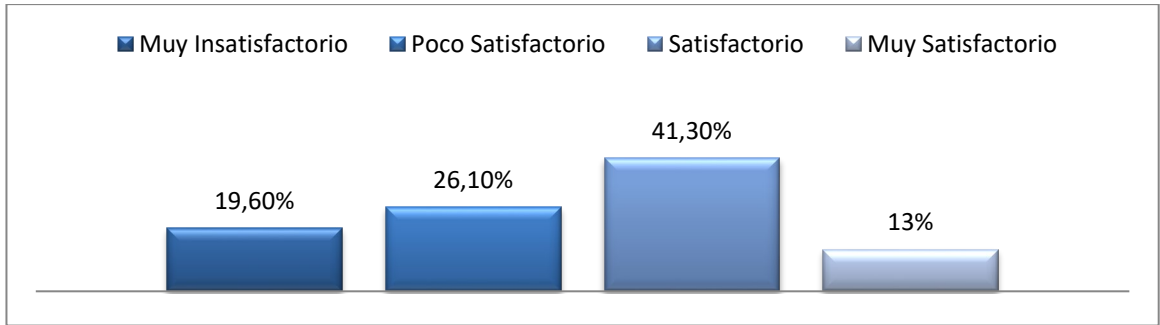
Gráfico 21: PERCEPCIÓN DEL RECONOCIMIENTO AL TRABAJO REALIZADO EN LA COOPERATIVA



FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

En su mayoría, el personal censado se encuentra satisfecho con el reconocimiento verbal, mediante memorándums de felicitación que reciben por parte de los ejecutivos o jefes de su área, el personal reconoce que si reciben felicitaciones por el trabajo que desempeñan.

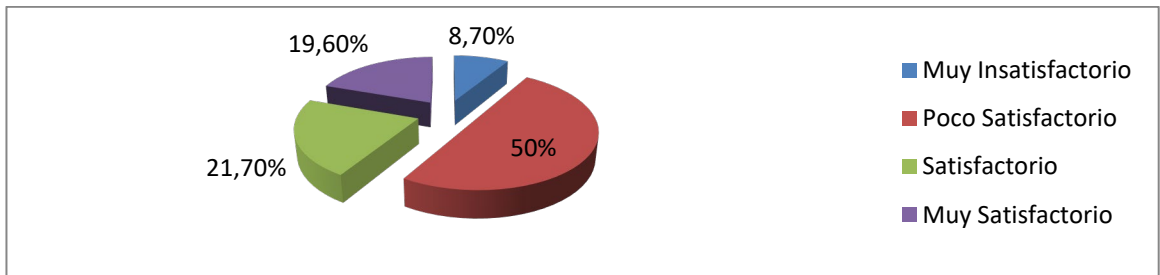
Gráfico 22: PERCEPCIÓN QUE BRINDA LA COOPERATIVA A LA SOLUCION DE CONFLICTOS



FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

El 54,30% del personal censado se encuentra satisfecho con la resolución de conflictos que generalmente se dan por intereses propios de los trabajadores o por susceptibilidades en los ascensos de cargo, ellos piensan que este punto es muy importante dado que es una cooperativa que pertenece a todas las personas que cuentan con una línea telefónica, esto puede generar conflictos de intereses en la asamblea de socios, el personal que trabaja en la cooperativa se encuentra satisfecho con la forma de resolución de conflictos.

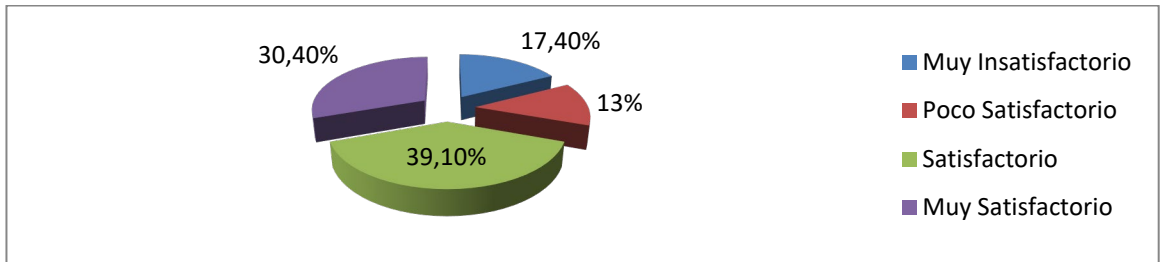
Gráfico 23: PERCEPCIÓN DE PRESTACIONES DE SEGURIDAD PARA LA SALUD



FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

La mayoría del personal se encuentra insatisfecho con las prestaciones para la salud que ofrece la cooperativa debido a que están afiliados a la Caja Nacional de Salud, y el servicio que reciben no es bueno, para que puedan ser atendidos tienen que ir a sacar ficha de atención a las 6 de la madrugada o hacer grandes filas para ser atendidos, por esa parte eso es lo que más disgusta a los trabajadores de la cooperativa, ellos esperan que puedan cambiar el seguro de salud.

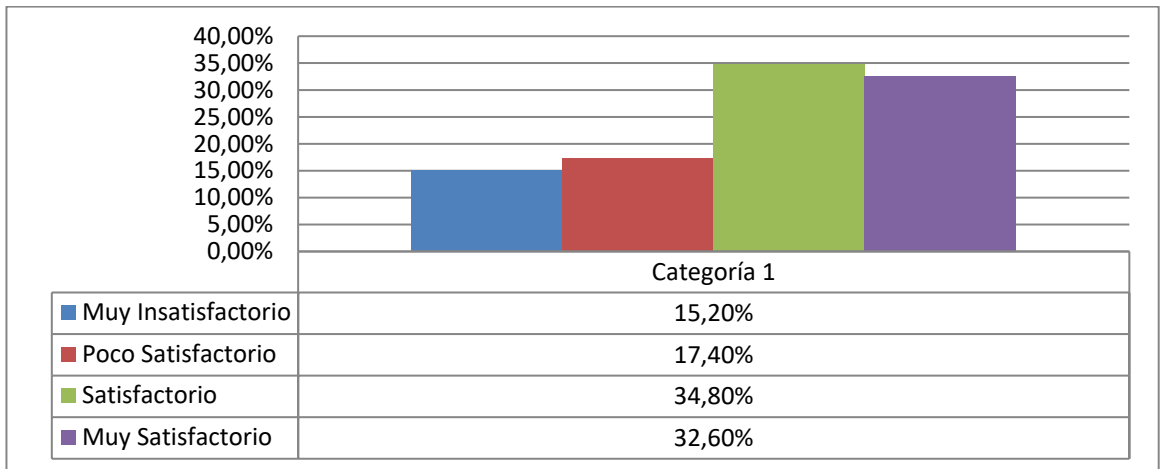
Gráfico 24: PERCEPCIÓN DE LOS BENEFICIOS QUE BRINDA LA COOPERATIVA



FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

En su mayoría el personal censado se encuentra satisfecho con los beneficios que le brinda la cooperativa, principalmente el beneficio que tienen por su antigüedad porque gracias a eso perciben mayor sueldo y en su mayoría el personal censado se encuentra trabajando en la cooperativa más de 3 años, se encuentran conformes con el aguinaldo y doble aguinaldo que perciben a fin de año.

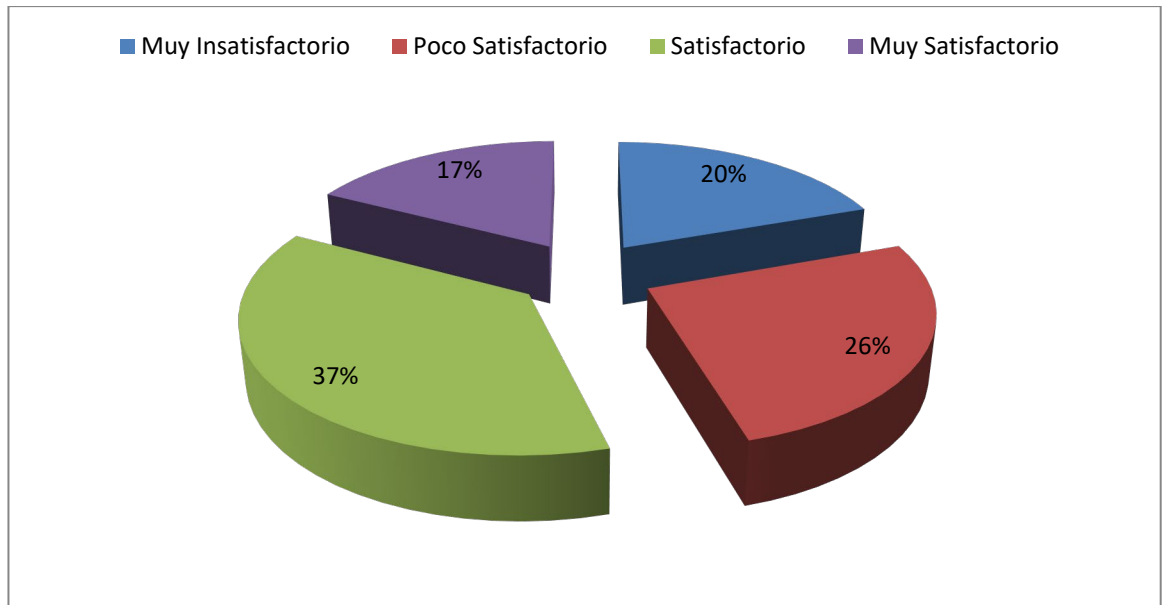
Gráfico 25: PERCEPCIÓN DE ETICA LABORAL QUE PROPORCIONA LA COOPERATIVA



FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

Un 67,40% del personal censado se encuentra satisfecho con la ética laboral que ofrece la cooperativa, mencionan que es un ambiente amable, cordial y profesional con el cual se vive cada día dentro de la cooperativa.

Gráfico 26: PERCEPCIÓN DE OPORTUNIDADES DE ASCENSO QUE OFRECE LA COOPERATIVA



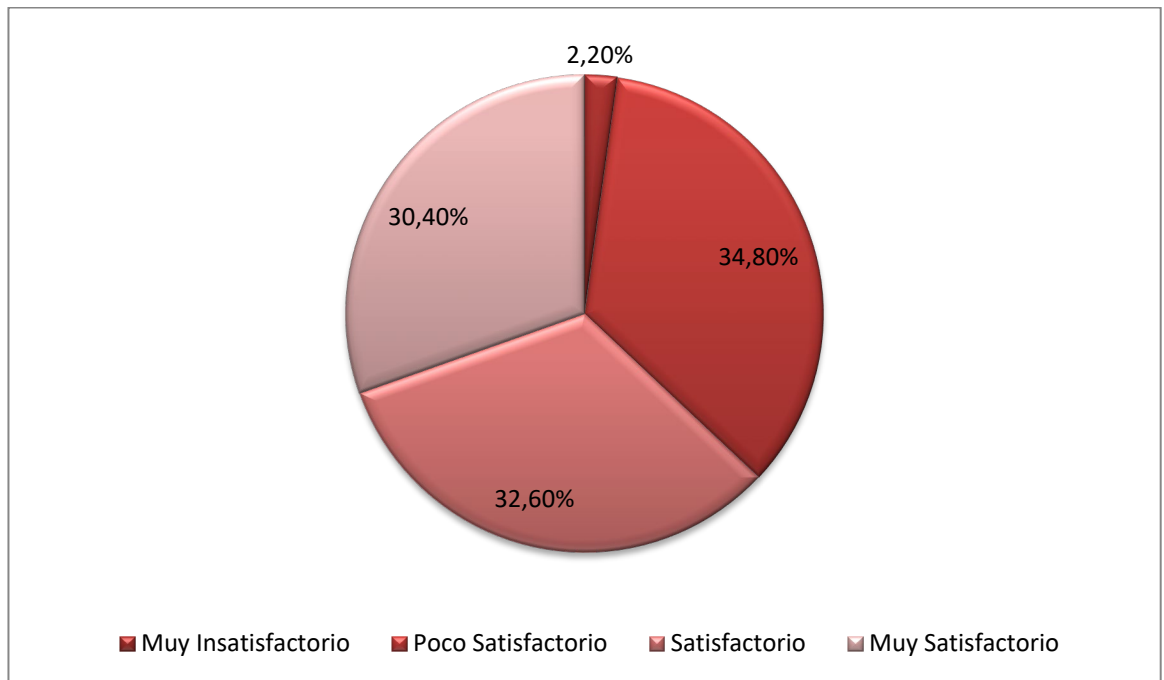
FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

Un 54% del personal censado se encuentra satisfecho con las oportunidades de ascenso que ofrece la Cooperativa.

Un 46% no se encuentra satisfecho con las oportunidades de ascenso que ofrece la Cooperativa.

Lo que da a entender que la Cooperativa no ofrece muchas oportunidades de ascenso a su personal debido a que no existen muchos puestos de trabajo, la cooperativa solo se encuentra en la ciudad de Potosí y algunos municipios.

También el personal censado menciona que hay personas que permanecen más de 20 años en un mismo cargo y no se quieren jubilar debido a que el sueldo que perciben es alto,

Gráfico 27: PERCEPCIÓN DE LOS HORARIOS DE TRABAJO

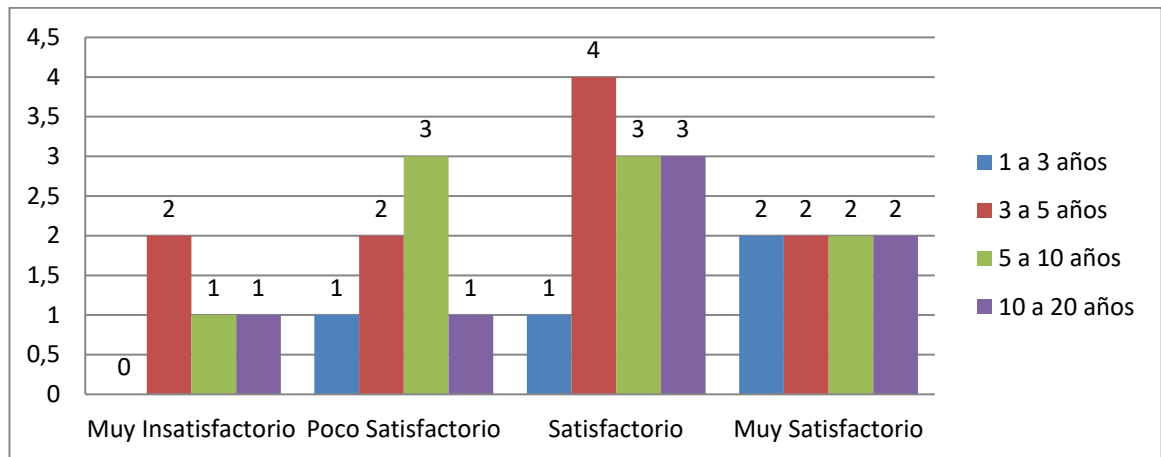
FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

En su mayoría el personal censado se encuentra satisfecho con los horarios de trabajo que tienen en la cooperativa, debido a que les permiten poder reunirse con su familia al medio día y así tener un trabajo más liviano.

Los horario de trabajo que tienen son en la mañana de 8:30 a 12; 30 y por las tardes de 2:30 a 6:30.

Los siguientes gráficos muestran los resultados de la relación que existe entre la gestión de talento humano y la satisfacción laboral en base a las 46 personas censadas, 30 del área administrativa y 16 del área técnica:

Gráfico 28: PERCEPCIÓN DE SEGURIDAD SEGÚN ANTIGÜEDAD PERSONAL ADMINISTRATIVO

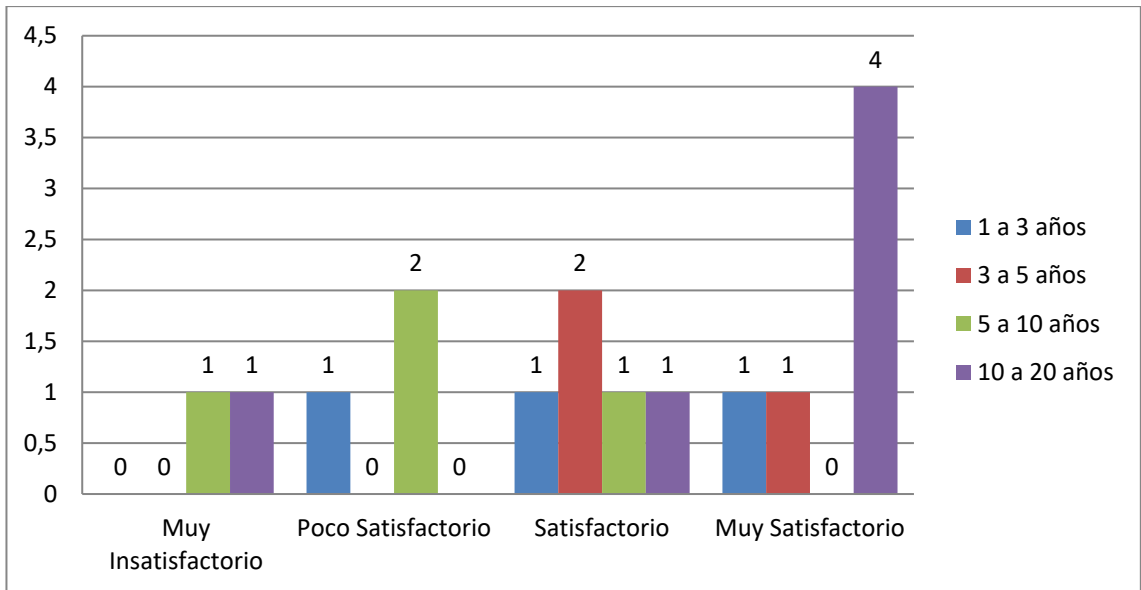


FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

Este gráfico muestra el tiempo de trabajo que tienen las personas censadas con el nivel de satisfacción según la dimensión seguridad que tiene la pirámide de Maslow.

El gráfico muestra que la mayoría del personal administrativo censado se encuentra satisfecho con la seguridad laboral que ofrece la cooperativa, pero también existen personas que no se encuentran satisfechas con la seguridad laboral que ofrece la cooperativa, no existe una tendencia clara que muestre que se incrementa la seguridad laboral según la antigüedad del trabajador, por ejemplo personas que trabajan de 3 a 5 años en la cooperativa tienen el pico más alto en satisfacción sin embargo existe similares casos en trabajadores que se sienten insatisfechos, lo que da a entender que el tiempo que el personal lleva trabajando en la cooperativa no garantiza seguridad y estabilidad laboral, no existe una relación directa entre tiempo de trabajo y seguridad laboral.

Gráfico 29: PERCEPCIÓN DE SEGURIDAD SEGÚN ANTIGÜEDAD PERSONAL TECNICO

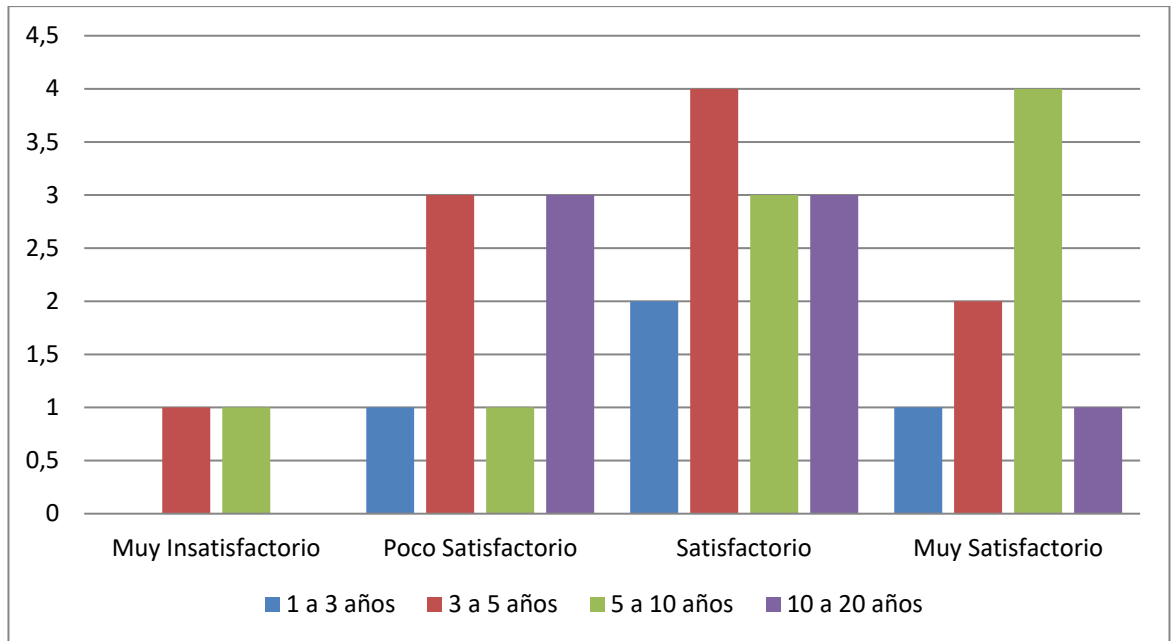


FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

En este grafico se puede observar claramente que la mayoría de los 16 trabajadores censados del area tecnica tienen una antigüedad mayor a 3 años de trabajo y se sienten satisfechos con la seguridad y estabilidad laboral que les brinda la cooperativa en base a los años que se encuentran trabajando.

Ellos afirman que se sienten mas seguros en el trabajo debido a la antigüedad que tienen trabajando en la cooperativa.

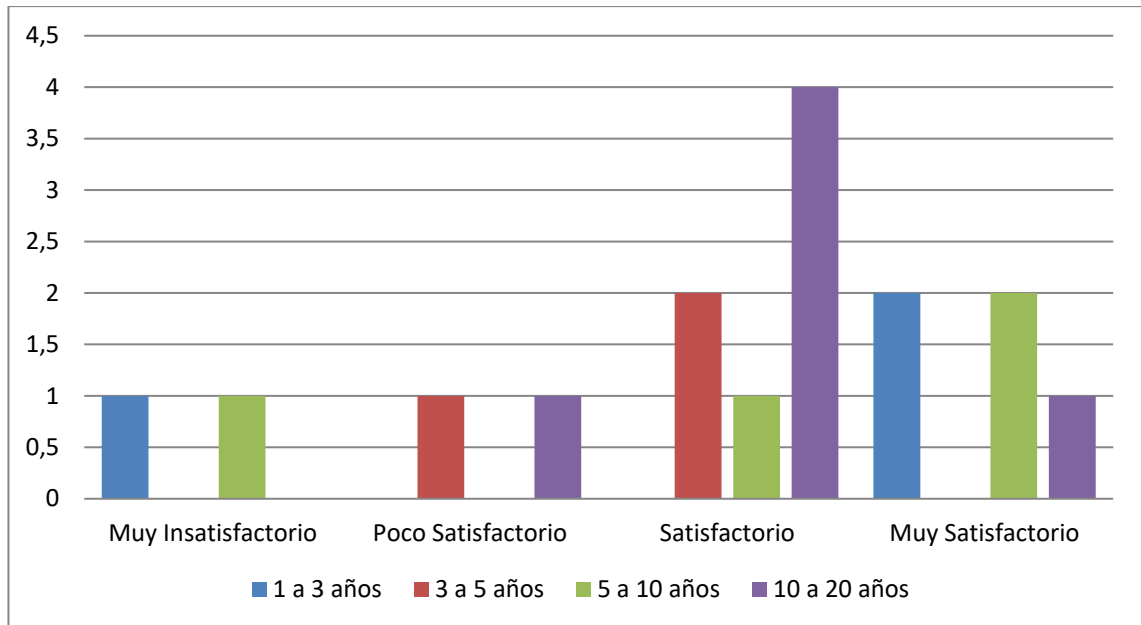
Gráfico 30: PERCEPCIÓN DE RECONOCIMIENTO SEGÚN ANTIGÜEDAD PERSONAL ADMINISTRATIVO



FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

Este gráfico muestra el número de años que se encuentra trabajando el personal censado con el reconocimiento que reciben por parte de la cooperativa, se puede observar que una gran parte de las personas censadas del área administrativa se encuentran satisfechas con el reconocimiento que reciben por parte de la cooperativa, por otra parte existe un gran número de personas que no se sienten satisfechas con el reconocimiento que reciben de la cooperativa, lo que muestra una tendencia variable que indica que los años de antigüedad laboral no inciden en el reconocimiento a los trabajadores administrativos de Cotap Ltda.

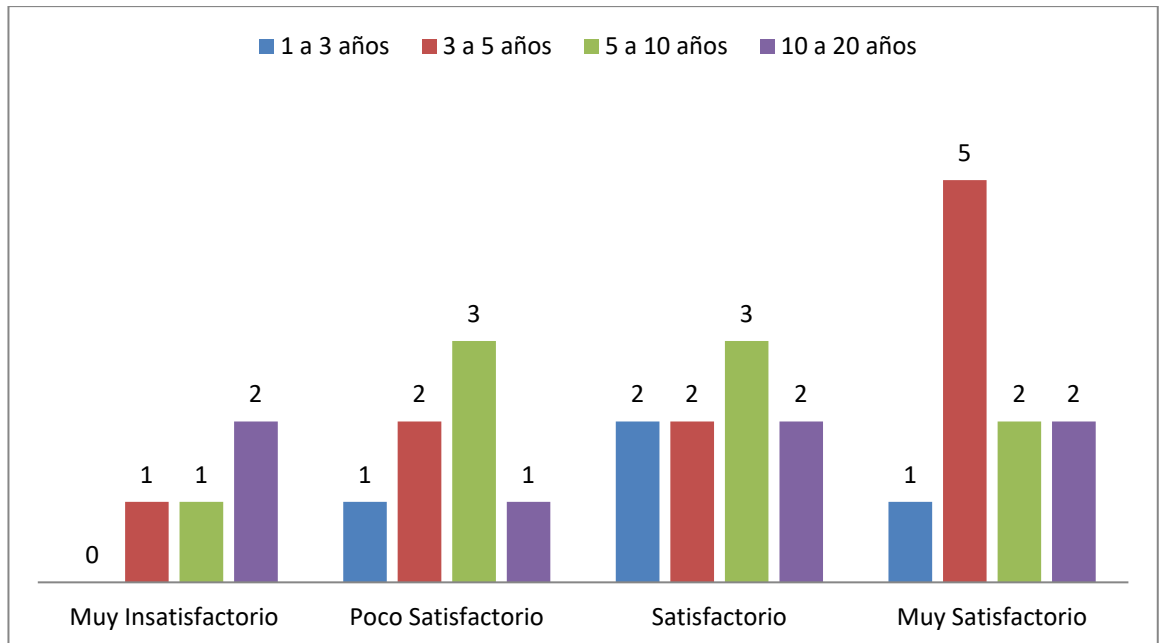
Gráfico 31: PERCEPCIÓN DE RECONOCIMIENTO SEGÚN ANTIGÜEDAD PERSONAL TECNICO



FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

El personal censado del area tecnica en su mayoría si se encuentra satisfecho con el reconocimiento laboral que les brinda la cooperativa por sus años trabajando en Cotap, ellos mencionan que se encuentran satisfechos con el reconocimiento por que a medida que trabajan mas años ellos perciben mayores sueldos, se puede afirmar que existe una relacion directa entre el reconocimiento y la antigüedad para el personal tecnico de Cotap.

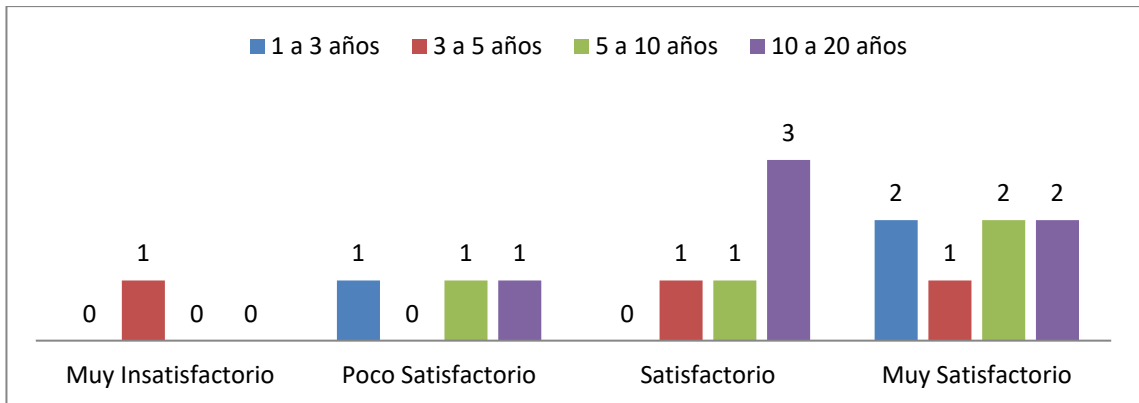
Gráfico 32: PERCEPCIÓN DE AUTORREALIZACION SEGÚN ANTIGÜEDAD PERSONAL ADMINISTRATIVO



FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

Este gráfico muestra que la mayoría del personal administrativo censado siente que a mayor antigüedad de trabajo en la cooperativa, tienen mayor autorrealización y compromiso, existe una tendencia clara que muestra que el personal administrativo se encuentra satisfecho, lo que da a entender que si existe una relación directa entre la antigüedad y la autorrealización.

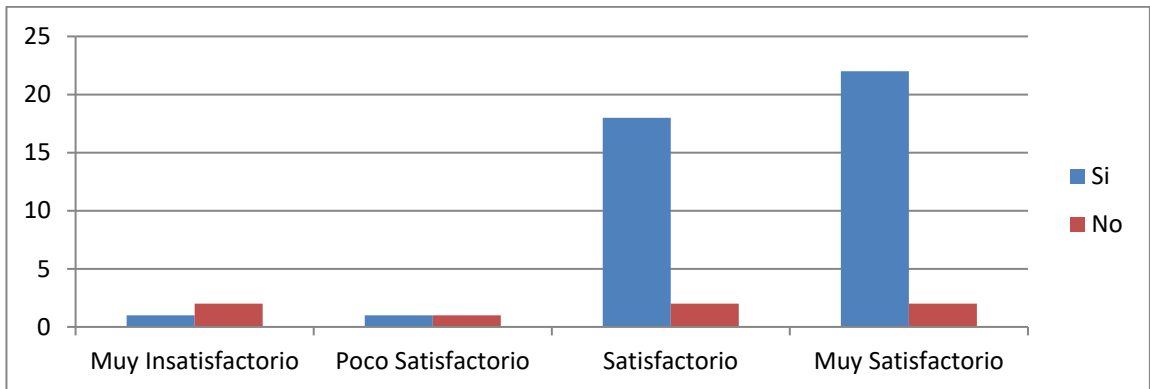
Gráfico 33: PERCEPCIÓN DE AUTORREALIZACION SEGÚN ANTIGÜEDAD PERSONAL TECNICO



FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

De igual forma que el personal administrativo se puede observar que la mayoría del personal técnico censado siente una autorrealización en base a la antigüedad que tienen trabajando en la cooperativa.

Gráfico 34: PERCEPCIÓN DE AFILIACIÓN EN BASE A TRANSPARENCIA EN LOS ASCENSOS DE PERSONAL



FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

El gráfico muestra que la mayoría de los trabajadores censados del área administrativa y técnica si creen que el ascenso de personal en la cooperativa es transparente, existe una tendencia positiva que muestra la afiliación de los trabajadores a la cooperativa, les gusta trabajar en una ambiente que es más democrático y transparente.

A continuación se establecen las Pruebas de hipótesis que indican si se aceptan o rechazan las hipótesis propuestas en el trabajo de investigación.

PRUEBA DE HIPÓTESIS

La prueba de hipótesis consiste en contrastar dos hipótesis estadísticas.

Tal contraste involucra la toma de decisión acerca de la hipótesis. La decisión consiste en rechazar o no una hipótesis en favor de otra

PLANTEAMIENTO HIPÓTESIS GENERAL

H₀: Un Modelo de Gestión de Talento Humano no influirá en la Satisfacción Laboral del personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.

H_a: Un Modelo de Gestión de Talento Humano influirá positivamente en la Satisfacción Laboral del personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.

ERROR MÍNIMO PROPUESTO POR EL INVESTIGADOR

Alfa = 0.05

PRUEBA DE NORMALIDAD

Pruebas de normalidad

Variable	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl.	Sig.
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	,882	46	,000
NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL	,841	46	,000

En la tabla de prueba de normalidad se observa los puntajes obtenidos para las variables gestión de talento humano y satisfacción laboral, la estadística utilizada es Shapiro – wilk.

El estudio es realizado con 46 casos, las dimensiones de las variables gestión de talento humano y satisfacción laboral no presentan una distribución normal ($P = 0.00 < 0.05$).

PRUEBA CHI CUADRADO

Variable	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	17,319 ^a	12	,138
Razón de verosimilitud	21,221	12	,047
Asociación lineal por lineal	,019	1	,890
N de casos válidos	46		

Dado que el “P” valor es mayor a 0.05 rechazamos la hipótesis alterna, por consiguiente no hay evidencia estadísticamente significativa para afirmar que “Un Modelo de Gestión de Talento Humano influirá positivamente en la Satisfacción Laboral del personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.”.

PLANTEAMIENTO HIPÓTESIS ALTERNA 1

H₀₁: Un Modelo de Gestión de Talento Humano no influirá en la Seguridad Laboral del personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.

H_{a1}: Un Modelo de Gestión de Talento Humano influirá positivamente en la Seguridad Laboral del personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.

ERROR MÍNIMO PROPUESTO POR EL INVESTIGADOR

Alfa = 0.05

PRUEBA DE NORMALIDAD

Pruebas de normalidad

Variable	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	,882	46	,000
Seguridad	,829	46	,000

En la tabla de prueba de normalidad se observa los puntajes obtenidos para las variables gestión de talento humano y seguridad laboral, la estadística utilizada es Shapiro – wilk.

El estudio es realizado con 46 casos, las dimensiones de las variables gestión de talento humano y seguridad no presentan una distribución normal ($P = 0.00 < 0.05$).

PRUEBA CHI CUADRADO

Variable	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	9,129 ^a	9	,425
Razón de verosimilitud	8,097	9	,524
Asociación lineal por lineal	,154	1	,695
N de casos válidos	46		

Dado que el “P” valor es mayor a 0.05 rechazamos la hipótesis alterna 1, por consiguiente no hay evidencia estadísticamente significativa para afirmar que “Un Modelo de Gestión de Talento Humano influirá positivamente en la Seguridad Laboral del personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.”.

PLANTEAMIENTO HIPÓTESIS ALTERNA 2

H₀₂: Un Modelo de Gestión de Talento Humano no influirá en la Afiliación Laboral del personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.

H_{a2}: Un Modelo de Gestión de Talento Humano influirá positivamente en la Afiliación Laboral del personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.

ERROR MÍNIMO PROPUESTO POR EL INVESTIGADOR

Alfa = 0.05

PRUEBA DE NORMALIDAD

Pruebas de normalidad

Variable	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	,882	46	,000
Afiliación	,869	46	,000

En la tabla de prueba de normalidad se observa los puntajes obtenidos para las variables gestión de talento humano y afiliación laboral, la estadística utilizada es Shapiro – wilk.

El estudio es realizado con 46 casos, las dimensiones de las variables gestión de talento humano y afiliación laboral no presentan una distribución normal ($P = 0.00 < 0.05$).

PRUEBA CHI CUADRADO

Variable	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	7,794 ^a	9	,004
Razón de verosimilitud	8,532	9	,003
Asociación lineal por lineal	,116	1	,001
N de casos válidos	46		

Dado que el “P” es menor a 0.05 aceptamos la hipótesis alterna 2, por consiguiente no hay evidencia estadísticamente significativa para afirmar que “Un Modelo de Gestión de Talento Humano influirá positivamente en la Afiliación Laboral del personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.”.

PLANTEAMIENTO HIPÓTESIS ALTERNA 3

H₀₃: Un Modelo de Gestión de Talento Humano no influirá en el Reconocimiento Laboral del personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.

H_{a3}: Un Modelo de Gestión de Talento Humano influirá positivamente en el Reconocimiento Laboral del personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.

ERROR MÍNIMO PROPUESTO POR EL INVESTIGADOR

Alfa = 0.05

PRUEBA DE NORMALIDAD

Pruebas de normalidad

Variable	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	,882	46	,000
Afiliación	,869	46	,000

En la tabla de prueba de normalidad se observa los puntajes obtenidos para las variables gestión de talento humano y reconocimiento laboral, la estadística utilizada es Shapiro – wilk.

El estudio es realizado con 46 casos, las dimensiones de las variables gestión de talento humano y reconocimiento laboral no presentan una distribución normal ($P = 0.00 < 0.05$).

PRUEBA CHI CUADRADO

Variable	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	5,858 ^a	9	,754
Razón de verosimilitud	6,388	9	,700
Asociación lineal por lineal	,350	1	,554
N de casos válidos	46		

Dado que el “P” valor es mayor a 0.05 rechazamos la hipótesis alterna 3, por consiguiente no hay evidencia estadísticamente significativa para afirmar que “Un Modelo de Gestión de Talento Humano influirá positivamente en el Reconocimiento Laboral del personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.”.

PLANTEAMIENTO HIPÓTESIS ALTERNA 4

H₀₄: Un Modelo de Gestión de Talento Humano no influirá en la Autorrealización Laboral del personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.

H_{a4}: Un Modelo de Gestión de Talento Humano influirá positivamente en la Autorrealización Laboral del personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.

ERROR MÍNIMO PROPUESTO POR EL INVESTIGADOR

Alfa = 0.05

PRUEBA DE NORMALIDAD

Pruebas de normalidad

Variable	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	,882	46	,000
Autorrealización	,833	46	,000

En la tabla de prueba de normalidad se observa los puntajes obtenidos para las variables gestión de talento humano y autorrealización laboral, la estadística utilizada es Shapiro – wilk.

El estudio es realizado con 46 casos, las dimensiones de las variables gestión de talento humano y autorrealización laboral no presentan una distribución normal ($P = 0.00 < 0.05$).

PRUEBA CHI CUADRADO

Variable	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	6,738 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	8,582	9	,001
Asociación lineal por lineal	,060	1	,003
N de casos válidos	46		

Dado que el “P” valor es menor a 0.05 aceptamos la hipótesis alterna 4, por consiguiente hay evidencia estadísticamente significativa para afirmar que “Un Modelo de Gestión de Talento Humano influirá positivamente en la Autorrealización Laboral del personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.”.

CAPÍTULO III

3 PROPUESTA

En este capítulo se presenta la propuesta de un modelo de gestión de talento humano, para mejorar la satisfacción laboral del personal de la cooperativa de telecomunicaciones potosí Ltda., este modelo ha sido obtenido mediante el estudio empírico de factores esenciales descritos a lo largo de la tesis.

3.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

3.1.1 Objetivo general de la propuesta del modelo de gestión de talento humano.

Proporcionar un modelo de gestión de talento humano para mejorar la satisfacción laboral del personal de la cooperativa de telecomunicaciones Cotap Ltda., y lograr con ello un mejor desempeño laboral y mayores beneficios para el personal a través de la implementación efectiva del modelo.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Proponer a la cooperativa que evalúe el desempeño del personal y a través de la evaluación mejorar la calidad de los servicios que ofrece.
- Proponer una serie de incentivos para el personal para que permita un mejor desempeño laboral y consecuentemente genere satisfacción laboral en el personal.
- Proponer una serie de capacitaciones para el personal con el objeto de mejorar la productividad en el personal.

3.1.3 Justificación de la propuesta del modelo de gestión de talento humano

En la investigación se puede comprobar que el personal de la cooperativa de telecomunicación potosí Ltda., no se beneficia de ningún tipo de capacitaciones que ofrece la cooperativa ni ofrece incentivos laborales a su personal lo que genera una poca afiliación y autorrealización del personal a la cooperativa.

3.1.4 Beneficios de la propuesta de un modelo de gestión de talento humano

Para la Cooperativa:

- Mejorar la productividad
- Mejorar la atención al cliente

- Mejorar la imagen de la cooperativa
- Mejorar la relación entre el personal y la cooperativa
- Cambio de actitudes y comportamiento del personal

Para el personal:

- Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- Aumento de conocimientos
- Aumento de Afiliación y Autorrealización personal
- Mejorar la eficiencia personal

3.1.5 Desarrollo de la propuesta

El desarrollo consta de tres partes, que conforma la propuesta de un modelo de gestión de talento humano.

En la primera parte se presenta la aplicación del modelo y está conformada por el diseño de la evaluación del desempeño, el diseño para implementar un plan de incentivos, además un plan de capacitación con el objeto de presentar un mejor desempeño del personal.

La segunda parte está conformada por la estructura organizativa, los valores de la organización

En la tercera parte está conformada por la implementación del modelo con el objeto de demostrar los objetivos, plan de acción y determinación de responsabilidades.

3.2 APLICACIÓN DEL MODELO

3.2.1 Evaluación del Desempeño.

Gráfico 35: MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

3.2.1.1 *Objetivos*

Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la cooperativa y el puesto en particular.

Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.

Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

3.2.1.2 *Evaluación 360°.*

Es un sistema para evaluar el desempeño y resultados, en el que participan las personas que conocen al evaluado.

El 360° como comúnmente se lo conoce es un instrumento muy versátil, que puede ser aplicado a muchos aspectos dentro de la organización, es una manera sistematizada de tener opiniones de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular de un departamento o una organización, ello permite que se utilice de muy diferente manera para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

Gráfico 36: EVALUACIÓN 360°



FUENTE : (ELABORACION PROPIA)

3.2.1.3 Herramientas de Evaluación.

A continuación se presenta la herramienta de evaluación propuesta por el investigador para realizar las evaluaciones al personal de Cotap Ltda.

Propuesta Evaluación del Desempeño 360

I- Datos Generales

Nombre del Empleado:		Código:	
Puesto Actual:			
Fecha de Ingreso a la Empresa:		Fecha de Ingreso al Puesto:	
Dirección:		Gerencia:	
Departamento:		Sección:	
Periodo a Evaluar:	Desde	Hasta	N° de Formulario:

II- Desempeño y Competencias

Instrucciones: Lea cuidadosamente el concepto y los factores evaluados y asigne la calificación que mejor represente el rendimiento del evaluado.

	1	2	3	4	5
<i>Factores y Competencia</i>					
Actitud: Mantiene una mente y posición positiva hacia el trabajo y los resultados. Es alguien que inspira y transmite entusiasmo hacia los demás.	o	o	o	o	o
Integración a la Institución: Identificación y apoyo a los objetivos y metas de la empresa y el departamento al que pertenece. Medida en que participan en actividades impulsados por la administración.	o	o	o	o	o
Planificación y Programación del trabajo: Mide la efectividad del empleado en anticipar y prever hacia delante sus operaciones, y en ordenar su trabajo y otros.	o	o	o	o	o
Productividad: Trabaja de forma efectiva y competente. Logra los resultados esperados de	o	o	o	o	o

su trabajo, haciendo uso eficiente de los recursos, se sobrepone a los obstáculos para cumplir con los requerimientos del puesto.					
Responsabilidad: Cumple con el trabajo que se le es asignado, mostrando compromiso y responsabilidad en su desempeño.	o	o	o	o	o
Apego a las Políticas: Conoce y respeta las políticas de la empresa en lo que respecta a las obligaciones de este como miembro a la organización.	o	o	o	o	o
Pro actividad: Habilidad, Capacidad y disposición para generar acción, innovación, sobrepasar obstáculos y aportar valor agregado al trabajo.	o	o	o	o	o
Ética y Transparencia: Actúa con principios éticos y morales	o	o	o	o	o
Relaciones Laborales: Establece y mantiene comunicación con su jefe, compañeros, colaboradores y los clientes, propiciando un ambiente de cordialidad y respeto.	o	o	o	o	o
Conocimiento del trabajo: Conocimiento de las técnicas, procesos y procedimientos para realizar el trabajo.	o	o	o	o	o

1= Excelente, 2= Muy bueno, 3= Bueno, 4= Regular, 5= No satisfactorio

3.2.2 Plan de Incentivos.

3.2.2.1 *Objetivos del plan de incentivos.*

- Establecer lineamientos y políticas para el pago de comisiones en base a resultados al personal de Cotap Ltda.
- Proponer un plan de incentivo que mejore la motivación y el desempeño del personal de Cotap Ltda. Para mejorar la productividad de los mismos.
- Definir la forma de pago de los incentivos que serán dados al personal de Cotap Ltda.

Es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la cooperativa, pero eso no es suficiente por lo que es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible a desempeñar su desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes. La gestión de talento humano propone programas de incentivos flexibles y variables que sean capaces de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas.

3.2.2.2 *Beneficios de la implementación del plan de incentivos.*

- Aumentar la motivación del personal
- Aumentó de la productividad
- Mejora en la atención al cliente
- Mayor lealtad del personal hacia la empresa
- Mejoramiento de la imagen de la empresa
- Propuesta de Incentivos.

Cuadro 3: CUADRO DE INCENTIVOS

Tipo de Incentivos	Objetivos	Ventajas
Comisiones	<p>Establecer una tasa fija del 3% de comisión al personal del área de ventas en base al salario que recibe por venta de algún servicio que tiene la Cooperativa.</p> <p>Establecer una tasa fija del 3% de comisión al personal del área técnica en base al salario que percibe por número de instalaciones nuevas, de manera que no solo el personal administrativo pueda vender si no también el técnico.</p>	<p>Existirá mayor empeño del personal para promocionar de mejor forma los servicios que ofrece la cooperativa.</p>

3.2.3 Plan de Capacitación.

3.2.3.1 *Objetivos del plan de capacitación.*

Proporcionar un plan de capacitaciones a Cotap Ltda., Para mejorar la productividad de los trabajadores tanto administrativo como técnico.

3.2.3.2 *Proceso de entrenamiento*

- **Diagnóstico:** Inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- **Diseño:** Elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas
- **Implementación:** Aplicación y conducción del programa de entrenamiento
- **Evaluación:** verificación de los resultados del entrenamiento

Diseño.

El diseño del plan de capacitación consta de varias partes para su elaboración los cuales se describen a continuación:

Nombre de la capacitación:

Este comprende el tema principal de la capacitación que se impartirá a los trabajadores y estará presentado en la parte superior del cuadro para indicar a la persona encargada de la capacitación el nombre del curso que se impartirá.

Objetivos de la capacitación:

Los objetivos de la capacitación son útiles para dar a conocer lo que se pretende logra a impartir una temática específica a los trabajadores, pues en ello se plasmara la importancia de la capacitación, así como también el por qué se debe impartir y los beneficios que obtendría la empresa y el trabajador.

Duración de la capacitación:

En esta parte la gerencia de recursos humanos debe plasmar el tiempo duración que tomara impartir la capacitación, como un total de horas incluyendo horas clase, evaluaciones y otros.

Metodología de la capacitación:

Esta comprende como el instructor va a trabajar en el desarrollo de la capacitación, este puede dividir el tiempo que utilizara para desempeñar la capacitación, dividiendo el tiempo en la parte oratoria, parte para los ejercicios y parte para la evaluación, colocando el tiempo que se utilizara para cada uno de estos.

Cuadro 4: CAPACITACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO

Nombre de la Capacitación	Trabajo en Equipo		
Objetivos:	<ol style="list-style-type: none"> Mejorar el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal. Mejorar el ambiente laboral, implementando técnicas del trabajo en equipo 		
Duración:	<p>8 horas</p> <ul style="list-style-type: none"> Técnicas expositiva (4 horas) Trabajo en Grupo (2 horas) Ejercicios (1 hora) Evaluaciones (1 hora) 		
Metodología a utilizar:			
N.º	TOPICO	CONTENIDO	Hr.
1	Conocimientos de los objetivos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos amplios sobre la empresa (misión, visión, políticas empresariales y otros). Conocimientos de los objetivos de la empresa. Reglamento interno. 	1
2	Conocimiento del departamento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los objetivos del área de trabajo. Identificación del puesto de trabajo. 	1
3	Conocimiento del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidades del puesto de trabajo. 	1
4	¿Qué es el trabajo en equipo?	<ul style="list-style-type: none"> Para que sirve el trabajo en equipo Que se logra con el trabajo en equipo Quienes aplican el trabajo en equipo 	2
5	¿Por qué se debe trabajar en equipo?	<ul style="list-style-type: none"> Para lograr los objetivos empresariales Logro de las metas individuales y del departamento 	1
6	Beneficios e importancia	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de beneficios Identificación de la importancia del trabajo en equipo 	2

FUENTE:(ELABORACION PROPIA)

Cuadro 5: CAPACITACIÓN SERVICIO AL CLIENTE

Nombre de la Capacitación	Servicio al cliente		
Objetivos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al personal para que el trato a los clientes de la compañía sea de una forma cortes y adecuado. 2. Disminuir las quejas por parte de los clientes. 8 horas <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas expositiva (3 horas) • Trabajo en Grupo (3 horas) • Ejercicios (1 hora) • Evaluaciones (1 hora) 		
Duración:	8 horas		
Metodología a utilizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas expositiva (3 horas) • Trabajo en Grupo (3 horas) • Ejercicios (1 hora) • Evaluaciones (1 hora) 		
N°	TOPICO	CONTENIDO	Hr.
1	Importancia de servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién es el cliente? • Importancia de servicio al cliente • ¿Cómo ayudar al cliente? 	1
2	Lo fundamental para la primera impresión	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la primera impresión? • Presentación personal ante el cliente • Puntualidad 	2
3	El ciclo del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es el ciclo del servicio? • Fases del ciclo del servicio • Duración del ciclo del servicio 	2
4	Cliente interno y cliente externo	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia entre cliente interno y externo • ¿Cómo tratar al cliente interno y externo? • ¿Cómo brindar el valor agregado al cliente interno? 	3

FUENTE:(ELABORACION PROPIA)

Cuadro 6: PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN

<u>Descripción</u>	<u>Monto</u>
Honorarios para capacitación de personal.	2232 Bs
Papelería	500 Bs
Portafolios	200 Bs
Refrigerios	1000 Bs
Total	3932 Bs

FUENTE:(ELABORACION PROPIA)

3.3 ORGANIZACIÓN

3.3.1 Estructura organizativa.

Se propone una estructura organizativa en la gerencia de recursos humanos para poder desarrollar el modelo de gestión de talento humano, que sea capaz de poder brindar creatividad, motivación y calidad del talento humano.

3.3.1.1 Funciones de la gerencia de gestión de talento humano.

La gerencia de recursos humanos va ser la encargada de supervisar las funciones del departamento, crear políticas, supervisar la implementación del modelo, supervisar, crear, desarrollar e implementar los planes de capacitación para desarrollar el talento humano de la organización.

3.3.1.2 Reclutamiento y Selección.

Buscar y atraer solicitantes capaces de cubrir las vacantes que se presenten, además analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases

objetivas las cuales tendrán mayor potencial para el desempeño de las funciones y posibilidades de desarrollo futuro dentro de la organización.

3.3.1.3 Sueldos y Salarios.

Lograr que todos los trabajadores perciban una remuneración justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional de trabajo de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de cada puesto.

3.3.1.4 Evaluación del desempeño.

Es una función fundamental para evaluar el rendimiento del personal y detectar debilidades

3.3.1.5 Capacitaciones.

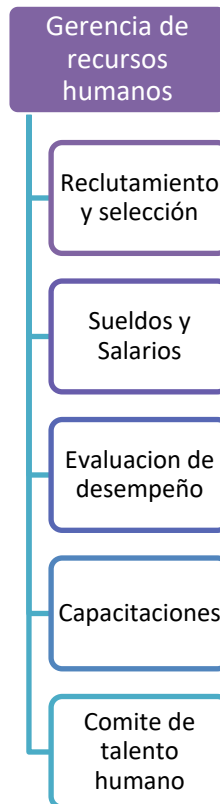
Desarrollar, diseñar, implementar y desarrollar los planes de capacitación para mejorar constantemente el talento humano de la cooperativa.

3.3.1.6 Coordinación del comité de talento humano.

A través de esta coordinación se tendrá un enlace directo con el comité de implementación de modelo de gestión de talento humano, con el objeto de evaluar los resultados que se obtienen y tomar las medidas correctivas si existe desviación según lo planeado.

3.3.1.7 Organigrama Recursos Humanos

Gráfico 37: GRÁFICO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



FUENTE: (ELABORACION PROPIA)

3.3.2 Valores de la organización.

Basados en el concepto de valor, características que poseen o deben poseer las personas, individual y colectivamente en una organización para facilitar el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos de la misma, a continuación se presentan los valores de una organización enfocada a la gestión de talento humano:

3.3.2.1 Conocimiento del cliente y satisfacción de sus necesidades

Actitud para comprender sistemáticamente las necesidades de nuestros clientes, con el fin de superar sus expectativas y lograr su lealtad, a través del mayor valor que agreguemos a su calidad de vida o actividad económica.

- **Innovación:** Actitud permanente de investigación y desarrollo de soluciones creativas en los procesos y productos, para un mejor desempeño individual y colectivo que se traduzca en un eficaz servicio al cliente.

- **Sinergia:** Aprovechamiento concertado de las competencias de los integrantes de la cooperativa, para que al trabajar de manera conjunta, produzca resultados mayores que la suma de los logros se obtendrían trabajando individualmente.
- **Responsabilidad de resultados con empoderamiento:** Actuar de acuerdo con responsabilidades asignadas y las facultadas y recursos otorgados a cada individuo y área de la empresa, orientados al logro de los resultados acordados.
- **Integridad:** Actuar con principios éticos, de manera consecuente con los objetivos, principios y normas empresariales, sin obtener ventajas personales en las decisiones o en los procesos organizacionales.
- **Productividad:** Cumplir los objetivos rentables propuestos, haciendo uso óptimo de los recursos disponibles.
- **Actitud de aprendizaje:** Disposición permanente del aprendizaje y deseo de superación que permita el crecimiento personal e institucional.

3.4 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

3.4.1 Objetivos.

General.

- Proporcionar a Cotap Ltda., una guía para la implementación del modelo de gestión de talento humano.

Específicos.

- Dar a conocer al recurso humano de la empresa la implementación del modelo de gestión de talento humano.
- Establecer los pasos para poner en práctica el modelo de gestión de talento humano.
- Determinar las acciones que se deberán desarrollar, para que el modelo de gestión de talento humano se ejecute efectivamente.

3.4.2 Plan de acción.

Importancia.

Con el plan de implementación se da a la cooperativa una orientación de cómo aplicar el sistema, los requisitos, las personas responsables y el compromiso que esto significa para todos los elementos de la organización

Lineamientos generales.

Para que el modelo de gestión de talento humano, se aplique de manera eficiente y eficaz, es necesario establecer lineamientos que regulen y orienten el desarrollo del mismo, por lo que se presentan a continuación los requisitos mínimos con los que debe contar la cooperativa para implantar el modelo:

- La cooperativa debe contar con una misión, visión, políticas y estrategias bien definidas.
- Se deberá constar con un grupo o comité multidisciplinario encargado de la implementación del modelo, que sea activo, con autoridad, imparcial y abierto a las ideas que provengan de cualquier área de la empresa especialmente a la unidad de ventas de la empresa.
- El proceso de la aplicación del modelo debe ser comunicado a todos los miembros de la cooperativa que se verán involucrados, de manera que se obtenga la cooperación y el compromiso de cada uno de ellos.

3.4.2.1 Políticas institucionales.

Estas deberán ser utilizadas como estándares de conducta dentro del comportamiento de los empleados.

- Los empleados deben actuar conforme a la misión y visión, los cuales estarán expuestos en lugares visibles como un recordatorio permanente de la razón de ser la institución.
- La calidad en el servicio debe ser la misma para todos los clientes, sin distinción alguna.
- La mística de trabajo debe ser de liderazgo en el servicio al cliente, cortesía y amistad.
- Capacitar al personal involucrado con la implementación del modelo.

- Reconocer el cumplimiento de los objetivos y metas del modelo por medio del plan de incentivos y otros.

3.4.2.2 Presentación y aprobación del modelo por parte de la junta de socios accionistas de la cooperativa.

Se debe presentar el modelo a la junta de socios accionistas, y a los altos ejecutivos de la empresa, que son los encargados de tomar la responsabilidad acerca de su aprobación, es necesario que se demuestre en que consiste el modelo. La importancia, el proceso de desarrollo, su funcionamiento y las ventajas que le proporcionara a la organización.

Las autoridades revisaran el documento minuciosamente y se harán las observaciones y modificaciones necesarias.

Posteriormente las autoridades de la empresa darán la aprobación para la puesta en marcha del modelo; una vez autorizado el modelo se notificara a los gerentes sobre la implementación del modelo

3.4.2.3 Divulgación del modelo.

Una vez aprobado el modelo de gestión de talento humano, la cooperativa deberá dar a conocer a el recurso humano involucrado de los diferentes niveles jerárquicos, el nuevo modelo, orientándolos y proponiendo a los involucrados los nuevos conceptos, procesos, acciones y condiciones de lo dispuesto que ayudaran a mejorar la productividad del recurso humano a través de la capacitación.

Para esto, se deberá programar una reunión con los gerentes involucrados, informándoles los beneficios que traerá consigo la implementación del modelo en su personal.

3.4.2.4 Recursos audiovisuales.

- **Humanos.**

Es necesario que el personal involucrado tenga una riqueza de conocimientos y experiencias, lo cual ayudara en el proceso de desarrollo del modelo con el objeto de desarrollarlo con éxito.

- **Materiales.**

Para la aplicación del modelo de gestión de talento humano, es necesario contar con elementos básicos del proceso que permitirá la maximización de los resultados, entre estos recursos se tienen: Recursos Humanos, infraestructura física adecuada, ayudas audiovisuales (retroproyector, proyector de multimedia, televisor, material didáctico y otros), y tecnología actualizada, que son necesarias para la puesta en marcha del modelo.

- **Económicos.**

La organización deberá contar con recursos financieros necesarios; para la implementación del modelo que deberán estar considerada como un punto importante el presupuesto anual.

3.4.3 Determinación de responsabilidades.

Para la implementación del modelo de gestión de talento humano, es necesario delegar responsabilidades a cada una de las personas que participan en el proceso.

3.4.3.1 Consejo de administración y altos ejecutivos.

Las personas que forman el consejo de administración son los responsables de aprobar la puesta en marcha del modelo, además de facilitar las condiciones idóneas que garanticen el éxito de dicho proceso.

3.4.3.2 Asesor especialista en el tema.

Al obtener la aprobación para la puesta en marcha del modelo, es necesario establecer el responsable de liderar el proceso de implantación, para esto se deberá contratar un especialista en el tema que será el encargado de guiar la implementación del modelo.

3.4.3.3 Comité encargado del proyecto.

Este comité tendrá la responsabilidad junto con el asesor, de liderar el proceso de desarrollo e implementación del modelo; así como divulgarlo a los involucrados reuniéndose constantemente con ellos.

CAPÍTULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Existe una clara relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral, el personal necesita una serie de capacitaciones y actualizaciones para que exista mayor eficiencia dentro de sus funciones.
- No existe un plan de gestión de talento humano que mejore el desempeño de los trabajadores.
- El nivel de desempeño del personal es bueno pero no eficiente, se debe a la motivación y satisfacción del personal con la gestión interna de la empresa, para promover y dirigir al recurso humano.
- El presente modelo de gestión de talento humano será viable luego de que las condiciones económicas en la cooperativa estén dadas ya que actualmente la cooperativa se encuentra en déficit.
- No se tuvo acceso a los estados financieros de la cooperativa para tener un análisis económico más profundo.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda ampliamente tener en cuenta la utilización de los instrumentos abordados en el presente trabajo, para mejorar el desempeño del talento individual, grupal y organizacional.
- Implementar un plan de gestión del talento humano para mejorar su desempeño laboral y condiciones de trabajo en Cotap Ltda.
- Se recomienda hacer una reingeniería financiera para subsanar los problemas económicos que hacen frente a la cooperativa y evitar que entre en quiebra.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles M. Desarrollo del talento humano basado en competencias Buenos Aires: Granica; 2008.
2. Chiavenato I. Gestion del taeto humano Bogota: McGraw Hill; 2002.
3. Chiavenato I. Gestion del talento humano Tercera edicion Mexico D.F: McGraw Hill; 2009.
4. Dessler G&VR. Administracion de recursos humanos, Enfoque latinoamericano Mexico D.F: Pearson; 2011.
5. Garcia G. Un modelo de desarrollo organizacional para el talento humano Nueva Granada; 2003.
6. Fernandez Seara J. Escala de motivaciones Psicosociales Madrid: Tea Ediciones; 1996.
7. Ortiz P. Empresarios versus empleados, o junto a ellos. Vida Moderna. 2015 Octubre.
8. Parra P. La conservacion del capital humano es un desafio. Gestion. 2015 Marzo - Abril;(249).
9. Rubin J. The CEO's role in Talent Management. The Economist. 2016 Febrero.
10. Ansfried W. "Manual de psicología de la organización": La conducta humana en las organizaciones Barcelona: Herder; 1985.
11. <http://www.cotapnet.com.bo/home.html>. [Online].

ANEXO

ANEXO 1

OBJETIVOS

a) La operación de sistemas locales, departamentales, nacionales e internacionales de telecomunicaciones, servicios de información, medios masivos de comunicación y otros servicios afines de interés colectivo o comunitario, mediante equipos de conmutación, transmisión y otros servicios, que a continuación se detallan, de manera simplemente enunciativa y no limitativa:

- Servicios de Telefonía Básica.
- Servicios de Telecomunicaciones al Público.
- Servicio Local de Telecomunicaciones.
- Servicios de Larga Distancia Nacional.
- Servicios de Larga Distancia Internacional.
- Servicios de Teléfonos Públicos.
- Servicios de Alquiler de Circuitos y de Servicios Portadores.
- Servicios de Telex y Faximil.
- Servicios Básicos de Telecomunicaciones.
- Servicios Básicos Fijos de Telecomunicaciones.
- Servicios de Internet.
- Servicios de Valor Agregado.
- Servicios Suplementarios.
- Servicios de RDSI (ISDN INGLES) RED DIGITAL DE SERVICIOS INTEGRADOS.
- Servicios de Comunicación Trunking (Entroncamiento).
- Servicios de Llamadas Revertidas.
- Servicios de Comunicación Personal.

- Servicios de Telegrafía.
 - Servicios de Reventa.
 - Servicios Básicos Móviles de Telecomunicaciones.
 - Servicios de Distribución de Señales, Audio, Video y otros.
 - Servicios de RI (EN INGLES) RED INTEGRADA IN.
 - Servicios de Multimedia.
 - Servicios de Redes Privadas.
 - Servicios de Redes Públicas de Transmisión de Datos.
 - Servicios Satelital.
 - Servicios de Estación Espacial.
 - Servicios de Operación de Estaciones Terrenas.
- b) COTAP LTDA., subsidiariamente, podrá dedicarse a otras actividades directas o indirectas que permitan mejorar la prestación de servicios y de la misma forma, beneficiarse de actividades, convenios, contratos y otros que realice, con personas jurídicas y naturales, públicas y privadas, nacionales e internacionales.
- c) La realización de otras actividades de servicio colectivo permitidas por leyes del Estado.
- d) La asociación con personas naturales y/o jurídicas nacionales e internacionales, que convenga al objetivo social y que no desvirtúe su condición de entidad de servicios públicos, manteniendo su personalidad jurídica, su patrimonio, su autonomía y la realización de cualesquier acto jurídico que no contravenga el ordenamiento jurídico nacional.

ANEXO 2

BOLETA CENSAL GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Este censo está dirigido a los trabajadores de la Cooperativa de teléfonos potosí Ltda.

Género:.....

Cargo que Ocupa.....

1-. ¿Existen incentivos laborales por cumplimiento de metas? (bonos, premios,etc)

Sí

No

2-. ¿Usted cree que los procesos de ascenso de personal son transparentes en esta cooperativa?

Sí

No

3-. ¿Cómo entro a trabajar a esta cooperativa?

Examen de competencia

Invitación directa

Convocatoria Pública

4-. ¿A usted le exigen cumplimiento de metas mensualmente?

Sí

No

5-. ¿Cuántos años se encuentra trabajando en esta empresa?

1 a 3 años

3 a 5 años

5 a 10 años

10 en

adelante

6-. ¿Le gusta el ambiente laboral de la cooperativa?

Sí

No

ANEXO 3

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Objetivo específico: Obtener información necesaria para determinar la satisfacción laboral de la cooperativa de teléfonos potosí Ltda.

	Si	No
Control de Asistencia (Biométrico)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicios Básicos (Agua ,Luz ,Electricidad)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio de te	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente laboral amigable	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comodidad del trabajador	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO 4

ENTREVISTA

Esta entrevista está dirigida al encargado del área de recursos humanos de la Cooperativa de Telecomunicaciones Potosí Ltda.

¿Usted ofrece bonos a sus trabajadores por cumplimiento de metas?

R-. Actualmente la Cooperativa no tiene una política de beneficios por cumplimiento de metas.

¿Cuál es el proceso de ascenso de cargo a los trabajadores de su cooperativa?

R-. El proceso de ascenso de personal está dividido en dos partes, primero se hace una convocatoria interna al cargo en cuestión y en caso que no se cumplan los requisitos del puesto se pasa a la segunda parte que es hacer una convocatoria publica

¿Cómo es el proceso de reclutamiento de personal?

R-. Generalmente se hace mediante convocatorias públicas mediante los diferentes medio de comunicación que tiene la ciudad de potosí, y si el cargo en cuestión es para alguna especialidad se hace una invitación directa.

¿Tienen algún programa de incentivo a sus trabajadores?

R-. Actualmente la cooperativa no maneja ningún programa de incentivos a los trabajadores.

¿Cómo realiza el control de asistencia?

R-. Mediante planillas de asistencia y control biométrico.

ANEXO 5

BOLETA CENSAL DE SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado trabajador, nos encontramos interesados en conocer su nivel de satisfacción laboral en los diferentes aspectos que interactúan en su trabajo. Señale con una “X” su respuesta a cada una de las preguntas, evaluando del 1 al 4; en el que 1 es la calificación más baja y significa “Muy Insatisfactorio” y 4 es la calificación más alta y significa “Muy Satisfactorio”. Le recomendamos que la boleta censal es totalmente confidencial.

1: Muy Insatisfactorio 2: Poco Satisfactorio 3: Satisfactorio 4: Muy Satisfactorio

		1	2	3	4
1	El nivel de seguridad que me ofrecen en mi trabajo es:				
2	La estabilidad laboral que me ofrece la cooperativa es:				
3	El reconocimiento que me brinda la cooperativa, por el trabajo que realizo es:				
4	La remuneración que percibo para satisfacer mis necesidades básicas es:				
5	El uniforme o vestimenta que me ofrece la empresa es:				
6	El compañerismo que existe en mi área de trabajo es:				
7	El ambiente físico del área de mi trabajo es:				
8	El incremento y desarrollo de mis habilidades, aptitudes y conocimientos son:				
9	El valor que mi jefe brinda al esfuerzo que realizo es:				
10	El nivel de apertura que brinda la cooperativa para solucionar los conflictos es:				
11	Las prestaciones de seguridad para la salud es:				
12	Los beneficios que brinda la cooperativa a sus trabajadores es:				
13	La importancia y la sensación de auto respeto que proporciona la cooperativa es:				
14	La oportunidad que me brinda la cooperativa para ascender de cargo es:				
15	La facilidad que brinda mi horario de trabajo para compartir con mi familia es:				