

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y DE CULTURA ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA ADECUADA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES, HUANCAYO 2012”

Tesis presentada por el bachiller:

RICARDO ARTURO VALDEZ CORNEJO.

Para optar el Grado Académico de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

AREQUIPA - PERU

2013

DEDICATORIA:

A cada uno de los miembros de mi amada familia, por quienes vivo y a quienes me debo. A mi esposa Yuly. A mis hijos Ánakin, Leia y Padme; dirigiéndonos con optimismo al futuro exitoso que nos espera con los brazos abiertos.

EPÍGRAFE

*“Hacer las cosas ordinarias de manera
extraordinaria...”*

Beata Teresa de Calcuta

INDICE GENERAL

	Pág.
CARÁTULA	i
DEDICATORIA	ii
EPÍGRAFE	iii
INDICE GENERAL	iv
INDICE DE CUADROS	vii
INDICE DE GRÁFICAS	ix
RESUMEN	xi
SUMMARY	xiii
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO UNICO

RESULTADO DE LA INVESTIGACION

	Pág.
1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS (TRABAJO DE CAMPO)	3
1.1. En cuanto a acciones en la gestión de capital humano	4
1.1.1. En cuanto al comportamiento de ejecutivos y directivos....	4
1) Trato recibido	4
2) Consideración de las acciones de gestión de capital humano adoptadas por la empresa	10
1.1.2. En cuanto a las acciones de gestión de clima laboral	15
3) Priorización de las acciones en la gestión de capital humano, según criterio.....	15
4) Consideración acerca de la justicia y equidad en las remuneraciones	32

1.1.3. En cuanto a compromiso de la empresa con el capital humano	37
5) Priorización de las acciones de gestión de capital humano propuestas para mejorar el desarrollo de las personas y la productividad	37
1.2. En cuanto a la sostenibilidad económica y de cultura organizacional.....	45
1.2.1. Sostenibilidad de cultura organizacional	45
6) Consideración acerca de la existencia de una verdadera Cultura organizacional que favorezca la productividad Y desarrollo en la empresa	45
7) Acerca de la mejora y reorientación en la gestión de capital humano.....	49
1.2.2. En cuanto a la sostenibilidad económica	57
8) Cuantificación de la mejora en productividad, consecuencia de la realización de acciones en gestión de capital humano, según experiencia de ejecutivos.....	57
9) Cuantificación de la mejora en los ingresos (OIBDA), como resultado del impactode las acciones de gestión de capital humano	60
2. GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA ESTUDIADA: APLICACIÓN DE CONCEPTOS AL CASO.....	62
2.1. Variable independiente: Acciones en la gestión de capital humano en empresa de telecomunicaciones.....	62
2.2. Variable dependiente: Sostenibilidad económica y de cultura organizacional.....	72

CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES.....	82
PROPUESTA DE MEJORA.....	86
ANEXOS.....	93



INDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO N° 1: Trato es justo (Colaboradores).....	4
CUADRO N° 2: Trato es justo (Ejecutivos).....	5
CUADRO N° 3: Las acciones de gestión de capital humano adoptadas por la empresa son: (Colaboradores).....	10
CUADRO N° 4: Las acciones de gestión de capital humano adoptadas por la empresa son: (Ejecutivos).....	11
CUADRO N° 5: Priorización de las acciones de capital humano, según criterio (Colaboradores), orden en la encuesta	16
CUADRO N° 6: Priorización de las acciones de capital humano, según Criterio (Colaboradores), Orden de resultados	17
CUADRO N° 7: Priorización de las acciones de capital humano, según criterio (Ejecutivos), Orden en la encuesta	18
CUADRO N° 8: Priorización de las acciones de capital humano, según criterio (Ejecutivos) Orden en la encuesta	19
CUADRO N° 9: Existe equidad en las remuneraciones (Colaboradores)	30
CUADRO N° 10: Existe equidad en las remuneraciones (Ejecutivos)	31
CUADRO N° 11: Priorización de las acciones de gestión de capital humano, propuestas para mejorar la productividad (Colaboradores) Orden en la encuesta	39
CUADRO N° 12: Priorización de las acciones de gestión de capital humano, propuestas para mejorar la productividad (Colaboradores) Orden de resultados (puntajes)	40
CUADRO N° 13: Priorización de las acciones de gestión de capital humano, propuestas para mejorar la productividad (Ejecutivos) Orden en la encuesta.....	41
CUADRO N° 14: Priorización de las acciones de gestión de capital humano, propuestas para mejorar la productividad (Ejecutivos) Orden de resultados (puntajes).....	42
CUADRO N° 15: Existe una verdadera cultura organizacional que favorezca la productividad y desarrollo (Colaboradores)	45

CUADRO N° 16: Existe una verdadera cultura organizacional que favorezca la productividad y desarrollo (Ejecutivos)	46
CUADRO N° 17: Se debe reorientar la gestión de capital humano (Colaboradores)	49
CUADRO N° 18: Se debe reorientar la gestión de capital humano (Ejecutivos)	50
CUADRO N° 19: Cuantificación de la mejora en la productividad respecto a acciones de gestión de capital humano	57
CUADRO N° 20: Cuantificación de la mejora en los ingresos; resultado del impacto de las acciones de gestión de capital humano.....	60



INDICE DE GRÁFICAS

Pág.

GRÁFICA N° 1: Trato es justo (Colaboradores).....	4
GRÁFICA N° 2: Trato es justo (Ejecutivos).....	5
GRÁFICA N° 3: Las acciones de gestión de capital humano adoptadas por La empresa son: (Colaboradores)	10
GRÁFICA N° 4: Las acciones de gestión de capital humano adoptadas por la empresa son: (Ejecutivos)	11
GRÁFICA N° 5: Priorización de las acciones de capital humano, según criterio (Colaboradores) Orden en la encuesta	15
GRÁFICA N° 6: Priorización de las acciones de capital humano, según criterio (Colaboradores) Orden de resultados	16
GRÁFICA N° 7: Priorización de las acciones de capital humano, según criterio (Ejecutivos) Orden en la encuesta	17
GRÁFICA N° 8: Priorización de las acciones de capital humano, según criterio (Ejecutivos) Orden en la encuesta	18
GRÁFICA N° 9: Existe equidad en las remuneraciones (Colaboradores)	32
GRÁFICA N° 10: Existe equidad en las remuneraciones (Ejecutivos)	33
GRÁFICA N° 11: Priorización de las acciones de gestión de capital humano, propuestas para mejorar la productividad (Colaboradores) Orden en la encuesta	39
GRÁFICA N° 12: Priorización de las acciones de gestión de capital humano, propuestas para mejorar la productividad (Colaboradores) Orden de resultados (puntajes)	40
GRÁFICA N° 13: Priorización de las acciones de gestión de capital humano, propuestas para mejorar la productividad (Ejecutivos) Orden en la encuesta.....	41
GRÁFICA N° 14: Priorización de las acciones de gestión de capital humano, propuestas para mejorar la productividad (Ejecutivos) Orden de resultados (puntajes).....	42
GRÁFICA N° 15: Existe una verdadera cultura organizacional que favorezca	

la productividad y desarrollo (Colaboradores)	45
GRÁFICA N° 16: Existe una verdadera cultura organizacional que favorezca la productividad y desarrollo (Ejecutivos)	46
GRÁFICA N° 17: Se debe reorientar la gestión de capital humano (Colaboradores)	49
GRÁFICA N° 18: Se debe reorientar la gestión de capital humano (Ejecutivos)	50
GRÁFICA N° 19: Cuantificación de la mejora en la productividad respecto a acciones de gestión de capital humano	57
GRÁFICA N° 20: Cuantificación de la mejora en los ingresos; resultado del impacto de las acciones de gestión de capital humano.....	60



RESUMEN

La presente tesis titulada **Sostenibilidad Económica y de Cultura Organizacional Mediante la Adecuada Gestión del Capital Humano en una Empresa de Telecomunicaciones, Huancayo, 2012**; tiene por finalidad conocer, analizar y plantear oportunidades de mejora en la gestión de capital humano en la empresa investigada, especialmente en lo concerniente a clima laboral, lo cual impacta notoriamente en los resultados económicos y de cultura organizacional.

El objetivo principal del presente trabajo de investigación (Tesis), es: Definir el impacto que tiene la gestión de capital humano en los resultados sostenibles a largo plazo en la empresa de telecomunicaciones, tanto en el aspecto económico como en la cultura organizacional.

Asimismo, se plantea la hipótesis, resumida de la siguiente forma: Dado que los resultados organizacionales sostenibles en las empresas de telecomunicaciones se deben a múltiples factores. Es probable que una adecuada gestión de capital humano, mejore los resultados económicos y de cultura organizacional, dando sostenibilidad a la empresa en estudio.

El alcance es la zonal Huancayo de la empresa de telecomunicaciones estudiada.

Para conseguir los objetivos, el estudio se basa en la investigación científica de tipo mixta, ya que se recurre a fuentes de datos primarios y secundarios. Asimismo, por el nivel del problema de investigación es descriptiva y explicativa.

Las conclusiones a las cuales se ha arribado, en resumen, giran en torno a la gestión de capital humano, la cual impacta positiva o negativamente en los resultados económicos y en la creación y sostenimiento de cultura

organizacional. Asimismo, los resultados a largo plazo se verán afectados por los resultados a corto y mediano plazos, tanto en el ámbito interno como externo.

Por otro lado, en el ámbito de cultura corporativa, se impactará sobre la formación de una cultura organizacional plena basada en una filosofía sólida, compartida por capital humano leal con participación colectiva en las diferentes acciones y actividades de la empresa, en el marco de un autentico clima laboral positivo, el cual no solamente se vea reflejado en encuestas de medición temporal, sino que sea real y auténtico y solamente así será sostenible en el tiempo.



SUMMARY

The present thesis entitled **Economic Sustainability and Organizational Culture by Means of the Suitable Management of the Human Capital in a Telecommunications Company, Huancayo, 2012**; It aims learn, analyze and consider opportunities for improvement in the management of human capital in the investigated company, especially in regard to working environment, which significantly impacts on economic performance and organizational culture.

The main objective of the present research (thesis), is: Define the impact that has human capital management in the sustainable long-term results in the telecommunications company, both in economic terms and in organizational culture.

Also raises the hypothesis, summarized in the following way: given that the sustainable organizational results in telecom firms are due to multiple factors. It is likely that adequate management of human capital, improve outcomes economic and organizational culture, giving sustainability to the company in study.

The scope is the zonal Huancayo studied telecommunications company.

To achieve the objectives, the study is based on the scientific research of mixed type, since primary and secondary data sources are used. At the level of the research problem is also descriptive and explanatory.

The conclusions which it has arrived, in summary, they revolve around the human capital management, which impact positively or negatively on the economic performance and in the creation and maintenance of organizational culture. Likewise, long-term results will be affected by results to short and medium both domestically and externally.

On the other hand, in the area of corporate culture, it will impact on the formation of a full organizational culture based on a solid philosophy, shared by loyal human capital with collective participation in different activities and activities of the company, within the framework of a genuine positive working environment, which not only look reflected in surveys of temporal measurement, but that is real and authentic and only in this way will be sustainable over time.



INTRODUCCIÓN

El presente estudio aborda un tema que cobra cada día más importancia en las organizaciones modernas, como es la gestión de capital humano.

El lugar elegido para realizar el trabajo de tesis ha sido la oficina de la empresa de telecomunicaciones investigada, situada en la ciudad de Huancayo, en el período del año 2012.

Se trata de una empresa – en una sede específica- en la cual, la complejidad de las relaciones humanas y laborales es un tema resaltante y central por diversos motivos, entre los que se cuentan la alta presión por el logro de los objetivos de ventas, cultura organizacional, idiosincrasia y otros factores, los cuales hacen que la motivación del equipo humano que labora en dicha sede sea fundamental para el logro de los objetivos.

Para realizar el presente estudio, se parte de la idea que la gestión de capital humano, y dentro de ésta, la motivación juegan un papel sumamente importante en los resultados de la empresa; ya que es el factor decisivo para el éxito de toda forma de emprendimiento, y además, se trata del motor de todas las acciones durante su proceso completo y tiempo en que duren éstas.

El problema de esta investigación es la repercusión que tiene la gestión de capital humano en los resultados de las empresas, y como estos pueden ser negativos si es que no se realiza una adecuada gestión del recurso humano, concluyendo al final con las contribuciones que ayuden a solucionar los problemas presentados y en consecuencia, mejorar los resultados de la empresa.

Para poder cumplir con los objetivos de la presente tesis y arribar finalmente a la demostración de la hipótesis, se ha ordenado el desarrollo de la siguiente manera:

En el capítulo único, se aborda, en una primera parte, el análisis e interpretación de cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario especialmente elaborado para ser aplicado a la muestra de colaboradores y ejecutivos.

En cuanto al desarrollo de esta parte, para el caso de los colaboradores se aplicaron siete preguntas y para el caso de los ejecutivos, nueve; coincidiendo las siete primeras para ambos grupos de estudio.

Asimismo, en una segunda parte, se aborda el análisis de cada una de las variables e indicadores de estudio; comparando éstos con la realidad del caso de investigación.

Finalmente, se abordan las conclusiones y recomendaciones, así como las propuestas de mejora, las cuales deberán coadyuvar a un mejor desarrollo de la empresa motivo del estudio, siendo el aporte del autor del presente trabajo de tesis a la solución del problema planteado.

CAPITULO ÚNICO

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

1. Análisis e interpretación de resultados

Del análisis de los resultados arrojados por las encuestas y entrevistas personales de comprobación, se desprende que la empresa motivo de estudio presenta aspectos por mejorar en cuanto a la gestión de capital humano, la misma que repercute en los resultados económicos y de cultura organizacional.

Para la elaboración de la presente tesis, se ha empleado una muestra de 77 personas; siendo 70 colaboradores y 7 ejecutivos.

Asimismo, se abordaron los temas de mayor interés por parte de los colaboradores y ejecutivos en cuanto a dirección de capital humano, incidiendo en el tema de clima laboral, el cual abarca gran amplitud de factores.

1.1. En cuanto a las acciones en la gestión de capital humano en la empresa

1.1.1. En cuanto al comportamiento de los ejecutivos y directivos de la empresa frente a los colaboradores

1) Trato recibido

Cuadro No. 1

El trato es justo, según los colaboradores

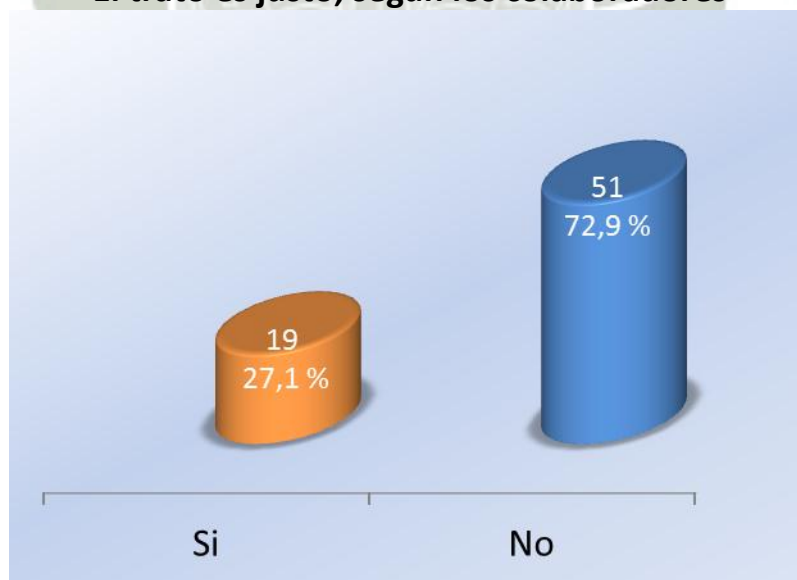
Respuesta	Frecuencia	%
SI	19	27,1
NO	51	72,9
Total	70	100,0

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Gráfica 1

El trato es justo, según los colaboradores



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

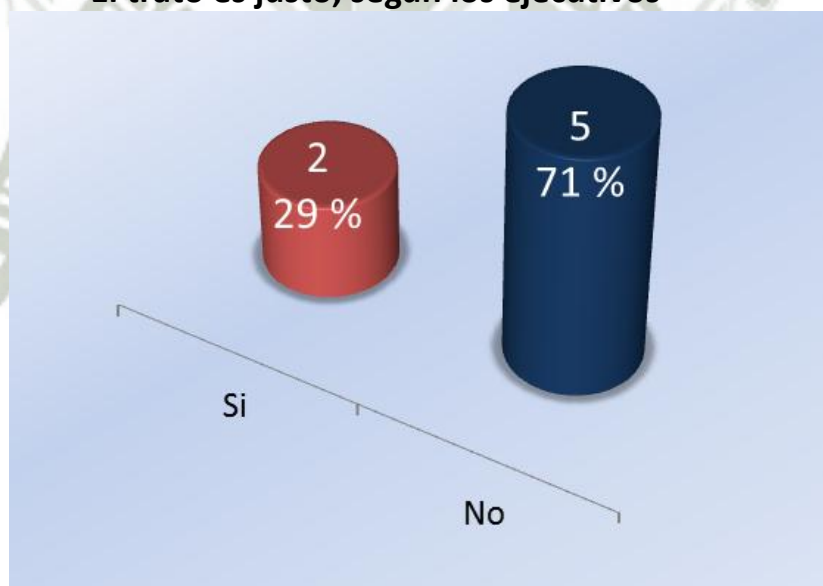
Cuadro No. 2
El trato es justo, según los ejecutivos

Respuesta	Frecuencia	%
SI	2	29
NO	5	71
Total	7	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Gráfica No. 2
El trato es justo, según los ejecutivos



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

En cuanto a la primera pregunta de las encuestas, tanto a ejecutivos como a colaboradores: Si es que consideran justo y equitativo el trato otorgado por la empresa hacia su personal, se descubre que solamente 21 trabajadores – De los cuales, 2 son ejecutivos y 19 colaboradores – consideran que el trato recibido es justo y equitativo. Esto representa el 29 % de ejecutivos y el 27 %

de colaboradores encuestados. El resto de personal- 5 ejecutivos y 51 colaboradores - es decir, un 71 % de ejecutivos y un 73 % de colaboradores, consideran que no existe un trato justo y equitativo en la empresa donde laboran.

De estos resultados se desprende claramente que no existe satisfacción en cuanto a este primer indicador estudiado.

Coincidentemente con los resultados de satisfacción en cuanto a trato justo, ahondando en el tema a través de entrevistas personales a profundidad, se supo que el poco personal que considera que el trato es justo y equitativo en la empresa, es el que percibe mejores haberes y tiene mayor afinidad con la organización, no necesariamente por razones estrictamente laborales.

Paradójicamente, en la empresa analizada se pregonaba con demasiado énfasis el trato justo y equitativo. Al parecer, esta contradicción con la realidad genera descontento y reacciones negativas, en lugar de ser positivas, como lo preveía la alta dirección, al establecer programas de motivación en los que el punto central es, precisamente el trato justo y equitativo.

Por tanto, este indicador resulta originando un impacto negativo que según se observa, repercute en el estado de ánimo de los trabajadores a todo nivel, tanto en colaboradores como en ejecutivos. Este impacto negativo se produce al generarse una notoria desigualdad entre lo que se divulga y lo que se traduce a la realidad. En tal sentido, resulta más conveniente no parlamentar sobre un tema determinado en la empresa cuando no es posible traducirlo a la práctica.

Por otro lado, y analizando las respuestas por cada nivel de encuestados, resulta obvio que si los ejecutivos no están satisfechos con el trato recibido, los resultados sobre los colaboradores, va a ser aún más negativos.

Entre los factores que originan este resultado, se tiene los siguientes:

- Escala (bandas) salariales demasiado amplias, lo cual origina descontento. Las notables diferencias se dan en varios sentidos: Por un lado, las diferencias entre los sueldos percibidos por los trabajadores en zonales y los que perciben los trabajadores del mismo nivel en la sede central de la capital.

Por otro lado, se dan diferencias de sueldos entre trabajadores que realizando las mismas funciones, perciben sueldos demasiado diferenciados. Incluso se dan casos en los que trabajadores que requieren realizar mayores esfuerzos y generan mejores resultados (mayor productividad, eficacia y eficiencia), perciben sueldos menores que el par vecino, que trabajando menos y generando menor valor; percibe mayor pago por su trabajo.

Asimismo, se ha observado que trabajadores de mayor nivel jerárquico, y por tanto, que tienen mayores responsabilidades; en algunos casos, perciben menores remuneraciones que otros trabajadores de niveles jerárquicos inferiores.

Todos estos factores originados por una inadecuada asignación de bandas salariales, generan una percepción negativa acerca del trato que debiera ser justo y equitativo, traduciéndose en descontento que deriva en problemas de productividad.

Es así que surgen diversos puntos a analizar, enmarcados dentro del descontento por la carencia en el trato justo y equitativo.

- Trato personal diferenciado. Se puede observar con frecuencia en la organización estudiada, que existen tratos diferenciados hacia los trabajadores por parte de algunos miembros de la alta gerencia y alta dirección, y los cuales no responden a motivos estrictamente laborales, sino más bien a relaciones de amistad y afinidad, originando descontento; ya que los mismos inciden sobre variables tan gravitantes como incremento de sueldos y evaluaciones de meritocracia. Por tanto, es fácil deducir que la incidencia sobre factores tan importantes generarán profundo descontento en quienes no se benefician con un trato diferenciado y por el contrario, son soslayados del mismo.
- Beneficios adicionales repartidos sin un criterio de equidad. En este caso, es importante destacar que no todos los trabajadores de las diversas áreas de la empresa gozan de los mismos beneficios adicionales y marginales, como es el caso del reparto de utilidades. Es así que el personal que pertenece a la planilla de la empresa matriz percibe utilidades significativas, y no así, el personal perteneciente a planillas de las llamadas empresas filiales, las cuales generan sus propios resultados y cuyos trabajadores no gozan de los mismos beneficios, a pesar de que se trata de empresas que generan en la práctica, las utilidades del grupo económico estudiado.
- Evaluación de “meritocracia” bajo criterios subjetivos. En tal sentido, ocurre que las evaluaciones de desempeño se realizan bajo criterios no siempre formales. Por el contrario, influye – Y en algunos casos, prima y determina - la percepción subjetiva de los ejecutivos de alto nivel que tienen a su cargo la evaluación.

Tomando en cuenta los aspectos de trato diferenciado y evaluación de meritocracia bajo parámetros subjetivos y no objetivos, se tiene que el trato no solamente no es justo y equitativo, sino que no es cercano; todo lo contrario. Se percibe lejanía, además, de una falta notoria de interés hacia la mayoría de los colaboradores. Por otro lado, y en consecuencia, el trato – o al menos la percepción del mismo - se torna negativo, repercutiendo sobre los resultados y su sostenibilidad.



2) Consideración de las acciones de gestión de capital humano adoptadas por la empresa

- a) Sinceras
- b) Por conveniencia de la empresa
- c) Solamente para incentivar la productividad

Cuadro No. 3

Las acciones de gestión de capital humano adoptadas por la empresa, según los colaboradores, son:

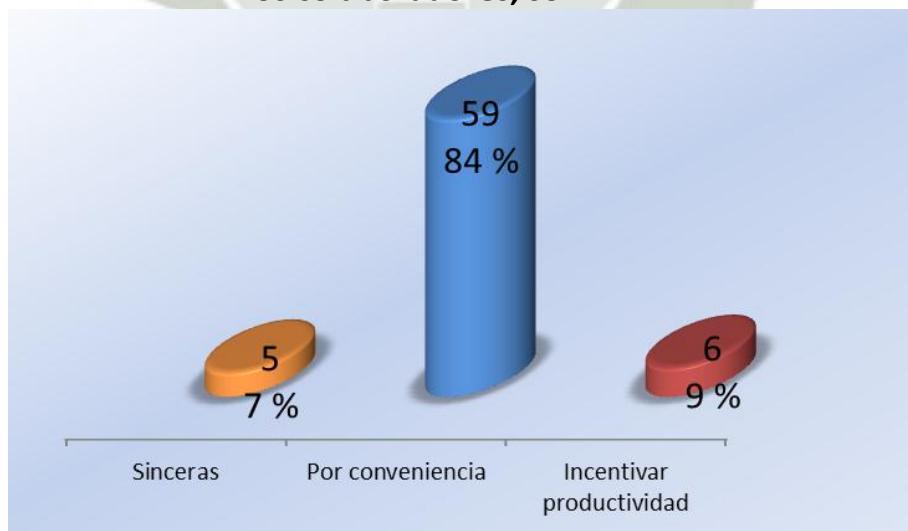
Respuesta	Frecuencia	%
Sinceras	5	7
Por conveniencia	59	84
Incentivar productividad	6	9
Total	70	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Gráfica No. 3

Las acciones de gestión de capital humano adoptadas por la empresa, según los colaboradores, son:



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Cuadro No. 4

Las acciones de gestión de capital humano adoptadas por la empresa,
según los ejecutivos, son:

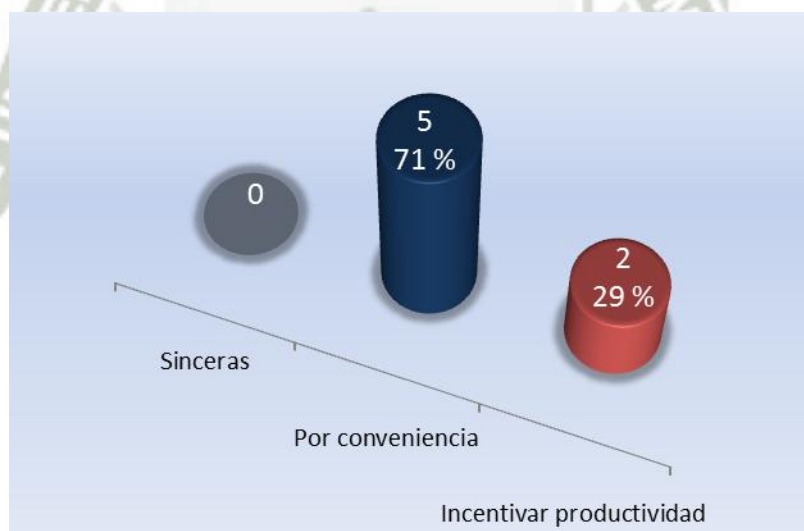
Respuesta	Frecuencia	%
Sinceras	0	0
Por conveniencia	5	71
Incentivar productividad	2	29
Total	7	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Gráfica No. 4

Las acciones de gestión de capital humano adoptadas por la empresa,
según los ejecutivos, son:



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

En cuanto a la segunda pregunta aplicada tanto a ejecutivos como a colaboradores: Si es que consideran que las acciones de gestión de capital humano emprendidas por la empresa, con incidencia en el clima

laboral, son sinceras, por conveniencia o solamente para incrementar la productividad, se tienen los siguientes resultados.

En el caso de los ejecutivos, ninguno considera que las acciones de gestión de capital humano sean sinceras. En cuanto a los colaboradores, solamente 5 consideran que las acciones de clima laboral promovidas por la empresa son sinceras. Esto constituye un escaso 7 %, el cual es un porcentaje sumamente bajo y por tanto, debiera ser preocupante para la empresa por la percepción tan negativa de los trabajadores respecto a tema tan sensible como es el clima laboral.

Por otro lado, consideran que las acciones de dirección de capital humano son solamente por conveniencia, 5 ejecutivos – 71 % - y 59 colaboradores – 84 % - es decir, una considerable mayoría en ambos casos.

Asimismo, 2 ejecutivos – 29 % del total de este grupo encuestado – y 6 colaboradores – 9 % de ellos – consideran que las acciones para mejorar la satisfacción solamente se llevan a cabo con la intención de incrementar la productividad.

Si se agrupa las opciones b y c, se tiene como resultado que el 100 % de ejecutivos y 93 % de colaboradores consideran que las acciones de gestión humana solamente son llevadas a cabo por el interés de la empresa en lograr mayores beneficios – Económicos, al final de cuentas – y no por una preocupación real hacia los trabajadores.

En entrevistas con los trabajadores, se pudo aclarar aún más estas respuestas, y fue interesante comprobar que las acciones de clima laboral llevadas a cabo eran realizadas con un claro propósito económico o productivo y no por una preocupación real orientada al bienestar de los

colaboradores, ya que se notaban algunas coincidencias, como las siguientes.

- Cuando se aproximaba una fecha de cierre de balances o comités de dirección descentralizados, se llevaban a cabo acciones para mantener satisfechos a los trabajadores o elevar su adhesión, lealtad e identificación hacia la empresa. Pasada la temporada o los eventos mencionados, no volvían a producirse acciones reales tendientes a elevar la satisfacción laboral.
- Cuando se acercaban fechas de evaluación para la renovación de la concesión por parte del estado, se incrementaban las acciones tendientes a mejorar la productividad y calidad de servicio, obviamente, con la finalidad de mantener en los empleados la moral laboral en alto para realizar mejor su trabajo. En tal sentido, es importante recordar que la concesión de los servicios de telecomunicaciones se realizan por periodos, según acuerdos entre el gobierno y las empresas privadas prestadoras de los servicios de telecomunicaciones. Bajo este esquema y en un marco en el cual, la población ve este tipo de servicios como algo sumamente sensible y gravitante, la empresa busca mejorar, al menos, su imagen interna.

Es importante recalcar que este tema se torna sumamente sensible, entre otros aspectos, porque las concesiones pueden o no ser renovadas. Estas renovaciones se darán en la medida que la empresa concesionaria cumpla con los requisitos impuestos por el gobierno que otorga la concesión y con la calidad de servicio pactada.

Lamentablemente en muchas oportunidades las concesiones se renuevan sin primar los criterios mencionados en párrafo anterior debido a las influencias de poder sobre los gobiernos por parte de las trasnacionales beneficiadas.

Asimismo, la calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes. Y es justamente este punto, en el que inciden las acciones tendientes a la mejora del clima laboral y en general, de gestión del capital humano al interior de la empresa. Por tanto, es importante anotar que no hay involucramiento de los colaboradores sin un liderazgo eficiente y sin condiciones laborales óptimas, o al menos, aceptables.

Por otro lado, la lealtad de los trabajadores al interior de la organización es sumamente importante, ya que son éstos los que debieran servir como “embajadores” de la empresa ante sus familiares, amigos y público en general, generando un efecto multiplicador; en vista que las concesiones públicas afectan a casi toda la infraestructura de los países desarrollados o en vías de desarrollo, ya que requieren grandes redes de distribución integradas e integradoras; o la coordinación de muchos servicios esenciales como la red nacional del tendido eléctrico o de comunicaciones.

Asimismo, muchas concesiones públicas tienen una estructura de costos que se beneficia de la gran escala, puesto que los costos unitarios caen a medida que la red crece. Sin embargo, la existencia de estas redes suele provocar que las concesiones públicas se beneficien de un monopolio natural para brindar ese servicio en el área donde operan, por lo cual, es sumamente necesario un ente regulador, como es el caso de OSIPTEL en Perú, como regulador de las actividades de telecomunicaciones. Justamente el punto descrito en el presente párrafo toca un tema también sensible, ya que los monopolios y oligopolios no son bien vistos en un entorno moderno de competitividad. Por otro lado, las empresas en esta situación buscan maximizar sus ganancias. Bajo este marco descrito, es muy importante la opinión y compromiso de los trabajadores, quienes estarán motivados para ayudar a la empresa en sus propósitos, según el

impacto de las acciones de clima laboral emprendidas por la alta dirección de la corporación.

- Cuando se aproximaba la fecha de negociación del pliego de reclamos con el sindicato, se notaba claramente una intención “conciliadora” para allanar el camino hacia las negociaciones y que éstas resulten favorables a los intereses económicos de la empresa. En este caso, se trata de ganar la lealtad de los trabajadores, quienes en muchas oportunidades “venden” su lealtad, ya sea al sindicato o a la empresa.

1.1.2. En cuanto a las acciones de gestión de clima laboral

3) Priorización de las acciones de mejora en la gestión de capital humano, según criterio, enumeradas del 1 al 7.

- a- Incremento de las remuneraciones
- b- Actividades de integración
- c- Ascensos por meritocracia
- d- Ambiente de trabajo
- e- Reconocimientos
- f- Capacitaciones
- g- Estilo (trato) de liderazgo y dirección de sus jefes

Este orden es el presentado en las encuestas, el cual fue puesto al azar. Sin embargo, los resultados no corresponden precisamente a este ordenamiento.

Para ponderar cada factor, se asignó un peso en la escala del 7 al 1 a cada alternativa, de acuerdo al nivel de importancia otorgado por cada colaborador o ejecutivo.

Cuadro No. 5

Priorización de las acciones de gestión de capital humano, según criterio de los colaboradores – Orden en la encuesta

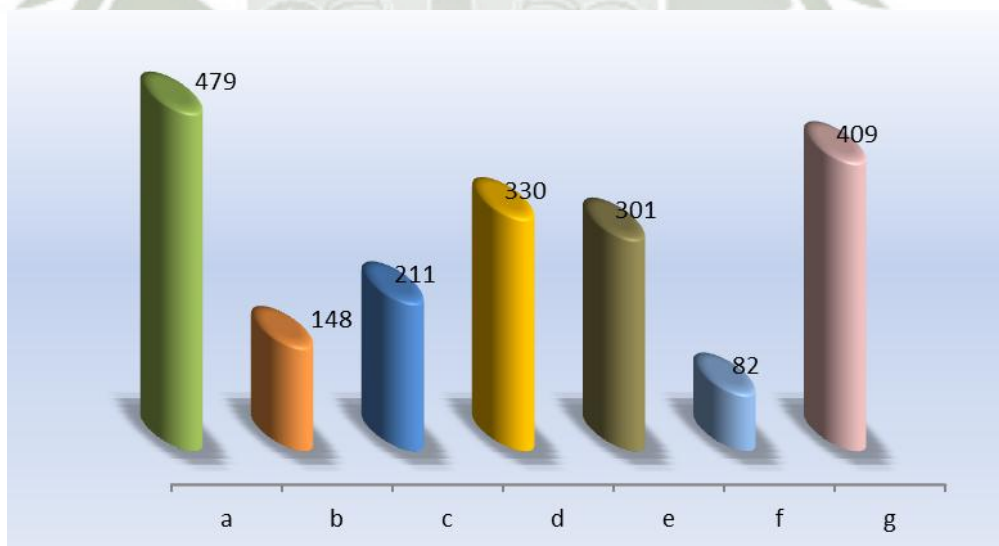
Alternativa	Factor	Puntaje
a	Incremento de remuneraciones	479
b	Actividades de integración	148
c	Ascensos por meritocracia	211
d	Ambiente de trabajo	330
e	Reconocimientos	301
f	Capacitaciones	82
g	Estilo de liderazgo y dirección	409

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Gráfica No. 5

Priorización de las acciones de gestion de capital humano, según criterio de los colaboradores – Orden en la encuesta



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

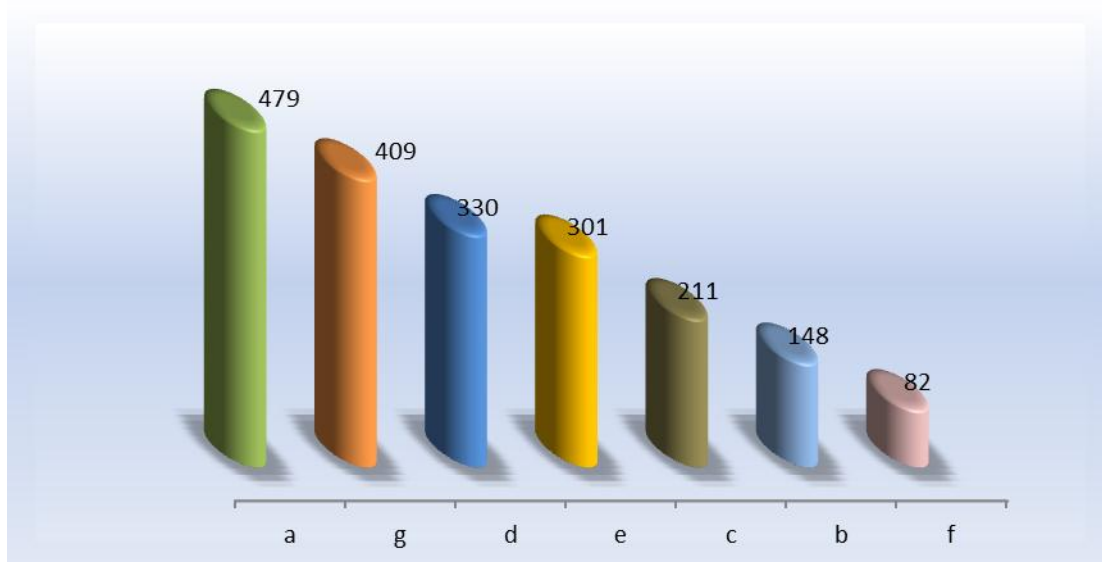
Cuadro No. 6
Priorización de las acciones de gestión de capital humano, según
criterio de los colaboradores – Orden de resultados (puntajes)

Alternativa	Factor	Puntaje
a	Incremento de remuneraciones	479
g	Estilo de liderazgo y dirección	409
d	Ambiente de trabajo	330
e	Reconocimientos	301
c	Ascensos por meritocracia	211
b	Actividades de integración	148
f	Capacitaciones	82

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Gráfica No. 6
Priorización de las acciones de gestión de capital humano, según
criterio de los colaboradores – Orden de resultados (puntajes)



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

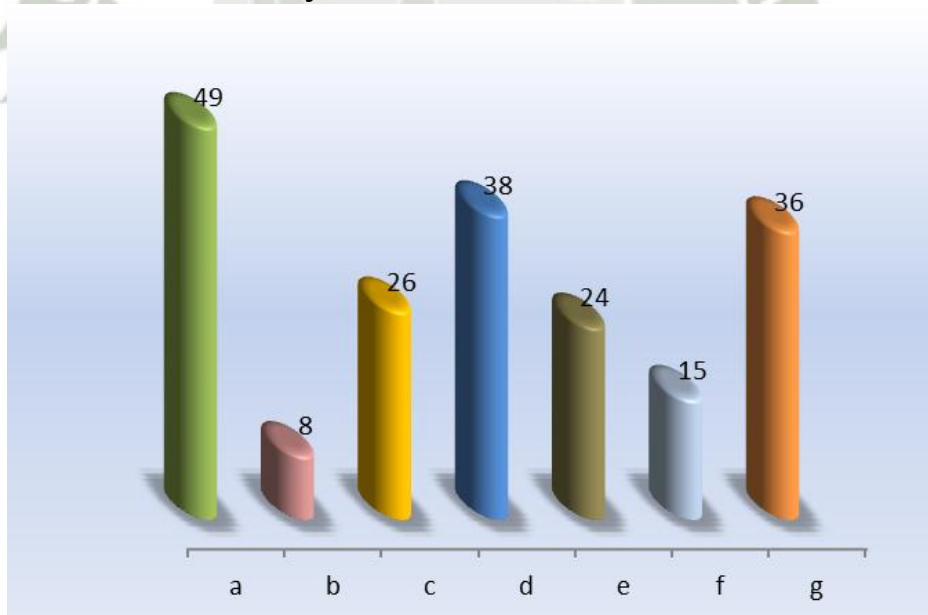
Cuadro No. 7
Priorización de las acciones de gestión de capital humano, según
criterio de los ejecutivos – Orden en la encuesta

Alternativa	Factor	Puntaje
a	Incremento de remuneraciones	49
b	Actividades de integración	8
c	Ascensos por meritocracia	26
d	Ambiente de trabajo	38
e	Reconocimientos	24
f	Capacitaciones	15
g	Estilo de liderazgo y dirección	36

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Gráfica No. 7
Priorización de las acciones de gestión de capital humano, según
criterio de los ejecutivos - Orden en la encuesta



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Cuadro No. 8

Priorización de las acciones de gestión de capital humano, según criterio de los ejecutivos - Orden de resultados (puntajes)

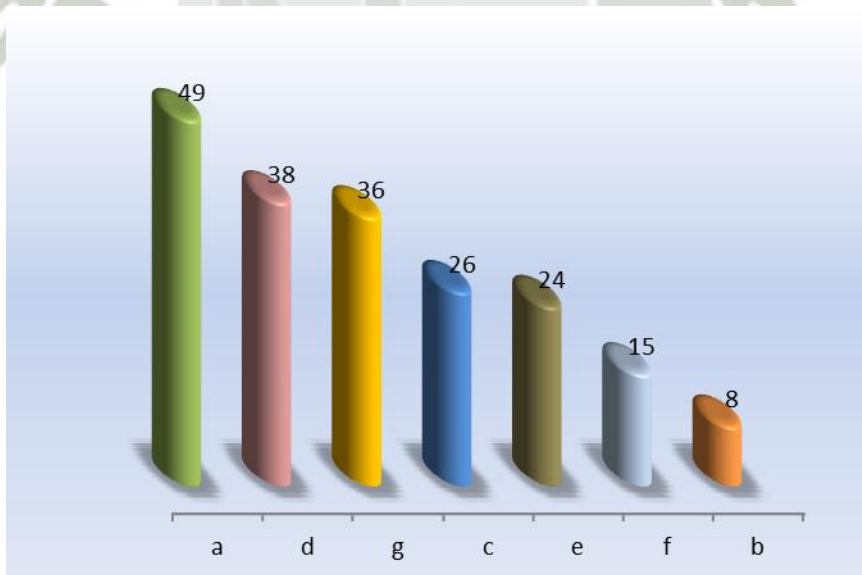
Alternativa	Factor	Puntaje
a	Incremento de remuneraciones	49
d	Ambiente de trabajo	38
g	Estilo de liderazgo y dirección	36
c	Ascensos por meritocracia	26
e	Reconocimientos	24
f	Capacitaciones	15
b	Actividades de integración	8

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Gráfica No. 8

Priorización de las acciones de gestión de capital humano, según criterio de los ejecutivos – Orden de resultados (puntajes)



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

A continuación se detallan los resultados por cada variable, tomando en cuenta el orden de importancia otorgado por los encuestados.

- **Remuneraciones.** Tanto ejecutivos como colaboradores indicaron en su casi totalidad que el incremento de remuneraciones constituye el punto principal a tomarse en cuenta cuando se gobierna personas. En las entrevistas personales de comprobación se ha podido detectar que los empleados consideran que trabajan básicamente para tener un sustento económico y de esta forma, mantener a sus familias y a sí mismos. Siendo este punto crucial en la realización humana, lo cual es punto de partida para la satisfacción de sus necesidades, desde las más básicas hasta las más trascendentes.

Asimismo, al plantear la pregunta de comprobación acerca de si consideran preferible sentirse plenos en el centro de trabajo a través de un salario “espiritual” que con un buen salario material, *todos contestaron “que definitivamente un salario no material es sumamente importante, pero cuando el pago material es insuficiente ningún salario espiritual lo puede sustituir”.*

Por otro lado, los trabajadores consideran que las empresas deben pagar a sus colaboradores salarios acordes al máximo de sus posibilidades (ganancias de la empresa). En tal sentido, en una empresa pequeña o mediana, los sueldos pueden no ser altos, pero en una empresa grande o corporación de gran envergadura, los sueldos generalmente son altos. Esto es perfectamente comprendido por los colaboradores en cualquier ámbito laboral, y así lo demuestran experiencias anteriores, en las que se trató casos de empresas medianas y pequeñas en crisis, en las que los colaboradores continuaban trabajando hasta el final, sin exigir su pago, ya que se encontraban muy motivados por otros factores. Lo contrario obviamente, ocurrirá al interior de una gran corporación en pleno auge, en

la que los trabajadores exigirán una respuesta a la empresa al máximo de su potencial para cumplir con sus obligaciones económicas.

Es así que tanto entre ejecutivos como colaboradores, el puntaje más alto obtenido en esta pregunta fue para la variable incremento de remuneraciones, con 49 y 479 puntos para ejecutivos y colaboradores, respectivamente. Si se considera que el puntaje máximo otorgado a cada variable es de 7 puntos, se observa que de los 7 ejecutivos encuestados, todos consideraron como prioridad uno a ésta, lo cual reafirma lo considerado en párrafo anterior a este respecto. Por otro lado, de los 70 colaboradores encuestados, 59 ponderaron esta variable con el mayor puntaje de 7 y 11 lo hicieron con el segundo mayor puntaje de 6.

- **Estilo de liderazgo y dirección de los jefes.** Este factor fue considerado como el segundo de mayor importancia en la gestión de capital humano, para los colaboradores; y el tercero para los ejecutivos.

Existiendo una considerable brecha entre las variables remuneraciones y estilos de liderazgo, esta última sin embargo, también es de notable importancia.

Es así que los colaboradores a través de las encuestas le otorgaron un puntaje de 409 y los ejecutivos de 36. Esto significa que en ambos casos, en su mayoría, los encuestados le otorgaron a esta variable un puntaje de entre 5 y 6. En el caso de los 7 ejecutivos encuestados, 3 de ellos, otorgaron un puntaje de 6, 3 otorgaron un puntaje de 5, y solamente uno, le otorgó un puntaje relativamente bajo de 3. Esto viene a mostrar que los propios ejecutivos reconocen su gran responsabilidad en la gestión de capital humano, en lo que concierne a sus estilos de liderazgo, para incrementar la productividad de los colaboradores.

En cuanto a colaboradores, 12 ponderaron este factor con el mayor puntaje de 7; 44 lo hicieron con el segundo mayor puntaje de 6; 11 ponderaron con el valor de 5 y solamente 3 colaboradores no otorgaron un peso alto a esta variable, ya que le otorgaron un valor de 2 puntos. Esto demuestra que el estilo de liderazgo es sumamente apreciado entre los colaboradores, ya que lo perciben como parte del involucramiento con ellos.

Durante las entrevistas de comprobación con un grupo de colaboradores y ejecutivos, se habló de los estilos de liderazgo y dirección, resultando que el estilo de liderazgo más apreciado es el orientado a las personas, y el menos apreciado es el que se orienta a las tareas. Asimismo, el liderazgo transformador es visto con muy buenos ojos, pero algunos colaboradores lo veían con recelo, ya que en ocasiones las transformaciones propuestas o cambios a llevarse a cabo, podían ser muy radicales y la resistencia al cambio se hacía evidente. Por otro lado, no existe una marcada y definitiva práctica de liderazgo transformador, ya que éste no es promovido en la empresa estudiada. Sí se observan algunos casos aislados de verdadero liderazgo de este tipo, por iniciativa propia.

En cuanto a estilos de dirección, el más apreciado es el participativo, seguido por el democrático. El primero, considerado como el de máxima apertura, y por tanto, punto de partida a la realización plena de los trabajadores en términos individuales y también como equipo. El segundo, como un paso adelante y como peldaño hacia una mayor participación que conlleva creatividad y por tanto, realización. Sin embargo, algunos colaboradores y un ejecutivo se inclinaban a favor del estilo de dirección autocrático, *“considerando que por la idiosincrasia propia del peruano, aún no se encontraban listos para asumir el trabajo bajo estilos de dirección democráticos o participativos”*.

- **Ambiente de trabajo.** En cuanto a este punto, es el segundo en importancia para los ejecutivos y tercero para los colaboradores; es decir, que es un factor tan importante como el estilo de liderazgo y dirección de los jefes, que como se trató en acápite anterior, ocupa el segundo lugar de importancia para colaboradores y tercero para ejecutivos.

Para este punto, los resultados fueron los siguientes: Se obtuvo un puntaje total de 330 en el caso de colaboradores y 38 en el caso de los ejecutivos. Esto significa que en su mayoría, los colaboradores asignaron un puntaje de entre 4 y 6 puntos a esta variable; y los ejecutivos le asignaron entre 5 y 6 puntos.

Ampliando los resultados en esta variable, se tiene que 4 ejecutivos asignaron un valor de 5; y 3, un valor de 6. En otros términos, para 4 ejecutivos, esta variable ocupa un tercer lugar de importancia y para 3, ocupa un segundo lugar. En el caso de los colaboradores, los puntajes asignados fueron: 31 empleados asignaron con 4 puntos la variable; 28 asignaron 5; y 11 asignaron 6. En otras palabras, para 31 encuestados, esta variable ocupa un cuarto lugar de importancia, para 28, un tercer lugar, y para 11; un segundo lugar.

Por tanto, el mayor peso global en lo referente a ambiente de trabajo, se resume en un tercer lugar de importancia para los colaboradores y segundo para los ejecutivos.

Durante las entrevistas de comprobación, se conoció que los colaboradores aprecian en gran medida trabajar en un ambiente adecuado, sin embargo, esta variable no supera en importancia al hecho de contar con líderes que respeten su trabajo y por tanto, que practiquen

un estilo de liderazgo que les permita desarrollarse, lo cual también constituye parte integrante del ambiente de trabajo.

Un ambiente de trabajo adecuado está constituido tanto por elementos materiales como inmateriales. Entre los primeros se cuentan la buena iluminación, ventilación, mobiliario cómodo y ergonómico, pulcritud, servicios higiénicos limpios y siempre provistos con implementos de aseo; entre otros. Entre los segundos, se cuentan todos los comportamientos de las personas que conforman el grupo humano en el centro de trabajo y que pueden hacer que éste sea un buen o mal lugar para laborar y desarrollarse. En este sentido, también se contempla la importancia de la lealtad, la cual, según se observó no es una virtud practicada con frecuencia en la empresa investigada y, en definitiva, es una variable muy compleja.

Es importante resaltar que la forma de enfocar la lealtad es parte de la cultura de cada pueblo o nación; por tanto, no todas las personas ejercen el mismo grado de lealtad y compromiso, debido a la cultura o posición geográfica en la que se encuentren. Asimismo, la lealtad se pone de manifiesto en los llamados “momentos de la verdad”, en los que no todos los colaboradores pasan la prueba. En tal sentido, algunos ejecutivos y colaboradores mencionaron que en su entorno no se practica la lealtad y que cuando “las papas queman”, *“muchos salen de la escena y optan por mantenerse al margen”*.

Asimismo, se consultó a una psicóloga organizacional, acerca de si se puede evitar incorporar a la organización a trabajadores desleales, ya que en muchos casos había ocurrido que a causa de la deslealtad se produjeron efectos negativos en la gestión de capital humano. La respuesta fue *“que lamentablemente una prueba psicológica laboral*

promedio no mide el nivel de lealtad de las personas, ya que es una faceta que puede ser ocultada cuando no se es leal”.

En este sentido, actos de deslealtad como la maledicencia, ocultamiento y/o tergiversación de información, participación en chismes, mentiras y calumnias; así como actos de deshonestidad traducidos en acciones indecorosas para lograr ascensos a costa del bienestar de los demás; pueden nacer de las personas aparentemente más leales, las que, en realidad, son las más desleales.

Durante la investigación, en términos de uso cotidiano y familiar, se aludió frecuentemente a la conocida frase de “serruchar el piso”, para referirse a las acciones de deslealtad, tanto las producidas de abajo hacia arriba, como las que ocurren de arriba hacia abajo.

- **Reconocimientos.** Esta variable en términos globales, ocupa un cuarto lugar de importancia para los colaboradores y quinto para los ejecutivos; habiéndose obtenido un puntaje total de 301 para colaboradores y 24 para ejecutivos.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes: Para 10 colaboradores, ocupa un quinto lugar de importancia; para 29 ocupa un cuarto lugar; y para 31, un tercer lugar. Para el caso de los ejecutivos, los pesos asignados son los siguientes: Para 5 ocupa un cuarto lugar y para 2, un bajo sexto lugar, es decir, penúltimo en la escala.

Durante las entrevistas de comprobación, se apreció que en el caso de los ejecutivos, éstos daban un menor peso a los reconocimientos, ya que habían logrado, en su mayoría, cubrir las necesidades básicas, de seguridad e incluso de estima. En el caso de los colaboradores, las necesidades de estima y afiliación se hacían más notorias, ya que el

reconocimiento es parte de la cobertura de éstas, además de ser uno de los principales motivadores.

Los ejecutivos no precisan en gran medida de reconocimientos, ya que al haber logrado el estatus actual, en cierta forma, ya fueron reconocidos.

En el caso de los colaboradores, éstos necesitan ser reconocidos de alguna forma, la cual no necesariamente se materializa en una felicitación pública o un correo electrónico de reconocimiento. Un saludo atento del jefe, un apretón de manos o una palmada en la espalda, son reconocimientos que los colaboradores toman como importantes.

Para un ejecutivo, una invitación a cenar por parte del gerente de área y gerente general tal vez no revista mayor significado, pero para un colaborador, es un acto que puede llegar a rebasar y colmar plenamente todas sus aspiraciones de estima, afiliación, e incluso de seguridad.

- **Ascensos por “meritocracia”.** Esta variable ocupa un quinto lugar de importancia para los colaboradores y cuarto para los ejecutivos. El puntaje total obtenido para el caso de los colaboradores fue de 211 y 26 para ejecutivos.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes: Entre los colaboradores, 9 (13 %, representado por un puntaje de 211) le otorgaron un sexto lugar de importancia; 51 lo situaron en un quinto lugar; y 10, un cuarto lugar. Entre los ejecutivos encuestados, 1 le otorgó un segundo lugar de importancia entre las variables; 2 le otorgaron un cuarto lugar; y 4, un quinto lugar.

Los ascensos encuadran dentro de las necesidades de estima, realización y seguridad. Es así que durante las entrevistas de

comprobación, se supo que entre los ejecutivos se otorga mayor importancia a un ascenso que a un reconocimiento que no implique ascenso o mejora salarial. Ocurre lo mismo entre los colaboradores, sin embargo, entre estos últimos, ligeramente más importante es el reconocimiento al ascenso. Esta situación responde a las diferencias de perfiles que existen entre los ejecutivos y los colaboradores. Los primeros tienen mayores actitudes y aptitudes para el liderazgo y dirección; y los segundos, tienen más actitudes y aptitudes para los trabajos operativos. Indudablemente que el peso de estos factores influye notoria y notablemente en las aspiraciones e inclinaciones de cada trabajador, sea mando o no mando.

Por otro lado, algunos de los trabajadores – Quienes no daban demasiada importancia a este factor- manifestaron que no creían en la evaluación de desempeño o meritocracia, ya que la consideraban como una farsa y los resultados de la calificación producto de ésta, consecuencia de percepciones subjetivas de quienes están a cargo de estas evaluaciones. Definitivamente estas afirmaciones se basan en certezas notorias en la organización estudiada, ya que los procesos de calificación de meritocracia no eran otra cosa que procesos repletos de subjetividad y de percepciones de las personas que tienen a su cargo las calificaciones.

Para solucionar el problema descrito en párrafo anterior, la propuesta es realizar las calificaciones de forma anónima, sin conocer los nombres de las personas evaluadas, sino, simplemente, conociendo sus logros en base a los objetivos asignados. Esta práctica garantizaría la objetividad requerida para un proceso de calificación de méritos. Otra práctica adecuada es que la calificación sea realizada a través de medios virtuales, en los que se evaluaría los datos ingresados en cuanto a logros respecto a los objetivos. Una vez concluida la fase de evaluación virtual, la cual

debiera ser inobjetable, recién se conocerían los nombres de los evaluados, para dar paso recién a una calificación en la que se pueda ponderar los componentes de potencialidad, la cual también podría refrendarse con pruebas psicotécnicas.

- **Actividades de integración.** Esta variable ocupó un sexto o penúltimo lugar en la valoración de los colaboradores y un séptimo o último lugar en la valoración de los ejecutivos. Para el primer caso, se obtuvo una puntuación de 148 y para el segundo, de 8.

Los resultados obtenidos, fueron los siguientes: Para el caso de los colaboradores, 12 situaron esta variable en último o séptimo lugar; 47 en sexto lugar; 8 en quinto lugar; y 3 en tercer lugar. Para el caso de los ejecutivos, 6 le otorgaron el último o séptimo lugar y 1 le otorgó el penúltimo o sexto lugar.

Definitivamente es la variable menos apreciada por los ejecutivos y la segunda menos apreciada por los colaboradores.

Durante las entrevistas de comprobación, se observó que si bien es cierto es grato trabajar en un lugar en el que se lleven a cabo actividades de integración extra laborales, tanto “indoor” como “outdoor”, privadas como públicas; definitivamente no son estas actividades las que marcan la diferencia en la gestión de capital humano.

En algunas ocasiones, incluso, las actividades de este tipo, son vistas con recelo por los colaboradores, ya que existe la creencia que la empresa pedirá posteriormente a la actividad algo a cambio, como mayor esfuerzo en el trabajo, horas adicionales laborables sobre la jornada regular, entre otras.

En cuanto a la diferencia entre colaboradores y ejecutivos respecto al enfoque de esta variable, es notorio que a los primeros les interesa más participar de actividades de integración que a los segundos. Los factores son diversos como el hecho que a los colaboradores les interesa más cubrir sus necesidades de afiliación que a los ejecutivos. Asimismo, los no mandos son más propensos a estas actividades ya que no tienen la mente tan ocupada en el destino formal de la empresa como si ocurre con los ejecutivos, por lo que el tiempo de los trabajadores es mayor para organizar y participar de estas actividades, comparado con el que disponen los mandos.

Por otro lado, en este punto, una vez más se toca el tema de la lealtad, ya que para muchos de los entrevistados resulta incómodo asistir a una actividad de integración cuando se sabe que se estará junto a personas que no son leales, o dicho en los propios términos de los trabajadores, estar junto a personas que son “*serruchadoras*”, “*chismosas*”, “*negativas*”, o “*mala leche*”.

- **Capacitaciones.** Este es el factor menos apreciado por los colaboradores y el segundo menos apreciado por los ejecutivos.

Los resultados para esta variable fueron: 15 puntos para ejecutivos y 82 para colaboradores.

El detalle de los resultados es el siguiente: Para el caso de los colaboradores, 58 otorgaron el menor puntaje al considerar esta variable en séptimo lugar; 12 la colocaron en sexto o penúltimo lugar. En el caso de los ejecutivos, dos valoraron la variable en quinto lugar de importancia; 4 lo hicieron en sexto lugar; y uno en séptimo o último lugar.

Durante las entrevistas de comprobación, se supo que las capacitaciones son un aspecto apreciado por todos en la organización- tanto colaboradores como ejecutivos- sin embargo, éstas no tienen el peso que las otras variables.

Definitivamente, al elaborar programas de capacitación para el personal de la empresa, la alta dirección en coordinación con el área de recursos humanos, se debe antes cuestionar si estos programas corresponden a la realidad de la organización y si aportan valor. En tal sentido, es conveniente definir si lo que se necesita es capacitación netamente técnica o educación, ya que son dos enfoques diferentes. La primera aborda temas relacionados directamente con el trabajo diario en términos técnicos. La segunda es mucho más profunda y busca la formación integral de las personas que conforman el equipo humano.

En tal sentido, tanto colaboradores como ejecutivos se sentían frustrados en muchas oportunidades; porque percibían que acudían a recibir cursos que no generan un verdadero valor ni a su trabajo ni a ellos mismos como personas o como profesionales.

Es así que las capacitaciones no concitan el interés más alto por la falta de interés derivada de lo indicado en párrafo anterior. Los motivos que originan esta realidad son diversos: Estructuración inadecuada de cursos, ya que son realizados por académicos de escritorio, sin mayor experiencia en campo; además, porque no se adaptan a la realidad de cada zona o región. Asimismo, porque se tratan temas de escaso interés para los asistentes, al no establecerse anteriormente las prioridades de las necesidades de aprendizaje o capacitación, sea ésta instructiva o educativa. Por último, los cursos dictados en horarios inadecuados, iniciándose muy temprano, luego de que el colaborador ha realizado un viaje agotador durante toda la noche anterior por carretera o, en el mejor

de los casos, luego de un viaje en avión fatigoso que implicó salir de casa en la madrugada o del centro de labores luego de una agotadora jornada. Por otro lado, tanto ejecutivos como colaboradores, sentían que el hecho de asistir a cursos o capacitaciones, los hacía sentir bien, no por recibir nuevos conocimientos sino por el hecho de salir de la rutina, por no asistir al centro de labores a trabajar durante los períodos de capacitación e incluso de sociabilizar y descansar. Esta percepción del personal de la empresa pone de manifiesto claramente que las capacitaciones no siempre cumplen el rol para el que fueron concebidas.

En conclusión, muchas de las apreciaciones de los trabajadores respecto a las acciones de dirección de capital humano emprendidas por la empresa resultan diametralmente opuestas a las percepciones de la alta dirección y en la práctica no están bien orientadas o no presentan una verdadera utilidad y por tanto, no generan los resultados deseados.

4) Consideración acerca de la justicia y equidad en las remuneraciones entre cada encuestado y otros colaboradores del mismo nivel

Cuadro No. 9

Existe equidad en las remuneraciones, según los colaboradores

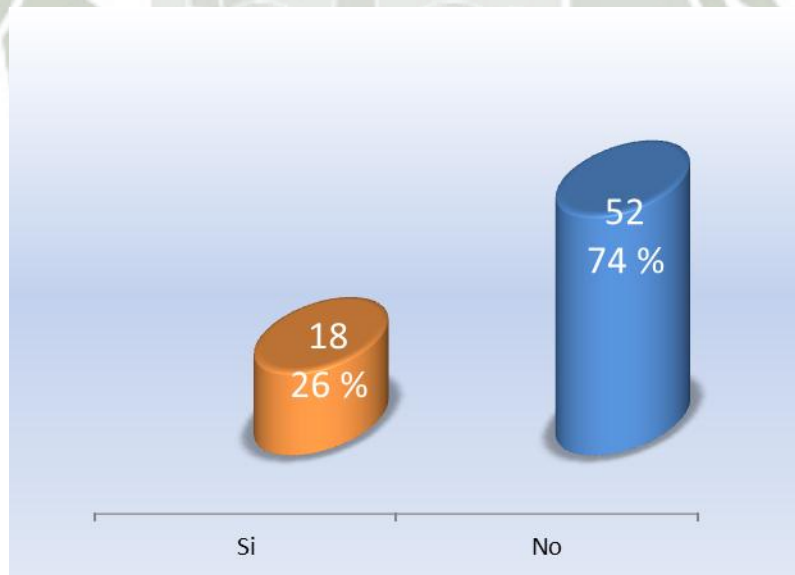
Respuesta	Frecuencia	%
SI	18	26
NO	52	74
Total	70	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Gráfica No. 9

Existe equidad en las remuneraciones, según los colaboradores



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

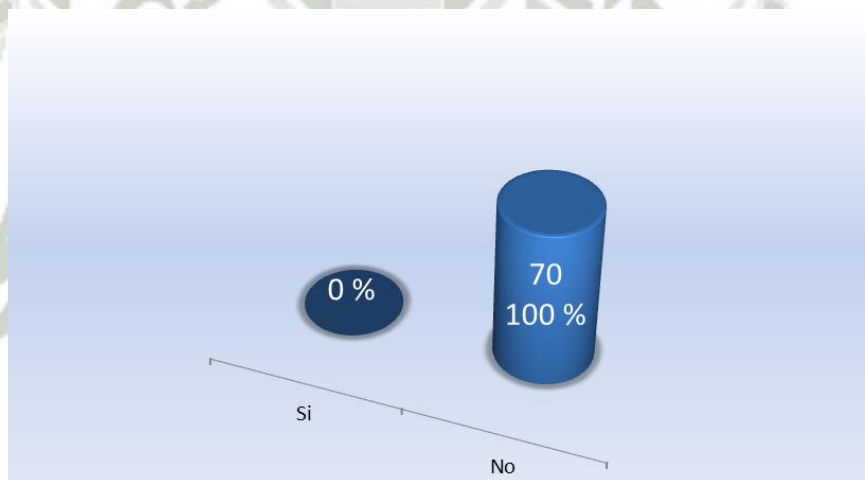
Cuadro No. 10
Existe equidad en las remuneraciones, según los ejecutivos

Respuesta	Frecuencia	%
SI	0	0
NO	7	100
Total	70	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Gráfica No. 10
Existe equidad en las remuneraciones, según los ejecutivos



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Los resultados fueron los siguientes: En cuanto a los ejecutivos, los 7 (100 %) encuestados manifestaron que no consideraban equitativos los sueldos. En cuanto a los colaboradores, 18 (26 %) manifestaron que sí consideraban justos y equitativos los sueldos; y 52 (74 %) respondieron que no los consideraban de esta forma.

Durante las entrevistas de verificación, se pudo comprobar que en el caso de los ejecutivos, los sueldos de todos ellos estaban por debajo de las bandas salariales aplicadas en la oficina matriz y de algunas oficinas de la empresa de otras ciudades principales del país. Por otro lado, la mayor parte de estos ejecutivos, excepto uno, eran muy jóvenes, no llegando a los 45 años de edad, lo cual hacía que sus carreras dentro de la empresa habían sido hasta el momento relativamente cortas y por tanto, sus sueldos aún no se habían visto incrementados en la misma medida que los de otros ejecutivos, incluso de colaboradores no mandos que tenían cerca de 25 o 30 años de trabajo en la empresa, además de ser sindicalizados y de provenir de tiempos en los que la empresa era del sector público. Todos estos factores conllevaban a que las escalas salariales no estuvieran equilibradas adecuadamente. Sin embargo, estos ejecutivos jóvenes sentían que por la naturaleza de su trabajo y grado de responsabilidad, debían percibir remuneraciones mayores a las de colaboradores sin mando cuyo grado de responsabilidad era menor. Asimismo, consideraban que no debían crearse diferencias entre las bandas salariales de diferentes sedes, ni siquiera en el caso de la oficina matriz ubicada en la capital, donde, si bien es cierto que el costo de vida es mayor, pero no en la proporción de las diferencias existentes entre los salarios de los trabajadores de uno y otro lugar.

Por otro lado, en cuanto a los colaboradores sin mando; los que sentían que sus sueldos no estaban fijados con justicia y equidad, coincidentemente también eran los más jóvenes, no sindicalizados y de menor edad. A pesar de su juventud y pocos años en la organización, también consideraban, al igual que los ejecutivos, que los sueldos debieran homologarse entre los diferentes colaboradores del mismo nivel.

Por las opiniones escuchadas, que de hecho tienen que ver directamente con el sentir de los trabajadores, se desprende que esta variable

cuantificable y claramente material, también posee un componente subjetivo y muy personal, fruto de la realidad única que vive cada persona.

Asimismo, durante las entrevistas de comprobación, se supo que a pesar de todas las campañas llevadas a cabo por la empresa con la finalidad de resaltar la importancia del salario espiritual y que los colaboradores no fijan solamente o con mayor énfasis su mirada en el salario material; esta última variable sigue ostentando el mayor grado de importancia para todo trabajador, ya que manifiestan que una persona trabaja básicamente para sostener su hogar y a sí mismo, estando la realización plena como personas en un segundo lugar, ya que solamente ésta se logra como consecuencia de una serie de factores, entre ellos, el dinero que es sabido no da la felicidad, pero si la mantiene en un buen nivel una vez alcanzada. Sobre todo, da tranquilidad.

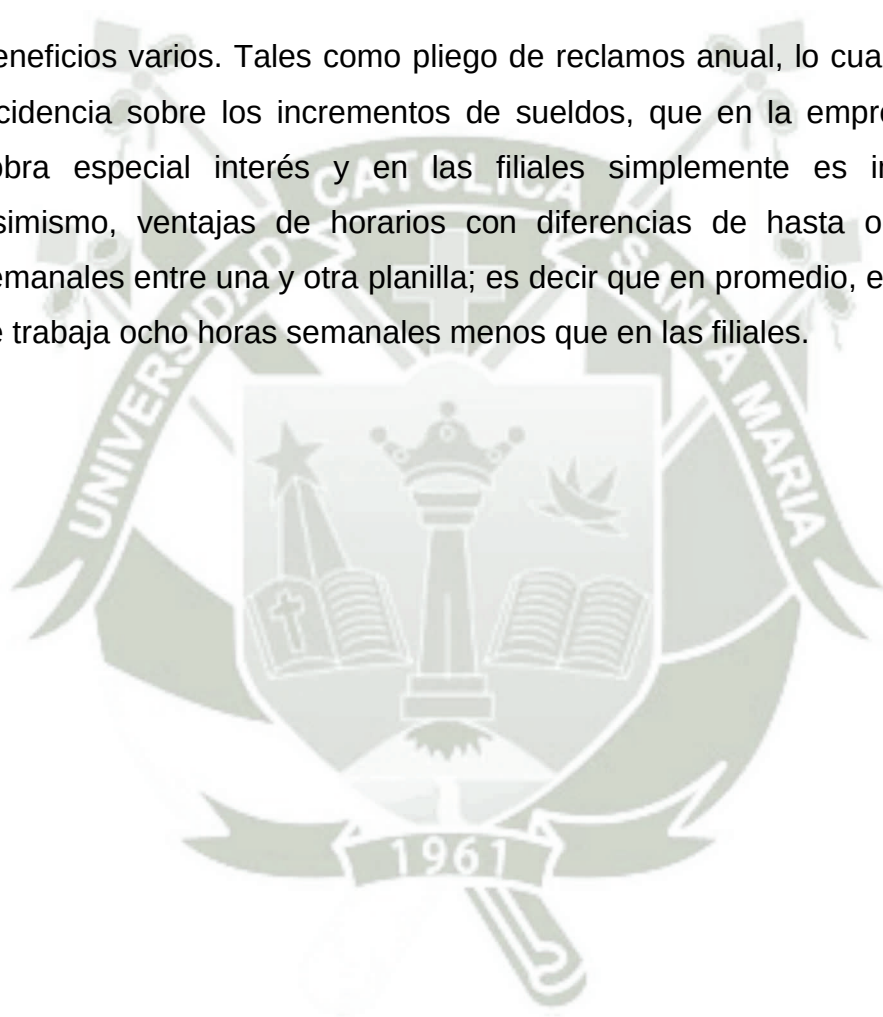
Asimismo, un problema real y además siempre latente en varias dimensiones, es el hecho que dentro de la misma organización corporativa, existan varias planillas – 3 principalmente – lo cual crea diferencias salariales notorias.

Por un lado, existe la planilla de la empresa matriz, cuyos beneficios son notoria y escandalosamente mayores a los de las empresas filiales, una que constituye la rama comercial y la otra la rama de servicios generales.

Resulta obvio que los pocos colaboradores que respondieron que consideraban justas y equitativas las remuneraciones en la corporación, pertenecen a la planilla de la empresa matriz.

Las diferencias entre los beneficios de una y otras planillas, son principalmente las siguientes.

- Remuneración básica en promedio. En la división matriz son, en promedio, 30 % mayores a las de las divisiones filiales.
- Utilidades. En la división matriz son, en promedio, 8 veces mayores que en las divisiones filiales. Sin embargo, hasta 3 años atrás fueron hasta 15 veces más altas.
- Beneficios varios. Tales como pliego de reclamos anual, lo cual tiene alta incidencia sobre los incrementos de sueldos, que en la empresa matriz cobra especial interés y en las filiales simplemente es inexistente. Asimismo, ventajas de horarios con diferencias de hasta ocho horas semanales entre una y otra planilla; es decir que en promedio, en la matriz se trabaja ocho horas semanales menos que en las filiales.



1.1.3. En cuando a compromiso de la empresa con el capital humano

5) Priorización de las acciones de gestión de capital humano propuestas para mejorar el desarrollo de las personas y la productividad

- a) Capacitaciones
- b) Incremento de sueldos
- c) Homologación de sueldos
- d) Mejora del clima laboral a través de actividades
- e) Mejora de clima a través de reconocimientos
- f) Mejora de clima a través de mejora en el ambiente
- g) Beneficios adicionales (Salud, descuentos, promociones, entre otros)

Se debe diferenciar de la tercera pregunta, la cual hace referencia a las acciones ya existentes, a diferencia de la sexta que hace referencia y pone énfasis a sugerencias acerca del mismo tema; así como también la visión se enfoca más a la mejora del clima laboral como parte de la gestión de capital humano. Es así que en esta pregunta se ha reorientado el sentido de las variables y se han incorporado dos más: Homologación de sueldos – Lo cual es diferente a incremento de sueldos – en alusión a que existen en la organización analizada demasiada amplitud de bandas salariales, y esto constituye un factor desmotivador; e Incorporación de beneficios adicionales (salud, compras y descuentos por planilla, promociones en comercios diversos, entre otros). Estas variables entran en reemplazo de otras que han sido eliminadas, que son las que hacen referencia a: Estilos de liderazgo y dirección, ya que esta no es parte de las sugerencias a la empresa, al no ser propiamente una acción que pueda ser incorporada por ésta, sino más bien se trata de un conjunto de cualidades personales de los líderes de la organización; así como la que hace referencia a los ascensos por evaluación de

desempeño o meritocracia, referida a un aspecto más personalizado que grupal.

Entonces, esta variable, se refiere a las expectativas de los colaboradores a todo nivel, respecto a lo que debiera ser el compromiso de la empresa para con ellos en cuanto a su desarrollo integral y no solamente en cuanto a la mejora de la productividad.

Para ponderar cada factor, se asignó un peso en la escala del 7 al 1 a cada alternativa, de acuerdo al nivel de importancia otorgado por cada colaborador o ejecutivo.



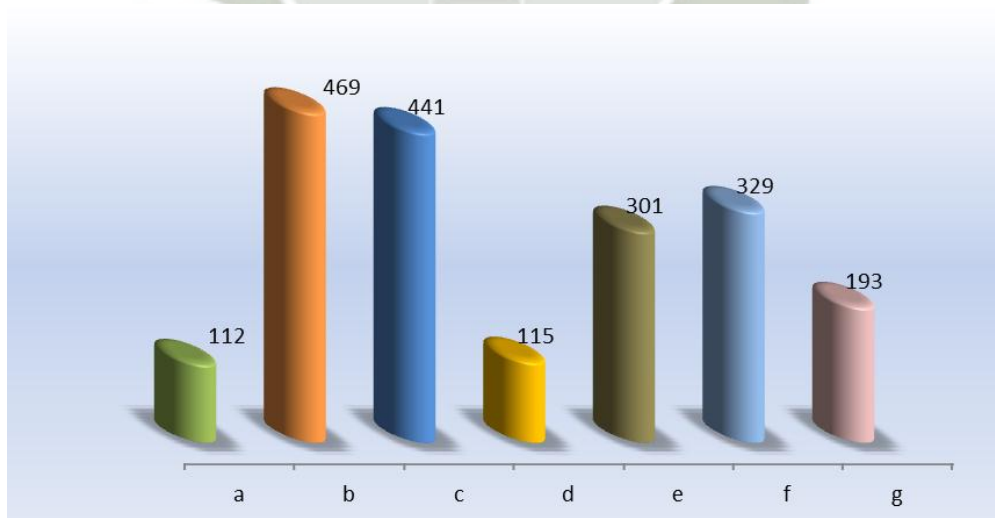
Cuadro No. 11
Priorización de las acciones de capital humano, propuestas para
mejorar la productividad, según los colaboradores
Orden en la encuesta

Alternativa	Factor	Puntaje
a	Capacitaciones	112
b	Incremento de sueldos	469
c	Homologación de sueldos	441
d	Mejora del clima laboral a través de actividades	115
e	Mejora del clima laboral a través de reconocimientos	301
f	Mejora del clima a través de mejoras en el ambiente	329
g	Beneficios adicionales (Salud, descuentos, promociones; otros)	193

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Gráfica No. 11
Priorización de las acciones de capital humano, propuestas para
mejorar la productividad, según los colaboradores
Orden en la encuesta



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Cuadro No. 12

Priorización de las acciones de capital humano, propuestas para mejorar la productividad, según los colaboradores
Orden de resultados (puntajes)

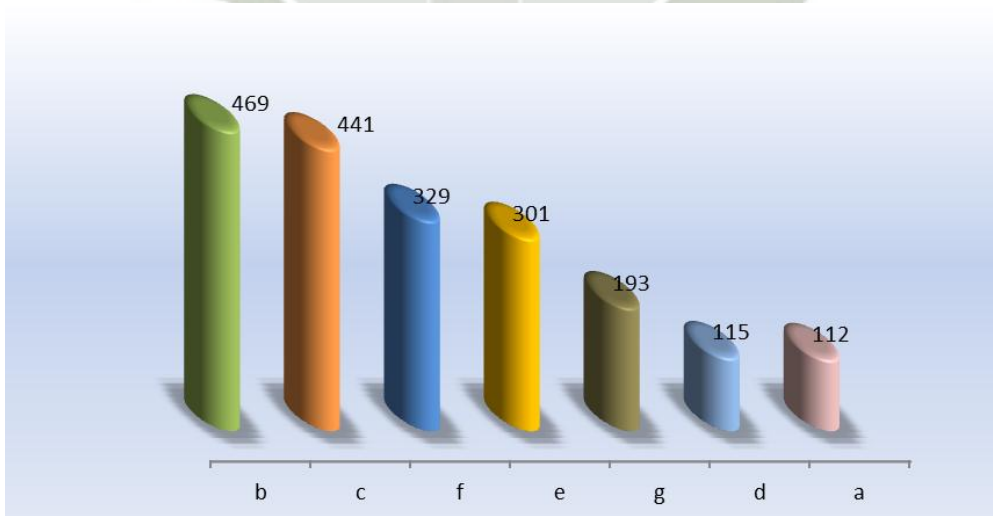
Alternativa	Factor	Puntaje
b	Incremento de sueldos	469
c	Homologación de sueldos	441
f	Mejora del clima a través de mejoras en el ambiente	329
e	Mejora del clima laboral a través de reconocimientos	301
g	Beneficios adicionales (Salud, descuentos, promociones; otros)	193
d	Mejora del clima laboral a través de actividades	115
a	Capacitaciones	112

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Gráfica No. 12

Priorización de las acciones de capital humano, propuestas para mejorar la productividad, según los colaboradores - Orden de resultados (puntajes)



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Cuadro No. 13

Priorización de las acciones de capital humano, propuestas para mejorar la productividad, según los ejecutivos – Orden en la encuesta

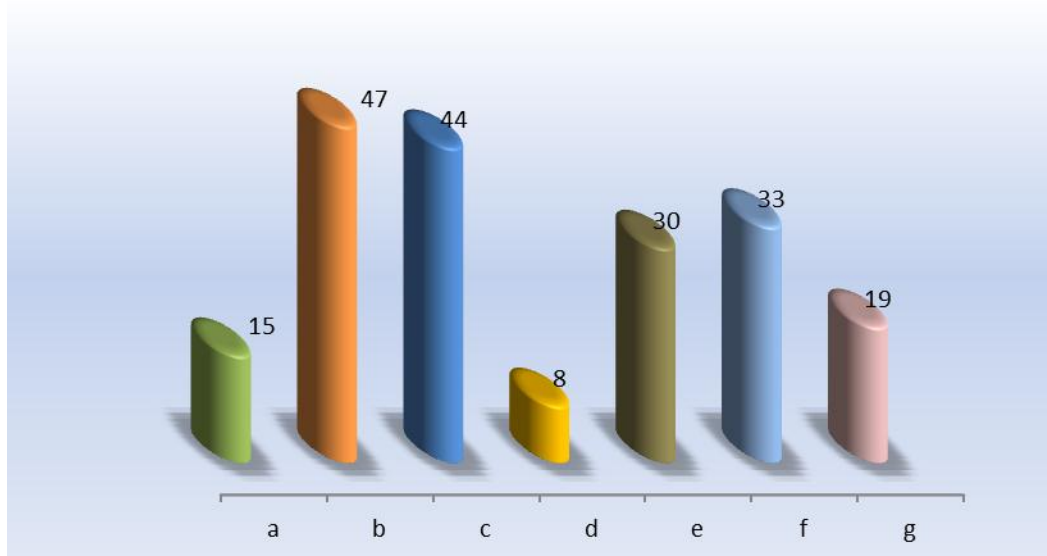
Alternativa	Factor	Puntaje
a	Capacitaciones	15
b	Incremento de sueldos	47
c	Homologación de sueldos	44
d	Mejora del clima laboral a través de actividades	8
e	Mejora del clima laboral a través de reconocimientos	30
f	Mejora del clima a través de mejoras en el ambiente	33
g	Beneficios adicionales (Salud, descuentos, promociones; otros)	19

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Gráfica No. 13

Priorización de las acciones de capital humano, propuestas para mejorar la productividad, según los ejecutivos – Orden en la encuesta



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

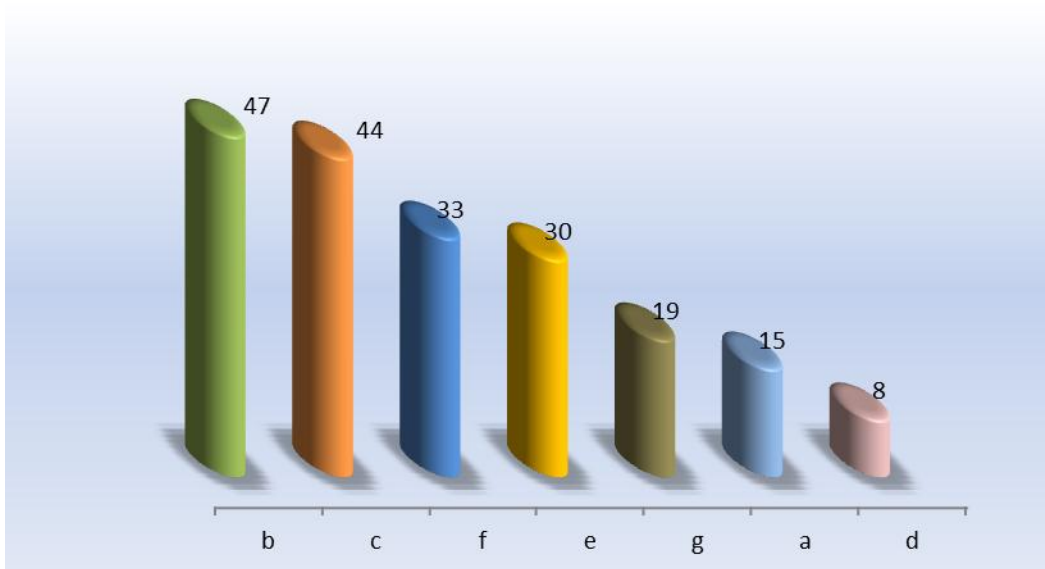
Cuadro No. 14
Priorización de las acciones de capital humano, propuestas para
mejorar la productividad , según los ejecutivos
Orden de resultados (puntajes)

Alternativa	Factor	Puntaje
b	Incremento de sueldos	47
c	Homologación de sueldos	44
f	Mejora del clima a través de mejoras en el ambiente	33
e	Mejora del clima laboral a través de reconocimientos	30
g	Beneficios adicionales (Salud, descuentos, promociones; otros	19
a	Capacitaciones	15
d	Mejora del clima laboral a través de actividades	8

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Gráfica No. 14
Priorización de las acciones de capital humano, propuestas para
mejorar la productividad, según los ejecutivos
Orden de resultados (puntajes)



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Los resultados de esta pregunta fueron los siguientes:

En su mayor parte, los puntos comentados en esta pregunta se han tratado en la pregunta 3, por tanto, el enfoque del análisis en este punto será el de las dos preguntas incorporadas. Lo más resaltante y nuevo en este caso lo siguiente:

Se hace evidente una vez más que los trabajadores consideran que su trabajo debe ser bien remunerado, ya que el punto que habla de las remuneraciones ocupa el primer lugar de importancia, por amplio margen; seguido muy de cerca por la homologación de sueldos, el cual es un punto que amerita tratarlo más al detalle.

En un tercer lugar de importancia, los trabajadores consideran como prioritario el ambiente de trabajo, seguido en cuarto lugar por la variable reconocimientos. En quinto lugar se valora los beneficios adicionales que la empresa debiera promover, en vista de las influencias que tiene con terceros. En sexto y séptimo lugar figuran las actividades de integración y capacitaciones, para el caso de los colaboradores. Para el caso de los ejecutivos, el orden de estas variables finales se invierte.

Se verá a continuación, las dos variables incorporadas específicamente para esta pregunta.

- **Homologación de sueldos.** Como se mencionó en párrafos precedentes, en la empresa analizada existe una estructura muy amplia y desigual de banas salariales, lo cual conduce a descontento. Esto genera un deseo muy fuerte entre los trabajadores descontentos por este motivo, que exista mayor equidad y por tanto, desean se incorpore esta variable entre las

acciones urgentes que debe tomar la empresa para mejorar el clima laboral, en el marco de una adecuada dirección de capital humano.

Por tanto, la homologación a la que se hace referencia, consiste en equiparar los niveles de sueldos entre los trabajadores de las diversas planillas y que realizan tareas y funciones similares, así como acortar las brechas entre las extensas bandas salariales.

Una frase muy recuente del sindicato de la organización y de los grupos descontentos es “A igual trabajo, igual salario”, la cual resulta muy elocuente.

Resulta evidente que una mayor igualdad o al menos, similitud de sueldos, generará un mejor clima laboral y por tanto, facilitará la dirección de capital humano.

- **Beneficios adicionales.** Este punto se refiere a todos los beneficios que, a criterio de los colaboradores y ejecutivos, debieran gozar por trabajar en una corporación de gran envergadura. Estos beneficios principalmente son: tención de salud en centros especializados, descuentos de comercios diversos, tanto en productos como en servicios. Asimismo, a invitaciones, promociones, entre otros. Incluso, algunos trabajadores consideraban que debieran tener descuentos en las tarifas de los diferentes servicios de telecomunicaciones, como son televisión paga, teléfono fijo y móvil así como en internet. De esta forma, la empresa sería mucho más cercana y generaría un vínculo emocional importante con cada uno de sus trabajadores.

1.2. En cuanto a la sostenibilidad económica y de cultura organizacional

1.2.1. Sostenibilidad de cultura organizacional

- 6) Consideración acerca de la existencia de una verdadera cultura organizacional que favorezca la productividad y desarrollo en la empresa

Cuadro No. 15

Existe una verdadera cultura organizacional que favorezca la productividad y desarrollo, según los colaboradores

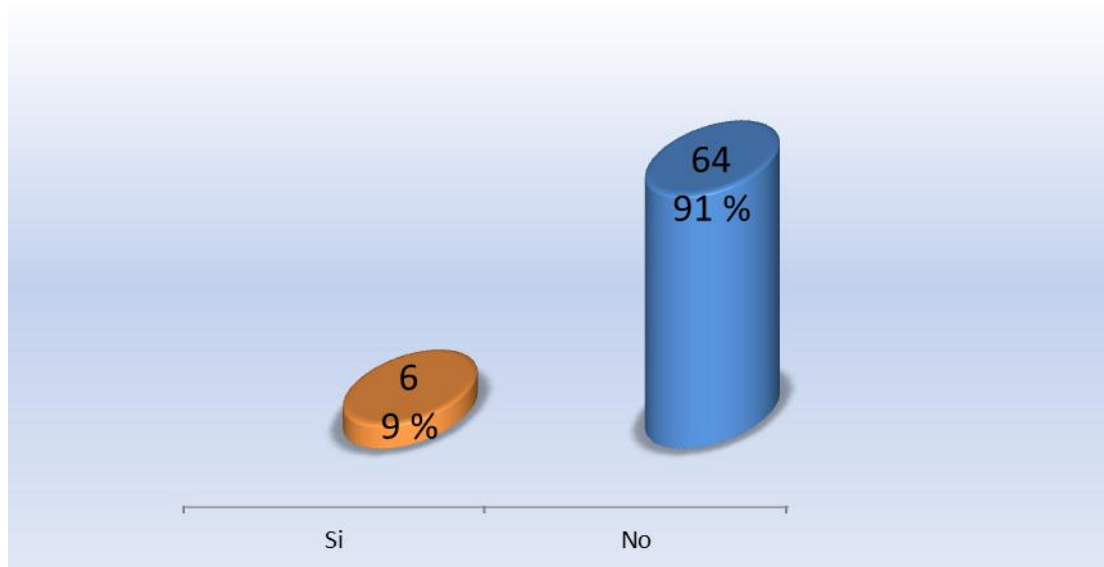
Respuesta	Frecuencia	%
SI	6	9
NO	64	91
Total	70	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Gráfica No. 15

Existe una verdadera cultura organizacional que favorezca la productividad y desarrollo, según los colaboradores



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Cuadro No. 16

Existe una verdadera cultura organizacional que favorezca la productividad y desarrollo, según los ejecutivos

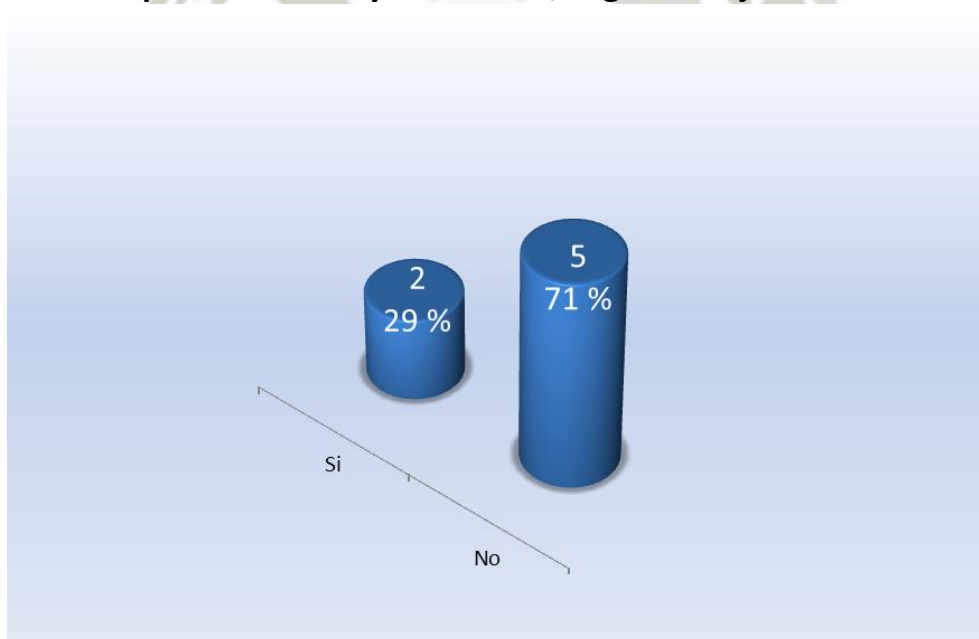
Respuesta	Frecuencia	%
SI	2	29
NO	5	71
Total	7	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Gráfica No. 16

Existe una verdadera cultura organizacional que favorezca la productividad y desarrollo, según los ejecutivos



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Los resultados fueron los siguientes.

En el caso de los ejecutivos, 2 de ellos (29 %) respondieron que sí y 5 (71 %) respondieron que no. En el caso de los colaboradores, 6 de ellos (9 %) respondieron que sí y 64 (91 %) respondieron que no.

Durante las entrevistas de verificación se notó que la gran mayoría de trabajadores, sean colaboradores o mandos, no consideran que la empresa tiene una verdadera cultura organizacional desarrollada, ya que expresan que se siguen manteniendo ciertas políticas y conductas que no corresponden a una cultura organizacional de este tipo. En gran medida estas opiniones se dan porque los trabajadores consideran que para que exista verdadera cultura organizacional debe primar un clima de confianza entre todos los componentes de la organización, sean directos o indirectos, internos o externos. Y definitivamente no existe este clima de confianza.

En el caso de los componentes internos (trabajadores) se notó cierto resentimiento básicamente por el trato desigual. Y entre los componentes externos (clientes) existe mucho descontento en cuanto a la calidad e idoneidad de los servicios y trato recibido por la empresa, la cual ha sido por mucho tiempo – Y aún lo es – muy mal juzgada por sus acciones inadecuadas que han repercutido material y moralmente en perjuicio de la sociedad a la cual debieran servir.

Por otro lado, los trabajadores opinan que no se puede considerar que exista una cultura organizacional desarrollada en una empresa en la que no se respeta irrestrictamente los contratos de trabajo, horas justas de jornadas laborales, entre otros.

Asimismo, los trabajadores consideran que existe demasiada intolerancia al interior de la empresa, incluso a nivel de la alta dirección, conformada por personas que supuestamente debieran ser tolerantes, en vista de su formación académica y posición social.

Otro factor que impide el desarrollo pleno de la cultura organizacional es la falta de programas adecuados y adaptados a la realidad de la empresa en estudio, los cuales debieran enfocarse en mejorar la calidad de vida de los trabajadores y no solamente el nivel de vida de los mismos. Entre los puntos de interés a este respecto, se encuentran:

- Respeto irrestricto de los horarios de trabajo, y en casos extremos, consideraciones especiales para quienes se ven en la necesidad de hacer sobretiempos.
- Respeto a la dignidad humana, en tanto, las personas son fines y no medios para lograr los objetivos económicos de la empresa. Parece algo obvio, pero la experiencia demuestra lo contrario en la empresa estudiada.
- Igualdad en el trato.
- Justicia y equidad en cuanto a pagos de haberes y beneficios varios.
- Solidaridad
- Lealtad
- Entre otros.

7) Acerca de la mejora y reorientación en la gestión de capital humano

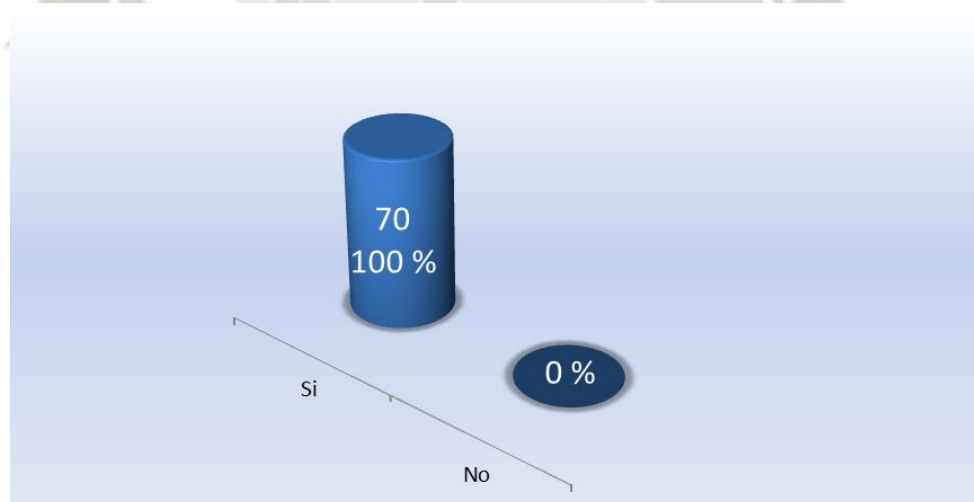
Cuadro No. 17
La gestión de capital humano se debe reorientar, según los colaboradores

Respuesta	Frecuencia	%
SI	70	100
NO	0	0
Total	70	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Gráfica No. 17
La gestión de capital humano se debe reorientar, según los colaboradores



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Cuadro No. 18
La gestión de capital humano se debe reorientar, según los ejecutivos

Respuesta	Frecuencia	%
SI	7	100
NO	0	0
Total	7	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Gráfica No. 18
La gestión de capital humano se debe reorientar, según los ejecutivos



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Los resultados fueron sumamente elocuentes, ya que muestran la opinión clara de los trabajadores a todo nivel, acerca de que si se debe reorientar los diversos factores en la gestión de capital humano. Este punto es el

que requirió de mayor análisis y de más amplia realización de entrevistas de validación por la complejidad que representa.

Los resultados fueron los siguientes: Los setenta colaboradores y los siete ejecutivos encuestados – es decir, 100 % -manifestaron que Si es necesaria una reorientación en la gestión de capital humano, debiendo partir ésta desde la alta dirección. Sin embargo, cabe precisar que si bien es cierto, los trabajadores consideran que es necesaria la reorientación mencionada, esto no significa que todo esté mal. Hay aspectos muy positivos, pero que podrían ser mejores aún; así como aspectos negativos que podrían transformarse en positivos.

Durante las entrevistas de validación, se descubrió que básicamente los colaboradores a todo nivel, es decir mandos y no mandos solicitan atención. Esta es una condición inherente al ser humano. La persona requiere atención y respeto.

Cuando se habla de gestión de capital humano, se refiere a un tema sumamente complejo, con muchas aristas y variables que precisan ser atendidas; y no solamente al fijar la atención en el personal interno, sino sobre todo en las repercusiones que éste tiene sobre otros stakeholders o grupos de interés, principalmente los clientes, quienes son el producto de lo que reciben de los trabajadores (cliente interno).

Lo que los trabajadores – Mandos y no mandos – requieren, básicamente es (Utilizando y parafraseando las mismas palabras de los encuestados):

- Atención plena a sus necesidades.
- Liderazgo efectivo, claro, directo y transparente, partiendo desde la alta dirección.
- Trato personalizado, amable y humano.

- Enseñanza permanente en el trabajo cotidiano (coaching).
- Seguimiento y acompañamiento.
- Empowerment efectivo, pero acompañado de guía.
- Crecimiento y desarrollo pleno.
- No permitir despidos arbitrarios.
- Sinceridad.
- Lealtad

Pero, para el investigador incisivo y para el lector en general, ¿qué significa todo esto? Se verá a continuación.

- **Atención plena a las necesidades.** Los colaboradores sienten que no siempre sus necesidades son cubiertas como resultado de laborar en la empresa en estudio. Manifiestan que si bien es cierto pueden cubrir sus necesidades básicas o fisiológicas y de seguridad gracias al sueldo percibido, sin embargo, sus necesidades de afiliación y estima no son cubiertas; todo lo contrario, sienten que la empresa los asfixia hasta el punto de ir en contra de la satisfacción de estas necesidades. En otras palabras, sienten que “se queman por el trabajo”, pero sin existir a cambio una recompensa integral real, en los ámbitos material y espiritual.

A propósito de los términos empleados en párrafo anterior, hoy en día se habla acerca del “burnout” (En término inglés), o lo que se puede traducir no literalmente como “quemarse por el trabajo”. En resumen, éste es un concepto que abarca todo lo referente al estrés laboral, despersonalización a causa de los trabajos demasiado exigentes e ingratos , deshumanización, agotamiento emocional, falta de realización laboral; entre otros. Además, todo esto conduce al deterioro de las relaciones interpersonales, y por tanto, a las relaciones dentro y fuera de la organización y a todo nivel.

- **Liderazgo efectivo, claro, directo y transparente, partiendo desde la alta dirección.** Un líder no necesariamente es un jefe y éste no necesariamente es aquel. Es así que si los mandos no se comportan realmente como líderes formadores y mentores de sus trabajadores a cargo, realmente no están cumpliendo con su rol a plenitud.

Por otro lado, la claridad, el ser directo y la transparencia, son virtudes muy apreciadas por el personal de la empresa. Sin embargo, es bueno distinguir entre ser directo y ser “malcriado”; así como entre ser sincero y ser hiriente. Asimismo, la transparencia implica ser limpio, no ocultar nada, decir la verdad aunque ésta sea dura... En pocas palabras es “Ser y parecer”.

Cuando se habla de que el liderazgo con todas las cualidades señaladas debe partir desde la alta dirección, quiere decir que ésta debe estar comprometida plenamente con el desarrollo de todos y cada uno de los colaboradores, sin excepción. Además que debe fomentar un clima de plena confianza en concordancia con la visión y misión de la empresa que deben estar orientadas a formar una real y verdadera cultura organizacional.

- **Trato personalizado, amable y humano.** En otras palabras, un trato digno del ser humano, el cual se ha perdido por la despersonalización producto de algunos avances tecnológicos cuando son mal dirigidos como es el caso del internet, los correos electrónicos masivos, entre otros. Todo esto agravado por el estrés generado por las altas metas comerciales, las cuales muchas veces son inalcanzables y por tanto, generan frustración en las personas. Asimismo, al capital humano se le ve como un medio y no como un fin, ya que al tratar de alcanzar las metas y objetivos a toda costa, se maltrata a las personas, dejando de lado toda cortesía y muestra de interés hacia su dignidad.

- **Enseñanza permanente en el trabajo cotidiano (coaching).** Los colaboradores esperan aprender de sus jefes durante el desarrollo de su trabajo (Es decir, en la práctica), y no solamente convertirse en medios para lograr los fines económicos de la organización. Además, esperan ser acompañados en sus esfuerzos por sus líderes, en todo momento, y que este acompañamiento se convierta en entrenamiento guiado permanente.

- **Seguimiento y acompañamiento.** En gran medida, es complemento del punto anterior. El seguimiento implica correcciones en el transcurso del desarrollo del trabajo, enriquecimiento de la labor realizada y ganar experiencias en forma conjunta, creando vínculos reales y duraderos entre los colaboradores y de éstos con sus líderes.

- **Empowerment efectivo, pero acompañado de guía.** En otras palabras, es el empoderamiento para hacer, considerando siempre márgenes de error y tolerancia al error y al fracaso. Es sumamente importante dar poder a los colaboradores para que actúen y tomen decisiones, pero siempre bajo guía permanente. Solo así crecerán como personas y profesionales plenos. Es obvio que los colaboradores se equivocarán y es justamente en este punto en el que se debe tener tolerancia al error y al fracaso, un factor que no está incorporado plenamente en la cultura organizacional de la empresa estudiada.

- **Crecimiento y desarrollo pleno.** Es una resultante de las variables anteriores y sólo se alcanza cuando la persona se encuentra plenamente desarrollada como consecuencia del logro en diversas facetas y de la cobertura de sus necesidades básicas, de seguridad y afiliación, para lo cual debe ser apoyado por la empresa a través de políticas acertadas de dirección de capital humano.

- **No permitir despidos arbitrarios.** En este punto, se refleja un tema sumamente sensible y es que en la organización estudiada, se dan permanentes cambios que conllevan despidos arbitrarios. Estos cambios son fusiones, absorciones, entre otros; debidos a la estructura tan grande y compleja de la corporación. Sin embargo, los colaboradores son conscientes que estos despidos debieran – y de hecho, pueden – evitarse, ya que las funciones variadas que se presentan así lo permiten.

Los trabajadores indican que en muchas oportunidades los despidos arbitrarios son innecesarios y se deben no solamente a los cambios organizacionales mencionados en párrafo anterior, sino a predisposiciones personales de algunos altos ejecutivos de la empresa, así como a un deseo desmedido de reducir costos, sin importar el futuro de las familias que quedan desamparadas por el desempleo.

Asimismo, cabe señalar que la empresa estudiada es una de las organizaciones que afrontan mayor cantidad de juicios en el fuero laboral, a nivel nacional. Es obvio que estos litigios judiciales se deben a los abusos cometidos contra los trabajadores, sean éstos de nivel colaboradores o ejecutivos.

- **Sinceridad y lealtad.** Si bien es cierto que éstas son parte de la crianza y la formación desde el hogar, ya que constituyen elementos muy personales, también es verdad que la empresa debiera contratar a personas que practiquen algunas virtudes básicas, de manera que exista entendimiento y se asegure buenas relaciones entre las mismas. Y aún más importante, los miembros de la alta dirección debieran ser los primeros en practicar estas virtudes.

Por tal razón, se pone de manifiesto que en una organización en la que no se practiquen valores, al menos los más elementales, las relaciones entre

los componentes humanos se verá seriamente afectada. Y justamente es lo que ocurre en la organización estudiada: Carencia de valores.

Durante las entrevistas de comprobación y la observación, se puso de manifiesto que las personas suelen priorizar su ascenso y beneficio personal al interés común y, además, se suelen ver acciones marcadas por ansias desmedidas de poder y mejora económica costa de los demás. Algunas frases escuchadas entre los miembros de la organización fue justamente “Aquí a nadie le interesa el bien común”... Definitivamente los valores impactan sobre la cultura organizacional y su orientación.



1.2.2. En cuanto a la sostenibilidad de los resultados.

Preguntas sólo para ejecutivos

8) Cuantificación de la mejora en productividad, consecuencia de la realización de acciones en gestión de capital humano, según experiencia de los ejecutivos

a) No se mejoró b) De 1 a 20 % c) De 21 a 40 % d) De 40 % a más

Cuadro No. 19

Cuantificación de la mejora en la productividad respecto a acciones de gestión de capital humano

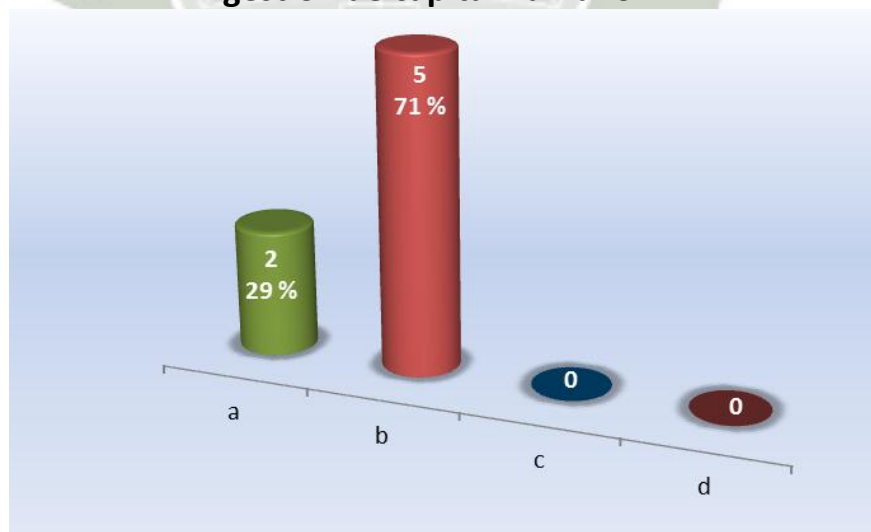
Nivel de mejora	Frecuencia	%
No se mejoró	2	29
De 1 a 20 %	5	71
De 21 a 40 %	0	0
De 40 % a más	0	0
Total	7	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Gráfica No. 19

Cuantificación de la mejora en la productividad respecto a acciones de gestión de capital humano



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Los resultados fueron los siguientes:

Dos ejecutivos (29 %) respondieron de acuerdo a su experiencia personal; que no se mejoró la productividad como consecuencia de la aplicación de acciones en la gestión de capital humano. 5 ejecutivos (71 %) respondieron que si se mejoró en el rango del 1 al 20 %. Y ninguno consideró que como consecuencia directa de acciones de gestión de capital humano se haya mejorado más de un 20 %.

Durante las entrevistas de comprobación, se pudo concluir que los ejecutivos en su mayoría coincidían en que si es factible una mejora en la productividad como efecto de las acciones de gestión de capital humano, en especial en el clima laboral; pero éstas no han sido decisivas. Es probable que se pueda mejorar si es que se reorientan.

Por otro lado, manifestaron que cuando la empresa inició programas de mejora de clima laboral, las acciones tomadas incidían con mayor fuerza en el incremento de la productividad que en la actualidad, después de algunos años de realizar estas experiencias. Al parecer, se está dando un desgaste inevitable en las acciones tomadas por la empresa, las cuales ya no impactan por varias razones:

- Los colaboradores o clientes internos han perdido el interés por las acciones de gestión de capital humano con incidencia en la mejora de clima laboral, tomadas por la empresa.
- Los colaboradores consideran que las acciones en la gestión de capital humano emprendidas por la empresa, al no ser percibidas como sinceras, sino como interesadas, generan un efecto contrario para las que fueron concebidas y por tanto, resultan siendo contraproducentes.

- Los ejecutivos encuestados consideran que las acciones emprendidas por la empresa, al no haberse renovado, son predecibles en cuanto a las intenciones de la empresa, encaminadas solamente a la mejora de la productividad y no a la satisfacción del capital humano. Esto genera falta de interés y efectos contrarios a los propósitos de la empresa.

Asimismo, los ejecutivos entrevistados coincidieron en que se podría elevar la productividad en el rango del 21 al 40 % si es que se renovaran las acciones emprendidas por la empresa. Sin embargo, consideraron que veían improbable que la productividad se incrementara en rangos mayores al 40 % solamente por las acciones emprendidas en la gestión de capital humano, con incidencia en el clima laboral, ya que existen otros factores que inciden con mucha fuerza – incluso mayor a la gestión de capital humano – como son el comportamiento del mercado junto a todas sus externalidades, lo cual incluye a los clientes, competencia, proveedores y otros; capacidad de planta interna y externa, renovación de concesión unida a las decisiones de gobierno a través del ministerio de comunicaciones y del Osiptel; entre otros factores que inciden en el movimiento de un sector tan dinámico, como son las telecomunicaciones.

9) Cuantificación de la mejora en los ingresos (OIBDA), como resultado del impacto de las acciones de gestión de capital humano.

a) No se mejoró b) De 1 a 20 % c) De 21 a 40 % d) De 40 % a más

Pregunta solamente para ejecutivos

Cuadro No. 20

Cuantificación de la mejora en los ingresos como resultado del impacto de las acciones de gestión de capital humano

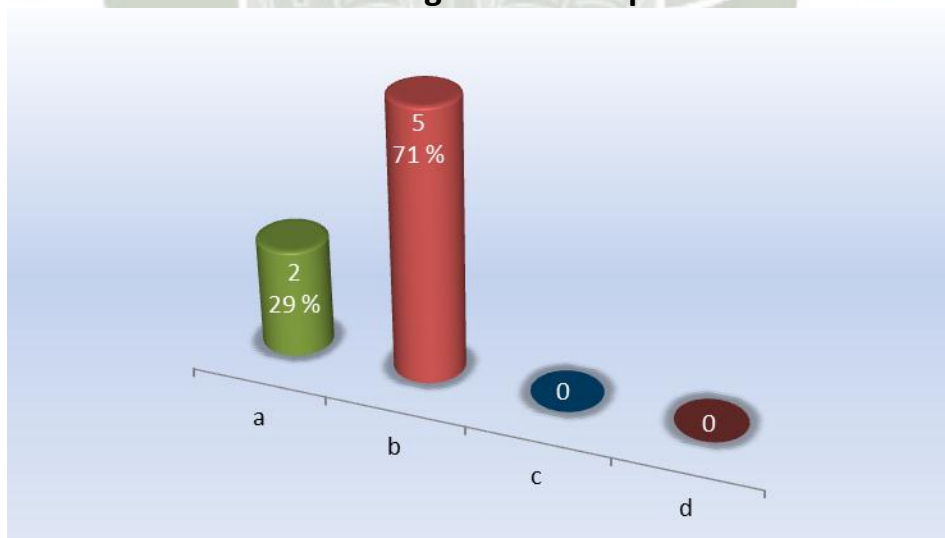
Nivel de mejora	Frecuencia	%
No se mejoró	2	29
De 1 a 20 %	5	71
De 21 a 40 %	0	0
De 40 % a más	0	0
Total	7	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Gráfica No. 20

Cuantificación de la mejora en los ingresos como resultado del impacto de las acciones de gestión de capital humano



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2012, Huancayo

Elaboración: Propia

Los resultados fueron los siguientes:

Dos ejecutivos (29 %) respondieron que no se mejoró en los ingresos como resultado consecuente de la aplicación de acciones en la gestión de capital humano. 5 ejecutivos (71 %) respondieron que si se mejoró en el rango del 1 al 20 %. Y ninguno consideró que como consecuencia directa de acciones de gestión de capital humano se haya mejorado más de un 20 %.

Durante las entrevistas de comprobación, se pudo concluir que los ejecutivos en su mayoría coincidían en que si es factible una mejora en los ingresos como efecto de las acciones de gestión de capital humano, en especial en el clima laboral; pero éstas no han sido decisivas. Es probable que se pueda mejorar si es que las acciones mencionadas se reorientaran.

Por otro lado, manifestaron que cuando la empresa inició programas de mejora de clima laboral, las acciones tomadas incidían con mayor fuerza en el incremento de los ingresos que en la actualidad, después de algunos años de realizar estas experiencias. Al parecer, se está dando un desgaste inevitable en las acciones tomadas por la empresa, las cuales ya no impactan por las razones explicadas en el punto 1.8.

Cabe aclarar que el resultado del incremento en los ingresos, es consecuencia de la mejora en la productividad (punto 1.8)

Asimismo, los ejecutivos entrevistados coincidieron en que se podría elevar los ingresos, como resultado de mejoras en los niveles de productividad, los cuales en este caso se expresan en unidades monetarias (OIBDA o utilidad operativa antes de impuestos). Sin embargo, el impacto no sería mayor al rango del 21 al 40 %; incluso, si las acciones de gestión de capital humano con incidencia en el clima laboral fueran notoriamente diferentes a las emprendidas anteriormente.

2. Gestión de capital humano en la empresa estudiada: Aplicación de conceptos al caso investigado

(Por cada variable, indicador y sub indicador)

2.1. Variable independiente: Acciones en la gestión de capital humano en empresa de telecomunicaciones (Diferentes acciones de clima laboral, gestión diaria, tipos de liderazgo, entre otras).

2.1.1. Comportamiento frente a los colaboradores (Comportamiento de los directivos, gerentes y jefes en la organización).

a- Trato. Al haber estudiado a la organización motivo de la investigación, se desprende que el trato ofrecido por los directivos y ejecutivos es, por lo general, medianamente lejano y desigual frente a los colaboradores, ya que no todos lo reciben de igual forma, lo cual repercute en el comportamiento y reacciones de los colaboradores. Este nivel de trato está en relación con diversidad de factores, los cuales, principalmente son:

- Gran envergadura de la organización, lo cual no siempre facilita, y por el contrario, dificulta las relaciones entre las personas a todo nivel, al interior de cada nivel y entre los mismos.
- No contar con una cultura organizacional completamente definida y menos aún desarrollada.

- Estilos de vida y formaciones disímiles entre unas y otras personas, sobre todo entre los diferentes directivos y ejecutivos.
- Favoritismo y subjetividad entre algunos ejecutivos y directivos, frente a los colaboradores.
- Presión excesiva por el cumplimiento de las metas y objetivos, incluso, al extremo de denigrar la dignidad humana, en algunos casos.

Es así que se ha observado diversidad de tratos, desde los más cercanos y paternalistas hasta los más lejanos y déspotas. En el primer caso, suelen coincidir con el estilo de liderazgo orientado a las personas y en el segundo, con el orientado a los resultados o tareas. De hecho, esto también repercute sobre los resultados económicos de la empresa, los cuales no serían sostenibles en el tiempo si no se logra un equilibrio entre los dos tipos de liderazgo.

b- Estilos de liderazgo. Estos son variados, predominando el estilo orientado a las tareas, aunque existe una minoría de líderes que se orientan hacia las personas. En cuanto al liderazgo transformador, realmente no se observa una marcada tendencia hacia una orientación a éste, por tanto, no se espera tener grandes cambios en favor de la dirección de capital humano en la organización investigada. Es así que se debe anotar los siguientes puntos:

- Liderazgo orientado a las personas. Se practica por un grupo menor de ejecutivos de la empresa,

generando un clima amigable y de franca cooperación, aunque aparentemente los resultados económicos para la empresa no sean los mayores en términos monetarios, pero sí los de mayor sostenibilidad en el tiempo.

- Liderazgo orientado a las tareas o a los resultados. Es el que se practica con mayor énfasis y genera un clima laboral hostil y de baja cooperación, aunque aparentemente con resultados económicos mejores. La duda es que estos resultados pueden no ser sostenibles en el tiempo y la realización plena esperada de los colaboradores no será compatible con el trabajo en la organización.
- Liderazgo transformador. No se ha observado claramente, a pesar de algunos intentos aislados al interior de la organización, por parte de algunos ejecutivos y directivos. Sin embargo, cabe anotar que un liderazgo transformador solamente se podrá lograr si es que se toman en cuenta todos los factores que influyen sobre los resultados de la empresa; dejando de lado la idea de que solamente es importante la sostenibilidad económica en el tiempo o que ésta es la más importante.

En definitiva, el estilo de liderazgo influye sobre el comportamiento y la realización de los colaboradores. Al margen de los resultados económicos, éstos debieran supeditarse a la realización de las personas.

c- Estilos de dirección. Al respecto, se observa generalmente un estilo democrático y en algunas áreas, participativo. No se advierte un estilo autocrático, pero las decisiones más importantes de la empresa se imponen verticalmente, lo cual, en ocasiones genera desconcierto, y a veces, descontento.

Cabe anotar que se debe diferenciar entre lo que es liderazgo y dirección. Esta última se refiere más a aspectos formales ligados a la posesión de la investidura de jefe o directivo. La primera se refiere más a la capacidad de direccionar y ser seguido por las personas, no estando necesariamente ligado a la investidura de jefe. Tal es así que existen liderazgos espontáneos o informales al interior de las organizaciones y funcionan paralelamente a una estructura formal. Por esta razón es que se ha abordado ambos puntos por separado y priorizando la actitud humana del líder para la clasificación de estilos de liderazgo.

Al interior de la organización coexisten los tres tipos de dirección, y si bien es cierto que la de estilo democrático está extendida en las diferentes unidades orgánicas de la empresa, es bien cierto que siempre las decisiones vitales que involucran a toda la corporación, van a ser tomadas de forma autocrática, lo cual se toma en algunas oportunidades y por ciertos grupos de colaboradores, como abusivas. Esto ocurre siempre en las grandes corporaciones y la asimilación de las medidas tomadas por la alta dirección va a depender más de la forma como se comuniquen para que cada colaborador se sienta parte activa de la organización. En otras palabras, si se

comprende lo que se hace, se trabajará a gusto y productivamente; de no ser así, ocurrirá lo contrario.

d- Conocimiento de las personas. No se observa un interés por conocer a las personas de forma generalizada por parte de los directivos y ejecutivos de la empresa, y por tanto, se hace complicado emprender acciones de gestión de capital humano enfocada en las necesidades y aspiraciones de las personas, tendientes a su realización.

Esto ocurre, básicamente por lo siguiente:

- Desgaste por la realización de las labores diarias, lo cual limita el tiempo para poder entablar diálogos abiertos y acciones reales que conduzcan a una relación de lazos fuertes y duraderos entre los colaboradores y sus jefes.

Sin embargo, algunos líderes dentro de la corporación sí se toman un tiempo para conocer mejor a sus colaboradores y con buenos resultados; lamentablemente son casos aislados.

- Creencia equivocada que a mayor cercanía con los colaboradores, se perderá autoridad y por tanto, se comprometerá negativamente la productividad y los resultados de gestión.
- Simple desinterés por la falta de una cultura organizacional desarrollada y por idiosincrasia.

2.1.2. Acciones de clima laboral (Diferentes actividades orientadas a mejorar el clima laboral de la organización)

a- Saludos y felicitaciones – Reconocimientos. Es un punto descuidado por la empresa analizada, ya que no se percibe mayores esfuerzos por reconocer el trabajo bien realizado ni privada ni públicamente. Asimismo, no se realizan saludos por fechas especiales como cumpleaños o aniversarios, entre otros.

En cuanto a los reconocimientos específicamente por logros laborales, éstos son escasos y se limitan a premiar a colaboradores y no así a los ejecutivos, por política interna de la corporación.

Lo más resaltante a este respecto, es:

- Por idiosincrasia resulta difícil que las personas se comprometan con los demás, lo cual también repercute en la realización de saludos, felicitaciones y reconocimientos, que son en cierto modo, una señal de desprendimiento y generosidad.
- El reconocimiento constituye, en cierta forma, no sólo generosidad, sino el aceptar los logros de los demás, lo cual no siempre los jefes están dispuestos a hacer debido a temores sin sentido, bajo la creencia que sus colaboradores no se esforzarán con la misma intensidad si es que se les reconoce, bajo la premisa errada que las personas al sentirse reconocidas pensarán que ya no tienen más que mejorar y esto

originará un estancamiento en su superación personal y en el logro de los objetivos.

b- Remuneración justa y equitativa. Como ya se ha tratado anteriormente, se observa desequilibrio sustancial en cuanto a la equidad en las remuneraciones, originado básicamente por una inadecuada gestión de bandas salariales.

Este desequilibrio se produce por varios motivos, ya tratados en puntos anteriores. En éste corresponde acotar lo siguiente:

- No se observa real voluntad por parte de la alta dirección de la corporación en aplicar criterios de justicia y equidad en las remuneraciones.
- Por tanto, en este sentido, no se puede realizar cambios en las diferentes oficinas zonales de la corporación, al ser los sueldos fijados por políticas centralizadas. En consecuencia, continuaría siendo un factor desmotivador, en la medida en que no se resuelvan las desigualdades, las cuales sí son posibles de resolver.

c- Actividades de integración. Estas se realizan en ocasiones especiales, pero no son muy apreciadas por todos los colaboradores y resultan totalmente indiferentes para los ejecutivos.

Los motivos por lo que estas actividades no tienen el impacto esperado sobre el clima laboral y la cultura organizacional, son diversos:

- Estas actividades no son vistas como sinceras, por los motivos explicados anteriormente, y por tanto, no producen el impacto esperado.
- Al no producir el impacto esperado, la productividad no se incrementa como se debiera.
- Existe forma de convertir a estas actividades sin mayor efecto en acciones que realmente impacten sobre la cultura organizacional y los resultados económicos. Y la fórmula es muy simple: Que la empresa las promueva no solamente cuando se necesita mejorar los resultados o cuando el gobierno esté próximo a tomar la decisión de renovar la concesión del servicio de telecomunicaciones. Estas actividades debieran ser promovidas siempre, con un involucramiento directo y decisivo por parte de la alta dirección y contar con la participación de las familias de los colaboradores, construyendo verdaderos lazos con el entorno inmediato de los mismos. De esta manera, si tendrán el efecto esperado y serán sostenibles en el tiempo.

2.1.3. Compromiso con el capital humano (Compromiso con el desarrollo de las personas para su mejora continua y desarrollo).

a- Capacitaciones. Estas son poco apreciadas, ya que tanto colaboradores como ejecutivos cuestionan la orientación y la verdadera utilidad de las mismas. Tienen mayor impacto como medio de salir de la rutina diaria de trabajo que como una

verdadera forma de mejorar los conocimientos y destrezas técnicas para un mejor desarrollo de las labores en el trabajo, y menos aún como medios de educación integral.

Las razones por las que esto ocurra, son:

- Durante las capacitaciones no se aborda los temas propuestos teniendo en cuenta la realidad de cada zona, sino que se realizan de acuerdo a un criterio de la oficina central ubicada en la capital del país, con los consiguientes sesgos.
- Las capacitaciones no se abordan bajo criterios de educación integral, sino solamente con criterios netamente técnicos y encasillados en las labores diarias y actuales de los colaboradores, originando enfoques limitados a muy corto plazo.
- Carencias por parte de los expositores y/o de las instituciones contratadas por la organización para impartir las capacitaciones, no siendo siempre aquellas las más idóneas.

b- Ascensos por evaluación del desempeño (meritocracia).

Estos se dan en la medida en que se presenten las oportunidades dentro de la corporación, sin embargo, no siempre responden a la objetividad que debiera primar en estos casos.

Asimismo, los ascensos no siempre son accesibles a todos los trabajadores de la corporación por igual.

Las principales carencias para que este factor resulte realmente desmotivador, son:

- Las evaluaciones del desempeño, por lo general, no son objetivas, sino todo lo contrario: Se encuentran plagadas de subjetividad, preferencias y favoritismos. Entonces, resulta obvio que la gran mayoría de colaboradores se sienten desmotivados, al no ser parte de “un grupo selecto de favorecidos”. Esta percepción resulta siendo cierta, aunque se tiende a exagerar, ya que se suele generalizar.
- Los ascensos no siempre son accesibles por igual a todos, tanto entre las diferentes áreas dentro de la organización, como dentro de una misma área.
- Los ascensos no siempre implican mejoras económicas importantes, lo cual siempre es un punto de discusión, ya que existen diversas corrientes al respecto. Sin embargo, por idiosincrasia, en el medio en el cual se ubica la organización estudiada, sigue siendo muy marcado el criterio de que una mejora en la jerarquía debe ir acompañada de mejoras salariales importantes.

c- Evaluación permanente. Aparentemente existe evaluación permanente tanto de aspectos laborales como extra laborales, sin embargo, las evaluaciones no siempre son objetivas. Todo lo contrario, suelen estar cargadas de

subjetividad, lo que pone en tela de juicio la idoneidad de los procesos de evaluación de desempeño (meritocracia) y otras.

Este punto tiene estrecha relación con el anterior. Simplemente, cabe acotar lo siguiente:

- Al momento de realizar las evaluaciones se debe considerar que cada zona del país presenta particularidades especiales y que no se tienen las mismas facilidades para realizar el trabajo en todas las regiones. Es así que no es lo mismo calificar a un colaborador de la capital, quien tiene todas las facilidades técnicas y económicas para realizar su trabajo, frente a otros de provincias, quienes, por lo general, no cuentan con los mismos recursos. Así como tampoco es lo mismo evaluar el trabajo realizado en la costa, sierra o selva. En estas dos últimas regiones, las dificultades se multiplican y las facilidades se reducen.
- Las evaluaciones deben ser personalizadas, aunque tomando en cuenta factores de trabajo en equipo. En tal sentido, se debe evitar distorsiones generadas por pretender evaluar a todo un equipo de trabajo por igual, sin tener en cuenta los méritos personales y viceversa.

2.2. Variable dependiente: Sostenibilidad económica y de cultura organizacional

2.2.1. Resultados económicos (Eficiencia y eficacia en el logro de los resultados económicos e impacto futuro)

a- **Ventas netas (Altas menos bajas).** En la empresa investigada y analizada, se da un fenómeno particular, ya que al tratarse de un servicio público sujeto a que los clientes desistan del servicio en algún momento determinado, no todas las ventas realizadas se cuentan como ganancia, ya que a éstas se deben restar las bajas de los servicios.

Definitivamente, esto complica la ponderación en cuanto a los resultados operativos. Y es que surge una dicotomía entre la importancia de vender y la de conservar a los clientes a quienes ya se les vendió el servicio en períodos anteriores. Esto se ve agravado considerando que son áreas, y por tanto personas, diferentes en la empresa, las que administran ambas funciones, En tal sentido, se deben considerar los siguientes puntos:

- Colaboradores del front office adecuadamente motivados podrán generar mejores y más efectivas retenciones de clientes que van a desistir de su permanencia con el servicio. No siempre ocurre que estos trabajadores se encuentran motivados.
- Colaboradores en el área comercial que, además de estar muy bien preparados en técnicas de venta, así como en conocimiento de los servicios ofertados;

estén motivados plenamente y se identifiquen con la empresa.

- Asimismo, los colaboradores que conforman el capital humano de las empresas tercerizadas deben estar igualmente motivados, como es el caso de los vendedores de agencias autorizadas y técnicos de contratas y subcontratas; ya que los trabajadores de éstas son identificados como parte de la corporación por parte de los clientes y de la sociedad en general, sin hacer distinciones si pertenecen a una planilla de la empresa principal o a las empresas colaboradoras.

b- Ganancia neta. Esta es un resultado del indicador anterior y se expresa en términos monetarios. Sin embargo, también es resultado del manejo financiero y de recursos varios adecuado, reflejado en diversos indicadores, entre los que se cuentan el Oibda o utilidad operativa.

c- Mejoras salariales. Estas debieran ser el producto de dos indicadores diferentes:

- Costo de vida (IPC y otros)
- Evaluación del desempeño (Meritocracia)

En tal sentido, el incremento en los haberes es una variable importante porque es el pilar económico fundamental para que los colaboradores se sientan respaldados y motivados para lograr sus metas cuantificables, satisfaciendo sus deseos y cubriendo sus necesidades.

Básicamente, es importante tomar en cuenta:

- Al realizar mejoras salariales, la empresa debe ser consciente que el sueldo es el componente principal por el que los colaboradores trabajan. Al respecto, no existe nada que pueda reemplazarlo, ni en sentido material ni en sentido espiritual.
- Toda mejora salarial debe ser equitativa y justa, al tomarse como un derecho de todos los trabajadores.
- Es conveniente que la remuneración tenga dos componentes: Fijo y variable, al menos en los niveles operativos bajos y medios. De esta forma, se garantiza la permanente mejora en productividad, siendo ésta sostenible en el tiempo.

d- Sostenibilidad. Esta tiene dos aspectos:

- Grupos de interés (Stakeholders) satisfechos.
- Renovación de la concesión

En el primer caso, se trata de alcanzar un equilibrio total entre los diferentes grupos de interés. Por un lado, el capital humano o clientes internos; y por otro lado, los actores del micro y macro entorno que rodean a la organización, como son los clientes externos, proveedores, sociedad y gobierno, principalmente.

En el segundo caso, se trata de asegurar la permanencia de la corporación en el tiempo, cumpliendo adecuadamente con las condiciones impuestas por el gobierno peruano. Es así que en cuanto a la sostenibilidad, se debe comentar lo siguiente:

- La sostenibilidad es importante porque genera estabilidad en la cultura organizacional y económica a través del tiempo. A su vez, éstas generan confianza entre los grupos de interés.
- La renovación de la concesión se basa, en gran medida, en la confianza generada, aunque ésta no necesariamente refleje realmente lo que sucede al interior de la organización, ya que, como se ha visto, los clientes internos no están del todo satisfechos en la sede motivo de análisis. En este caso, lo que hace la corporación es cubrir las crisis internas con intensa publicidad social.
- Asimismo, en cuanto a responsabilidad social de la empresa investigada, se evidencia que no se pone en práctica como se debe. En su lugar lo que realiza es publicidad social, la cual difiera enormemente de la anterior.

2.2.2. Resultados de cultura organizacional (Eficiencia y eficacia en el logro de los resultados culturales e impacto futuro)

a- Mayor satisfacción laboral

- La satisfacción o insatisfacción laborales son realidades que se evidencian al interior de la organización. Sin embargo, éstas no siempre son de interés de la alta dirección, aunque la lógica indica que siempre debieran serlo.

- La satisfacción laboral es el resultado de un conjunto de acciones llevadas a cabo en el ámbito de la gestión del capital humano y que tienen alta incidencia en el clima laboral. Sin embargo, éstas no siempre son las más adecuadas o no tienen los resultados esperados debido a que no están adecuadamente orientadas.

- La mayor satisfacción laboral repercutirá hacia el ambiente externo de la empresa.

b- Mejora de la cultura organizacional. La cultura organizacional es el conjunto de la misión, visión, valores y filosofía de una organización, puestas en práctica, en su conjunto, bajo criterios de unión y cohesión entre todos sus miembros. En tal sentido, cabe anotar lo siguiente:

- A una mayor cultura organizacional, se darán mejores resultados, tanto económicos como no económicos.
- Para lograr lo anterior, es necesario que todos los miembros de la organización conozcan, practiquen y sean parte activa de la misión, visión, valores; así como integrarse en un todo con la filosofía organizacional.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Los estilos de liderazgo y dirección bajo los cuales se enmarca el comportamiento de los directivos, gerentes y ejecutivos de la empresa investigada es una variable de vital importancia, ya que de éstos dependerá el compromiso y productividad de cada colaborador. Es así que ha quedado demostrado que bajo un estilo de liderazgo orientado a las personas y un estilo de dirección participativo-consultivo; la productividad y por tanto, los resultados, serán mejores que en los casos en los que se aplica un estilo de liderazgo orientado a las tareas y/o bajo un estilo de dirección autocrática. Además, en el primer escenario interno de la empresa, los resultados serán sostenibles en el tiempo.

Asimismo, la creación de una atmósfera de trabajo, en la que prime el trato igualitario con criterios de justicia y equidad, será la más adecuada para el desarrollo integral de los componentes del capital humano.

SEGUNDA

La motivación del capital humano se realiza en dos dimensiones importantes: Material y espiritual. No debe ser descuidada ninguna de las dos, ya que se crea un desbalance que trae como consecuencia descontento y finalmente, bajo rendimiento con impacto negativo en la productividad.

La productividad en la organización analizada se ve afectada positiva o negativamente por las acciones de dirección de capital humano con incidencia en el clima laboral. Sin embargo, estas variaciones, según se ha observado no son

determinantes, por lo que resulta muy importante re-direccionar las acciones para conseguir mejores resultados, las que serán conducentes hacia un adecuado desempeño y su posterior evaluación en cada período, las cuales no siempre resultan siendo parte de procesos de medición objetivos, generando descontento en los colaboradores menos favorecidos por los resultados de dichos procesos y que son, en muchas oportunidades, quienes merecen mejores calificaciones.

Toda acción en la dirección de capital humano tiene múltiple direccionalidad, tanto a niveles materiales como psicológicos e, incluso, espirituales; incluyendo la sostenibilidad en el tiempo. Así lo demuestran los niveles de rendimiento en las personas que están bajo un liderazgo orientado a las personas, las cuales, en plazos inmediatos tienen rendimientos algo inferiores a quienes están bajo un liderazgo orientado a los resultados; sin embargo, los resultados de los primeros son más sostenibles en el tiempo que los segundos.

Asimismo, factores que influyen en la gestión de capital humano con incidencia en el clima laboral son: Ambiente de trabajo, reconocimientos, ascensos, capacitaciones y actividades de integración. Sin embargo, ninguno de éstos supera en importancia valorativa por parte de los colaboradores y ejecutivos, a las variables sueldo y estilos de dirección y liderazgo.

Esto no significa, de ninguna manera, que deban ser dejadas de lado.

TERCERA

Se ha observado que en la empresa estudiada no existe compromiso serio, permanente y decidido con el capital humano, quedando esto demostrado al comprobar que no se ha prestado atención a aspectos como la autorrealización plena, de la cual, el trabajo es factor influyente; y que los colaboradores ven las acciones de dirección de capital humano con incidencia en el mantenimiento y desarrollo del clima laboral como meras actividades cargadas de pretensiones

mercantilistas por parte de la empresa, con el propósito de incrementar la producción y productividad a toda costa, incluso a expensas del sacrificio total de la vida personal, familiar y social de los trabajadores.

Es así que la empresa de telecomunicaciones investigada, a pesar de su considerable magnitud en cuanto a tamaño y capital social, es una entidad con una cultura organizacional poco desarrollada y que, además, ha descuidado aspectos gravitantes e importantísimos en la gestión del capital humano

CUARTA

Se ha demostrado que una adecuada gestión de capital humano impacta directamente sobre los resultados de la empresa, reflejo del incremento en la productividad y en consecuencia, en los ingresos de la empresa, los mismos que impactan sobre los resultados operativos y que se reflejan en indicadores financieros como el OIBDA. Estos resultados serán sostenibles en el tiempo, en la medida en la que el impacto de la dirección de capital humano se mantenga en niveles elevados o, al menos, adecuados.

QUINTA

La imagen de la empresa en el momento presente y con miras a su sostenibilidad futura, frente a los diversos grupos de interés (Stakeholders) como son clientes externos, sociedad y gobierno, entre otros; será el producto de la motivación de su capital humano, y por consiguiente de la productividad de éste. Asimismo, el clima laboral presenta un efecto multiplicador. A mayores colaboradores motivados, el ambiente de motivación crecerá. Caso contrario, se producirá el efecto inverso.

La medición de las acciones de gestión de capital humano, sobre todo las que conciernen a mejora y mantenimiento de clima laboral no siempre resulta ser

objetiva, en vista de los componentes subjetivos inmersos en este concepto. Por ello, la forma más adecuada de medición, es en base a los resultados de satisfacción real (o clima laboral real), que se plasmarán en la realización plena de los colaboradores.

SEXTA

En definitiva, la gestión de capital humano impacta positiva o negativamente en los resultados económicos y en la creación y sostenimiento de cultura organizacional. Asimismo, los resultados a largo plazo se verán afectados por los resultados a corto y mediano plazos, tanto en el ámbito interno como externo y en tal sentido, impactarán sobre las variables e indicadores tales como renovación de la concesión, mayores volúmenes de venta, incremento en la facturación con la consiguiente ganancia neta, generación de mayores utilidades como consecuencia de la anterior, entre otras. Por otro lado, en el ámbito de cultura corporativa, se impactará sobre la formación de una cultura organizacional plena basada en una filosofía sólida, compartida por capital humano leal con participación colectiva en las diferentes acciones de la empresa, en el marco de un autentico clima laboral positivo, el cual no solamente se vea reflejado en encuestas de medición temporal, sino que sea real y auténtico y solamente así será sostenible en el tiempo.

Entonces:

Se cumple la hipótesis, a través de la cual, se planteó que los resultados en la empresa se deben a múltiples factores, entre ellos y principalmente, al trabajo productivo de los colaboradores; una adecuada gestión de capital humano será de vital importancia en la consecución de los objetivos empresariales en la empresa investigada.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Es recomendable crear en la empresa y su entorno, un ambiente propicio para convertir a la organización en un medio de desarrollo personal conducente a la autorrealización plena; lo cual implica la práctica de un liderazgo orientado a las personas y estilo de dirección participativo-consultivo, conducentes a la obtención de resultados sostenibles en el tiempo.

En tal sentido, de ser el caso, es conveniente promover la aplicación de un liderazgo orientado a las personas, en reemplazo del orientado a las tareas, si se desea tener objetivos sostenibles en el tiempo y no solamente lograr objetivos a corto plazo. Además, un estilo de liderazgo genuinamente orientado a las personas genera mayor confianza y lealtad, aunque esta última dependerá sobre todo, de factores diversos como formación personal, familiar y social.

SEGUNDA

Es recomendable prestar atención en su conjunto a todas las acciones de gestión de capital humano, tanto en lo referente a factores espirituales como materiales, tales como ambiente de trabajo, reconocimientos, capacitaciones y actividades de integración. Sin embargo, como quiera que los segundos son la base para la manutención de los colaboradores y sus familias, deben constituir la base para los primeros, que son la base para el desarrollo pleno trascendente a los aspectos materiales.

TERCERA

Es recomendable tomar muy en cuenta la autorrealización plena de cada colaborador integrante del capital humano, haciéndoles sentir su importancia y que toda acción en favor de su desarrollo no es simplemente producto de intenciones mercantilistas por parte de la empresa con la finalidad de elevar los niveles de productividad, sino interés pleno y sincero por su realización. De esta forma, se conseguirá mayor lealtad y compromiso.

CUARTA

Se recomienda que para asegurar la sostenibilidad de los resultados económicos de la empresa, las acciones de gestión de capital humano, se realicen en forma permanente. Asimismo, es recomendable que los colaboradores a todo nivel compartan equitativamente y con criterio de justicia, los beneficios económicos resultantes de cada ejercicio anual. De esta forma se estaría asegurando el esfuerzo decidido del capital humano por generar mayores niveles de productividad en períodos subsiguientes.

Asimismo, se generaría un clima de confianza, al sentir que el reparto de utilidades y otros beneficios es equitativo.

QUINTA

Se recomienda, crear una cadena de valor concatenada entre cada uno de sus eslabones, iniciando por el trato correcto y adecuado a los colaboradores, generando posteriormente, resultados positivos de gestión bajo un clima laboral óptimo; lo cual repercutirá finamente en la imagen hacia los diferentes grupos de interés (stakeholders).

Asimismo, es importante que se realicen adecuados procesos de evaluación del desempeño, bajo parámetros objetivos, los cuales no deben estar contaminados por subjetividad ni preferencias de los evaluadores, ya que esto genera desconfianza, descontento y en consecuencia, bajos rendimientos en la realización del trabajo.

Tampoco se trata de medir únicamente el desempeño en el trabajo en circunstancias en las que se aplican acciones de mejora de clima laboral, ya que como se sabe, éstas solamente miden parcial y sesgadamente el mismo.

SEXTA

Es recomendable que los programas de gestión de capital humano con incidencia en el mantenimiento y desarrollo de clima laboral, incluyan las variables de ambiente de trabajo, reconocimientos, capacitaciones y actividades de integración; todas éstas como respaldo a las acciones calificadas como principales o de mayor valoración, como son remuneraciones y estilos de liderazgo y dirección. Esto debido a que los factores espirituales y psicológicos fortalecen también el desarrollo de la cultura organizacional. Todos estos impactarán en los resultados finales en cuanto a lo económico y a cultura organizacional.

SÉPTIMA

Es recomendable llevar a cabo en forma integrada acciones de gestión de capital humano con incidencia en el clima laboral tendientes a la mejora y sostenibilidad de los resultados económicos y de cultura organizacional, de forma permanente y no solamente en temporadas en las que se avecina la medición oficial anual o semestral; o cuando se participa en premios de carácter corporativo inter empresariales; en vista que si se dan de esta forma, la percepción entre

colaboradores es negativa, ya que se proyecta la idea que solamente se llevan a cabo dichas acciones por interés mercantilista de la empresa, con la finalidad de mejorar la productividad y no por un interés genuino hacia los seres humanos y su realización plena. La gestión de capital humano es la base de todo resultado económico sostenible en el tiempo y del establecimiento y mantenimiento de cultura organizacional.



PROPUESTA DE MEJORA

En la empresa estudiada, al igual que en todas las organizaciones modernas, inmersas en un escenario turbulento, es decir, de grandes y permanentes cambios, es conveniente revisar permanentemente las acciones de gestión de capital humano, en especial, aquellas que impactan directamente sobre el clima laboral, y como consecuencia de éste, en la productividad, así como en los resultados económicos y de cultura organizacional.

En tal sentido, es conveniente centrarse en los siguientes puntos de mejora:

- 1- **Escalas (bandas) salariales**, las cuales deben ser menos amplias, de manera que sean más equitativas. Este adecuado manejo produciría una percepción positiva por parte de todos los colaboradores, especialmente por los menos favorecidos, conducente a aminorar el impacto de las diferencias naturales que existen entre los miembros de la organización en cuanto a remuneraciones. Las diferencias excesivas son las que producen descontento, no así las diferencias razonables.

Si bien es cierto que los factores inmateriales o espirituales constituyen aspectos importantes para el desarrollo de capital humano y son, quizás, determinantes y los de mayor sostenibilidad en el tiempo, siempre y cuando se manejen adecuadamente; es recomendable mantener equidad en la asignación de sueldos en los diferentes niveles de colaboradores y ejecutivos, en vista que este factor ha sido calificado

como el de mayor relevancia por los propios colaboradores y ejecutivos de la empresa.

- 2- **Estilos de liderazgo y dirección.** En tal sentido, es conveniente que el liderazgo propiciado sea el orientado a las personas, lo cual implica una mayor preocupación por la realización plena de cada componente del capital humano. Sin embargo, cabe resaltar que en ciertas circunstancias, la orientación debe dirigirse hacia las tareas, cuando se trabaja con personas de trato difícil y que por cultura no responden positivamente ante el tipo de liderazgo orientado a las personas. Asimismo, en circunstancias en las que la idiosincrasia de las personas lo amerita, como se da en la oficina zonal de la empresa motivo de estudio.

Por otro lado, es importante recalcar que la tendencia debe ser la orientación al liderazgo transformador, el cual es más completo y constituye la base para realizar grandes cambios en escenarios estratégicamente turbulentos, como los que se viven en la empresa moderna. Esto preparará a todos los miembros del equipo para afrontar dichos cambios, de manera que la resistencia ante los mismos sea menor y los resultados finales sean positivos, con el consecuente mayor impacto, tanto en lo económico como en el aspecto de cultura organizacional.

- 3- **Capital intelectual.** Todas las acciones de gestión de capital humano deberán tender a la creación, mantenimiento y crecimiento del capital intelectual, pero no solamente limitarse a un enfoque netamente economicista, el cual conduce a serios problemas organizacionales de carácter interno y que repercuten sobre los factores externos.

- 4- **Manejo del stress laboral.** Hoy en día, el stress laboral ha llegado a niveles excesivamente altos, hasta el punto de considerarlos inhumanos. Es así que surge el concepto de “Burn out”, que en una traducción aproximada al español, significa “Quemarse por el trabajo”. Esto quiere decir que las personas hoy en día dejan todo su esfuerzo en el campo laboral, no quedando energía para realizar otras actividades en los terrenos familiar, social y personal. Es obvio que esta situación conducirá a frustración extrema, la cual pone al ser humano en una situación peligrosa, vulnerable y precaria que repercutirá en el rendimiento laboral; formando, asimismo, un círculo vicioso del cual no es fácil liberarse.

Para evitar lo expuesto en párrafo anterior, se debe tomar en cuenta la importancia de llevar a cabo acciones de gestión de capital humano tendientes a humanizar la organización global, las cuales deberán ser transversales a toda actividad en la organización. Dicha humanización incluye dimensiones tanto materiales como morales e, incluso, espirituales. Justamente hoy en día, y en un entorno organizacional moderno y dinámico; se busca poner en práctica en las empresas, actividades de orden espiritual sin sesgo religioso. En tal sentido no resulta extraño observar prácticas antiguamente impensadas dentro de las instalaciones de la empresa, tales como yoga, meditación trascendental, talleres de reflexión dinámica, conversaciones en círculos de calidad enfocadas a la mejora personal: incluso, hasta escuelas para padres y reuniones de formación para parejas; entre otras.

- 5- **Factores en la gestión de capital humano.** En definitiva, la conjunción de todos los factores en la gestión de capital humano serán coadyuvantes al éxito de la organización y a la realización plena de los integrantes de la misma. Sin embargo, todos estos factores deberán contar con las siguientes características:

- Permanentes en el tiempo, de manera que no parezcan acciones meramente interesadas, llevadas a cabo en temporadas de medición de clima laboral, tanto interna como externamente.
- Acordes a la realidad de la empresa y de cada una de sus oficinas zonales. Lo cual implica tomar en cuenta factores como idiosincrasia, costumbres, valores culturales; entre otros.
- Incluso, adaptadas a la realidad del capital humano que conforma la organización, uno a uno; tomando en cuenta variables como idiosincrasia, cultura, procedencia, entre otras.
- Deberán estar supeditados y al servicio de la realización plena de las personas.

6- **Prácticas de gestión, modernas y enriquecedoras.** Practicar permanentemente el empowerment, de manera que se aliente la creatividad conducente a la innovación, en un ambiente de amplia tolerancia al error, ya que el castigo desalienta y por tanto, elimina todo proceso creativo, base importante e ineludible para la innovación.

Junto al empoderamiento, debe practicarse coaching permanente. Esto es el entrenamiento permanente y acompañamiento cercano y efectivo, el cual tiene matices del camino discipular tan antiguo como valioso; y como tal, deberá estar pletórico de sentimientos de estima y afectividad, contrariamente a lo practicado en tiempos pasados y/o en organizaciones con cultura organizacional no desarrollada.

- 7- **Equilibrio entre vida laboral y personal.** Es de suma importancia equilibrar la vida laboral con la vida personal, debiendo la empresa propiciar este equilibrio a través de programas efectivos y concientización permanente que garantice el logro de este objetivo que debe ser común a todos los componentes humanos de la organización.

La forma de evitar descontento generado por el impacto negativo del trabajo, a todo nivel, es generar confianza a través de acciones realmente sinceras y que además, sean percibidas como tales. Y conseguirlo no es difícil para una corporación grande, ya que solamente es necesario aplicar amplio criterio y voluntad de cambio. Esto implica realizar acciones de dirección de capital humano en forma permanente y sostenida en el tiempo, haciendo ver y sentir a los colaboradores un verdadero interés por cada uno de ellos y sus aspiraciones, al margen de los resultados económicos que se pueda obtener como producto de las mismas.

- 8- **Relación con grupos de interés.** Es de vital importancia que la empresa motive de análisis, cuide con atención sus relaciones entre los grupos de interés, entre los que se cuentan con mayor incidencia la sociedad y el gobierno, por tratarse de una organización que es responsable de la generación y prestación de servicios de vital importancia como son las telecomunicaciones. En tal sentido, debe proporcionar atención al desarrollo de su capital humano (clientes internos), ya que es éste el que hará sostenible en el tiempo a través de su trabajo e identificación, tanto a la organización como a las relaciones de ésta con los diferentes grupos de interés. Y no se trata solamente de velar por mantener la imagen corporativa y realizar campañas costosas de publicidad social; sino que realmente se trabaje en un marco de responsabilidad social, la cual es muy diferente a la anterior.

A manera de corolario:

APRECIACIONES GENERALES SOBRE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO Y SU IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN

Realizar un recorrido por la gestión de capital humano es viajar por un mundo sin límites. No existe sólo una teoría, ni enfoque, ni escuela dueña de la verdad absoluta. Todo entorno actual, caracterizado por la turbulencia, es cambiante. Es así que todo cambio en el ambiente interno o externo repercute en el clima laboral; por tal razón, es sumamente importante considerarlos como parte de la gestión de personas.

Sentar las bases para el manejo de personas y el liderazgo, es algo complejo y demandaría una completa publicación de tomos completos. En esta tesis, se ha querido mostrar las ideas fundamentales sobre la mejor forma de gestionar y enriquecer al capital humano.

Existen diversos enfoques de gestión de personas. Existen y han existido infinitud de corrientes. En las organizaciones que han logrado una cultura organizacional desarrollada, se ha pasado a través del tiempo del Modelo Clásico al Modelo de Recursos Humanos, habiendo atravesado el estadio intermedio entre ambos, el Modelo de las Relaciones Humanas.

Hablar de un modelo Ideal, es pretender alcanzar una quimera. Lo que podemos decir es que existe un modelo más adecuado y así lo han demostrado las organizaciones de éxito. Este modelo es el de los Recursos Humanos, con grandes ingredientes de Relaciones Humanas; cuyo eje central es la persona. Esto no es más que realizar una gestión de capital humano adecuada a los tiempos actuales, en la que el centro de atención es el ser humano, sujeto y no objeto; poseedor de la más elevada dignidad.

Todo líder de empresa debe saber conscientemente que un aspecto vital para el desarrollo de la organización, es la aplicación de un sistema de gestión de capital humano integral, adecuado a sus circunstancias

particulares; asimismo, conociendo que cada ser humano presenta comportamientos de acuerdo a sus circunstancias particulares, siendo éste siempre probabilístico y no determinístico. Si el líder sabe incentivar al valioso capital humano a su cargo, éste responderá adecuadamente; si no lo hace, éste coadyuvará al fracaso de la Organización o, al menos, a su estancamiento y retroceso.

Finalmente, lo más importante es lograr exaltar el SER, por encima del conocer, del hacer y del poseer.



BIBLIOGRAFIA

ALBERT, Kenneth J.; Manuel del Administrador de Empresas, Tomo I: Reclutamiento y Capacitación de Ejecutivos. Tomo II: Administración de Recursos Humanos. Edit. Mc Graw Hill. México. 1993.

ANDRADE, Simón; Diccionario de Economía y Finanzas. Edit. Andrade. Perú. 2005.

BECERRA, Armín; Administración de Recursos Humanos. Edit. UNSA. Perú. 2007.

BRETONES, Francisco; La organización creadora de clima y cultura. Edit. Pirámide. España. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración. Edit. Mc. Graw Hill. México. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. Edit. Mc Graw Hill. México. 2007.

FERRERO, Pablo y ALCAZAR, Manuel; Gobierno de Personas en la Empresa. Edit. Universidad de Piura. Perú. 2008.

FREEMAN, R. Edwrdard; Strategic Management: A Stakeholder Approach. Edit. Pitman. USA. 2008.

LUCAS, Robert; On the Mechanics of Development Planning. Journal of Monetary Economics. USA. 1988.

PARKINSON, Norcothe; La Ley de Parkinson y otros ensayos. Edit. Seix Barral. España. 1988.

ROSEMBERG, Jerry; Diccionario de Administración y Fianzas. Edit. Océano. España. 2012

STONER, James; Administración. Edit. Pearson Educación. México. 2006.

VALDEZ, Ricardo; Tesis “Análisis de la problemática de Administración de Recursos Humanos y aplicación del liderazgo para la solución de problemas en la empresa”. Perú. 1998.

HEMEROGRAFIA Y OTRAS FUENTES

Revista Harvard Business Review, 2011-2012

VALDEZ, Ricardo. Conferencias y capacitaciones. 2010.

PAGINAS WEB REFERENCIALES

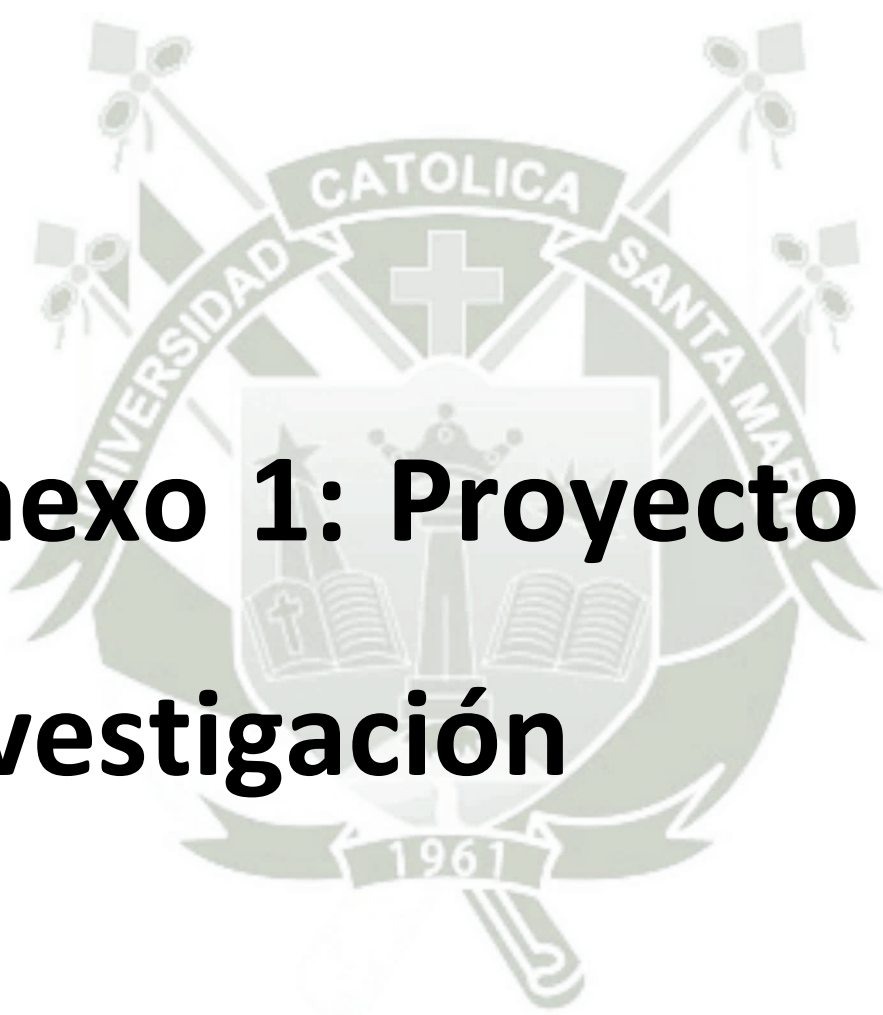
www.cede.es: Confederación Española de Empresarios y Ejecutivos

www.capitalhumano.es: Revista electrónica de Capital Humano

www.worldbank.org: Banco Mundial



Anexos



Anexo 1: Proyecto de investigación

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y DE CULTURA ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA ADECUADA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES, HUANCAYO 2012”

Proyecto de tesis presentado por el bachiller:
RICARDO ARTURO VALDEZ CORNEJO. Para
optar el Grado Académico de: MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

AREQUIPA - PERU

2012

INDICE

I. PREÁMBULO

II. PLANTEAMIENTO TEORICO

1. Problema de investigación

1.1. Enunciado del problema

1.2. Descripción del problema

1.2.1. Campo, Area y Línea de acción

1.2.2. Análisis de variable

Cuadro de variables e indicadores

1.2.3. Interrogantes básicas

1.2.4. Tipo y Nivel de Problema

1.3. Justificación del problema

2. Marco Conceptual

3. Antecedentes investigativos

4. Objetivos

5. Hipótesis

III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación

2. Campo de verificación

2.1. Ubicación espacial

2.2. Ubicación temporal

2.3. Unidad de estudio

3. Estrategia de recolección de datos

3.1. Organización

3.2. Recursos

3.3. Validación de los Instrumentos

3.4. Criterios para el manejo de resultados

3.4.1. Investigación de campo

IV. CRONOGRAMA DE TRABAJO DEL PROYECTO

V. PRESUPUESTO

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

I. PREÁMBULO

La gestión de capital humano, conocida anteriormente como administración de personal o de recursos humanos, cobra cada vez más importancia. Es por esta razón que como gerente y como profesional en la materia, el autor se ve atraído por el estudio y análisis de este tema, con la finalidad de aportar soluciones que permitan mejorar los resultados en las empresas, gracias a una mejor gestión integral que incluya el esfuerzo integral de la alta dirección, alta gerencia, gerencia media y colaboradores.

La evolución del pensamiento acerca de la gestión del capital humano ha sido relevante en la concepción y enfoque del aporte de las personas que conforman las empresas y que además, son el motor de las mismas. Es así que hoy en día, ya no se mira al recurso humano al nivel de las máquinas o de los equipos como ocurría en tiempos pasados, sino más bien, se les valora como el principal capital con el que cuenta una organización, sea ésta empresarial o institucional. Esta correcta ponderación se debe a que el colaborador o cliente interno es el principal inductor en el logro de los resultados empresariales óptimos hoy en día, y al mismo tiempo, protagonista en la búsqueda de la sostenibilidad económica y de cultura organizacional.

Sin embargo, toda gestión en pro del recurso humano que se pregone en la organización, debe ir acompañada de una real valoración del mismo, que se materialice en acciones concretas y demostrables, las cuales serán coadyuvantes en el éxito de la organización, traducido en resultados económicos y de cultura organizacional, la cual se verá fortalecida por el aporte de todos sus componentes humanos, vale decir, directivos, gerentes, ejecutivos y colaboradores en general. Asimismo, la adecuada dirección de capital humano repercutirá positivamente en y entre los grupos de interés – stakeholders – como son: Clientes externos, accionistas, gobierno, sociedad en general; todos éstos enmarcados en un contexto de alta competencia y permanente cambio. Es así

que, dentro de un marco de estrategia global empresarial a largo plazo, se debe considerar que todo esfuerzo por mejorar los resultados económicos y de cultura organizacional, debe estar orientado a la generación de valor compartido entre todos estos grupos de interés.

En tal sentido, ninguna empresa grande que se precie de ser un centro de labores en el cual el capital humano sea considerado como el principal punto de atención y además se constituya en un medio de realización personal, escapa de esta realidad.

Es por esta razón que se decidió hacer el estudio concreto en una empresa de gran envergadura, en la que la gestión del capital humano debiera concitar el mayor interés. Más aún en tiempos de crisis económica financiera global, período en el cual las empresas de toda envergadura y a todo nivel deben replantear sus estrategias. Es así que se deben tomar acciones decididas para absorber positivamente el impacto inevitable de esta crisis – Que es una variable exógena o externalidad global inevitable e ineludible – la cual repercute sobre todas las organizaciones, y sobre todos los factores, entre los cuales se cuenta la gestión de capital humano. Asimismo, estos cambios deben ser el motor para la permanente mejora organizacional.

II. PLANTEAMIENTO TEORICO

1. Problema de investigación

1.1. Enunciado del problema

Sostenibilidad Económica y de Cultura Organizacional Mediante la Adecuada Gestión del Capital Humano en una Empresa de Telecomunicaciones, Huancayo, 2012.

1.2. Descripción del problema

La empresa en estudio, en el marco de su política institucional, está buscando una alta eficiencia y eficacia del capital humano para darle a esta entidad sostenibilidad económica y de cultura organizacional. Asimismo, considera que para lograr competitividad en el mercado, el nivel de productividad del capital humano sea incrementado. Esto causa malestar en los trabajadores porque sienten que se les exige por encima de niveles aceptables y normales de rendimiento, bajo un control y monitoreo rigurosos. En tal sentido, los colaboradores se sienten excesivamente estresados, lo cual repercute negativamente en el clima laboral de la empresa y posteriormente en el hogar y en el círculo social.

En este sentido, el presente estudio pretende contribuir a solucionar esta problemática, presentando alternativas de solución.

1.2.1. Campo, Area y Línea de acción

- a. **Campo:** Ciencias Administrativas.
- b. **Área** : Administración de Capital humano.
- c. **Línea** : Gestión de capital humano

1.2.2. Análisis de Variable

- a. Dependiente: Resultados económicos y de cultura organizacional, para dar sostenibilidad a la empresa de telecomunicaciones estudiada.
- b. Independiente: Acciones en la gestión del capital humano.



VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
Variable independiente: Acciones en la gestión de capital humano en empresa de telecomunicaciones (Diferentes acciones de clima laboral, gestión diaria, tipos de liderazgo, entre otras)	Comportamiento frente a los colaboradores (Comportamiento de los directivos, gerentes y jefes en la organización).	• Trato
		• Estilo de liderazgo
		• Estilo de dirección
		• Conocimiento de las personas
	Acciones de clima laboral (Diferentes actividades orientadas a mejorar el clima laboral de la organización)	• Saludos y felicitaciones
		• Remuneración justa y equitativa
		• Actividades de integración
	Compromiso con el capital humano (Compromiso con el desarrollo de las personas para su mejora continua y desarrollo)	• Capacitaciones
		• Ascensos por meritocracia
		• Evaluación permanente
Variable dependiente: Sostenibilidad económica y de cultura organizacional	Sostenibilidad de resultados económicos (Eficiencia y eficacia en el logro de los resultados económicos e impacto futuro)	• Mejora en ventas netas (Altas menos bajas)
		• Ganancia neta asegurada
		• Mejoras salariales
	Sostenibilidad de Cultura Organizacional	• Sostenibilidad global
		• Satisfacción laboral
		• Mejora continua en cultura organizacional

1.2.3. Interrogantes Básicas

- ¿Son las acciones de gestión de capital humano llevadas a cabo en la empresa de telecomunicaciones, tanto en lo referente a clima laboral, compromiso con los colaboradores gestión diaria, comportamiento directivo (estilos de liderazgo y dirección), entre otras; las más adecuadas para alcanzar los objetivos organizacionales estratégicos?
- ¿Es factible la sostenibilidad económica y de cultura organizacional en la empresa investigada, dadas las condiciones existentes?

De las interrogantes anteriores se formula el siguiente problema central:

¿Cómo lograr los efectos más adecuados, consiguiendo permanente eficiencia y eficacia con sostenibilidad en la empresa de telecomunicaciones, motivo de investigación; partiendo de las acciones de gestión de capital humano?

1.2.4. Tipo y Nivel del Problema

- a. Tipo de Investigación: Por la fuente, investigación mixta (datos primarios y secundarios).
- b. El nivel del problema de investigación: Descriptiva y explicativa.

1.3. Justificación del problema

a) Aspecto General

En vista de que la empresa de telecomunicaciones motivo del estudio necesita mejorar sus resultados en el ámbito económico y de cultura organizacional, es necesario evaluar si las acciones de gestión de capital humano que lleva a cabo son las más adecuadas o se deben replantear. Por otro lado, muchas de estas acciones no son bien vistas por los colaboradores, quienes sostienen que la empresa solamente busca el lucro en el corto plazo a través de acciones de bajo costo y que en lugar de buscar la satisfacción y desarrollo de los colaboradores, busca solamente valerse de los mismos a costa de su esfuerzo y desgaste permanente. Es así que las acciones de gestión de capital humano no son vistas como sinceras ni honestas.

b) Aspecto laboral desde el punto de vista de los colaboradores

Los colaboradores desean ser el centro de atención de la empresa, como el principal motor del desarrollo de la misma, y que realmente la alta dirección los vea como los promotores del desarrollo de la organización y no como meros recursos a quienes se les utiliza mientras sean útiles y se les desecha cuando ya no son considerados valiosos.

c) Aspecto Económico – Empresarial

La empresa tiene en el capital humano su mejor recurso, al cual está en la obligación de valorar y proteger, para asegurar los mejores resultados económicos y de cultura organizacional, pero haciendo sentir a los colaboradores que toda preocupación por ellos es sincera y honesta.

d) Aspecto personal

El tema de investigación es de especial interés para el autor, quien ha sido gerente en la empresa motivo de estudio, además de docente y consultor de empresas; con lo cual, busca contribuir a la solución del problema planteado desde una óptica objetiva y que aborde diferentes dimensiones.

e) Validez social

El tema abordado en el presente trabajo, goza de plena validez social hoy en día, en vista que las empresas son responsables de contribuir con mejoras en su entorno y en todo ámbito que afecte al ser humano y su vida en sociedad, rol que en la mayoría de escenarios no se pone de manifiesto con integridad y enfoque holístico y sistémico.

f) Validez científica – metodológica

Los procedimientos seguidos en la presente investigación son científica y metodológicamente válidos, por lo que pueden ser replicados en otros estudios similares

g) Actualidad

El tema abordado goza de plena actualidad y se proyecta a futuro, por las razones expuestas en párrafos anteriores.

h) Factibilidad

La realización de la investigación es factible, debido a que la unidad de estudio es asequible, de la cual se tiene conocimiento y cercanía.

2. Marco conceptual

Los conceptos ligados a la práctica acerca el tema de gestión de capital humano y liderazgo; así como la repercusión sobre los resultados económicos y de cultura organizacional son muy variados. Se ha elegido a algunos autores, a quienes se les considera los más importantes a este respecto, para que sus teorías y planteamientos sirvan como base o sustento al presente estudio. Siguiendo el orden de las variables y sub variables, el marco conceptual utilizado, se puede resumir en los siguientes puntos:

2.1- Capital Humano: Breve recorrido por el origen del término y su historia¹

El término capital humano nace como un nuevo concepto, en reemplazo del término recurso humano, el cual no representaba ni expresaba realmente toda la dimensión del elemento “SER HUMANO” con la consiguiente valoración del mismo.

El capital es algo que se valora, se atesora, se hace crecer, se desarrolla hasta sus máximos límites superiores; haciendo del mismo, el centro de toda atención e interés.

En tal sentido, hoy en día, la evolución del concepto de Capital Humano, nos lleva a una definición amplia que coloca al ser humano como el principal capital de toda organización, sea ésta empresarial o no empresarial. Por tanto, la idea central de este término lleva implícito el

¹ LUCAS, Robert ; "On the Mechanics of Development Planning". 1988. Pág. 42.

concepto de “capital” mencionado; es decir, un recurso que debe ser valorado, atesorado y cuidado, para que sea desarrollado adecuadamente.

Asimismo, Capital humano es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.

A partir de ese uso inicialmente técnico, se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica. Igualmente se habla de modo informal de "mejora en el capital humano" cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución económica.

Modernamente se registran usos diversos de la expresión "capital humano", diferentes a los concebidos inicialmente para los términos más o menos técnicos introducidos por los economistas. En esos usos diversos la expresión se refiere a "conjunto de personas cualificadas" y no a un valor cuantificable asociado a dicho conjunto de personas.

2.2- Comportamiento de los ejecutivos frente a los colaboradores²

El comportamiento de los ejecutivos, sean éstos de alta o media gerencia, así como jefes o supervisores; frente a los colaboradores, es un factor decisivo en la gestión de capital humano. Es así que se tienen los siguientes indicadores a tomar en cuenta: Trato, estilos de liderazgo, estilos de dirección, motivación humana (En base al conocimiento de las personas).

² VALDEZ, Ricardo; “Análisis de la Problemática de Administración de Recursos Humanos y Aplicación del Liderazgo para la Solución de Problemas en las Empresas de Transportes”. 1998. Pág. 64.

2.2.1- Trato. Es la forma de proceder respecto a las personas, tanto de acto como de palabra. Desde el punto de vista de liderazgo en la organización, este puede ser cercano o lejano. Asimismo, puede denotar interés por conocer a los colaboradores o un total desinterés, e incluso, puede ser negativo o maltrato.

Por tanto, el trato es en cierta forma la puerta o el punto de partida para conducir a la satisfacción laboral y es parte vitalmente integrante de la cultura organizacional.

2.2.2- Estilos de Liderazgo³.

Un estilo es una forma de ser y de comportarse, debiendo ser ésta lo más auténtica y original posible, con la finalidad que tenga ascendencia y trascendencia a través del tiempo y de las personas.

Por tanto, un estilo de liderazgo es una forma particular de liderar a un determinado grupo o equipo humano.

Asimismo, liderazgo es la condición de la persona u organización que está a la cabeza o por encima de los demás, y que es reconocida como rectora y ejemplo a seguir debido a sus cualidades o virtudes.

En tal sentido, el liderazgo es una cualidad innata y cultivada que debe acompañar a cada persona que ejerza jefatura o dominio, desde su puesto de directivo, gerente, jefe o supervisor. Sin embargo, pueda suceder que exista liderazgo sin jefatura, con lo cual muchas veces se crea un liderazgo informal dentro de la organización, lo cual no siempre es positivo o negativo de por sí, sino que dependerá de diversos factores.

³ STONER, James; “**Administración**”. 2006.

En este punto es pertinente anotar que no todos los estilos van a generar los mismos resultados y un estilo de liderazgo practicado con éxito en una organización no necesariamente va a gozar del mismo éxito en otra organización, por más parecidas que éstas sean.

Existen muchos estilos de liderazgo, pero, para el presente estudio, se tomarán en cuenta básicamente tres: Liderazgo orientado a las personas, liderazgo orientado a las tareas y liderazgo transformador.

a) Liderazgo orientado a las personas. Es aquel por el cual, los líderes tratan de motivar a los colaboradores miembros de un equipo, en lugar de controlarlos estrictamente y los estimulan para que ejecuten las diversas tareas, ya que esto les permite participar en las decisiones que les afectan y establecen relaciones de amistad, confianza y respeto al más alto nivel.

Estos líderes se interesan más por crear relaciones duraderas y lazos fuertes entre los miembros del equipo que por el cumplimiento de las metas desde un punto de vista netamente materialista; lo cual no significa que a este tipo de líderes no les interese el cumplimiento de objetivos, pero subordinan estos a la realización de sus colaboradores.

b) Liderazgo orientado a las tareas. Es aquel por el cual el líder dirige a los colaboradores supervisándolos estrechamente, para asegurarse que las tareas son ejecutadas a su entera satisfacción. Los gerentes que se orientan a este estilo, se preocupan más por la realización del trabajo y sus resultados, que por la realización de sus colaboradores. No son ejecutivos que se preocupen por formar lazos de amistad y camaradería y no les importa la conservación de la lealtad de sus dirigidos, como sí sucede en el tipo de liderazgo anterior.

c) Liderazgo transformador. También llamado carismático. Es aquel liderazgo ejercido por personas que tienen un impacto excepcional en sus organizaciones. En principio, se da en las entidades que desean un alto grado de cambios a lograrse en períodos cortos. Estos cambios son tan profundos y generales que reciben a menudo, el nombre de transformaciones. Asimismo, es sabido que los líderes transformacionales son necesarios para que las empresas innovadoras y de gran envergadura tengan éxito en su cometido de realizar profundos cambios.

Un segundo factor que estimula el interés creciente por este tipo de liderazgo es que existen personas que ejercen un liderazgo muy fuerte basado en su personalidad y sus conductas, las cuales resultan siendo decisivas en las organizaciones.

Asimismo, es sabido que los líderes carismáticos son capaces de transmitir una visión o una meta a nivel superior o trascendente, que atrae el compromiso y energías de los seguidores. Asimismo, procuran crear una imagen de éxito y competencia, basados en su propio comportamiento y sus valores. También, comunican grades expectativas respecto al desempeño de sus seguidores y la seguridad que corresponderán a estas.

2.2.3- Estilos de dirección

Idea fundamental aclaratoria: La dirección es diferente al liderazgo⁴. La primera se refiere a la tenencia y práctica del poder impuesto, ya sea por ascensión o asunción a un determinado cargo. La segunda, a la autoridad ejercida en virtud de los valores en posesión y su cumplimiento, así como al carisma personal.

⁴ Op. Cit. VALDEZ, Ricardo; “Análisis de la Problemática de Administración de Recursos Humanos y Aplicación del Liderazgo para la Solución de Problemas en las Empresas de Transportes”. 1998. Pág. 72

Entonces, el concepto de dirección está más ligado a la jefatura proveniente de la investidura propia del poder otorgado para desempeñarse como jefe en una determinada actividad, teniendo al mando un grupo de personas y otros recursos.

Por tanto, dirección o jefatura, es la condición de la persona que ha sido investida en forma impuesta con autoridad por una entidad superior. Esta designación no es buena o mala en sí, ya que va a depender de la forma como se ejerza la dirección y los efectos que produzca la misma.

Cabe recalcar que no toda forma de dirección (o de liderazgo) va a ser efectiva en toda organización por igual, por lo que da jefe deberá elegir la combinación que genere mejor resultado en cada situación determinada⁵.

Se puede hablar de varios tipos de dirección, pero una de las más usadas es la que se verá a continuación.

a) Dirección autocrática. Es aquella en la cual solamente el jefe fija las directrices sin participación del equipo. Es el directivo quien fija las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas en la medida en que se hacen necesarias y de forma imprevisible para los colaboradores. Asimismo, es el jefe quien determina quién es la persona encargada de llevar a cabo o ejecutar cada tarea y como se deben conformar los grupos de trabajo.

Por otro lado, es el directivo quien da los elogios y críticas a cada miembro del equipo y quien recibe todas las felicitaciones o críticas por el trabajo realizado.

⁵ Op. Cit. VALDEZ, Ricardo; “Análisis de la Problemática de Administración de Recursos Humanos y Aplicación del Liderazgo para la Solución de Problemas en las Empresas de Transportes”. 1998. Pág. 72

Este tipo de dirección es típico de las organizaciones de estilo clásico cuya evolución no ha estado acorde a los cambios originados en los siglos XX y XXI. Corresponden a las escuelas clásicas de la administración, adaptadas a tiempos en los que la producción era factor prioritario por sobre el capital humano.

Bajo este estilo de dirección, la creatividad y la opinión están prácticamente descartadas y por tanto, los equipos dinámicos de trabajo no tienen lugar.⁶

b) Dirección democrática. Es en la que las directivas son debatidas y decididas por los miembros del equipo de trabajo, sobre la base de alternativas propuestas por la jefatura. Son los miembros del equipo quienes esbozan las acciones y técnicas para alcanzar los objetivos, solicitando consejo técnico al líder cuando es necesario. Este sugiere alternativas para que los colaboradores elijan.

Bajo este tipo de dirección, se obtienen nuevas perspectivas, gracias a los debates e intercambios de ideas.

El líder busca ser un miembro más del equipo, pero sin encargarse de una tarea específica. Por otro lado, es objetivo y se limita a revisar los hechos para emitir crítica o elogio.

Cuando el trabajo en equipo es premiado o criticado, por éxito o fracaso, respectivamente; todo el equipo es quien recibe el premio o castigo, aunque en el líder recae siempre la mayor responsabilidad.⁷

c) Dirección consultiva. Se trata de la forma de dirección más elaborada y depurada. Constituye un paso adelante a partir de la dirección democrática,

⁶ CHIAVENATO, Idalberto; “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 2005. Pág. 142.

⁷ Ibid. Pág. 141, 143.

de la cual se diferencia básicamente en que en esta última se debaten las formas y acciones de trabajo en base a las propuestas del jefe o líder; pero en la forma consultiva, las iniciativas de acciones y formas de trabajo nacen de todos y cada uno de los miembros del equipo en forma libre y espontánea. Muchas veces son los miembros ordinarios del equipo quienes plantean la ruta a seguir.

Bajo este estilo de dirección, se alienta la iniciativa y la creatividad; por tanto, la productividad se acrecienta junto con el compromiso.

Los éxitos y fracasos del equipo son compartidos solidariamente por igual por cada uno de sus miembros, siendo el líder solamente quien da las pautas y las directrices básicas. Sin embargo, este tipo de gerentes líderes son los que tienen a lo largo del tiempo mayor trascendencia⁸.

2.2.4- Conocimiento de las personas y motivación humana

El motor de toda acción humana es la motivación. Por esta razón, es sumamente importante que cada miembro del equipo se sienta adecuadamente motivado. Para esto, el líder debe tener conocimiento pleno de las necesidades y aspiraciones de sus colaboradores.

Es importante recalcar que la motivación proviene de dos fuentes: Intrínseca y extrínseca, siendo la primera, el motor para iniciar las diversas acciones y la segunda, el motor para continuar el trabajo en equipo⁹.

⁸ Op. Cit. CHIAVENATO, Idalberto; **“Introducción a la Teoría General de la Administración”**. 2005. Pág. 152.

⁹ Op. Cit. VALDEZ, Ricardo; **“Análisis de la Problemática de Administración de Recursos Humanos y Aplicación del Liderazgo para la Solución de Problemas en las Empresas de Transportes”**. 1998. Pág. 73.

2.2.4.1- Aporte de Maslow. Estos motores que llevan a la acción van a estar regidos por una escala de cinco grupos de necesidades que planteó Abraham Maslow y se enuncian a continuación.¹⁰

a) Necesidades Fisiológicas, entre las que se encuentran las de supervivencia o básicas. Son: Comer, beber, dormir, tener un techo donde cobijarse así como lograr la realización sexual.

b) Necesidades de Seguridad, que consiste en alcanzar un nivel donde la persona se sienta libre de perder las condiciones básicas de calidad y nivel de vida o estatus.

c) Necesidad de Afiliación, que consiste en ser partícipe activo de un grupo social, que comparta las propias ideas y acciones.

d) Necesidad de estima y autoestima, consistente en sentirse querido por los demás, una vez aceptado por uno mismo y por la sociedad.

e) Necesidad de autorrealización, lo cual constituye el resumen y la culminación de todas las aspiraciones logradas en la vida.

Si al interior de la empresa se dan los medios para lograr satisfacer esta jerarquía de necesidades, el trabajador se sentirá protegido, lo cual redundará en beneficio de la producción y productividad.

2.3- Acciones de clima laboral

Para determinar las acciones de clima laboral que se deben llevar a cabo en una organización y asegurar el éxito de su aplicación, se debe conocer con exactitud algunos conceptos previos y además, los factores endógenos y exógenos que influirán sobre el capital humano.

¹⁰ Op. Cit. CHIAVENATO, Idalberto; “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 2005. Pág. 408

2.3.1- Concepto de clima laboral¹¹

El clima laboral es el conjunto de todos los factores materiales e inmateriales que forman parte del entorno que rodea al capital humano en la organización e influyen sobre su productividad. En tal sentido, el clima laboral estará conformado tanto por el ambiente físico de trabajo como por las personas que conforman la organización y por las recompensas.

Aspectos que se deben tomar en cuenta al evaluar el clima laboral:

Independencia. Esta mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Favorece al buen clima el hecho de que cada colaborador disponga de la completa independencia que es capaz de asumir.

Condiciones físicas. Contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: La iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los equipos y máquinas, entre otros.

Liderazgo. Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

Relaciones. Referidas tanto a los aspectos cualitativos como a los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. El grado de madurez, el

¹¹ VALDEZ, Ricardo; “Hacia la Formación de Equipos de Alto Rendimiento”. 2010. Pág. 11.

respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza; son aspectos de suma importancia.

Involucramiento. Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Asimismo, el involucramiento es contrario a toda forma de escapismo, absentismo o dejadez.

Reconocimiento¹². Si la empresa tiene un sistema de reconocimiento al trabajo bien hecho. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Remuneración. Es la retribución que otorga la empresa al colaborador por el trabajo realizado.

Igualdad. Es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. El amiguismo, el favoritismo y la falta de criterios claros respecto a este valor, ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

Otros factores. Hay otros factores que influyen en el clima laboral: La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios adicionales, entre otros.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres.

¹² ALCAZAR, Manuel y FERREIRO, Pablo; “Gobierno de personas en la Empresa”. 2008. Pág. 286.

Si bien es cierto que el clima laboral es un concepto llevado a la práctica con mucha fuerza a partir de la década de 1990 en las organizaciones con cultura organizacional desarrollada o al menos, medianamente desarrollada; no se trata de un concepto nuevo.

2.3.2- Saludos y felicitaciones¹³. Constituye una de las formas más directas y prácticas de mantener un clima laboral óptimo. Estas acciones son muy simples y pueden darse por diversos motivos, como son: Cumpleaños, aniversarios, logros laborales o académicos importantes, entre otros.

2.3.3- Remuneración justa y equitativa.¹⁴ La remuneración es la retribución al trabajo realizado por el colaborador. Entonces, justa y equitativa quiere decir que a igual trabajo se debe remunerar por igual; es decir, que no deben existir bandas salariales demasiado amplias que originen la satisfacción de unos y la frustración de otros. Asimismo, cuando se habla de justicia y equidad se entiende que las recompensas deben ser otorgadas de acuerdo a méritos, esfuerzo y resultados, teniendo en cuenta las necesidades y nivel jerárquico de cada miembro de la organización. Por otro lado, la remuneración es la recompensa más tangible que la empresa otorga a sus trabajadores.

Para que la remuneración surja el efecto deseado como motivador, se deben cumplir las siguientes condiciones:

- El sistema remunerativo debe ser claro para todos.
- Debe ser fácilmente comprendido por todos en la organización.
- Debe ser conocido antes de iniciarse el trabajo.

¹³ Op. Cit. ALCAZAR, Manuel y FERREIRO, Pablo; “Gobierno de personas en la Empresa”. 2008.

¹⁴ Ibid. Pág. 293.

- El pago debe ser realizado inmediatamente terminado el trabajo.
- La política de retribución debe impulsar a que el comportamiento de los colaboradores se oriente en la dirección de las metas estratégicas de la organización.

2.3.4- Actividades de integración¹⁵. Son todas las actividades que se realizan en forma extra laboral y que coadyuvan a la unión entre los diferentes miembros del equipo. Estas actividades pueden ser muy variadas, ya sean de carácter cultural, deportivo y de diversión. Lo importante es que nadie se sienta excluido ni marginado, lo cual implica que las actividades deben ser programadas y diseñadas de tal forma que puedan ser realizadas por todos.

Las actividades de integración pueden ser:

- Privadas. Las que se realizan dentro del ámbito de la organización y solamente participan sus miembros más directos.
- Públicas. Las que se realizan fuera del ámbito de la organización y en la que participan personas que no pertenecen directamente a la organización como familiares, amigos o invitados especiales. Estas generalmente se llevan a cabo en fechas especiales.
- Indoor. Las que se realizan dentro de las instalaciones de la empresa.
- Outdoor. Las que se realizan fuera de las instalaciones de la empresa, en un local o al aire libre. En ocasiones, suelen ser las más efectivas para crear un clima de apertura y camaradería, ya que psicológicamente, ni jefes ni colaboradores se sienten influenciados por sus respectivas condiciones laborales como son niveles jerárquicos, títulos u otros.

¹⁵ Op. Cit. VALDEZ, Ricardo; “**Hacia la Formación de Equipos de Alto Rendimiento**”. 2010.

2.4- Compromiso con el capital humano. Este va a estar dado por todas las acciones reales llevadas a cabo por los ejecutivos de todo nivel y que impacten directamente sobre los colaboradores. Dentro del compromiso por el capital humano, se pueden destacar las diferentes dimensiones que muestran la preocupación por su bienestar. Estas dimensiones son: académica y laboral. En lo académico están las capacitaciones y en lo laboral se encuentran las promociones o ascensos y la calificación permanente.

2.4.1- Capacitaciones¹⁶. Son todas las acciones que involucran nuevos aprendizajes y por tanto, ayudan a desarrollar mejor nuevas destrezas.

Existen dos tipos de capacitación:

- a) Capacitación técnica o propiamente dicha: Es la que se dirige a adquirir nuevos conocimientos o a consolidar los ya adquiridos con la finalidad de mejorar las habilidades para la realización de los trabajos encomendados. Este tipo de capacitación se orienta al corto plazo.
- b) Educación. Es de carácter formativo y trascendente y se orienta a la mejora integral del ser humano en el largo plazo y en forma sostenible.

2.4.2- Ascensos por meritocracia. Son las promociones que se dan en virtud a los méritos y logros de los colaboradores. Estos ascensos se deben dar en forma programada y deben responder exclusivamente a los resultados de evaluaciones permanentes y objetivas.

Sin embargo, es pertinente considerar que como resultado de meritocracia, los ascensos no siempre se van a producirse, ya que éstos tienen un límite

¹⁶ Op. Cit. ALCAZAR, Manuel y FERREIRO, Pablo; “Gobierno de personas en la Empresa”. 2008. Pág. 258.

por cuestiones de espacio en la planilla y el organigrama (head count). Por esta razón, existen alternativas que también generan incentivo a los colaboradores, siendo éstos los siguientes:¹⁷

Promoción de Empleados. Sin bien es cierto que esta se traduce en una forma material - y a la larga, financiera- de motivación para elevar la productividad humana; inicialmente es un incentivo básicamente moral, pues eleva la posición del empleado, constituyéndose en una forma de reconocimiento a sus habilidades y esfuerzo desplegado.

Enriquecimiento del trabajo. Esta es una técnica de motivación no financiera que proporciona al empleado un espectro mayor en la variedad de las tareas que se le asigna, así como mayor autonomía en su trabajo.

Engrandecimiento del trabajo. Consiste en hacer mayores las responsabilidades del trabajador. Estas responsabilidades ayudarán a hacer de los trabajos, acciones menos monótonas y aburridas que a la larga originan alta rotación de personal y baja productividad.

2.4.3- Evaluación permanente¹⁸. Consiste en la estimación y apreciación objetiva en base a la calificación constante de los colaboradores acerca de sus logros y comportamientos en los aspectos laboral y extra laboral; vale decir, tomando en cuenta la efectividad y eficiencia en la producción y por otro lado, el desenvolvimiento integral como ser humano.

¹⁷ BECERRA, Juan; “**Administración de Recursos Humanos**”. 1997. Pág. 115.

¹⁸ Op. Cit. VALDEZ, Ricardo ; “**Hacia la Formación de Equipos de Alto Rendimiento**”. 2010. Pág. 12.

2.5- Resultados económicos¹⁹. Son los efectos y consecuencias materiales financieros finales del trabajo realizado por el equipo humano en la organización.

Para entender mejor este concepto, cabe resaltar algunos términos específicos acerca de los resultados.

- Resultado neto.²⁰ Escalón final antes de impuestos y distribución de la cuenta de resultados analítica de banco y cajas de ahorros, que se forma agregando al margen de explotación los resultados netos.

-Resultado de primer nivel.²¹ Es el factor que da lugar a un resultado de segundo nivel. Por ejemplo, la productividad (resultado de primer nivel), conduce al ascenso (segundo nivel).

2.5.1- Ventas netas. Son el resultado de deducir de todas las ventas realizadas en un período determinado (altas), las bajas del mismo período. Esta es una terminología usada en algunas empresas, en especial las de servicios, como son las empresas de telecomunicaciones. Las ventas netas son medibles a través de la facturación, estados financieros y reportes.

2.5.2- Ganancia neta.²² Es el resultante de deducir a las ganancias brutas (ingresos menos egresos brutos) el valor de los impuestos correspondientes.

¹⁹ ANDRADE, Simón; “Diccionario de Economía y Finanzas”. 2005. Pág. 525.

²⁰ Id.

²¹ ROSENBERG, J. M. ; “Diccionario de Administración y Finanzas”. 2012. Pág. 365.

²² Ibid. Pág. 199.

2.5.3- Mejoras salariales²³. Estas están constituidas por los incrementos que se realizan al pago de los colaboradores y suelen darse una vez al año, como período de medición y pueden otorgarse por diversos motivos como son:

- Productividad destacada.
- Meritocracia.
- Ascensos.
- Política salarial establecida por la empresa.
- Inflación
- Pliego de reclamos.

Sea cual fuere el motivo del incremento salarial, se debe tomar en cuenta que la mejora de la calidad de vida de los colaboradores debe ser una preocupación permanente de la empresa y por tanto, los incrementos deben alcanzar a todos los colaboradores sin necesidad de que ocurra una situación determinada como ascenso, meritocracia u otro. En tal sentido, la principal medición inicial o punto de partida para los incrementos salariales tiene que ser la conservación de la calidad de vida, la cual puede verse afectada por externalidades como la inflación o factores cercanos a los colaboradores como la cantidad de hijos o carga familiar.

Asimismo, dentro del concepto de remuneración están implícitos otros pagos como son: Bonificaciones por traslados, pagos de alquileres de vivienda en caso de traslados, destakes u otros, gratificaciones, aguinaldos, comisiones, gastos de representación y por viajes de trabajo.

Lo más importante es que todo pago realizado a los colaboradores debe guardar criterios de justicia, equidad e inmediatez (prontitud).

²³ Op. Cit. ALCAZAR, Manuel y FERREIRO, Pablo; “Gobierno de personas en la Empresa”. 2008. Pág. 286.

2.5.4- Sostenibilidad de los resultados. Consiste en hacer que los resultados sean permanentes y ascendentes en el tiempo, como parte de un creciente desarrollo de la organización y todos sus grupos de interés. Algunos conceptos básicos a tener en cuenta en este punto son:

a) Stakeholders²⁴. Son todos los grupos de interés que generan y a su vez son beneficiarios de valor compartido.

Estos grupos o individuos son los públicos interesados o el entorno interesado ("stakeholders"), que deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios.

Asimismo, se puede definir como cualquier persona o entidad que es afectada o concernida por las actividades o la marcha de una organización; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus clientes, sus accionistas, las asociaciones de vecinos afectadas o ligadas, los sindicatos, las organizaciones civiles y gubernamentales que se encuentren vinculadas, entre otras.²⁵

b) Concesión²⁶. En economía y en Derecho administrativo, una concesión es el otorgamiento del derecho de explotación, por un período determinado, de bienes y servicios por parte de una administración pública o empresa a otra, generalmente privada.

La concesión tiene por objeto la administración de los bienes públicos mediante el uso, aprovechamiento, explotación de las instalaciones o la

²⁴ FREEMAN, R. Edward; *"Strategic Management: A Stakeholder Approach"*. 2008.

²⁵ Id.

²⁶ Op. Cit. ANDRADE, Simón; *"Diccionario de Economía y Finanzas"*. 2005. Pág. 166.

construcción de obras y nuevas terminales de cualquier índole sea marítima, terrestre o aérea de los bienes del dominio público.

Los objetivos de estos negocios radican en proporcionar servicios esenciales para el público, por ejemplo, la electricidad, el gas, el suministro de agua y las telecomunicaciones.

Normalmente, el concesionario debe ajustarse al pago de un canon y está sometido a un régimen de tarifa.²⁷

2.6- Resultados de cultura organizacional. Son todos los efectos o consecuencias de las acciones llevadas por la empresa u organización sobre la base de políticas establecidas respecto a su cultura.

- Cultura organizacional²⁸

Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (Entendida como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).

Asimismo, la cultura organizacional se ha definido como la suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo

²⁷ Op. Cit. ANDRADE, Simón; “**Diccionario de Economía y Finanzas**”. 2005. Pág. 166.

²⁸ BRETONES, Francisco. “**La organización creadora de clima y cultura**”. 2008.

apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

2.6.1- Satisfacción laboral²⁹. Es el estado de ánimo de los colaboradores o grado de conformidad, como resultante de la acción o influencia de diferentes factores en su centro de trabajo. Tales factores son: Remuneraciones, trato justo y equitativo, ambiente físico de trabajo, ambiente social, estilos de liderazgo y dirección, entre otros.

Esta satisfacción puede ir desde niveles negativos como total insatisfacción hasta niveles totalmente óptimos como la satisfacción total.

La satisfacción laboral es medible a través de diferentes métodos y formas, como encuestas, entrevistas y otros.

2.6.2- Mejora y sostenibilidad de la cultura organizacional. Este concepto trata de la forma como se hace permanente en el tiempo y se mejora la cultura organizacional con el aporte de todos sus miembros y a todo nivel.

Por tanto, la sostenibilidad no solamente es la permanencia, sino también la mejora. Esto quiere decir que una organización que no mejora, se estanca y más aún, retrocede.

Es importante también, definir lo que es la filosofía, la participación colectiva y la lealtad.

²⁹ Op. Cit. CHIAVENATO, Idalberto; “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 2005. Pág. 414.

2.6.2.1- Filosofía organizacional³⁰. Es la forma de pensar y como consecuencia, de actuar de una organización. Es el punto de partida de la misión, visión y valores de la empresa.

La plasmación de esta filosofía es la cultura organizacional.

2.6.2.2- Participación colectiva³¹. Es el involucramiento en las actividades grupales o del equipo en la organización.

Mientras mayor sea la participación activa y abierta, mejores serán los resultados a todo nivel.

La participación puede darse de muchas formas y en muchas direcciones, tanto de manera formal como informal. Sin embargo, es importante mencionar que para que los colaboradores tengan una participación decidida y decisiva es importante dar empowerment,

- **Empowerment.** Técnica que consiste en dar autonomía de decisión a los trabajadores en sus áreas de labor. Esto se constituye en algo más que una simple delegación de funciones.

- **Círculos de calidad.** Son grupos de empleados que cooperan voluntariamente para resolver problemas relacionados con la producción, la calidad, el ambiente de trabajo, el mantenimiento, la programación o cualquier cosa que afecte a sus áreas de trabajo.

³⁰Op. Cit. VALDEZ, Ricardo; “Análisis de la Problemática de Administración de Recursos Humanos y Aplicación del Liderazgo para la Solución de Problemas en las Empresas de Transportes”. 1998. Pág. 102.

³¹Ibid. Pág. 103.

2.6.2.3- Lealtad³². Es el cumplimiento cabal que exigen las leyes morales acerca de la fidelidad hacia las personas.

La lealtad se cultiva y se acrecienta, pero en esencia es una virtud de nacimiento y de formación. Por tanto, los líderes en la organización deben procurar rodearse de colaboradores que tengan y practiquen esta virtud.

Sin lealtad, todo esfuerzo por mejorar la cultura organizacional y mantener la cohesión, no tendrá los resultados sinceros y honestos esperados.

2.7- Conceptos varios

2.7.1- Productividad³³. Producción de una unidad productora por unidad de tiempo, esto es el resultado de la producción de alguien en un determinado período de tiempo. Cuando mayor es la eficiencia, mayor será la productividad.

2.7.2- Eficiencia³⁴. Correcta utilización de los recursos disponible. En otras palabras, es la capacidad de disponer de algo o alguien para conseguir un efecto determinado.

Es sí que eficiencia implica la realización de las acciones con el mayor ahorro de recursos materiales, financieros y de tiempo.

2.7.3- Beneficio.³⁵ Es la rentabilidad obtenida del capital invertido, de la que puede destinar el agente económico de la forma que estime más

³² Op. Cit. VALDEZ, Ricardo ; “ **Hacia la Formación de Equipos de Alto Rendimiento**”. 2010. Pág. 14.

³³ Op. Cit. CHIAVENATO, Idalberto; “**Introducción a la Teoría General de la Administración**”. 2005. Pág. 49, 63.

³⁴ Ibid. Pág. 78.

³⁵ Op. Cit. ANDRADE, Simón; “**Diccionario de Economía y Finanzas**”. 2005. Pág. 85.

conveniente. Es la equivalencia a la diferencia entre los ingresos y egresos de una determinada corporación o conjunto de operaciones con saldo favorable.

2.7.4- Refranes de uso cotidiano.

2.7.4.1- “Momento de la verdad”. Se utiliza para referirse a los momentos en los cuales, las personas deberán poner a prueba sus virtudes y/o cualidades, como la templanza, fortaleza o la lealtad frente a determinadas situaciones. Es el momento en el que las personas deberán demostrar su valía y no simplemente hablar o pregonar acerca de la misma.

2.7.4.2- “Cuando las papas queman”. Se utiliza para referirse a los momentos en los cuales la situación se torna especialmente difícil o complicada y, por tanto, se requiere de mayor compromiso y templanza por parte de las personas involucradas en un problema determinado.

3. Antecedentes investigativos

En la ciudad de Arequipa se ha desarrollado el siguiente estudio al respecto:

3.1. “Análisis de la problemática de Administración de Recursos Humanos y aplicación del liderazgo para la solución de problemas en la empresa”, tesis elaborada por Ricardo Valdez Cornejo para optar por el título de Licenciado en Administración, Arequipa, 1998; en la cual se analiza detenidamente la problemática de la gestión del capital humano y como ésta incide sobre el rendimiento de los colaboradores y la satisfacción de los mismo, y por tanto, en los resultados de la empresa.

4. Objetivos

* Determinar cuáles son las mejores y más efectivas acciones de gestión de capital humano que debe realizar la empresa investigada, tanto en lo referente a clima laboral, compromiso con los colaboradores, gestión diaria, comportamiento directivo, entre otras; para alcanzar los objetivos organizacionales estratégicos.

* Establecer las bases para la sostenibilidad económica y de cultura organizacional en la empresa investigada, mediante la adecuada gestión de capital humano y alcanzar resultados sostenibles a largo plazo, tanto en los indicadores económicos como de cultura organizacional.

En base a los objetivos específicos, enumerados anteriormente, se establece el siguiente objetivo general:

“Definir el mayor impacto, medido con criterios de eficiencia y eficacia; que tiene la gestión de capital humano en los resultados sostenibles a largo plazo en la empresa de telecomunicaciones, tanto en indicadores económicos como en la cultura organizacional”.

5. Hipótesis

Dado que los resultados sostenibles a largo plazo en los ámbitos económico y de cultura organizacional en las empresas de telecomunicaciones se deben a múltiples factores, entre éstos, el trabajo y aporte permanente de los colaboradores.

Es probable que una adecuada gestión de capital humano, mejore los resultados económicos y de cultura organizacional de una empresa de telecomunicaciones en la ciudad de Huancayo, y de esta forma se daría sostenibilidad a la empresa en estudio.

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. Técnicas, Instrumentos y materiales de Verificación

1.1. Cuadro de técnicas, instrumentos y materiales de verificación

VARIABLES	INDICADORES	UNIDAD DE ESTUDIO	TECNICAS	INSTRUMENTOS
Variable independiente Acciones en la gestión de capital humano en empresa de telecomunicaciones (Diferentes acciones de clima laboral, gestión diaria, tipos de liderazgo, etc)	Comportamiento frente a los colaboradores (Comportamiento de los directivos, gerentes y jefes en la organización). Acciones de clima laboral (Diferentes actividades orientadas a mejorar el clima laboral de la organización) Compromiso con el capital humano (Compromiso con el desarrollo de las personas para su mejora continua y desarrollo)	Ejecutivos (7) y colaboradores (70) de la empresa de telecomunicaciones investigada	De comunicación: Cuestionario (Aplicado a colaboradores y ejecutivos) Observación	Formulario de preguntas Fichas documentales
Variable dependiente: Sostenibilidad económica y de cultura organizacional	Resultados (Eficiencia y eficacia en el logro de los resultados) Resultados de cultura organizacional	Ejecutivos (7) y colaboradores (70) de la empresa de telecomunicaciones investigada	De comunicación: Cuestionario (Aplicado a colaboradores y ejecutivos) Observación	Formulario de preguntas Fichas documentales

1.2. Cuadro de estructura de los instrumentos

VARIABLES	INDICADORES	ITEMS
Variable independiente Acciones en la gestión de capital humano en empresa de telecomunicaciones (Diferentes acciones de clima laboral, gestión diaria, tipos de liderazgo, etc)	Comportamiento frente a los colaboradores (Comportamiento de los directivos, gerentes y jefes en la organización).	1 - 2
	Acciones de clima laboral (Diferentes actividades orientadas a mejorar el clima laboral de la organización)	3 - 4
	Compromiso con el capital humano (Compromiso con el desarrollo de las personas para su mejora continua y desarrollo)	5
Variable dependiente: Sostenibilidad económica y de cultura organizacional	Sostenibilidad de cultura organizacional	6 - 7
	Sostenibilidad de resultados (Eficiencia y eficacia en el logro de los resultados)	8 - 9

Nota: Las preguntas 8 y 9 fueron planteadas solamente en la encuesta a ejecutivos.

2. Campo de Verificación

2.1. Ubicación Espacial

La Ubicación espacial corresponde al ámbito de la ciudad de Huancayo, Perú.

2.2. Ubicación Temporal

El estudio se realizará en un período menor a un año, por tanto se trata de una investigación sincrónica, coyuntural o transversal.

2.3. Unidad de Estudio

Dirigido a los colaboradores y ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones investigada. Son 77 personas, de acuerdo al detalle del cuadro adjunto.

Cuadro de unidad de estudio

INTEGRANTES	FRECUENCIA	%
Colaboradores	70	91
Ejecutivos	7	9
Total	77	100

3- Estrategia de recolección de datos

3.1. Organización. La duración total del estudio está prevista para 152 días, correspondiendo 65 para la recolección de datos varios tanto en el campo como en estudio; en las ciudades de Huancayo y Arequipa.

3.2. Recursos. Los recursos para la realización de todo el trabajo de investigación serán cubiertos íntegramente por el autor. El detalle se da a conocer en el punto V (Presupuesto).

3.3. Validación de los Instrumentos. Para dar mayor validez y confiabilidad a los resultados, se realizó una encuesta piloto, así como entrevista modelo, por lo que los instrumentos a utilizarse han sido correctamente comprobados.

3.4. Criterios para el manejo de resultados

3.4.1. Investigación de campo

Para la recolección e interpretación de datos se han considerado las siguientes estrategias y procedimientos:

a. Tabulación

Se empleará una matriz de tabulación para contabilizar las respuestas de las encuestas.

b. Tratamiento estadístico

Para la prueba estadística se utilizará el conteo directo y la distribución normal.

c. Cuadros y gráficas

La matriz de tabulación y los cálculos estadísticos generarán los cuadros y gráficas, a través de las cuales se mostrará la información claramente organizada y sistematizada. Para esto se utilizará hojas de cálculo en Excel y otros aplicativos de soporte como el power point, para dar mejor forma a la presentación.

e. Estudio y análisis de los datos sistematizados

El análisis de la información se realizará considerando los objetivos y la hipótesis, recurriendo a las variables e indicadores; con la finalidad de llegar a su interpretación exacta y de esta forma, plantear con éxito la tesis.

IV. CRONOGRAMA DE TRABAJO DEL PROYECTO

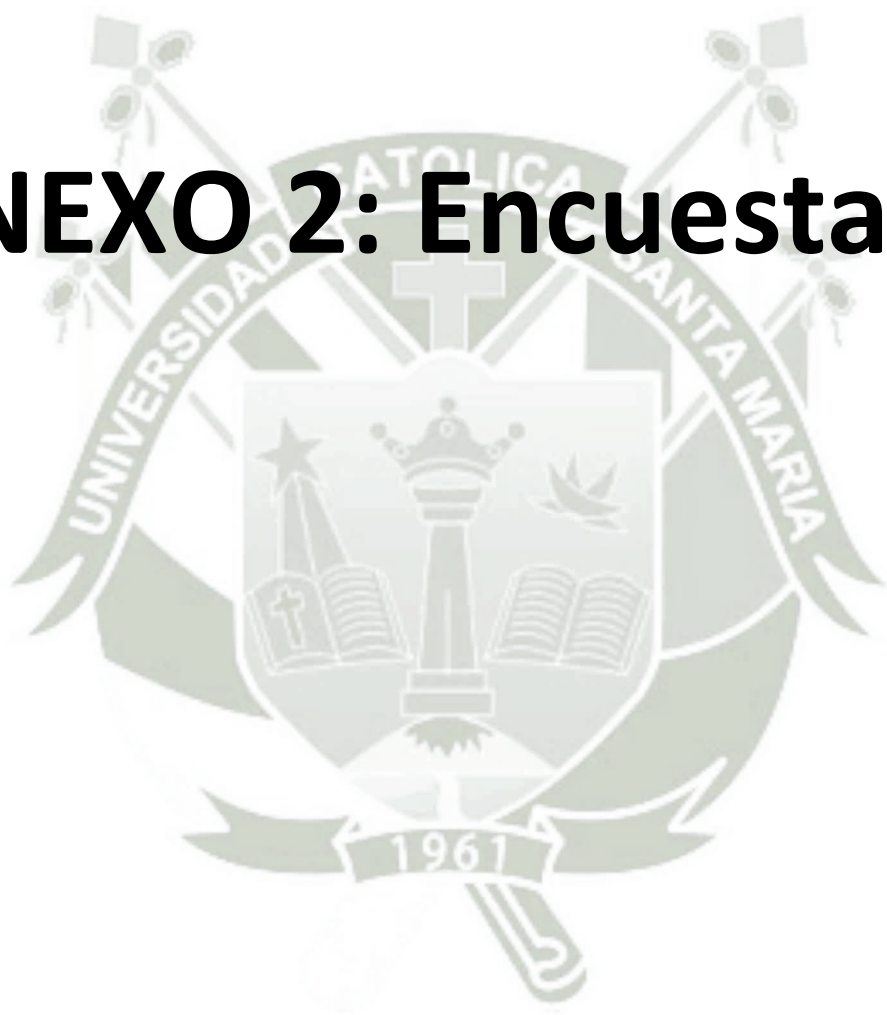
ACTIVIDAD	TIEMPO																			
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1. Recolección de datos																				
2. Análisis																				
3. Trabajo en estudio																				
4. Planteamiento de tesis - Aportes del autor																				
5. Conclusiones																				
6. Presentación y sustentación																				

V. PRESUPUESTO

El presupuesto total para la realización de la investigación será de S/. 2890.00, divididos de la siguiente manera:

- Viajes (2) al lugar del trabajo de investigación	S/. 1200.00
- Elaboración de encuestas	S/. 25.00
- Impresión y anillado de plan tesis (2 ejemplares)	S/. 15.00
- Impresión y anillado de la tesis (3 ejemplares)	S/. 140.00
- Impresión y empaste de la tesis (4 ejemplares)	S/. 160.00
- Realización de focus group y entrevistas	S/. 250.00
- Investigación en campo	S/. 250.00
- Investigación en escritorio	S/. 150.00
- Asesorías	S/. 700.00

ANEXO 2: Encuestas



ENCUESTA A COLABORADORES

Agradeceremos responder la siguiente encuesta con toda libertad y sinceridad. Son anónimas y los datos obtenidos se guardarán en reserva.

- 1- ¿Considera que el trato recibido por parte de la empresa es equitativo y justo?
 - a) Si
 - b) No

- 2- ¿Considera que las acciones de gestión de capital humano adoptadas por la empresa son?
 - a) Sinceras
 - b) Por conveniencia de la empresa
 - c) Solamente para incentivar la productividad

- 3- Priorice las acciones de mejora en la gestión de capital humano, según su criterio, enumerando del 1 al 7
 - a) Incremento en las remuneraciones ()
 - b) Actividades de integración ()
 - c) Ascensos por meritocracia ()
 - d) Ambiente de trabajo ()
 - e) Reconocimientos ()
 - f) Capacitaciones ()
 - g) Estilo (trato) de liderazgo de sus jefes ()

- 4- ¿Considera que las remuneraciones son justas y equitativas entre usted y otros colaboradores de su mismo nivel?
 - a) Si
 - b) No

- 5- ¿Qué acciones en la gestión de capital humano considera debe priorizarse para incentivar de desarrollo de los colaboradores y mejora en la productividad?
 - a) Capacitaciones ()
 - b) Incremento de sueldos ()
 - c) Homologación de sueldos ()
 - d) Mejora del clima laboral a través de actividades ()
 - e) Mejora de clima a través de reconocimientos ()
 - f) Mejora de clima a través de mejora en el ambiente ()
 - g) Ascensos por meritocracia ()

- 6- ¿En la empresa donde labora, considera que hay una verdadera cultura organizacional que favorezca la mejora de la productividad?
 - a) Si
 - b) No

- 7- Como colaborador de la empresa, considera que se debe mejorar la orientación en la gestión del capital humano?
 - a) Si
 - b) No

ENCUESTA A EJECUTIVOS

Agradeceremos responder la siguiente encuesta con toda libertad y sinceridad. Son anónimas y los datos obtenidos se guardarán en reserva.

- 1- ¿Considera que el trato otorgado por la empresa a los colaboradores es equitativo y justo?
 - c) Si
 - b) No

- 2- ¿Considera que las acciones de gestión de capital humano adoptadas por la empresa son?
 - b) Sinceras
 - b) Por conveniencia de la empresa
 - c) Solamente para incentivar la productividad

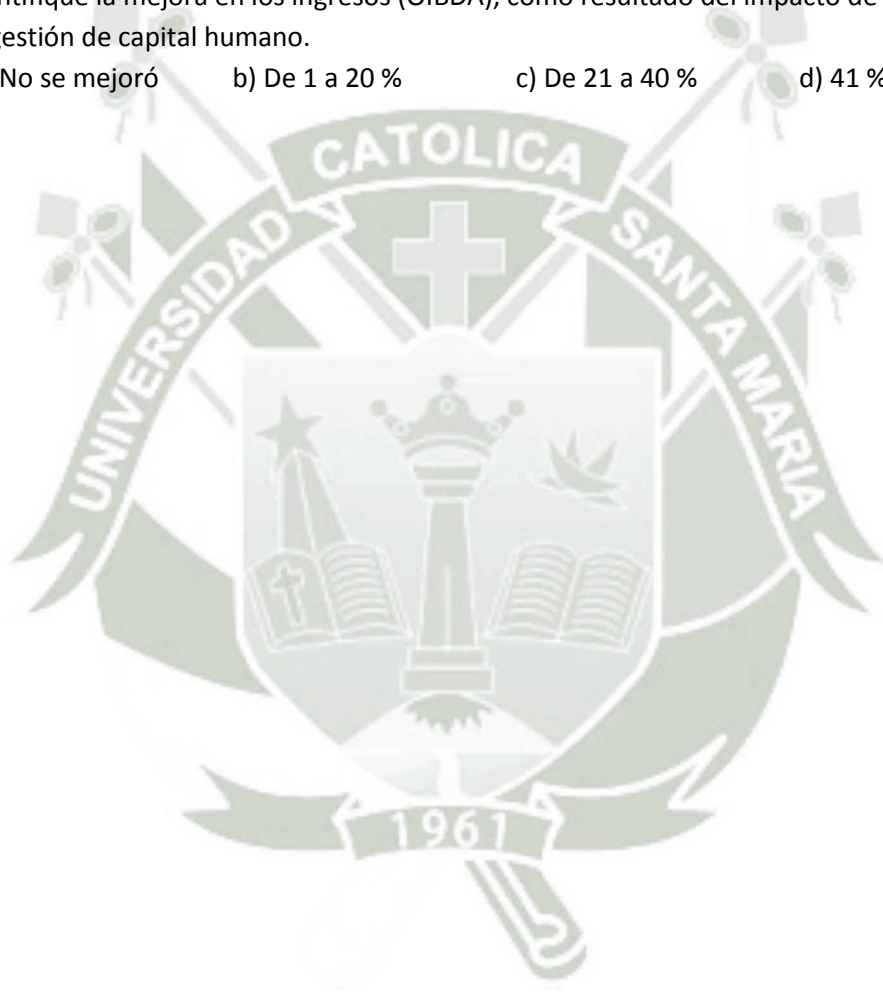
- 3- Priorice las acciones de mejora en la gestión de capital humano, según su criterio, enumerando del 1 al 7
 - h) Incremento en las remuneraciones ()
 - i) Actividades de integración ()
 - j) Ascensos por meritocracia ()
 - k) Ambiente de trabajo ()
 - l) Reconocimientos ()
 - m) Capacitaciones ()
 - n) Estilo (trato) de liderazgo de sus jefes ()

- 4- ¿Considera que las remuneraciones son justas y equitativas entre usted y otros ejecutivos de su mismo nivel?
 - b) Si
 - b) No

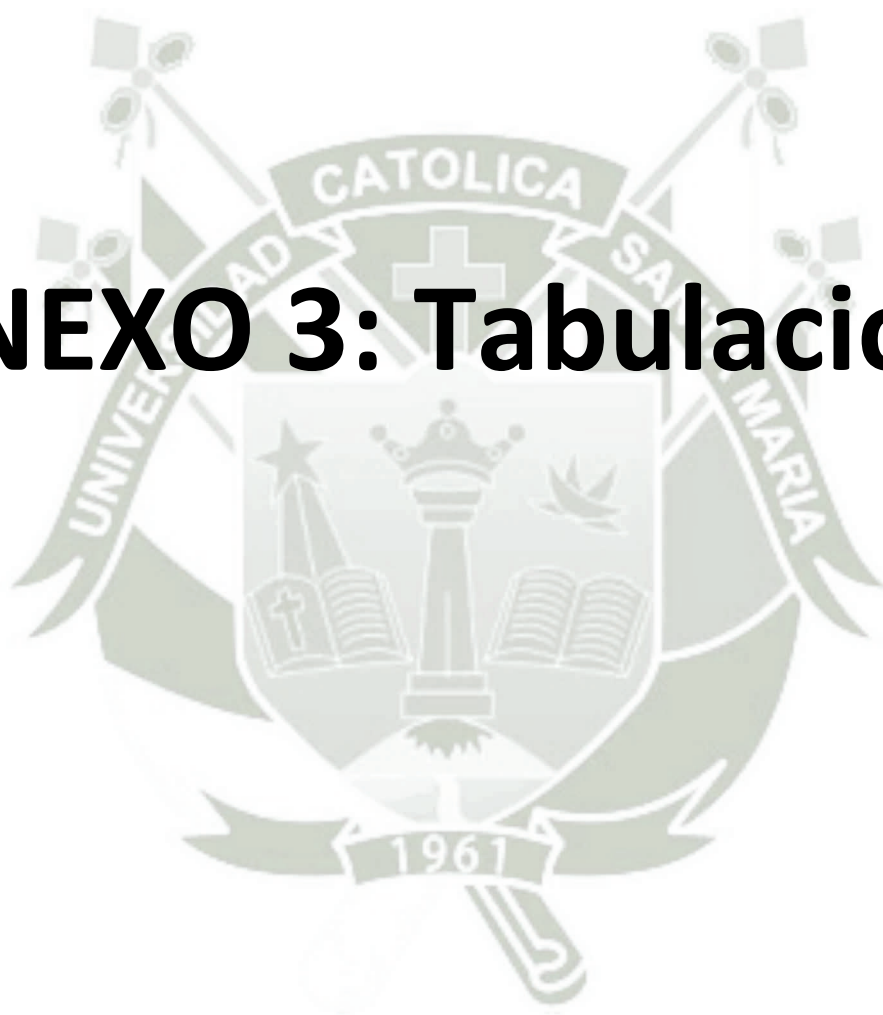
- 5- ¿Qué acciones en la gestión de capital humano considera debe priorizarse para incentivar de desarrollo de los colaboradores y mejora en la productividad?
 - a) Capacitaciones ()
 - b) Incremento de sueldos ()
 - c) Homologación de sueldos ()
 - d) Mejora del clima laboral a través de actividades ()
 - e) Mejora de clima a través de reconocimientos ()
 - f) Mejora de clima a través de mejora en el ambiente ()
 - g) Ascensos por meritocracia ()

- 6- ¿En la empresa donde labora, considera que hay una verdadera cultura organizacional que favorezca la mejora de la productividad?
 - b) Si
 - b) No

- 7- Como ejecutivo de la empresa, considera que se debe mejorar la orientación en la gestión del capital humano?
- a) Si b) No
- 8- Cuantifique la mejora de la productividad (Mayores ventas) respecto a la realización de acciones de gestión de capital humano, según su experiencia.
- a) No se mejoró b) De 1 a 20 % c) De 21 a 40 % d) 41 % a más
- 9- Cuantifique la mejora en los ingresos (OIBDA), como resultado del impacto de las acciones de gestión de capital humano.
- a) No se mejoró b) De 1 a 20 % c) De 21 a 40 % d) 41 % a más



ANEXO 3: Tabulación



MATRICES DE TABULACIÓN

Anexo 3.1. Matriz de tabulación de encuestas dirigidas a ejecutivos

TABULACION DE ENCUESTAS								
Encuesta dirigida a ejecutivos								
Preguntas	Respuestas							
	Si	%	No	%	Total	%		
1	2	28,6%	5	71,4%	7	100%		
	a	%	b	%	c	%		
2	0	0,0%	5	71,4%	2	28,6%		
	a	b	c	d	e	f	g	
3	49	8	26	38	24	15	36	
	Si	%	No	%				
4	0	0	7	100,0%				
5	2	28,6%	5	71,4%				
	a	b	c	d	e	f	g	
6	15	47	44	8	30	33	19	
	Si	%	No	%				
7	7	100,0%	0	0,0%				
	a	%	b	%	c	%	d	%
8	2	28,6%	5	71,4%	0	0,0%	0	0,0%
9	2	28,6%	5	71,4%	0	0,0%	0	0,0%
Cantidad de encuestas a aplicar:								
Colaboradores: 70								
Ejecutivos: 7								

Anexo 3.2. Matriz de tabulación de puntajes para las preguntas 3 y 5 dirigidas a ejecutivos

Puntajes para las preguntas 3 y 5			
Pregunta 3		Pregunta 5	
Prioridad	Puntaje	Prioridad	Puntaje
1	7	1	7
2	6	2	6
3	5	3	5
4	4	4	4
5	3	5	3
6	2	6	2
7	1	7	1
	196		196

Puntajes de la pregunta 3								
Opciones								
Ejecutivos	a	b	c	d	e	f	g	Totales
1	7	1	3	5	4	2	6	28
2	7	1	4	5	2	3	6	28
3	7	1	3	6	4	2	5	28
4	7	1	4	6	2	3	5	28
5	7	1	6	5	4	2	3	28
6	7	1	3	5	4	2	6	28
7	7	2	3	6	4	1	5	28
Totales	49	8	26	38	24	15	36	196
Ranking	1	7	4	2	5	6	3	

Puntajes de la pregunta 5								
Opciones								
Ejecutivos	a	b	c	d	e	f	g	Totales
1	3	7	6	1	4	5	2	28
2	2	6	7	1	5	4	3	28
3	2	7	6	1	4	5	3	28
4	3	7	6	1	4	5	2	28
5	2	6	7	1	5	4	3	28
6	2	7	6	1	4	5	3	28
7	1	7	6	2	4	5	3	28
Totales	15	47	44	8	30	33	19	196
Ranking	6	1	2	7	4	3	5	

Anexo 3.3. Matriz de tabulación de preguntas dirigidas a colaboradores

TABULACION DE ENCUESTAS							
Encuesta dirigida a colaboradores							
Preguntas	Respuestas						
	Si	%	No	%			
1	19	27,1%	51	72,9%			
	a	%	b	%	c	%	
2	5	7,1%	59	84,3%	6	8,6%	
	a	b	c	d	e	f	g
3	479	148	211	330	301	82	409
	Si	%	No	%			
4	18	25,7%	52	74,3%			
5	6	8,6%	64	91,4%			
	a	b	c	d	e	f	g
6	112	469	441	115	301	329	193
	Si	%	No	%			
7	70	100%	0	0,0%			

Cantidad de encuestas a aplicar:
Colaboradores: 70
Ejecutivos: 7

Anexo 3.4. Matriz de tabulación de puntajes de preguntas 3 y 5 dirigidas a colaboradores

Puntajes para las preguntas 3 y 5			
Pregunta 3		Pregunta 6	
Prioridad	Puntaje	Prioridad	Puntaje
1	7	1	7
2	6	2	6
3	5	3	5
4	4	4	4
5	3	5	3
6	2	6	2
7	1	7	1
	1960		1960

Puntajes de la pregunta 3								
Opciones								
Colaboradores	a	b	c	d	e	f	g	Totales
1	7	1	3	5	4	2	6	28
2	7	3	2	5	4	1	6	28
3	7	2	3	6	4	1	5	28
4	7	1	3	6	4	2	5	28
5	7	2	3	5	4	1	6	28
6	7	1	2	5	4	2	6	27
7	7	2	3	5	4	1	6	28
8	7	2	3	5	4	1	6	28
9	7	2	3	5	4	1	6	28
10	7	2	3	5	4	1	6	28
11	7	3	2	5	4	1	6	28
12	6	1	3	4	5	2	7	28
13	7	2	3	6	4	1	5	28
14	7	2	3	5	4	1	6	28
15	7	2	3	5	4	1	6	28
16	7	3	2	5	4	1	6	28
17	6	1	3	5	4	2	7	28
18	7	2	3	4	5	1	6	28
19	7	2	3	6	4	1	5	28
20	7	2	3	5	4	1	6	28
21	7	2	3	5	4	1	6	28
22	7	1	3	4	5	2	6	28
23	7	2	3	5	4	1	6	28
24	6	1	3	4	5	2	7	28
25	7	2	3	4	5	1	6	28
26	7	2	3	6	4	1	5	28
27	7	2	4	5	3	1	6	28
28	6	1	3	4	5	2	7	28
29	6	2	3	4	5	1	7	28
30	7	2	3	4	5	1	6	28
31	7	1	4	6	3	2	5	28
32	7	2	3	5	4	1	6	28
33	7	2	3	4	5	1	7	29
34	7	2	3	4	5	1	6	28
35	7	3	2	4	5	1	6	28

36	7	1	3	6	4	2	5	28
37	7	1	4	5	3	2	6	28
38	7	2	3	4	5	1	6	28
39	7	3	2	4	5	1	6	28
40	7	2	4	6	3	1	5	28
41	7	2	3	4	5	1	6	28
42	7	3	2	5	4	1	6	28
43	7	2	3	4	5	1	6	28
44	7	1	4	5	3	2	6	28
45	7	2	3	4	5	1	6	28
46	7	2	4	5	3	1	6	28
47	7	2	3	4	5	1	6	28
48	7	6	3	4	5	1	2	28
49	7	2	3	4	5	1	6	28
50	7	2	4	5	3	1	6	28
51	7	2	3	4	5	1	6	28
52	7	6	3	4	5	1	2	28
53	6	2	3	4	5	1	7	28
54	6	2	3	4	5	1	7	28
55	7	3	2	4	5	1	6	28
56	7	2	4	6	3	1	5	28
57	7	2	3	4	5	1	6	28
58	6	2	3	4	5	1	7	28
59	7	2	3	4	5	1	6	28
60	7	6	3	4	5	1	2	28
61	6	2	3	5	4	1	7	28
62	7	2	3	4	5	1	6	28
63	7	2	4	6	3	1	5	28
64	6	2	3	4	5	1	7	28
65	6	2	3	5	4	1	7	28
66	7	2	3	4	5	1	6	28
67	7	2	3	5	4	1	6	28
68	7	3	2	6	4	1	5	28
69	7	2	4	5	3	1	6	28
70	7	2	3	5	4	1	6	28
Totales	479	148	211	330	301	82	409	1960
Ranking	1	6	5	3	4	7	2	
	a	b	c	d	e	f	g	

Puntajes de la pregunta 5								
Opciones								
Colaboradores	a	b	c	d	e	f	g	Totales
1	1	7	6	3	4	5	2	28
2	2	6	7	1	5	4	3	28
3	2	7	6	1	4	5	3	28
4	1	7	6	3	4	5	2	28
5	2	6	7	1	5	4	3	28
6	2	7	6	1	4	5	3	28
7	1	7	6	2	4	5	3	28
8	1	7	6	3	4	5	2	28
9	2	6	7	1	5	4	3	28
10	2	7	6	1	4	5	3	28
11	1	7	6	3	4	5	2	28
12	2	6	7	1	5	4	3	28
13	2	7	6	1	4	5	3	28
14	1	7	6	2	4	5	3	28
15	3	7	6	1	4	5	2	28
16	2	6	7	1	5	4	3	28
17	2	7	6	1	4	5	3	28
18	1	7	6	3	4	5	2	28
19	2	6	7	1	5	4	3	28
20	2	7	6	1	4	5	3	28
21	1	7	6	2	4	5	3	28
22	1	7	6	3	4	5	2	28
23	2	6	7	1	5	4	3	28
24	2	7	6	1	4	5	3	28
25	1	7	6	3	4	5	2	28
26	1	6	7	2	5	4	3	28
27	1	7	6	2	4	5	3	28
28	1	7	6	2	4	5	3	28
29	3	7	6	1	4	5	2	28
30	2	6	7	1	5	4	3	28
31	2	7	6	1	4	5	3	28
32	3	7	6	1	4	5	2	28
33	2	6	7	1	5	4	3	28
34	2	7	6	1	4	5	3	28
35	1	7	6	2	4	5	3	28

36	1	7	6	3	4	5	2	28
37	1	6	7	2	5	4	3	28
38	2	7	6	1	4	5	3	28
39	3	7	6	1	4	5	2	28
40	2	6	7	1	5	4	3	28
41	2	7	6	1	4	5	3	28
42	1	7	6	2	4	5	3	28
43	3	7	6	1	4	5	2	28
44	1	6	7	2	5	4	3	28
45	2	7	6	1	4	5	3	28
46	3	7	6	1	4	5	2	28
47	2	6	7	1	5	4	3	28
48	2	7	6	1	4	5	3	28
49	1	7	6	2	4	5	3	28
50	1	7	6	3	4	5	2	28
51	1	6	7	2	5	4	3	28
52	1	7	6	2	4	5	3	28
53	1	7	6	2	4	5	3	28
54	1	7	6	3	4	5	2	28
55	2	6	7	1	5	4	3	28
56	2	7	6	1	4	5	3	28
57	1	7	6	3	4	5	2	28
58	1	6	7	2	5	4	3	28
59	1	7	6	2	4	5	3	28
60	1	7	6	2	4	5	3	28
61	2	6	7	1	5	4	3	28
62	2	7	6	1	4	5	3	28
63	1	7	6	2	4	5	3	28
64	1	6	7	2	5	4	3	28
65	2	7	6	1	4	5	3	28
66	1	7	6	2	4	5	3	28
67	2	6	7	1	5	4	3	28
68	1	7	6	2	4	5	3	28
69	1	7	6	2	4	5	3	28
70	1	6	7	2	5	4	3	28
Totales	112	469	441	115	301	329	193	1960
Ranking	7	1	2	6	4	3	5	
	a	b	c	d	e	f	g	



GRACIAS