

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Como consecuencia de los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos, los entornos en los que se desenvuelven las empresas son cada vez más globales, dinámicos y de mayor competitividad. Esta evolución ha implicado importantes transformaciones en las organizaciones y especialmente, en sus sistemas de gestión y control.

Es por ello que han surgido diversas herramientas, enfoques y modelos que intentan mejorar las organizaciones, dado el ámbito en que se desenvuelven las mismas, se pretende transformar positivamente la forma de gestionarlas y equipar a los gerentes con información para tomar decisiones acertadas de acuerdo con la estrategia de la empresa.

De esta manera, el proceso de diseño de la estrategia empresarial resulta crítico para su desenvolvimiento; es preciso plantearse un enfoque que permita a la empresa adaptarse a las necesidades del entorno y sobrellevar a la competencia, pero esto no es una tarea sencilla, se requiere de una metodología y una organización preparada para implementarla.

Así aparece el Cuadro de Mando Integral (CMI), herramienta estratégica de gestión. Desarrollada por los profesores David Norton y Robert Kaplan después de realizar un estudio en varias empresas norteamericanas, a principios de los años 90, en el cuál se ponía de manifiesto que los cuadros de mando utilizados para su gestión contenían sobre todo indicadores financieros.

Desde la publicación del primer artículo en el año 1992, la evolución del Balanced Scorecard ha sido muy importante; proponía que esta visión meramente financiera limitaba la capacidad de toma de decisiones, ya que estos indicadores no explican de forma integral la actuación presente de la empresa, ni mucho menos la futura; fundamentalmente, nos explican la "performance" de la organización en el pasado.

Después de varios años, con la publicación del libro de Kaplan y Norton en 1996 "The Balanced Scorecard", la metodología empezó a ser utilizada como herramienta para

la gestión estratégica, aprovechando el potencial del Mapa Estratégico que permite traducir la visión y la estrategia de la compañía en una visión operativa de la misma.

Hay estudios que demuestran un alto grado de implementación en las grandes empresas, como el estudio de la revista Fortune que afirma que el 40% de 1.000 compañías americanas utilizaban el modelo en 2007 (Thompson y Mathys, 2008). Otra investigación ha sido la efectuada por Rigby y Bilodeau (2009), en la cual se afirma que el CMI es la sexta herramienta de gestión más utilizada en el 2008, ya que es empleada por el 53% de las 1.430 empresas consultadas de todo el mundo, siendo dicha utilización significativamente superior al resto de las herramientas de gestión. Asimismo, el nivel de satisfacción del CMI, manifestado por los ejecutivos que respondieron la encuesta, se sitúa en la media de las herramientas utilizadas.

El capital humano es definitivamente un eslabón primordial para cualquier empresa, dado que la tecnología, los recursos financieros disponibles y la infraestructura son de complemento a este puesto que finalmente son las personas las que determinan los niveles de eficiencia o eficacia que una determinada organización pueda lograr.

Por otro lado, gestionar los recursos humanos se ha convertido en una ventaja competitiva y en el entorno actual un factor crítico para el éxito de las empresas, por lo que la gestión de los recursos humanos con un enfoque estratégico, como proceso decisivo en la gestión empresarial, cobró mayor demanda en el entorno.

De esta manera un cuadro de mando enfocado en recursos humanos debe estar formado por una serie de indicadores que faciliten la toma de decisiones a los responsables de recursos humanos de la empresa, de una forma rápida y ágil, así como ofrecer el punto de vista del área en materia del cumplimiento o no de los objetivos marcados, facilitando en todo momento la detección de irregularidades, fallas críticas o malas decisiones.

Al tratar de alinear los procesos claves de la gestión del talento humano con la estrategia de la empresa e integrarlos con el resto de los procesos de gestión de la empresa, se acude al cuadro de mando integral como herramienta para salvar estas brechas, con vistas a vincular de manera efectiva e integral los procesos, funciones y actividades de la

gestión de recursos humanos con la estrategia empresarial. De ahí que la propuesta para este trabajo es formular el cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en SUR ENERGY S.R.L., a fin de cumplir con su visión y su estrategia.

1.2.1. Justificación Científica

El valor de este proyecto de investigación radica en la interesante posibilidad de enfocar una herramienta de gestión empresarial estratégica, al desarrollo y logro de un rendimiento más eficiente de los recursos humanos, aporta una recolección y análisis de información directa acerca de necesidades personales y laborales reales; las cuales han tomado más relevancia a lo largo de la historia de las organizaciones que compiten en entornos dinámicos. Asimismo, el presente estudio está basado en una investigación aplicada y reúne las características de un diseño no experimental; pudiendo replicarse en contextos que presentan realidades similares en nuestro país, sirviendo como aporte en futuras investigaciones, para tomar medidas tendientes a mejorar el desarrollo de los recursos humanos en el sector de la construcción de redes de servicios básicos y generar conocimiento válido dentro del mismo campo.

1.2.2. Justificación Práctica

Se busca sustentar bajo un enfoque práctico esta herramienta de gestión estratégica enfocada en el desarrollo y gestión de los R.R.H.H. de Sur Energy; mediante la aplicación de técnicas y procedimientos de investigación; con relación a conceptos de dirección estratégica y gestión del talento humano, este trabajo le brindará a la empresa una herramienta útil, la cual, si se toma posteriormente la decisión de implementar, contribuirá a su organización, introduciendo una cultura de pensamiento estratégico, que se convirtiera en una base para la toma de decisiones y la actuación gerencial, que lleve tanto al crecimiento de la organización como a su sostenibilidad en el tiempo.

1.2.3. Justificación Social

Enfocar un modelo para la gestión de recursos humanos acorde al ritmo y estilo de trabajo de esta empresa, sería de gran aporte para poder implementar una cultura más colaborativa, permitirá definir e implementar mejores estrategias que ayuden a desarrollar

determinados comportamientos en las personas claves de la organización y un mayor nivel de liderazgo que permita incrementar la implicación de las personas dentro de la empresa para afrontar nuevos retos organizacionales. Por ello los resultados que se obtengan del presente trabajo son de importancia, ya que no solo contribuye al crecimiento de la empresa, sino también al de sus colaboradores.

1.3. Planteamiento del problema

1.3.1. Identificación del Problema

La presente intervención como proyecto de investigación, implicó conocer la realidad organizacional de la empresa Sur Energy S.R.L, que tiene como principal actividad la construcción e instalación de redes de servicios básicos, cumpliendo contratos con empresas de tipo estatal como YPFB o ENDE.

Desde las prácticas de pasantía se observó cierto dinamismo en la organización de la empresa, porque el desarrollo de sus proyectos es coordinado desde la oficina central ubicada en Tarija, sin embargo, sus obras son ejecutadas en otros departamentos del país y el personal técnico viaja continuamente.

Se realizaron entrevistas semi estructuradas a la gerencia administrativa para comprender el funcionamiento de la empresa y los problemas en su gestión; así como al director del área de Recursos Humanos, en la cual se encuentra enfocada esta investigación ya que se apoyó la misma durante el periodo de pasantías.

Identificando, en primer lugar, que la estrategia de la empresa fue replanteada y actualizada como su página web, en esta gestión 2022. La misión y visión se reformularon en función a la evolución del negocio, que empezó siendo de tipo unipersonal, representante de empresas extranjeras para la provisión de maquinaria y materiales de construcción de servicios básicos, hasta el año 2016.

¿Puede la empresa hoy seguir operando de forma práctica, sin estrategia, en un mundo globalizado? ¿Podría la ausencia de una filosofía de cambio conducir al fracaso? ¿Esta empresa está realmente interesada en adaptarse a las nuevas necesidades del mercado?

Los directores de la empresa se formularon estas preguntas para visualizar su futuro como organización y como resultado han definido nuevas bases estratégicas con un enfoque importante hacia el factor humano; así como, una filosofía empresarial en busca de la mejora continua y el cambio bueno.

Pero no se ha diseñado un rumbo para alcanzar la estrategia; según la percepción del gerente de RRHH no se desarrolló una etapa de socialización efectiva, debido a falta de comunicación, no hacer partícipes del mismo a todos los trabajadores de la empresa o la carencia de herramientas de gestión que permitan entender la estrategia para transformarla en iniciativas, acciones y resultados en el futuro.

No obstante, la empresa S.E., realiza un esfuerzo para lograr un buen desempeño, donde han adoptado una forma desorganizada en su actuación, provocando que los empleados trabajen de manera improvisada en ciertas ocasiones; se observó que los gerentes de cada departamento, a menudo, realizan funciones que no corresponden a sus cargos, primando entonces, las relaciones y comunicación de tipo informal dentro de la organización.

Su principal prioridad y motivación es el avance y la culminación de cada obra, el único objetivo definido y claro para todos, adjudicar más proyectos a la cartera de la empresa, de modo que los empleados están enfocados en sus actividades del día, débil alineación de los objetivos profesionales de cada trabajador con la estrategia institucional.

No comprenden la dirección que la alta gerencia ha replanteado y no tienen tiempo para tomar decisiones o implementar acciones en pro de la mejora continua.

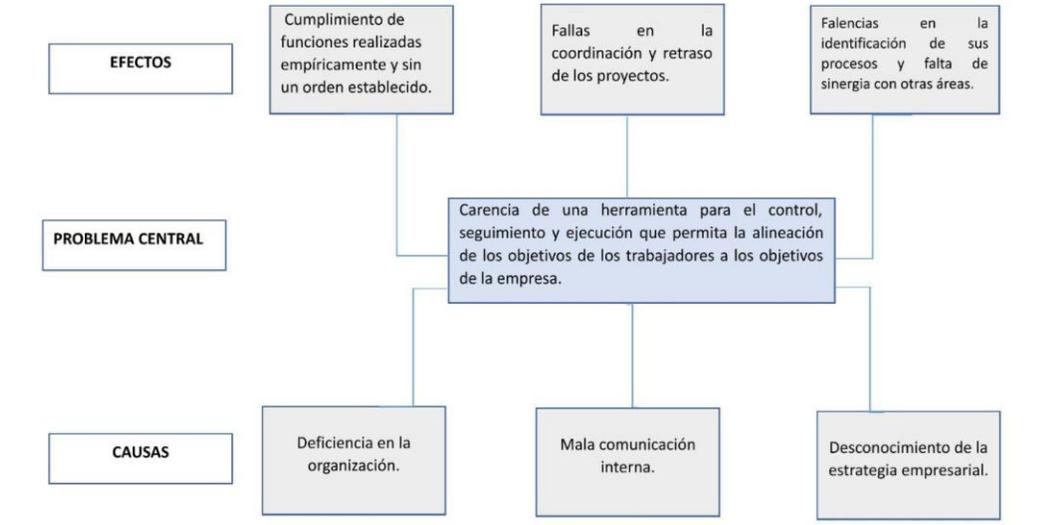
La empresa Sur Energy, lleva más de una década de existencia, gracias al esfuerzo de sus propietarios ha conseguido un crecimiento sostenido; y el cumplimiento de los proyecto muestra su eficacia en cada labor, porque cumplen con sus metas establecidas pero esto no es suficiente ya que es importante y necesario mejorar día a día para lograr la eficiencia, y de esta manera cumplir las mismas metas con la menor cantidad de recursos.

Según el gerente de recursos humanos los problemas más notorios de esta área son:

- El cumplimiento de funciones se realiza de manera empírica y sin un orden establecido, como consecuencia se obtienen deficiencias en la organización lo que afecta directamente al trabajo en equipo y la carga laboral.
- Ausencia de información actualizada del cumplimiento de los objetivos y metas, además de no contar con alguna herramienta basada en criterios de medición que traduzcan los objetivos en indicadores.
- No se dispone de una gestión adecuada de los RR.HH. (sistemas digitalizados, definición de políticas, objetivos y lineamientos, políticas, etc.).
- El personal de la empresa está enfocado en cumplir sus objetivos que requiere cada tarea de un proyecto y no se encuentra motivado hacia una cultura de cambio.
- En ocasiones se presentan fallas en la coordinación y retraso de los proyectos, debido a que se tiene dificultades para mantener una comunicación eficaz, esto provoca improvisaciones sobre la marcha, la búsqueda de soluciones inmediatas y la toma de decisiones no muy acertadas.
- No se utiliza ningún sistema o herramienta que permita medir el desempeño de los trabajadores. Para desarrollar control y seguimiento administrativo se apoyan de planillas y sistemas de información útiles y básicos.
- No se realizan actividades para el desarrollo del talento humano, conocimiento e identificación con la cultura organizacional.
- Bajos niveles de eficiencia al no conocer y no brindar un peso al aporte realizado por cada trabajador.
- Falencias en la identificación de sus procesos y falta de sinergia con otras áreas.

1.3.2. Árbol de problemas

Tabla 1. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

1.3.3. Definición del Problema

En cuanto a los aspectos mencionados anteriormente se expresa la problemática que viene atravesando la empresa SUR ENERGY S.R.L. en la gestión del recurso humano, lo que nos ha permitido identificar el problema fundamental, la carencia de una herramienta para el control, seguimiento y ejecución que permita la alineación de los objetivos de los trabajadores a los objetivos de la empresa, asimismo que promueva la participación, motivación e implicancia de los mismos en la estrategia de la empresa.

1.3.4. Formulación del Problema

¿La ausencia de una herramienta administrativa para el control y ejecución de la gestión de los recursos humanos en la empresa SUR ENERGY S.R.L., influye negativamente sobre la eficiencia en la organización?

1.4. Planteamiento de hipótesis

Dada la revisión de los antecedentes, la problemática y considerando la etapa de evolución que la empresa atraviesa, se propone que:

La eficiencia de la organización de SUR ENERGY S.R.L. se ve perjudicada porque la empresa no cuenta con una herramienta administrativa para el control y la buena ejecución de la gestión de sus recursos humanos.

1.4.1. Variable Independiente

Cuadro de mando integral enfocado en la gestión de recursos humanos

Definición: Los CMI departamentales focalizan una parte funcional de la organización, el departamento o unidad análoga, y analizan su actividad a través de las cuatro áreas clave que se utilizan en el modelo genérico de CMI. Cada una de las perspectivas lógicamente se aplica en la actividad del Departamento; así, por ejemplo, la perspectiva de los clientes se refiere a los clientes internos de la empresa.

Un cuadro de mando de Recursos Humanos, es una herramienta que permite supervisar la gestión de las diversas tareas relacionadas con la gestión humana de una organización, al tiempo que controla la coherencia organizativa y estratégica.

1.4.1.1. Dimensiones e indicadores:

Perspectiva de clientes internos. - Esta perspectiva propone iniciativas para resolver principalmente ¿Cómo satisfacer y retener a los empleados según la filosofía de la empresa?

Indicadores: - **Nivel de Satisfacción**
- **Motivación laboral**

Perspectiva de Procesos. - ¿En qué procesos debe ser excelente la gestión de R.R.H.H., para alcanzar la estrategia de la alta dirección?

Indicadores: - **Tiempo promedio de inducción**
- **Nivel de desempeño**
- **Grado de comunicación efectiva**

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje. - ¿Cómo se deben gestionar el desarrollo de los R.R.H.H. y sustentar la capacidad de cambiar o mejorar para alcanzar la visión de la empresa?

Indicadores:

- Grado de conocimiento de la cultura empresarial
- Cantidad de programas de formación y capacitación

Perspectiva Financiera.

- ¿Cómo afecta financieramente la Gestión de los Recursos Humanos dentro de la organización?

Indicadores:

- Tasa de rotación de empleados.
- Inversión en tecnología para mejorar la eficiencia laboral.

1.4.2. Variable dependiente:

Eficiencia organizacional

DEFINICIÓN:

La eficiencia organizacional se define como un concepto para medir la eficiencia de una organización en el cumplimiento de sus objetivos con la ayuda de los recursos dados sin poner una tensión innecesaria en los empleados.

La eficiencia definida por Chiavenato (1994), es la relación entre costos y beneficios, de modo que están enfocadas hacia la búsqueda de la mejor manera cómo las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible.

1.4.2.1. Dimensiones e indicadores:

Óptima utilización de recursos

Indicadores:

- Aprovechamiento de recursos disponibles

Obtención de resultados deseados

Indicadores:

- Habilidad para cumplir con las funciones

1.4.3. Operacionalización de las variables

Tabla 2. Operacionalización de las variables

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL	<p>¿Conoce los pilares fundamentales que la empresa adoptó para su cultura organizacional?</p> <p>1. Si 2. No 3. Tal vez</p> <p>Indique cuál de los siguientes pilares fundamentales le inspira más.</p> <p>1. Kaizen 2. SMART 3. Promover el liderazgo 4. Grandes ideas</p> <p>¿Por qué le inspira el anterior pilar que forma parte de la cultura empresarial? de Sur Energy?</p> <p>1. Pregunta con respuesta abierta</p> <p>¿Cree usted que las actividades que realiza conlleva al cumplimiento de los objetivos de la empresa?</p> <p>1. Si 2. No 3. Tal vez</p>
		CANTIDAD DE PROGRAMAS DE FORMACION Y CAPACITACION	<p>¿Cuántas capacitaciones recibió este año?</p> <p>1. Ninguna 1. 1 2. 2 3. 3 4. Mas de 5</p> <p>¿Usted considera que es importante invertir más en la capacitación del talento humano?</p> <p>1. Nada Importante 2. Poco importante 3. Regularmente importante 4. Muy importante</p>
	PERSPECTIVA FINANCIERA	TASA DE ROTACIÓN DE EMPLEADOS	<p>¿Con qué frecuencia cambian sus compañeros de trabajo?</p> <p>1. 3 - 6 meses 2. 6 meses - 1 año 3. 1 - 3 años 4. 4 años en adelante</p>
		INVERSION EN TECNOLOGIA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA LABORAL	<p>¿Usted cree que si Sur Energy invierte en tecnología, esto le ayudaría a ser más eficiente?</p> <p>1. Si 2. No</p>

VARIABLE INDEPENDIENTE:	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	PERSPECTIVA DE CLIENTES INTERNOS	GRADO DE SATISFACCIÓN	<p>Califique del 1 al 5 como Sur Energy satisface estas necesidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nada 2. Poco 3. Regular 4. Mucho 5. Demasiado
			<p>¿Qué incentivos aplica SUR ENERGY para incrementar la motivación del talento humano?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de los empleados 2. Incentivos monetarios 3. Flexibilidad de horarios 4. Dias libres por fechas especiales 5. Experiencias extralaborales
		NIVEL DE MOTIVACIÓN	<p>Califique del 1 al 5 en qué nivel se identifica con los siguientes factores de motivación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nada 2. Poco 3. Regular 4. Mucho 5. Demasiado
	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	TIEMPO PROMEDIO DE INDUCCIÓN	<p>¿Cuánto tiempo tardó en integrarse por completo a la empresa? (Orientarse en la oficina, conocer a todos sus compañeros y tener claras sus funciones)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 1 - 3 semanas 2. 1 mes 3. 3 meses 4. 6 meses
			<p>¿Por qué procesos pasó para ingresar a trabajar en la empresa?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reclutamiento por postulación 2. Reclutamiento por recomendación 3. Prueba de evaluación 4. Periodo de prueba
		NIVEL DE DESEMPEÑO	<p>Autoevalúe su desempeño laboral durante esta gestión.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escala
	GRADO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA	<p>¿Cómo califica la comunicación entre los altos directivos y los empleados de Sur Energy?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nada efectiva 2. Poco efectiva 3. Regular 4. Casi por completo efectiva 5. Totalmente efectiva 	

VARIABLE DEPENDIENTE:	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
EFICIENCIA ORGANIZACIONAL	ÓPTIMA UTILIZACIÓN DE RECURSOS	APROVECHAMIENTO DE RECURSOS DISPONIBLES	<p>¿Dispone de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar tu trabajo?</p> <p>1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre</p> <p>¿Puede mantener la calidad de su labor con menor volumen de recursos (Tiempo, dinero y materiales) planificado al inicio de cada proyecto?</p> <p>1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre</p>
	OBTENCIÓN DE RESULTADOS DESEADOS	HABILIDAD PARA CUMPLIR CON LAS FUNCIONES	<p>¿Qué habilidades cree que le permiten ser más eficaz en su trabajo? (Cumplir con las metas establecidas)</p> <p>1. Pregunta de respuesta abierta</p>

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1. Objetivo General

Demostrar que la ausencia de una herramienta estratégica de gestión para los recursos humanos de la empresa no permite la eficiencia en la empresa SUR ENERGY S.R.L. de la ciudad de Tarija.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis interno de la empresa aplicando la matriz de evaluación FODA enfocado en los recursos humanos, y un análisis externo de las 5 fuerzas de Porter, que nos permita conocer el entorno competitivo de la gestión 2022.
- Identificar la percepción de los clientes internos, a través de una encuesta que será aplicada para analizar la gestión de recursos humanos y su cultura empresarial, en la gestión 2022.
- Diseñar un cuadro de mando integral como herramienta de control para la gestión del recurso humano de la empresa SUR ENERGY S.R.L., que le permita promover la participación, motivación e implicancia de todos sus trabajadores en la estrategia de la empresa.

1.6. Metodología de la investigación

1.6.1. Tipos de Investigación o estudio

Investigación de campo: Según lo mencionado por García (2014) “La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (pág. 35).

De acuerdo con la naturaleza que encierra el problema planteado, desarrollando la investigación de campo se podrá adquirir información íntegra y directa de la organización, objeto del presente estudio, y con ello llegar a conocer la realidad de los hechos que influyen su capacidad de gestión; en base a lo anterior, aquellas unidades de análisis para la investigación se las considera fuentes primarias.

Investigación Descriptiva: Permite especificar las características más importantes del problema en estudio, en lo que concierne a su origen y desarrollo. Su objetivo trata de describir el problema cómo es y cómo se manifiesta dentro de la empresa, así como las características que distinguen al objeto de estudio, considerando aquellos factores más importantes como son el comportamiento de los actores involucrados (directivos y empleados), la gestión organizacional y los problemas que se suscitan en la empresa Sur Energy.

1.6.2. Métodos o técnicas

Para cumplir con los objetivos de la investigación se aplicaron los siguientes métodos:

Método Deductivo: El método deductivo permite obtener resultados concretos a partir de primicias generales, mediante la revisión bibliográfica se identificó los problemas que afectan a las empresas que no poseen un diseño organizacional bien estructurado, y con base en ello se identificó los principales problemas de la empresa Sur Energy S.RL.

Método Analítico: Con la aplicación de este método es posible determinar las dimensiones del objeto estudiado y con ello analizar los procedimientos aplicados para cada actividad que se maneja dentro de la empresa.

Las técnicas empleadas en la investigación serán la observación directa y la técnica de cuestionario, la primera consiste en observar al objeto de estudio para cuales son las causas de la problemática investigada, mientras que la técnica de cuestionario se emplea para obtener información de fuentes primarias (directivos y empleados de la empresa), esta técnica utiliza como instrumentos la encuesta y la entrevista.

Análisis documental: También se conoce como investigación basada en fuentes secundarias, ya que se caracteriza por el empleo de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica.

Entrevista: La entrevista aplicada a los directivos y gerentes administrativos de la empresa Sur Energy, la misma debe estar semiestructurada y consistir en preguntas relacionadas con la planeación estratégica y organización empresarial.

Encuestas: Aplicadas al personal de la empresa Sur Energy SRL., empleando preguntas de tipo cerradas y abiertas, además de la escala de Likert, las preguntas se encuentran relacionadas con el diseño organizacional de la empresa y el nivel de conocimiento de este por parte de los miembros, con ella se pretende determinar la percepción que tienen los empleados sobre la gestión de los recursos humanos y su predisposición o adaptación al cambio.

1.6.3. Diseño de Investigación

El tipo de diseño de la investigación se fundamenta en un estudio no experimental, de campo, descriptivo y aplicado; basándose en datos obtenidos por indagación de las condiciones actuales que permitirán realizar una evaluación objetiva bajo una serie de criterios. Es no experimental, ya que se basa en observaciones de las situaciones existentes y en su contexto natural; así como de la información suministrada para luego realizar el análisis de estas.

1.6.4. Población y Muestra

Para esta investigación la población considerada está compuesta por el cliente interno de la empresa, con respecto a esta fuente de información se consideró la planilla de empleados que operan en la oficina central de la ciudad de Tarija en la gestión 2022, la cual identifica a 30 miembros. Al tratarse de una población inferior a 100 personas, para obtener resultados confiables, se emplea su totalidad como muestra para el estudio.

La entrevista se aplicará al gerente general, gerente administrativo, director de recursos humanos y gerente técnico de la empresa constructora Sur Energy. Así como la encuesta será aplicada al resto del personal del nivel táctico y operativo.

1.6.5. Fuentes de información

La información necesaria para el desarrollo de este trabajo se obtuvo por medio de fuentes tanto primarias como secundarias.

Fuentes primarias: Se tomó como base la empresa en la cual se realizó la investigación, incluyendo todos los empleados que fueron indispensables e importantes para brindar la información requerida en el momento.

Fuentes secundarias: Se consultaron algunos de los documentos existentes dentro de la organización, además de bibliografía, internet y estudios anteriores relacionados con el tema y el sector estudiado.

1.7. Delimitación de la investigación

1.7.1. Geográfica

La presente investigación tiene como alcance geográfico la oficina central y base de operaciones de la empresa Sur Energy que se ubica en el Barrio Miraflores de la ciudad de Tarija.

1.7.2. Teórica

La investigación se centra en el campo de la Administración como ciencia que pretende entender el funcionamiento de las organizaciones; en temas como, dirección y

gestión estratégica, gestión administrativa por proyectos, el sector de la construcción de servicios básicos.

1.7.3. Temporal

La delimitación temporal utilizada para el planteamiento y análisis del problema se basó en información proporcionada por la empresa, artículos científicos, tesis y libros referentes al tema de investigación, la cual tiene una antigüedad de 5 años.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2. Marco Conceptual

Este capítulo tiene como propósito entregar al lector una mirada estratégica de la gestión de recursos humanos, demostrando su importancia y contribución, a través del Modelo de Gestión Estratégica “Cuadro de Mando Integral”. Con el objetivo de familiarizar al lector con éste, se comenzará por la definición de la gestión de los recursos humanos.

2.1. Gestión de recursos humanos.

Según Chiavenato (2012) las organizaciones están compuestas de personas o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos. Por tal motivo se denomina recursos humanos al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización. El objetivo básico es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial.

Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia.

2.2. Objetivo de la gestión de los recursos humanos

De acuerdo a Cevallos (2013) las personas constituyen el principal activo de la organización. Instituciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad, si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

La gestión del recurso humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

La gestión de recursos humanos tiene varios objetivos, todos encaminados a los de la organización, plantea estrategias que determinan llegar al cumplimiento de los mismos, permitiendo que los trabajadores desarrollen sus habilidades, crea el sentido de pertenencia y así estos se comprometen con el desarrollo de la organización. Cumple con los procesos de gestión que conllevan al crecimiento organizacional.

La gestión del talento humano se fija en el potencial que tiene cada persona para de esta manera ubicarlos en los puestos adecuados, da paso a la participación de todos y crea un ambiente armónico que beneficie a los empleados y la organización.

2.3. Procesos de la administración de recursos humanos

2.3.1. Provisión de Recursos Humanos

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización, son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales.

Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento (Chiavenato, 2011).

2.3.2. Organización de Recursos Humanos

Los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo. Ya vimos cómo los procesos de provisión de personal se encargan de obtener en el mercado a las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que esta pueda garantizar su continuidad o desempeño.

El paso siguiente es organizar a las personas dentro de la organización. Esto significa que, una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño (Chiavenato, 2011).

2.3.3. Mantenimiento de Recursos Humanos

Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no solo capta y emplea sus recursos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización.

El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo (Chiavenato, 2011).

2.3.4. Desarrollo de Recursos Humanos

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal.

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad de aprender habilidades, captar información, adquirir conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como para desarrollar conceptos y abstracciones.

Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarle valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo (Chiavenato, 2011).

2.4. Funciones del departamento de recursos humanos (DRH)

El departamento de recursos humanos es de total importancia dentro de una empresa ya que es el encargado de la administración de los empleados, de su información que estén en un buen ambiente laboral y que tengan un salario digno.

El Departamento de Recursos Humanos (DRH) es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales se puede destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.

2.5. Eficiencia organizacional

La eficiencia definida por Chiavenato (1994), es la relación entre costos y beneficios, de modo que están enfocadas hacia la búsqueda de la mejor manera cómo las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible.

La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos).

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler (1993) como "... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades "buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

2.5.1. Factores que influyen en la eficiencia laboral

a. Satisfacción del trabajo

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991), plantean que es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales” (p. 203). La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

b. Autoestima

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada

exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, se debe confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

c. Trabajo en equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo.

Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

d. Capacitación del trabajador

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a Drovett (1992), “es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (p. 4).

Según Nash, (1989) “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos, el objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” (p. 229). El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la

organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

2.5.2. Comportamiento humano en las organizaciones

La versatilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables. La diferencia en cuanto a aptitudes es amplia y los patrones de comportamiento aprendidos son diversos.

Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y particularmente la gestión de los recursos humanos.

Pero si las organizaciones están constituidas por personas y estas necesitan organizarse para lograr sus objetivos, esta relación no siempre es fácil alcanzar. Las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas.

Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a influencias de muchas variables.

Por ello el estudio de tales comportamientos dentro de una organización es un reto nunca antes pensado, para aquellos que lideran las organizaciones, constituyéndose por ahora en una de las tareas más importantes.

El comportamiento organizacional es una disciplina novísima que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos, la organización y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la entidad.

Dado que dicho estudio se constituye en una de las tareas más importantes, hay algunas corrientes académicas que sostienen, que la organización debe buscar adaptarse a la gente, por cuanto el aspecto humano, es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Para conocer de cerca el comportamiento organizacional, previo al conocimiento del comportamiento grupal e individual de los trabajadores, se recurre a los aportes de diversas disciplinas del comportamiento, tales como la psicología, antropología, sociología y las ciencias políticas.

El modelo que propone Robbins para el estudio del comportamiento organizacional, parte de la premisa que en toda organización existen tres niveles de análisis: nivel individual, nivel grupal e nivel organizacional. Los tres niveles son análogos, donde el siguiente nivel se construye sobre el nivel anterior.

Conforme se mueve del nivel individual al nivel organizacional, se avanza sistemáticamente en la comprensión del comportamiento de una organización. Las variables dependientes en la que coinciden la mayoría de los académicos son las siguientes:

- **Productividad:** La organización será productiva cuando entienda que debe combinar la eficacia (logro de metas) con la eficiencia (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

- **Ausentismo:** Toda organización debe mantener bajo el ausentismo, porque este factor modifica sustantivamente los costos. No cabe duda, que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente se ausenta frecuentemente.

- **Satisfacción en el trabajo:** Significa que los empleados se sienten conformes y están convencidos que es eso lo que ellos merecen. Dicho de otra manera, la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo, es lo que él pensó recibir.

Las variables independientes que determinan el nivel de productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción laboral son:

- **Variables del nivel individual:** Son todas aquellas características que posee una persona, que la han acompañado desde su nacimiento. Las más obvias son las características personales o biográficas, como la edad, sexo, estado civil, estudios; las características de personalidad, conductas, valores y actitudes, y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la organización.

Tales características influyen en su comportamiento dentro de la empresa.

- Variables a nivel de grupo: El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto en relación de aquel que está sola.

- Variables a nivel de sistemas de organización: El comportamiento organizacional es más complejo que la simple suma de los comportamientos grupales o individuales.

Los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Después de tener claro cuáles son las variables que afectan a la organización, se puede decir que el Comportamiento Organizacional ayuda a los directivos en los siguientes aspectos:

- i. Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa.
- ii. Mejorar la calidad y productividad del trabajador, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- iii. Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.

2.6. El cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una propuesta de sistema de medición de desempeño, desarrollada en el año 1992 por Robert Norton y David Kaplan, académicos de la Universidad de Harvard, los cuales lo definieron como un “conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio”.

El CMI nace ante la necesidad de información de ciertos aspectos claves que juegan un rol fundamental en la actualidad en toda empresa. Si bien, en el pasado, el uso de información financiera era preponderante para la toma de decisiones que contribuyen al buen desempeño, actualmente, debe ser complementada con información que considere los aspectos intangibles del negocio.

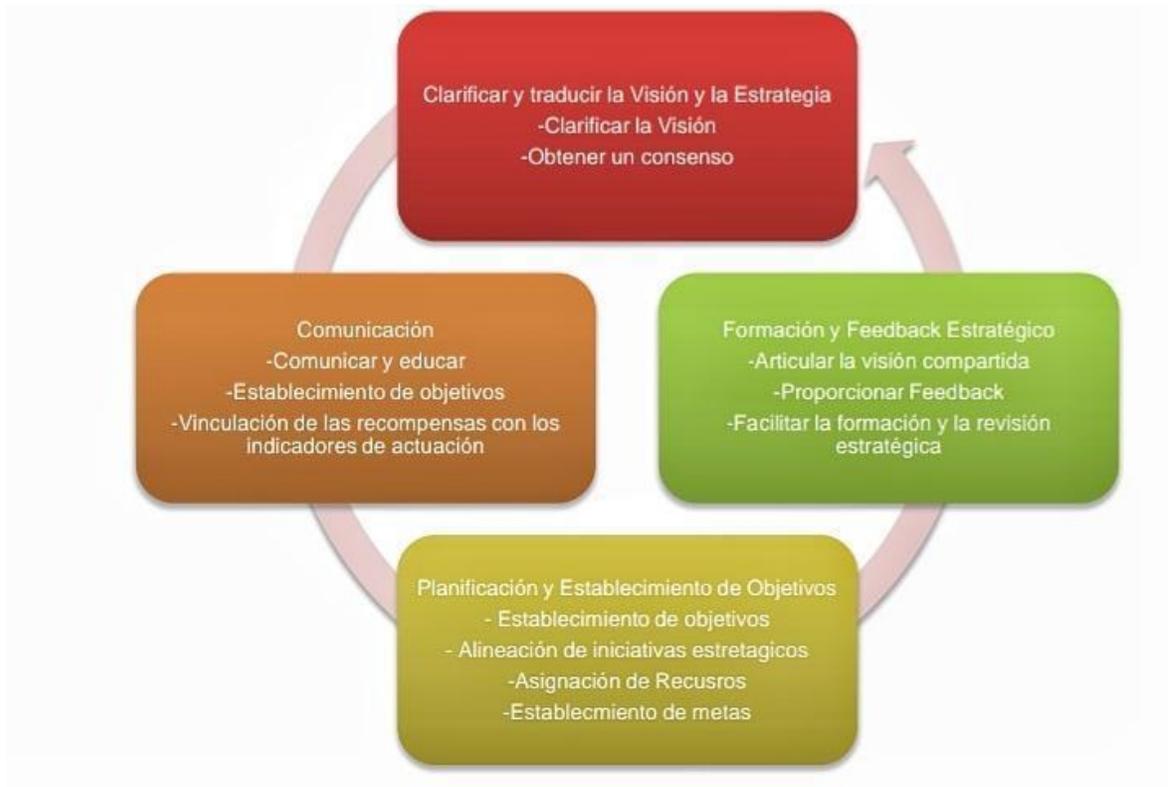
El CMI busca proporcionar una herramienta gestión que ayude a comunicar y a poner en funcionamiento la estrategia de una organización; contiene un sistema de medidas financieras y no financieras, seleccionadas para ayudar a la misma a poner sus factores claves de éxito en ejecución, reflejando el modelo de negocio con sus relaciones causa-efecto.

Los factores claves de éxito se definen en la visión estratégica de la compañía. De acuerdo a Norton y Kaplan, los resultados financieros son resultados y no causas. Para dirigir en forma proactiva hay que actuar sobre las causas. Por ello, la relación causa-efecto son el motor del modelo de negocio”.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), permite generar un proceso de Formación Estratégica el cual consiste en:

- Clarificar y traducir la visión y estrategias.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

Figura 1. Proceso de formación estratégica



Nota: La figura representa el proceso de formación estratégica. Tomado del libro “The Balanced Scorecard” por el autor Robert y Norton, (2000), editorial Gestión 2000.

2.6.1. El proceso del CMI

El Cuadro de Mando Integral comienza con la definición de la estrategia de la empresa. Según Michael Porter (1987) la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sustentable en el mercado.

Para diseñar el CMI y definir la estrategia de la organización, es necesario recopilar la información relevante, para identificar la situación actual que rodea a la organización, y el lugar que ocupa en el mercado. Esta información hace referencia a:

Misión, Visión y Valores de la organización.

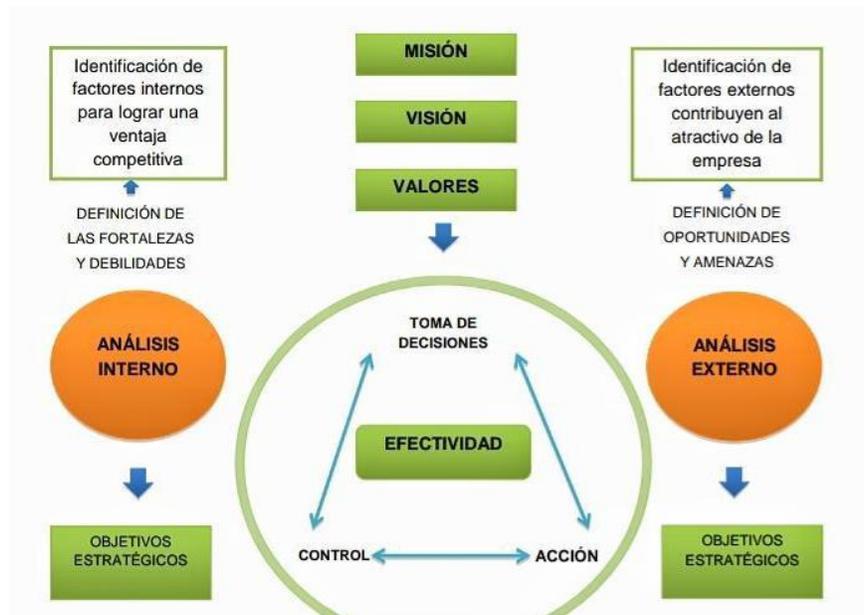
La aplicación del CMI se inicia con la definición de la Misión, Visión y Valores de la organización, porque a partir de estos elementos se desarrolla la estrategia que puede ser representada directamente en mapas estratégicos.

Diagnóstico en base a un Análisis Interno y Externo.

Este análisis se realiza a través de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de una Organización, con el objetivo de determinar las variables externas (factores económicos, factores político-legales, factores socio-culturales y factores tecnológicos) e internas (competidores, clientes, proveedores, etc).

A continuación, la figura 1-4 ilustra la definición del FODA desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

Figura 2. Vista general del proceso de cuadro de mando integral



Nota: La figura representa el proceso del cuadro de mando integral. Tomado del libro “Cuadro de mando integral de recursos humanos” por el autor Bryan E. Huselid, Mark A, (2001), editorial Gestión 2000.

Luego de traducir la visión y la estrategia, se definirán los objetivos estratégicos en función de las siguientes cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

Los objetivos estratégicos están respaldados por el diagnóstico realizado con anterioridad e indica lo que cada perspectiva desea conseguir. Es un fin para alinearse con la estrategia de la empresa.

Las perspectivas se consideran simultáneas, estableciendo una relación denominada por Kaplan y Norton como “relación causa-efecto”. La relación se crea en mapas estratégicos, los cuales proporcionan un marco visual para integrar la estrategia de la empresa con los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas enunciadas anteriormente y, en donde, se ilustran las relaciones causa-efecto, que vinculan los resultados deseados de las perspectivas “Clientes” y “Financiera”, con un alto desempeño en los Procesos Internos.

Además, se identifican las capacidades específicas (Aprendizaje y Crecimiento) de los activos intangibles de la organización, que se requieren para obtener un desempeño excepcional en los Procesos Internos.

Posteriormente, se crean indicadores, definidos como variables cuyo propósito es medir un cambio en un determinado fenómeno o proceso (Wikipedia, 2010). Los indicadores se caracterizan por ser un “medio” para la consecución de los objetivos e indican si se cumplen los objetivos estratégicos.

Se distinguen dos tipos de indicadores:

Indicadores Causa, se caracterizan por medir la acción que se lleva a cabo para cumplir con los objetivos estratégicos.

Indicadores Efecto, miden la consecuencia que genera la consecución del objetivo estratégico.

Luego de seleccionar los indicadores, se fijan las metas y se determinan las iniciativas, es decir, se identifican las acciones estratégicas para cumplir con los objetivos estratégicos planteados.

Finalmente, el Cuadro de Mando Integral comunica la estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros. La comunicación de la estrategia describe la visión que deberá poseer una empresa para alcanzar el éxito competitivo a largo plazo.

2.6.2. Las cuatro perspectivas del CMI.

Kaplan y Norton plantean cuatro perspectivas para el desarrollo de un CMI.

2.6.2.1. La Perspectiva Financiera.

Es aquella que representa los objetivos a largo plazo de una organización. Esta medida indica si la estrategia de la empresa, su práctica y ejecución, está contribuyendo al mejoramiento básico mínimo aceptable.

Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la organización. Sirve como enfoque para los objetivos y medidas de las demás perspectivas, puesto que éstas deben estar vinculadas a la consecución de objetivos y formar parte de las relaciones causales que convergen en la mejora de la actuación financiera en la empresa. Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase del ciclo de vida del negocio.

2.6.2.2. Perspectiva de cliente.

En ella, la empresa identifica los segmentos de cliente y de mercado en que se ha elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionan el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Esta perspectiva permite que la empresa considere indicadores claves sobre la satisfacción de los clientes, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de mercados

seleccionados. También permite identificar y medir las propuestas de valor añadido que se entregan a los segmentos de clientes y mercados seleccionados.

2.6.2.3. Perspectiva de procesos internos.

Los directivos deben identificar los procesos críticos en los que se debe sobresalir con excelencia si se quiere satisfacer los objetivos de los segmentos de los accionistas, de clientes seleccionados y los rendimientos financieros. El Cuadro de Mando Integral exige que, además de revisar los procesos ya existentes con el fin de mejorarlos, se debe incluir mecanismos para identificar procesos totalmente nuevos para que la organización pueda afrontar los cambios del mercado.

2.6.2.4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

En ella se identifica la infraestructura que la empresa deberá construir para crecer y mejorar a largo plazo. Se identifican los activos intangibles (capital humano, recursos de información y capital organizacional) de la empresa y su relación con la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva contribuyen a la consecución de los objetivos de las otras perspectivas. En el Cuadro de Mando Integral se observa la medición financiera como un compendio específico de actuación gerencial, pero también se observa de modo patente un conjunto de mediciones más generales e integradas, que relacionan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y además la actuación de los sistemas, al éxito financiero a largo plazo.

2.7. El cuadro de mando de recursos humanos.

Si bien, el éxito de los negocios ha sido medido en términos financieros y contables a través de indicadores y balances, lo que impulsa y afecta estos números, es el capital humano, que no está siendo medido, y es crítico para el éxito de toda la organización. No hay éxito del negocio sin una efectiva Gestión de los Recursos Humanos.

El Capital Humano es, además definido como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

Una de las características más importantes del Cuadro de Mando de Recursos Humanos es que sirve como intermediario entre la gestión operativa del Departamento de RRHH y los objetivos estratégicos de la empresa.

El Cuadro de Mando permite demostrar el impacto que tiene el Departamento de Recursos Humanos en los resultados del negocio. Poder gestionar eficientemente los recursos humanos ayuda a las empresas a llevar a cabo los planes estratégicos.

El Cuadro de Mando permite aumentar la medición de las actividades del Recurso Humano (RRHH) a un nivel más estratégico, midiendo cómo su gestión y actividades contribuyen, a los resultados del negocio. El departamento de RRHH es un poderoso agente de cambio.

El Cuadro de Mando de Recursos Humanos permitirá que las empresas puedan:

- Administrar los Recursos Humanos como un activo estratégico y como fuente de ventaja competitiva demostrando cuantitativamente su contribución en los resultados financieros de la empresa.
- Crear y medir el grado de alineamiento entre la estrategia de la empresa y la Arquitectura de Recursos Humanos.
- Facilitar la evaluación de la eficiencia del departamento, definir los objetivos estratégicos, detectar posibles debilidades y aplicar las medidas necesarias para un mejor desempeño.
- Crear indicadores con la finalidad de ajustar la estrategia del departamento de recursos humanos a la estrategia empresarial, pudiendo detectar posibles obstáculos en la medida que se cumplan los objetivos estratégicos.

2.7.1. Proceso de la ejecución de un cuadro de Mando Integral para recursos humanos

La primera etapa para diseñar y aplicar un CMI de RRHH, consiste en la definición de la estrategia empresarial. Los trabajadores deben comprender la estrategia e identificar el rol que cumplen en su consecución. Para esto se realiza un diagnóstico de la situación que envuelve a los Recursos Humanos de la organización.

2.7.1.1. Importancia de La Misión, Visión en los Recursos Humanos.

- **La Misión.** Es una frase enfocada en la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados.

La misión está vinculada con los valores. Establecer la Misión permite que todos los miembros actúen en función de ella, con el fin de establecer objetivos, diseñar estrategias, ejecutar tareas y tomar decisiones.

- **La Visión.** Es la imagen que la empresa tiene de sí misma y de su futuro. La visión se podrá alcanzar cuando todos los miembros de la organización trabajen en conjunto y en coordinación para que ocurra.

2.7.2. Análisis para la ejecución de un cuadro de Mando Integral de RRHH.

2.7.2.1. Análisis FODA.

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Serna (1999) define las fortalezas como actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución del mismo modo define las debilidades como actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Por su parte, Francés (2001) define las Oportunidades y Amenazas como:

Factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y a la industria a la que ésta pertenece. Las Oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen lograr los objetivos de la empresa. De igual manera las Amenazas se refieren a tendencias o situaciones externas que dificultan lograr esos objetivos. (p. 98)

El análisis FODA está diseñado para ayudar a la estrategia empresarial a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

2.7.3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

. El análisis Porter de las cinco fuerzas, es un modelo elaborado por el Michael Porter en 1979, utilizado como modelo de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece. En él se describen 5 Fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía

determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Cuatro de esas fuerzas se combinan con otras variables, dando origen a una quinta fuerza. Estas están definidas de la siguiente manera:

Amenaza de la entrada de nuevos competidores.

Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar.

Poder de negociación de los proveedores

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

Poder de negociación de los compradores o consumidores

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos.

Amenaza del ingreso de productos sustitutos

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Rivalidad entre competidores

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

2.8. Objetivos estratégicos e Indicadores necesarios para la construcción del Cuadro de Mando de RRHH. Un Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos,

contiene indicadores causa y efecto. En la arquitectura de Recursos Humanos, se puede distinguir tales indicadores. El sistema de trabajo de alto rendimiento y el sistema de alineación de RRHH, son indicadores causa. El sistema de alto rendimiento sienta las bases para conseguir que el departamento de Recursos humanos sea un activo estratégico, puesto que maximiza el rendimiento de los trabajadores (efecto) en una empresa. El sistema de alineación de RRHH evalúa hasta qué punto el sistema de RRHH cumple los requisitos del sistema de implementación de la estrategia de la empresa.

Para crear un cuadro de mando efectivo es necesario el entendimiento de la estrategia y de los objetivos operacionales de la empresa, así como de las competencias y las conductas de los trabajadores para conseguir dichos objetivos. Además, la perspectiva de sistema es un requisito previo para cultivar la buena combinación del sistema de Capital Humano a nivel interno y externo para lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

2.9. Las perspectivas del CMI de Recursos Humanos

2.9.1. Perspectiva Financiera.

Esta Perspectiva se enfoca en el impacto financiero de la gestión de Recursos Humanos, determinando cuál es la contribución y el impacto de los costos de estos últimos dentro de la organización. Para el análisis se responderá a través de los objetivos estratégicos, a la pregunta: ¿Cuál es la contribución financiera de la Gestión de los Recursos Humanos dentro de la organización?

2.9.2. Perspectiva clientes.

Los trabajadores son activos que deben ser gestionados optimizando su rendimiento; en base a esto, sería necesario realizar un análisis de las causas que inciden en el aporte y satisfacción de ellos, y que pueden llegar a incurrir positivamente en la maximización de beneficios de la institución.

Para el enfoque de esta mirada, se responde a la siguiente pregunta: ¿De qué nivel de capacidad profesional se dispone en la plantilla para cumplir con la visión de la

organización? A través de esta respuesta se podrá dar a conocer el efecto que ocasionará gestionar estratégicamente al Recurso Humano y cuál es la repercusión que ejerce sobre los clientes externos.

2.9.3. Perspectiva procesos internos.

Se identifican cuáles son los procesos de Recursos Humanos que están incidiendo en el rendimiento empresarial, es decir, los procesos y prácticas de Recursos Humanos que afectan de forma más directa a su rendimiento y que pueden tener mayores incidencias en los resultados del negocio.

La pregunta que se responderá en esta perspectiva es: ¿Cómo se debe mejorar la eficacia y eficiencia en la calidad de procesos de Recursos Humanos dentro de la organización?

2.9.4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Se identifican cuáles son los elementos capacitadores que impulsan la gestión de personas. Los elementos capacitadores son los que proporcionan la correcta implantación de sistemas de gestión de los recursos humanos.

A través de esta perspectiva se responde a la pregunta: ¿Cómo se sustenta la capacidad de cambiar y mejorar para que esta perspectiva sirva de impulso a las demás?

Figura 3. Enfoque para las cuatro perspectivas.



Nota: La figura representa el proceso del cuadro de mando integral. Tomado del libro “Cuadro de mando integral de recursos humanos” por el autor Bryan E. Huselid, Mark A, (2001), editorial Gestión 2000.

2.10. Aspectos críticos del cmi en la gestión de los recursos humanos

La implementación del CMI no siempre ha sido exitosa, una de las críticas más habituales, y común a las herramientas de gestión, es el miedo de los individuos a los cambios y a ser controlados (muchas personas se sienten amenazadas por las medidas), lo que puede causar rechazo o desconfianza en relación al CMI ya que cualquier medida que intente cambiar el comportamiento de los individuos puede generar efectos adversos a los deseados (Boned, 2006).

A este respecto, Schatz (2000), Braam y Nijssen (2004) señalan que en algunas organizaciones pueden existir conflictos, miedo y resistencia en cuanto a la introducción del CMI, derivado sobre todo de un control excesivo. Las personas no reaccionan muy bien con los cambios, no les gusta ser juzgadas o evaluadas, lo que impone la adopción de

medidas completas y controlables, comunicadas a los niveles más bajos de la organización.

Según Ortiz (2001), el CMI no atribuye la debida importancia al capital humano en su consideración como el principal factor generador de resultados organizacionales al impulsar el proceso de innovación, de producción y de satisfacción de los clientes, careciendo de desarrollo a nivel de los activos más intangibles, sobre todo relativos a la capacidad de aprendizaje e innovación.

Para dicho autor, el CMI se centra en el análisis externo (oportunidades y amenazas) y en el análisis interna (fuerzas y debilidades), considerando el elemento humano como un aspecto secundario. Aunque Kaplan y Norton (1996) sugieren que el CMI debe afectar el sistema de compensaciones, no ofrecen las directrices respecto a este vínculo. A este respecto, Epstein y Manzoni (1997) resaltan que, aunque Kaplan y Norton (2001) consideren que para interrelacionar los objetivos estratégicos con el desempeño individual es fundamental y atractivo la vinculación de los indicadores al sistema de incentivos, el hecho de que tal efecto podrá no obtenerse en caso de que exista desequilibrio entre medidas financieras y no financieras, ambigüedad en la información expresada por el indicador o desconfianza en el uso de las medidas.

De acuerdo con Otley (1999), la vinculación del sistema de incentivos y recompensas y el CMI no fue suficientemente explicitada, es decir, el CMI no clarifica de qué forma las medidas deben ser ligadas a los planos de remuneración, ofreciéndose poco detalle relativamente a la selección de medidas específicas de desempeño (¿cómo y cuándo las medidas del CMI deben ser vinculadas a la remuneración?).

Por otra parte, Kaplan y Norton (2000b) alertan para el riesgo de manipulación (el juzgamiento de las personas es subjetivo), para la dificultad en la selección de los pesos apropiados para cada una de las múltiples medidas de desempeño, y para la posibilidad de pago de bonos mismo cuando el desempeño está desequilibrado.

Además, Bruggeman y Decoene (2002) alertan para el hecho de que dicho sistema puede no funcionar como fuente de motivación si los indicadores del desempeño no son

medidas precisas de los objetivos y de los factores críticos de éxito, si existe falta de control de algunas medidas del desempeño o cuando importantes medidas del desempeño en el CMI son ampliamente influenciadas por los gestores. De acuerdo con Norreklit (2000), la ligazón entre las medidas del CMI y el sistema de incentivos y recompensas es insuficiente para hacer con que los empleados actúen de forma proactiva en la solución de problemas organizacionales, siendo más importante crear un compromiso intrínseco.

A su vez, Ittner et al., (2003) critican el énfasis excesivo en las medidas no financieras, las cuales son típicamente más subjetivas y ambiguas que las medidas financieras tradicionales. Para dichos autores, esta disminución en la precisión y la claridad dotan a los administradores de más latitud en sus interpretaciones. Además, la subjetividad inherente a un scorecard puede llevar los gestores a reducir el equilibrio a nivel de bonos e incentivos (colocando un mayor peso en las medidas financieras), a alterar constantemente los criterios de evaluación y de determinación de recompensas, y a ignorar medidas capaces de prever el desempeño futuro de la organización.

Por otra parte, Edenius y Hasselbladh (2002) señalan que la literatura falla en la consideración de las consecuencias sociales del CMI. Los autores se preguntan cómo el Scorecard influye en los procesos operativos y los empleados una vez que se aplica. En primer lugar, los resultados indican que el CMI estimula el pensamiento instrumental y sustituye a la reflexión cotidiana. En segundo lugar, contrariamente a la hipótesis de Kaplan y Norton (1996), el CMI actúa como una especie de “chaqueta de fuerzas” a las intenciones estratégicas porque sus declaraciones están estrechamente vinculadas a ciertas figuras clave.

En consecuencia, dichos autores enfatizan el peligro de que el CMI puede reducir el nivel de participación de los empleados porque tienen menos ánimo a pensar por su propia iniciativa. A este respecto, Kong (2010) señala que algunos empleados, especialmente aquellos en los niveles inferiores, pueden perder el interés en el proceso del CMI, ya que están reaccionando y no actuando.

Además, los conflictos también pueden ocurrir si los empleados de diferentes niveles o funciones no están de acuerdo en relación a las medidas de desempeño.

Finalmente, para Oliveira (2011), el CMI declara como centrales a la gestión estratégica los intangibles vulgarmente conocidos como humanos y estructurales, sin embargo, en lo que Según Abran y Buglione (2003), el CMI no proporciona el apoyo necesario para representar cuantitativamente cuánto contribuye cada perspectiva, ya sea en términos relativos o en términos absolutos.

Patricia et al. (2012) concierne a los de índole relacional los mismos no surgen explicitados, sino que son asumidos indirectamente en la propia estructura del concepto de CMI, es decir, tanto el capital humano, estructural y relacional son intrínsecos al CMI, todavía el último no es tratado autónomamente (aparece disperso en las perspectivas de análisis del CMI).

Además, dicha autora señala que el CMI olvida el fenómeno de la intangibilidad en sus consecuencias prácticas, es decir, apunta indicadores de éxito para las distintas perspectivas sin preocuparse con las dificultades técnicas relativas a los métodos de mensuración y evaluación y el carácter subjetivo e impreciso de la información, así como de los niveles de satisfacción del personal.

Por otra parte, el CMI trata superficialmente los recursos intangibles y no destaca suficientemente la relación entre estos y los activos tangibles. Así, definir los recursos intangibles críticos de la organización y cómo medir y evaluar sus efectos son los principales aspectos críticos del CMI. De acuerdo con Bontis et al. (1999), la perspectiva de aprendizaje y el crecimiento une la tecnología y las personas, lo que puede subestimar el problema específico de la gestión de personas y su conocimiento en las organizaciones.

En definitiva, aunque el grado de fracaso en la implementación de sistemas de medición del desempeño, en concreto del CMI, ha disminuido en los últimos años, las organizaciones continúan a enfrentar problemas relacionados con la falta de implicación de la alta dirección, con la ausencia de una cultura de gestión del desempeño, con la baja prioridad atribuida a los sistemas de medición y gestión del desempeño, con su frecuente abandono después de una alteración en la gestión, y con la falta de percepción de los beneficios de los sistemas de medición y gestión del desempeño (De Walt y Counet, 2009).

CAPÍTULO III

MARCO CONTEXTUAL

3. Generalidades de la empresa

3.1. Datos de identificación

Tabla 3. Datos e identificación

Nombre de la Empresa	SUR ENERGY S.R.L.
Número de NIT	302770026
Tipo de Societario	Sociedad de Responsabilidad Limitada
Actividad	Construcción y Provisión
Departamento	Tarija
Dirección	Barrio Miraflores, Calle B Edif. Miraflores departamento 1ª
Correo	info@surenergy.com.bo
Teléfono	(4) 666 7828
Celular	75111991

Nota: Datos de la empresa- Elaboración propia, 2022

SUR ENERGY es una empresa constructora privada que ofrece servicios de ingeniería, provisión y construcción con más de 15 años de experiencia trabajando, entregando soluciones innovadoras e integrales en cada uno de sus proyectos. Sus principales áreas de trabajo son el sector de Gas Natural, Petróleo, Agua Potable, Alcantarillado Sanitario y el de Energía Eléctrica. Se sabe la importancia e impacto que tienen nuestros proyectos en las personas, por esa razón se cuenta con un equipo capacitado y comprometido a promover el desarrollo de nuestro País.

Cada trabajo que se lleva a cabo es estudiado en conjunto con nuestros clientes para encontrar la solución técnica más adaptada a sus necesidades.

Algo destacable que se debe mencionar es que Sur Energy es una empresa Tarijeña que desde sus inicios empezó su trayectoria con mucho esfuerzo y trabajo, logrando ser así una empresa que no solo está presente en el área local sino también nacional, reconocida por ofrecer un servicio de calidad en el área de construcción de servicios básicos.

3.1.1. Análisis de la Misión y visión de la empresa

La información sobre misión, visión y cultura empresarial fue recopilada durante la revisión de datos secundarios en la página web de Sur Energy, que fue actualizada esta gestión por recomendación del gerente administrativo.

Misión de Sur Energy

Nuestra misión como empresa constructora es colaborar de manera proactiva y siempre apuntando a la excelencia al desarrollo de nuestro país, brindando un servicio integral e innovador, aplicando las buenas prácticas de la ingeniería, situando a las personas en el centro de nuestras operaciones.

La misión de una empresa representa su compromiso, su propósito de existir. Es lo que define cuál será el papel de una compañía en la sociedad. Dicho esto, se puede analizar la misión de la empresa, en primera instancia su misión es clara, corta y concisa.

Además, indica que es una empresa constructora, como se puede observar Sur Energy en su misión también describe que colaboran de manera proactiva al desarrollo del país, esto hace referencia a que la empresa está involucrada con proyectos grandes que van en beneficio de muchos bolivianos.

Por otro lado, mencionan que brindan un servicio integral e innovador, porque para cada proyecto Sur Energy, trabaja en conjunto con todo su personal de planta, así también cuentan con la tecnología y capacidades suficientes para responder a cualquier requerimiento de la Empresa, ya sea técnico, administrativo, legal y contable.

Parte Fundamental de la misión es el factor "H" porque la empresa busca brindar la mejor atención y trato al componente HUMANO que forma parte de sus operaciones, comenzando desde sus trabajadores hasta llegar a las familias en la.

Como parte de su misión está presente la colaboración con el desarrollo del país, dando importancia a actividades que generan un impacto positivo para la comunidad.

Visión de Sur Energy

Ser una empresa líder a nivel nacional e internacional en la industria de la construcción, contactando con un equipo capacitado y comprometido a realizar proyectos EPC de alto impacto para el mundo.

La visión determina hacia a dónde quiere llegar la empresa, por lo que este debe tener ambición combinada con realismo, en el caso de Sur Energy su visión está establecida correctamente porque menciona que la empresa desea expandirse aún más, tanto a nivel nacional como internacional en el rubro de la construcción. Para cumplir con su visión a la empresa le falta establecer "El cómo" llegar ahí, porque si bien en su visión resaltan que contactaran con un equipo capacitado y comprometido, les falta definir aquellos objetivos para que cada uno de sus colaboradores se encargue de trabajar en ello.

El EPC (Ingeniería, Compras y Construcción) es un tipo de contrato donde el contratista es responsable de todos los servicios de ingeniería, compras y producción de todas las partes y materiales de construcción necesarios, así como de la construcción y puesta en marcha, es decir que SUR ENERGY para el futuro desea hacerse cargo de todo aquello que se necesita para la realización de un proyecto, para cumplir con esta visión ellos deben prever que es lo que van a necesitar y también deben analizar el cómo lograrlo.

3.2. Análisis de la cultura empresarial

3.2.1 Pilares fundamentales

Kaizen

Es una filosofía japonesa que quieren adoptar en su cultura empresarial y hace referencia al mejoramiento constante que debe existir de parte de todos sus trabajos y trabajadores. La empresa está segura de que el éxito solo viene al aceptar los errores y volverlos una oportunidad de mejorar en adelante.

Es una filosofía interesante y su aplicación puede hacer que los empleados se responsabilicen más de sus áreas e incluso de su propio mejoramiento personal, para ello todas las personas que forman parte de SUR ENERGY deben realizar pequeñas acciones de forma constante, para poder llevar continuamente vidas más satisfactorias.

S.M.A.R.T.

El Método S.M.A.R.T. es la forma en la que buscan alcanzar un trabajo de calidad que brinde buenos resultados para sus clientes. Cada uno de sus proyectos tiene la característica de ser específico, medible, alcanzable, realista y que tenga un tiempo, es decir que la empresa aplica las bases de esta metodología para cada proyecto, dejando de lado los objetivos de la empresa en general.

Obsesión por nuestros clientes

Dentro de su cultura les gusta obsesionarse con sus clientes y entender a fondo sus deseos y necesidades. También investigan a fondo que tipo de impacto tendrá su trabajo y buscar incrementar sus beneficios para la sociedad. Desde nuestro punto de vista siempre es bueno saber escuchar a los clientes, es una buena forma de rescatar las necesidades que van cambiando en todo momento.

Promover el liderazgo

SUR ENERGY no ve a sus trabajadores solo como empleados, sino que buscan motivarlos a ser grandes líderes que crezcan junto con la empresa y que sean capaces de tomar decisiones por su propia cuenta en bien de todos. Cabe destacar que, si surge algún inconveniente durante un proyecto, el personal saber afrontar ese tipo de situaciones adversas y salen adelante con optimismo y trabajo en equipo.

Apostar a las grandes ideas

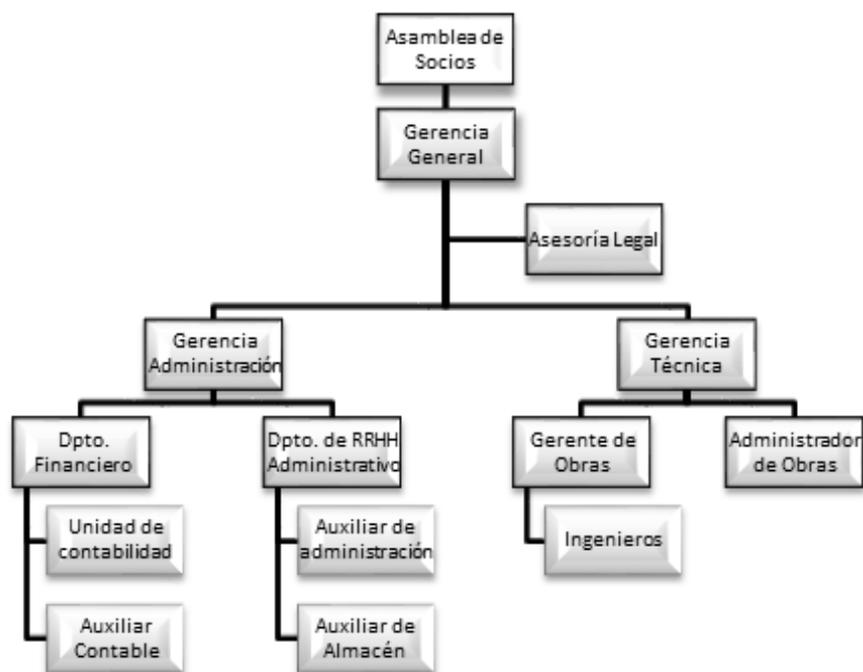
Su Cultura tiene como una de sus bases apostar a grandes ideas tanto desde la organización como en proyectos para hacerlos crecer y poder generar un mayor impacto positivo en todas las familias que buscan ayudar.

Apuntar a estándares altos

Todos los miembros de su empresa se enfocan en siempre apuntar a estándares altos para así entregar un trabajo de calidad que pueda entregar el máximo de sus beneficios. Desde las bases de cada proyecto buscan realizarlos de la mejor manera posible, ya sea desde los materiales hasta la forma en la que se construye.

3.3. Análisis de la estructura organizacional

Tabla 4. Estructura organizacional



Sur Energy posee un organigrama vertical con tres niveles jerárquicos, se puede identificar como una estructura funcional pero también señala dos departamentos, la autoridad es lineal y la responsabilidad no.

El organigrama está conformado, en el primer nivel estratégico, por una asamblea de socios y la gerencia general; en segundo nivel se encuentra ubicado el gerente administrativo y técnico, que subordinan a los departamentos de Recursos humanos, financiero, y a la gerencia de obras, cabe destacar que los responsables de estas áreas también conforman el nivel intermedio o táctil. Por último, en el nivel operativo, desarrollando actividades programadas y más rutinarias, se encuentran los auxiliares administrativos, contables, de almacén, e ingenieros de obra.

Cabe destacar que, si bien se ha graficado de la siguiente manera el organigrama, el mismo no muestra exactamente la relación de jerarquía de la empresa. En esta empresa, las funciones no están determinadas de manera clara, por lo que sí se debería guiar por los mismos, el organigrama se convertiría en un entremezclado de flechas, sin mostrarnos con precisión las relaciones entre los involucrados; lo que ocasiona que no haya claridad en cuanto a niveles de autoridad y responsabilidades de los trabajadores; afectando la comunicación a nivel ascendente, descendente u horizontal, lo que genera perjuicios al desarrollo de actividades administrativas y operativas.

3.4. Análisis del departamento de recursos humanos en Sur Energy

3.4.1. Las prácticas y políticas de recursos humanos.

En Sur Energy el trabajador es fundamental para la realización de sus proyectos, pero no gestiona eficientemente este recurso debido a la informalidad en las prácticas del departamento, el cual se añadió al organigrama en esta gestión, con el ingreso de un nuevo miembro a la organización para tomar el cargo de gerente de recursos humanos y llevar a cabo las actividades que precedentemente realizaba el gerente administrativo con el apoyo de dos auxiliares que también realizan funciones de otras áreas en la empresa. Cabe destacar que no se han formalizado las políticas de recursos humanos.

3.4.2. Reclutamiento del personal.

El reclutamiento de personal en Sur Energy se efectúa sólo cuando existen cargos vacantes en el modelo organizacional establecido o cuando las necesidades de la actividad lo requieran. El reclutamiento de personal se origina por tres causas principales:

- Aumento de dotación.
- Contratación por cargo vacante, por renuncia voluntaria o término de contrato del titular del cargo.
- Reemplazo temporal por Licencia Médica, Maternal, Vacaciones o Permisos del o de la titular del cargo.

Aun cuando la participación del Coordinador de Recursos Humanos y del gerente de Administración es obligatoria en el proceso de reclutamiento, también interviene en la ejecución, el superior directo de la vacante a cubrir y el gerente técnico cuando se trata de reclutar mano de obra.

Las fuentes de reclutamiento utilizadas por Sur Energy son: internas y externas.

Internas: el cargo vacante se cubre con personal ya contratado de la empresa, siempre que este cumpla con los requisitos de perfil.

Externas: consiste en postulaciones al cargo por personas que no pertenecen a la empresa y que no hayan estado en las fases anteriores. Hasta ahora cada empleado ha sido reclutado por recomendación de algún miembro de nivel táctico o estratégico.

3.4.3. Selección del personal y contratación.

A. Selección del personal.

El proceso de selección a aplicar en Sur Energy depende de los cargos a cubrir y del tipo de contrato que se desea formalizar. En éste proceso participa el responsable de Recursos Humanos, gerente de administración y el encargado superior del cargo vacante.

En una primera fase los postulantes son contactados por el gerente de recursos humanos, quien se encarga de recibir la información general y las hojas de vida de los interesados.

Posteriormente esa información es presentada al gerente técnico o al gerente administrativo, según corresponda, quienes evalúan aspectos técnicos y personales para seleccionar los perfiles más adecuados para el cargo, los cuales son convocados a una entrevista personal.

Los postulantes no son sometidos a ningún tipo de examen médico o prueba de capacidades, Sur Energy analiza la experiencia profesional y valora con la misma importancia el perfil y las actitudes de superación personal.

El Coordinador de Recursos Humanos pone a disposición del gerente general los informes del o los postulantes preseleccionados y los resultados de las entrevistas para que proceda a analizarlos y tomar la decisión final.

B. Contratación.

En Sur Energy, se reconocen tres tipos de contratos para las relaciones con el personal, cuya utilización dependerá del cargo y proceso particular de selección que se efectúe.

Los contratos por tipo de cargo son: Contrato de Trabajo de Duración Indefinida, Contrato de Trabajo a Plazo Fijo y Contrato a Honorarios.

3.4.4. Horarios del personal y control de asistencia

Sur Energy cuenta con un sistema biométrico para el control de asistencia, los empleados cumplen con las siguientes jornadas laborales:

Mañanas	Lun - Viernes	08:30 am - 12:00 pm
Tardes	Lunes - Viernes	15:00 pm - 18:30 pm
	Sábados	08:30 am - 12:00 pm

3.4.5. Sistema de remuneraciones y pago de horas extraordinarias.

Las remuneraciones se encuentran divididas en dos grupos: rol general y rol directivo.

Rol General. Este grupo incluye todo el personal de Sur Energy que no tiene labores de coordinación y supervisión.

Rol Directivo. Este grupo incluye Coordinadores, Supervisores, Directores de departamentos y Gerencia General. Las remuneraciones bases y variables y/o adicionales están registradas en los contratos individuales de trabajo.

El pago de horas extras está sujeto a lo establecido en la Legislación Laboral y a lo convenido en el Contrato Colectivo. La autorización de la ejecución de horas extraordinarias es atribución de la gerencia de área respectiva.

3.4.6. Sistema de evaluación de desempeño.

Precisamente no realizar evaluaciones formales del desempeño de los empleados, es una de las debilidades de la empresa, considerando a la evaluación como una herramienta de gran utilidad en la gestión de Recursos Humanos y un mecanismo que permite al empleado conocer que se espera de él y cómo se está desempeñando en un período determinado.

3.4.7. Capacitación y desarrollo

Las actividades de capacitación están orientadas a potenciar los factores críticos de éxito y el cumplimiento de las metas.

Las actividades de capacitación se realizan para el personal en contacto y de soporte, estas deben procurar:

- Generar competencias técnicas y ambientales, relacionadas con el cargo, sus funciones, tareas y responsabilidades.
- Desarrollar y potenciar estilos de trabajo en equipo, sentido de pertenencia, motivación grupal y personal, innovación.
- Replicar rápidamente el estilo de trabajo y gestión en la Clínica.

Sin embargo, no se han llevado a cabo actividades de capacitación para el Personal Administrativo que deberían procurar:

- Generar habilidades para el cumplimiento de las metas.
- Generar estilos de administración.
- Buscar la forma de generar líderes que posean liderazgo y no sólo poder.

3.4.8. Sistemas de incentivos

La empresa no tiene establecido un sistema de incentivos como tal, pero el Gerente general tiene la intención de motivar a su talento humano a través del reconocimiento a la

labor y cumplimiento de los trabajadores; ocasionalmente se planean actividades extra laborales, como sociales y deportivas, además de flexibilidad en los horarios en fechas especiales como cumpleaños o algún asunto familiar importante.

3.4.9. Clima laboral.

El clima laboral en la empresa es relativamente bueno ya que el ambiente donde desarrollan sus actividades es tranquilo, y con el paso de los años se fortaleció el trabajo en equipo, lo que ha permitido a la empresa crecer a nivel nacional.

Cuando se presenta algún inconveniente durante el proyecto, las mismas personas son capaces de resolverlo, dejando de lado las diferencias personales, para unirse en busca de una solución efectiva.

3.4.10. Descripción de cargos

La empresa Sur Energy no cuenta con un documento formal donde se describan los cargos, por medio de la entrevista con el gerente de recursos humanos, la difusión de la descripción de cargos se realiza de manera verbal y además por la dinámica de la organización, resulta algo complicado describir un cargo de forma oficial, esto se debe a que cada trabajador debe estar predispuesto a hacer más de lo que requiere su cargo.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO INTERNO

4.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

4.1.1. Rivalidad entre empresas competitivas

Se ha considerado que hay muchos factores que afectan en modo negativo a la atractividad del sector, como el alto número de competidores que hay como ECOBLAD S.R.L., GOBA arquitectura y construcciones, constructora Efraco, entre otros.

También existe el hecho de que la elección para la contratación de un proyecto, no depende solo de la propuesta del proyecto, pues también se debe pasar por una serie de evaluaciones en relación a la competencia, y siempre eligen al mejor proyecto tomando en cuenta el tiempo de duración del proyecto y el costo.

Por otro lado, se hallan factores que hacen el sector más atractivo y dinámico ya que existen muchas empresas que ofrecen más de un servicio como ser supervisión de obras, diseño de estructuras, caminos, tratamiento de aguas, sistemas hidráulicos, sistemas de riego, construcción de edificios, que pueden ser ofrecidos.

Además Sur energía trabaja en un mercado competitivo ya que su principal cliente, es el Estado Boliviano a través del ministerio de medio ambiente y agua, quienes lanzan convocatorias para determinado proyecto, y varias empresas acuden al llamado de estas licitaciones públicas, si bien la demanda de servicios básicos es insaciable por el crecimiento poblacional, también se convierte en un factor para que varias empresas oferten estos servicios para cubrir necesidades, existiendo una gran rivalidad entre empresas competidoras.

4.1.2. Amenaza de nuevos competidores

Como es lógico, cuando mayor es la dificultad de que una nueva empresa entre en el sector, mayor atractivo tiene el mercado. Desde nuestro punto de vista este sector tiene mucha atractividad, porque es difícil para una nueva empresa entrar con fuerza y rentabilidad en el negocio, a causa de la alta saturación del mercado, y de la identidad de marca y de la fidelización de los clientes con una empresa constructora que ya lleva años en el mercado, pero el impedimento más grande para los nuevos competidores es que para ingresar en este sector se necesita un elevado capital este mercado se considera que la

entrada de nuevos competidores representa una amenaza baja debido al elevado capital que se requiere para entrar en él.

Por otro lado, un factor positivo para una nueva empresa, y entonces una amenaza para quien ya está en el sector, es que prácticamente no hay costos para el cliente por cambiar de una empresa a otra, así que la nueva competencia podría más fácilmente tentar el cliente. Junto con esta situación se debe tener en cuenta que por lo general las empresas nuevas ofrecen servicios similares a precios bajos, por estas razones SUR ENERGY S.R.L. debe seguir ofreciendo servicios de calidad para competir con la amenaza de los nuevos competidores que quieran entrar al sector.

Sur Energy lleva 16 años en el mercado, y los primeros cuatro años de Sur Energy estuvieron dedicados al rubro de la provisión de materiales en el área de servicios básicos y energía, de ahí notaron la demanda de una empresa que brinde servicios de construcción e instalación de servicios básicos, así es como la empresa decide ir más allá, y empezar a crecer, fueron años de trabajo donde obtuvieron experiencia y conocimiento en el área, y gracias a ese trabajo la empresa es muy reconocida, siendo de preferencia para el cliente.

4.1.3. Empresas que ofrecen productos sustitutos

Los mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad, el caso en estudio es un ejemplo claro de ello, además de darle la facilidad al comprador de sustituir el servicio solicitado o cambiar al proveedor de este.

Como se mencionó anteriormente la demanda de servicios básicos es insaciable por el crecimiento poblacional, y muchas empresas aprovechan esta oportunidad y ofrecen sus servicios en el rubro de la construcción de servicios básicos.

4.1.4. Poder de negociación de los proveedores

Existe una gran oferta en el rubro de materiales de construcción y materiales que van dirigidos al rubro del Saneamiento Básico, como consecuencia existen proveedores que ofrecen de todo.

Sur Energy fue muy cuidadoso al elegir sus proveedores, y prefiere mantener relaciones que perduren con los mismos, desde sus inicios viene trabajando con empresas que fueron elegidas en relación a precio-calidad, algunos de sus proveedores más destacables son Plasmart, Plastifore, Contrafo de Brasil, SAINT Govait de Italia, entre otros.

Por esta razón los proveedores de SUR ENERGY son indispensables, son años de trabajo en conjunto, donde prevalece la formalidad, la seguridad jurídica y las relaciones económicas y comerciales.

4.1.5. Poder de negociación de los compradores

En mercados tan saturados de ofertas el poder de negociación del comprador es elevado, pues siempre tendrá la posibilidad de adquirir un mejor servicio a un precio bajo.

En el caso de SUR ENERGY su principal y más importante cliente es el Estado Boliviano por medio del ,ministerio de salud agua, se vienen trabajando durante varios años, si bien hay mucha oferta en el rubro de construcción de servicios básicos, Sur Energy siempre se destacó por ser una empresa que tiene las capacidades suficientes para responder a cualquier requerimiento de un proyecto, ya sea a nivel técnico, administrativos o legal, la empresa siempre se distinguió por satisfacer con lo que se requiere para cada trabajo, destacándose por sobre todo por culminar de buena manera y anticipadamente cada obra en la que el Estado la contrato,

Por estas razones varias empresas como Emagua, UCP PAAP, Semapa y otras entidades que licitan proyectos de saneamiento básico, decidieron trabajar en más de una ocasión con Sur Energy.

4.2. Análisis FODA de recursos humanos

Para realizar este FODA, los factores internos y externos se determinaron a través de los resultados de las entrevistas con la gerencia (administrativa, RRHH, legal) y el análisis de información secundaria sobre el sector en el que opera Sur Energy.

4.2.1 Análisis Interno

Fortalezas
El trabajo en equipo ha permitido a toda la organización crecer y vencer aquellos imprevistos que se presentan en los proyectos.
Experiencia de gran parte de los trabajadores que acompañan a la empresa desde sus inicios y vienen creciendo a la par.
Armonía entre empleados y además buscan solución a los problemas que surgen entre ellos.
Disposición del tiempo de los ingenieros para viajar de un lugar a otro si se suscita algún imprevisto durante algún proyecto.
Plantilla completa del personal

Debilidades
El personal no toma en cuenta los documentos existentes, como el manual de funciones, a pesar de que existe esta herramienta, el personal continúa haciendo más de una función; por lo tanto, se genera sobrecargas y subutilización de empleados y demoras porque se presentan nuevas tareas antes de poder finalizar con otras.
Desconocimiento de la estrategia y objetivos de la empresa: la estrategia y cultura empresarial no fueron comunicadas con eficacia y los integrantes de la organización tienen dificultades para implementar cambios.

Gestión de la comunicación deficiente que implica dificultades en la circulación de la información, falta de participación, colaboración y deterioro del clima laboral.
Falta de aprovechamiento de tecnología: tienen sistemas de información que deberían digitalizarse y optimizar procesos de la mano de los avances tecnológicos con herramientas en todas las áreas, (drones, reuniones virtuales, sistemas de info. De rrhh)
Falta de capacitación permanente o continua del personal técnico de planta, para responder a las necesidades y los nuevos retos que demanda cada proyecto.
La contratación del personal que no resulte idóneo para el puesto, provoca que la persona contratada no pase el periodo de prueba.
Ausencia de un programa de motivación o reconocimiento para los trabajadores.

4.2.2. Análisis Externo

Oportunidades
Implementación de la filosofía kaizen que el gerente practica para sí mismo y tiene el deseo de inspirar a los empleados a adoptar en el ámbito laboral; la cual significa que pequeños cambios progresivos, implican grandes resultados a largo plazo.
Mercado de profesionales amplio, la empresa valora tanto la experiencia como el perfil humano con aptitudes personales de superación y tiene experiencia en entrevistas y periodos de prueba.

Relaciones laborales y contactos directos para identificar nuevos proyectos y anticiparse a las convocatorias de propuestas.
Captación de nuevo talento para que trabaje en la empresa y aporte sus conocimientos.
Implementar nuevas herramientas, sistemas o procesos que contribuyan a mejorar la gestión del talento humano.
Generar procesos de comunicación más efectivos.
Ampliar los servicios a nivel nacional e internacional, contando con nuevas sucursales para tener un personal permanente en ese lugar

Amenazas
La recesión económica afectaría tanto la situación del empleado como de la empresa, pues lo que generaría mediante su trabajo no le permitiría mantener un buen nivel de vida.
Incremento de conflictos sociales, paros cívicos, emergencias sanitarias; que dificultan los procesos de adquisición de materia prima con los proveedores más lejanos y retienen a los trabajadores de campo por periodos prolongados inciertamente lejos de casa.
Cambio en leyes tributarias
Falta de presupuesto para llevar a cabo aquellas iniciativas que permiten el desarrollo profesional del trabajador,

Falta de oferta de personal capacidad para el puesto que se necesita cubrir

Resistencia al cambio ante ya sea por miedo o dificultades de adaptación, por parte del personal.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE BSC PARA

RECURSOS HUMANOS

5.1 El modelo BSC para recursos humanos

Esta herramienta sirve para encaminar las acciones del departamento de recursos humanos hacia la estrategia empresarial, mejorar los procesos y la EFICACIA, la gestión de recursos humano es crucial en una organización, porque gracias a las personas se puede obtener resultados, debiendo tener un conocimiento claro de la estrategia y de su contribución para el alcance de los objetivos estratégicos, independientemente de su función y nivel de responsabilidad, así como poseer instrumentos que indiquen, en cualquier momento, el grado de avance conseguido en relación con las metas definidas.

5.2. Objetivo general

Demostrar que la ausencia de una herramienta estratégica de gestión para los recursos humanos de la empresa no permite la eficiencia en la empresa SUR ENERGY S.R.L. de la ciudad de Tarija.

5.3. Perspectivas del cuadro de mando integral

5.3.1. Perspectiva Financiera.

Esta Perspectiva se enfoca en el impacto financiero de la gestión de Recursos Humanos, Para el análisis se responderá a través de los objetivos estratégicos, a la pregunta:

¿Cuál es la contribución financiera de la Gestión de los Recursos Humanos dentro de la organización?

5.3.2. Perspectiva Clientes.

Los trabajadores son activos que deben ser gestionados optimizando su eficiencia; en base a esto, sería necesario realizar un análisis de las causas que inciden en el aporte y satisfacción de ellos.

Para el enfoque de esta mirada, respondimos a la pregunta:

¿Cómo la empresa cubre las necesidades primordiales de los clientes internos?

A partir de esta pregunta se puede conocer cómo Sur Energy gestiona sus recursos humanos y cuál es la repercusión que ejerce sobre los clientes internos.

5.3.3. Perspectiva Procesos Internos.

Se identifican cuáles son los procesos de Recursos Humanos que están incidiendo en el rendimiento empresarial, es decir, los procesos y prácticas de Recursos Humanos que afectan de forma más directa a su rendimiento y que pueden tener mayores incidencias en los resultados del negocio.

La pregunta que se responderá en esta perspectiva es: ¿Cómo se debe mejorar la eficiencia en la calidad de procesos de Recursos Humanos dentro de la organización?

5.3.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Se identifican cuáles son los elementos capacitadores que impulsan la gestión de personas, además medimos el conocimiento que tienen sobre la cultura empresarial en la que se desarrollan, es muy importante saber si los trabajadores tienen conocimiento de los pilares fundamentales de Sur Energy ya que su aplicación les permitirá crecer personal y profesionalmente.

A partir de esta perspectiva se responde a la pregunta:

¿Cómo se sustenta la capacidad de cambiar y mejorar para que esta perspectiva sirva de impulso a las demás?

Se inicia la tercera parte identificando las dimensiones de la segunda variable (Eficiencia organizacional) tomando en cuenta que la eficiencia se refiere a la óptima utilización de recursos para la obtención de resultados.

Los ítems representativos de las diferentes fases que determinan las dimensiones de la gestión adecuada de RRHH y la eficiencia organizacional, fueron generados en una cuarta fase. Configurando un conjunto de Ítems iniciales para la herramienta BSC.

5.4. Diseño de cuestionario

La herramienta BSC, una vez diseñado el cuestionario de las 26 preguntas formuladas de la siguiente manera:

Escala Likert: Utiliza una escala de calificación para conocer el nivel de acuerdo y desacuerdo de las personas sobre un tema, en este caso se aplica esta escala en las siguientes preguntas:

(Pregunta 12)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(Preguntas 20, 22)

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Selección múltiple: Esta es una pregunta donde los encuestados seleccionan sólo una opción de todas las alternativas que se le presenten, nuestras preguntas de selección múltiple en el formulario fueron el número 7,10 y 25.

Pregunta tipo matriz: La pregunta matriz tiene un formato de tabla con las preguntas enumeradas a la izquierda de la tabla, mientras que las opciones de respuesta están en la parte superior, se aplica esta matriz en las preguntas: 6, 8 y 24, nos sirvió para recopilar información detallada sobre ciertos atributos relacionados a la eficiencia.

Preguntas abiertas: Es uno de los tipos de preguntas que se utilizan en una investigación cualitativa los encuestados pueden ofrecer de manera libre su opinión respecto a lo que piensan, o sienten, este tipo de preguntas fueron aplicadas en el número 4, 15 y 23 del formulario.

Preguntas con respuestas únicas: Las preguntas de opción múltiple de respuesta única solo permiten a los encuestados seleccionar una respuesta de una lista de opciones se usa este tipo de preguntas en el número: 5,9 y 17.

Escala lineal: Establecimos una escala que iba del 1 al 5, que representaba el grado de acuerdo o desacuerdo del/la participante con respecto a una temática, se usa esta escala en las preguntas: 11 y 18.

En la parte superior de la hoja se detalla una breve explicación de los objetivos del mismo cuestionario, como también una breve explicación de cómo responder el mismo, y la importancia que implica la opinión del cliente interno. Se realizó el diseño preliminar del cuestionario con el logotipo de Sur Energy S.R.L.

5.4.1 Modelos de referencia para la aplicación del modelo

En este trabajo de investigación, se ha aplicado la combinación de los siguientes modelos:

Control para la gestión estratégica de recursos humanos: Cuadro de mando integral aplicados al personal de enfermería de la clínica los leones, Marcela Alejandra Espinoza Otero (2021).

Propuesta de cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. Tituano Zambrano, Mariana del Jesús (2022).

Realizando una revisión de estos dos modelos, se propone las siguientes dimensiones:

Dimensión 1: perspectiva clientes internos

Califique del 1 al 5 como Sur Energy satisface estas necesidades.

¿Qué incentivos aplica SUR ENERGY para incrementar la motivación del talento humano? Califique del 1 al 5 en qué nivel se identifica con los siguientes factores de motivación.

Dimensión 2: perspectiva de procesos internos

¿Cuánto tiempo tardó en integrarse por completo a la empresa?

(Orientarse en la oficina, conocer a todos sus compañeros y tener claras sus funciones)

¿Por qué procesos pasó para ingresar a trabajar en la empresa?

¿Cómo califica la comunicación entre los altos directivos y los empleados de Sur Energy?

Dimensión 3: perspectiva crecimiento y aprendizaje

¿Se muestra predispuesto a aceptar cambios en la oficina y nuevos retos a nivel laboral?

¿Conoce los pilares fundamentales que la empresa adoptó para su cultura organizacional?

Indique cuál de los siguientes pilares fundamentales le inspira más.

¿Por qué le inspira el anterior pilar que forma parte de la cultura empresarial de Sur Energy?

¿Cree usted que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

¿Cuántas capacitaciones recibió este año?

¿Usted considera que es importante invertir más en la capacitación del talento humano?

Dimensión 4: perspectiva financiera

¿Con qué frecuencia cambian sus compañeros de trabajo?

Dimensión 5: óptima utilización de recursos

¿Dispone de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar tu trabajo?

¿Puede mantener la calidad de su labor con menor volumen de recursos (Tiempo, dinero y materiales) planificado al inicio de cada proyecto?

Dimensión 6: obtención de resultados deseados

¿Qué habilidades cree que le permiten ser más eficaz en su trabajo? (Cumplir con las metas establecidas)

5.5. Población y cálculo del tamaño de la muestra

5.5.1. Población

Para el presente estudio, la población se determinó mediante el análisis de los datos obtenidos del año 2022, sobre la nómina de empleados con contratos vigentes y directos, contando con 25 miembros, estos se encuentran en los niveles táctico y operativo de la empresa. El resto de la gerencia fue intervenida a través de entrevistas.

5.5.2. Población meta:

Al tratarse de una población inferior a 100 personas, para obtener resultados confiables, se emplea su totalidad como muestra para el estudio.

5.6. Resultados y análisis de la encuesta

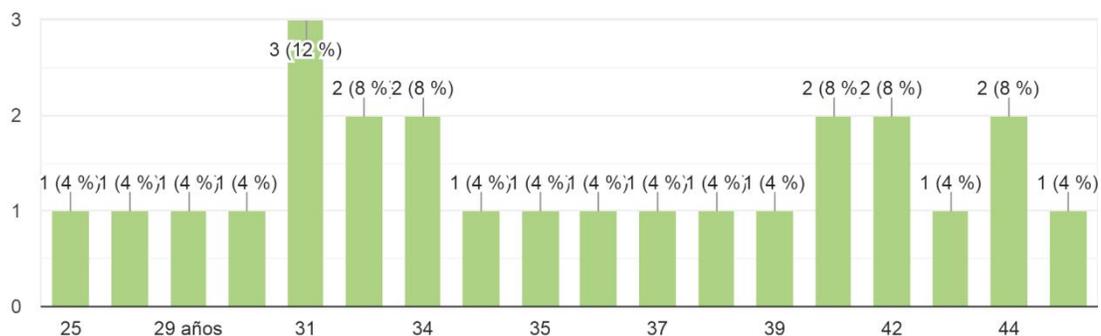
A continuación, se presentan los resultados de las encuestas aplicadas que se obtuvieron en el trabajo de campo:

Datos:

Gráfica 1. Edad

2. Por favor indique su edad:

25 respuestas

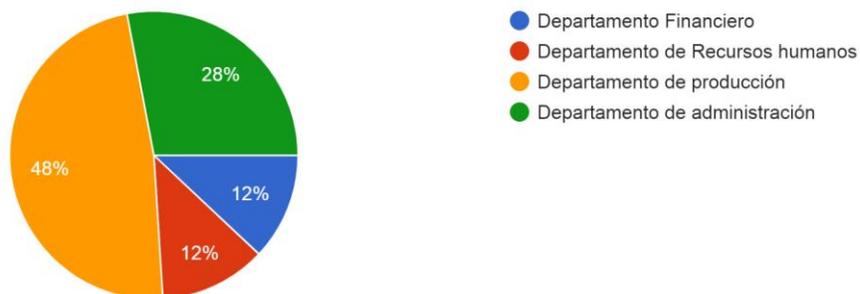


Nota: En esta gráfica, se muestra el porcentaje de las edades de los encuestados, que van en un rango desde los 25-44 años. Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 2. Departamento

3. Seleccione su departamento:

25 respuestas



Nota: El 48 % pertenecen al Departamento Producción, seguido por el 28% que pertenecen al Departamento de administración, posteriormente con un 12% pertenecen al Departamento Financiero y por último, se tiene al Departamento de Recursos humanos

con un 12% de esta forma está conformado toda la organización de la empresa Sur Energy S.R.L. Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 5. *Lista de cargos*

Nombres	Cargos
Lic. Karla m. Quispe romero	Directora de finanzas
Lic. Bianca choque lopez	Recursos humanos
Lic. Deibi Marisol Aparicio gareca	auxiliar administrativo
Ing. Boris illanes Alvarado	sub coordinador
Mariano jerez mendoza	Administrador
Ronan jerez mendoza	Administrador de proyectos
Neri jerez mendoza	Operador de equipo
Rosario leon gutierrez	Encargado de logística
Ing. Juan sebastian butron pacheco	responsable de obra
Ing. Elvin g. Zambrana Loayza	Superintendente
Ing. Camilo herbas rocha	Presidente de obra
Ing. Henry tellez medina	Responsable de obra
Ing. Javier maldonado vera	Ingeniero supervisor de obra
Ing. Wilson salinas castillo	Coordinador técnico
Ing. Horacio lema Iñiguez	Responsable de obra en villa montes

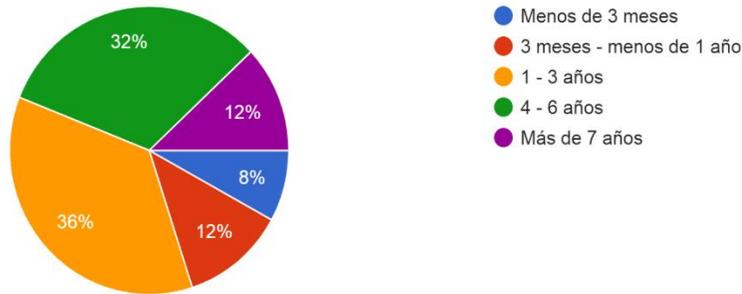
Ing. Manuel nuñez nuñez	Responsable de obra
Ing. Víctor o. Amador	Responsable de obra
Fidel gareca	Administración
Lic. R. Elizabeth vequi martinez	Auxiliar contable
Ing. Mauricio illanes Alvarado	coordinador regional de cochabamba
Lic. Roxana perales chavarria	Auxiliar contable
Freddy rojas e.	Auxiliar de inventario
Maribel saucedo Saavedra	Auxiliar administrativo
Lic. Marcela vasco	Responsable de recursos humanos
Moises guzman	Operador de equipo

Nota: Esta gráfica indica la lista oficial de todos los cargos en la empresa Sur Energy. *Fuente: Elaboración propia.*

Gráfica 3. Antigüedad

5. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en Sur Energy?

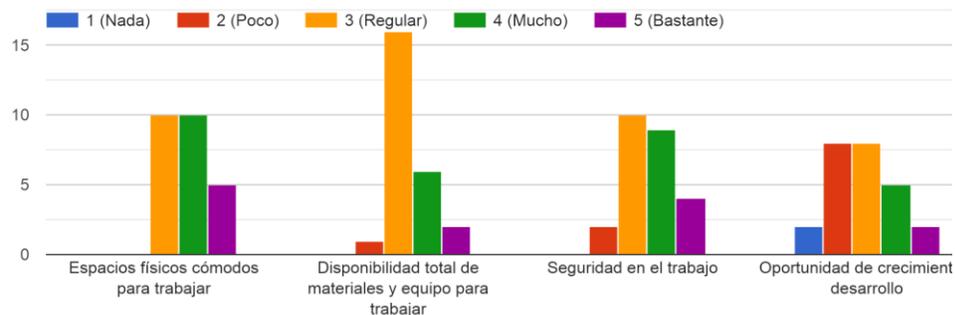
25 respuestas

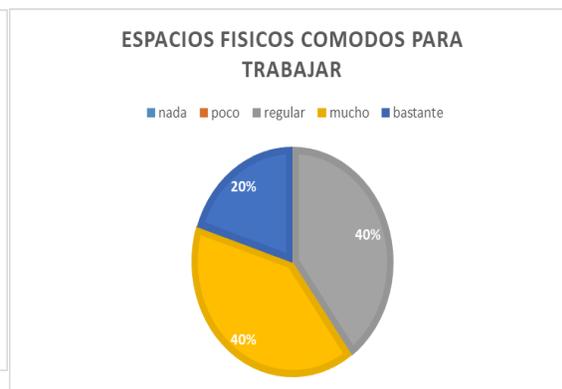


Nota: Esta gráfica muestra el porcentaje de tiempo que llevan trabajando las personas en la empresa, con un 36% los encuestados llevan una antigüedad de 1-3 años, posteriormente con un 32% los encuestados llevan trabajando entre 4 a 6 años, con un 12% los encuestados afirman que ya van más de 7 años trabajando, así también con un 12% los encuestados llevan trabajando alrededor de 3 meses a 1 año, por último con un 8% lo conforman aquellos trabajadores que prácticamente son nuevos porque llevan trabajando menos de 3 meses. *Fuente: Elaboración propia.*

Gráfica 4. Factores de satisfacción

6. Califique del 1 al 5 como Sur Energy satisface estas necesidades:





Nota: Según los datos dados por la encuesta, Sur Energy cubre las necesidades de la siguiente manera:

Espacios físicos cómodos: El 80% de las personas indica que está satisfecho con los espacios físicos que brinda la organización.

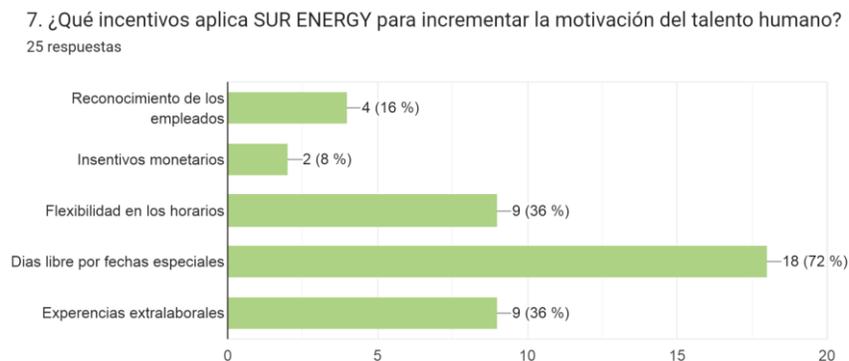
Disponibilidad de materiales: El 64% de los encuestados comenta que, Sur Energy pone a disposición los materiales de manera regular, este dato indica que cubre relativamente bien este tipo de requerimientos, sin embargo aún se debe mejorar este aspecto para cubrir satisfactoriamente esta necesidad.

Seguridad en el trabajo: Un 76% de las personas encuestadas indica que la empresa cubre las necesidades de seguridad de una manera regular, se puede asimilar que la

institución tiene todas aquellas medidas para la prevención de accidentes laborales en la oficina.

Oportunidad de crecimiento y desarrollo: Después de un análisis se puede decir que la empresa no logra cubrir las necesidades de crecimiento y desarrollo, esta información está respaldada por el dato de 64%, que indica el porcentaje de personas no se sienten satisfechas en este aspecto. *Fuente: Elaboración propia*

Gráfica 5. Incentivos

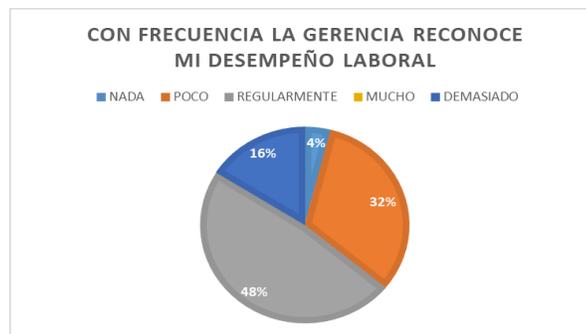


Fuente: Elaboración propia

Nota: En este gráfico se puede observar que el incentivo más apreciado 72% por los empleados es el de días libres por fechas especiales, es decir aquellas fechas que están estipuladas en el calendario de feriados nacionales; la flexibilidad en los horarios y experiencias extra laborales 36% forman parte del segundo incentivo que permite un mayor nivel de motivación; el 16% de los empleados consideran que “el reconocimiento” es un valioso incentivo; y por último, con un 8% los encuestados indican que les motiva los incentivos monetarios, esto nos quiere decir que el sistema de incentivos de Sur Energy debe estar enfocado a las recompensas no monetarias.

Gráfica 6. Factores de motivación

8. Califique del 1 al 5 en que nivel se identifica con los siguientes factores de motivación:



Fuente: Elaboración propia

Según la información recolectada se tiene que el 40% de los trabajadores si está motivado y se esfuerza cada día en su trabajo, el 28% de los trabajadores se encuentra regularmente motivado, el 24% indica que está poco motivado y el 8% de los encuestados

está demasiado motivado; a raíz de estos datos se puede asimilar que Sur Energy debe implementar algunas acciones que permitan elevar la motivación de sus trabajadores.

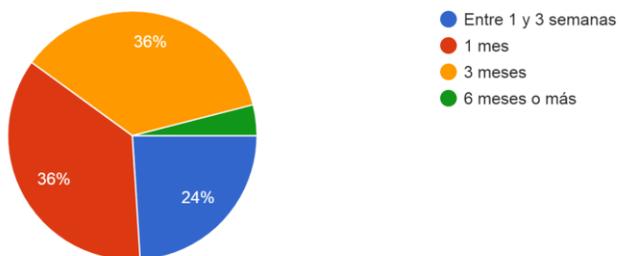
Por otro lado, un 48% de los trabajadores indica que regularmente hace lo que le gusta en su trabajo actual, un 28% indica que sus labores dentro de la organización no le permiten realizar lo que mejor sabe hacer, sin embargo el 20% señala que cada día si puede aplicar lo mejor que sabe hacer. Por lo tanto se debe prestar mayor atención al número de personas que no se encuentran motivados en el trabajo porque sus actividades o funciones no le permiten realizar lo mejor que saben hacer.

Analizando el último factor de motivación, un 48% de los trabajadores afirma que el gerente reconoce su esfuerzo en el trabajo, en contraste un 32% indica que no son reconocidos por el gerente; en conclusión, se debe dar mayor énfasis a este factor porque el reconocimiento del gerente permite retener y motivar a su gente.

Gráfica 7. Calidad del proceso de inducción

9. ¿Cuánto tiempo tardó en integrarse por completo a la empresa? (Orientarse en la oficina, conocer a todos sus compañeros y tener claras sus funciones)

25 respuestas



Fuente: Elaboración propia

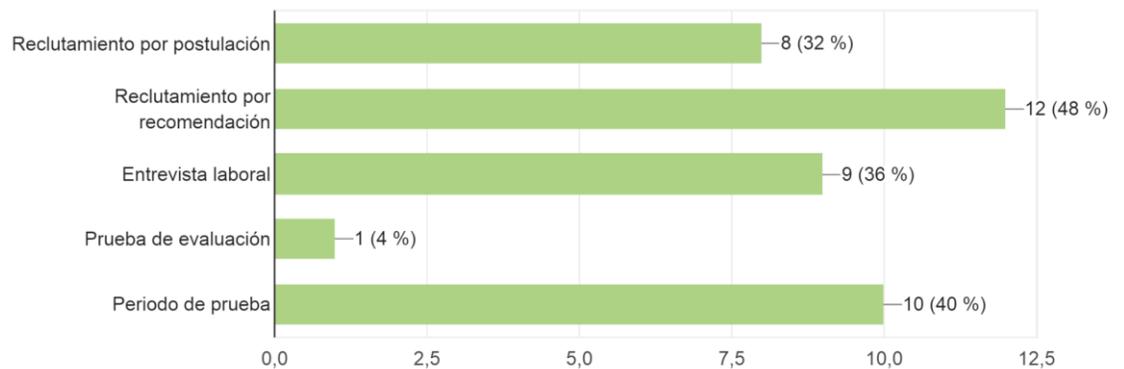
Nota: En la siguiente gráfica se demuestra la eficiencia que ha tenido el proceso de inducción durante la admisión de sus empleados actuales y los resultados indican que un 36% ha demorado 3 meses en integrarse por completo a la empresa, posteriormente un 36% indica que demoró un mes para integrarse a la empresa; un 24% del total de personal táctico y operativo ha tardado entre 1 y 3 semanas y por último indica que el 4% ha

demorado 6 meses o más en integrarse por completo a la organización. En síntesis, la mayoría de los trabajadores demoran aproximadamente entre 1 a 3 meses en integrarse por completo a la empresa.

Gráfica 8. *Calidad del proceso de reclutamiento y selección*

10. ¿Por qué procesos pasó para ingresar a trabajar a la empresa?

25 respuestas

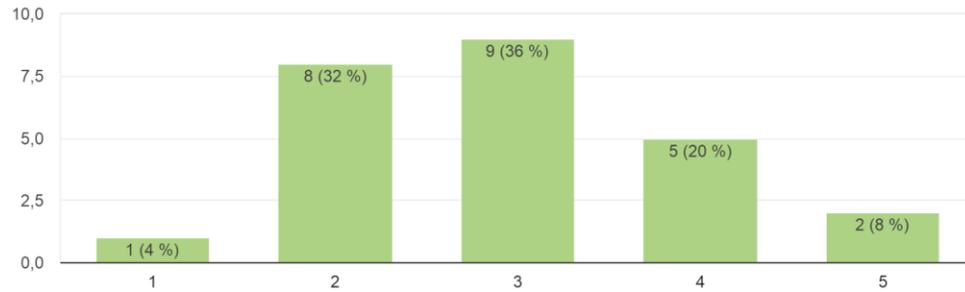


Fuente: Elaboración propia

Nota: Respecto a los procesos más importantes previos a la contratación se puede identificar que: el 48% de los empleados fue reclutado por recomendación de otro miembro que pertenece a la organización, un 32% se ha postulado en algún periodo de reclutamiento de personal; el 40% ha realizado periodo de prueba, un 36 % fue sometido a una entrevista laboral y solo el 4%, un solo empleado tuvo prueba de evaluación.

Gráfica 9. Calidad de comunicación interna

Comunicación efectiva: “Es el proceso de compartir ideas, pensamientos, conocimientos e información de la forma más comprensible para el ...s altos directivos y los empleados de Sur Energy?
25 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Nota: Esta gráfica hace referencia a la percepción de los empleados sobre la gestión de la comunicación interna, se puede identificar a través de la escala de Likert que un 36% de los empleados considera que la comunicación es regular o medianamente efectiva; 32% considera que la comunicación es poco efectiva; el 20 % de los encuestados piensa que la comunicación es casi por completo efectiva y solo el 8% cree que la comunicación interna es totalmente efectiva.

Gráfica 10. Grado de adaptación al cambio (KAIZEN)

12. ¿Se muestra predispuesto a aceptar cambios en la oficina y nuevos retos a nivel laboral?

25 respuestas



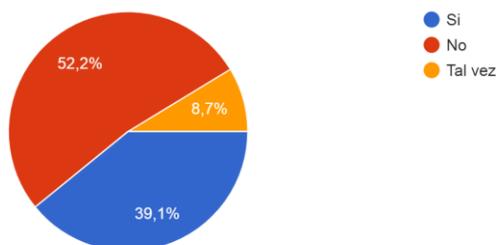
Fuente: Elaboración propia

Nota: Según los datos obtenidos un 24% está totalmente dispuesto a aceptar nuevos retos y cambios en la empresa, mientras que un 16 % estaría de acuerdo; un 28% se encuentra en una posición neutral al respecto; otro 28% no se siente de acuerdo y una sola persona, representando el 4% se encuentra totalmente en desacuerdo, esta información permite tener un panorama del éxito o fracaso de las futuras acciones que se vayan a implementar en S.E.

Gráfica 11. Grado de conocimiento de la cultura empresarial

13. ¿Conoce los pilares fundamentales que la empresa adoptó para su cultura empresarial? (SI NO CONOCE, PASE A LA PREGUNTA N°16)

23 respuestas



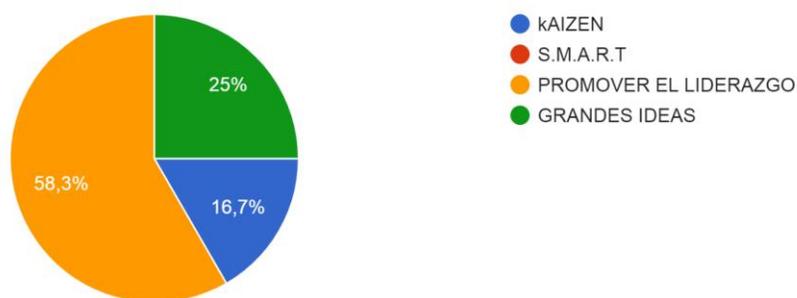
Fuente: Elaboración propia.

Nota: En la gráfica se destaca que más de la mitad de los empleados; un 52,2% de la organización no tiene idea de cuáles son los pilares de su cultura empresarial; un 39,1% de ellos si los conoce y un 8,7% no está seguro de la cultura empresarial de la organización. Esta información refleja que un buen porcentaje desconoce los pilares fundamentales, por consiguiente, esta situación puede provocar un impacto negativo sobre las operaciones de la organización.

Gráfica 12. *Grado de conocimiento de la cultura empresarial*

14. Indique cuál de los siguientes pilares fundamentales le inspira más:

12 respuestas



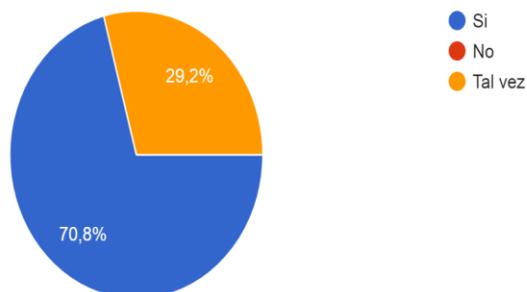
Fuente: Elaboración propia.

Partiendo del grupo de empleados que, si conocen la cultura empresarial, esta gráfica demuestra que el pilar fundamental que más inspira a la organización es el Promover Liderazgo (58,3%), seguido de apostar por las grandes ideas (25%) y por ‘último, la filosofía Kaizen (16,7%).

Gráfica 13. Grado de vinculación de objetivos

16. ¿Cree usted que las actividades que realiza conlleva al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

24 respuestas



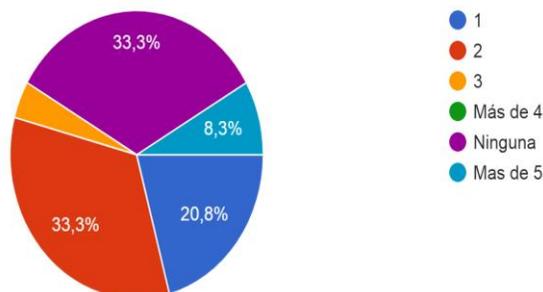
Fuente: Elaboración propia.

Nota: Un 70% de los encuestados afirma que las actividades diarias que realiza conlleva al cumplimiento de los objetivos de la empresa en general; sin embargo, un 28% no se encuentra seguro de si lo que realiza conlleva a cumplir con los objetivos de Sur Energy, este dato puede ser la consecuencia de varios factores como por ejemplo una débil comunicación interna.

Gráfica 14. Capacitaciones

17. ¿Cuántas capacitaciones recibió este año?

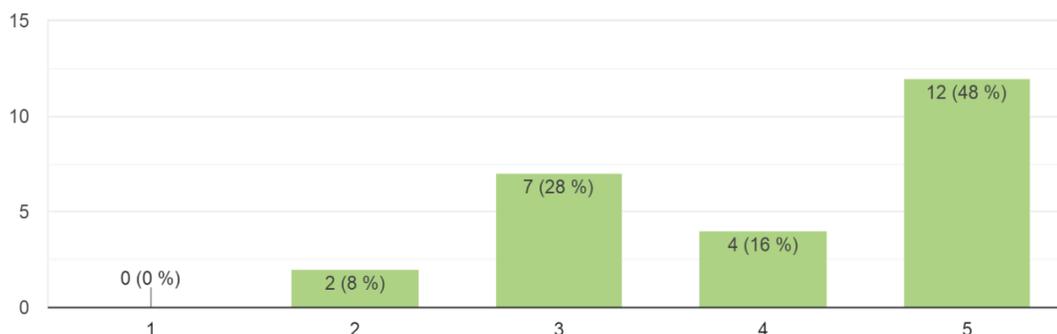
24 respuestas



Gráfica 15. Inversión en programas de capacitación

18. ¿Usted considera que es importante invertir más en la capacitación del talento humano?

25 respuestas

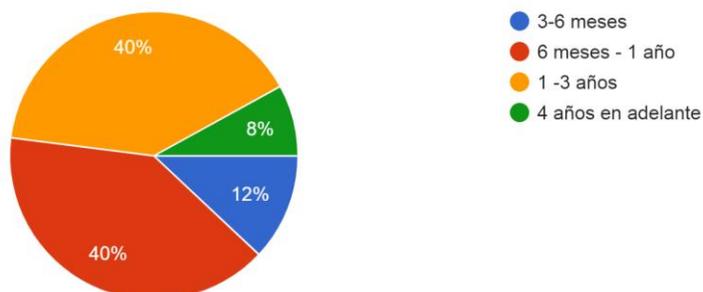


Nota: Según los datos representados en la anterior gráfica, un 48% de los trabajadores considera que es importante que Sur Energy invierta en capacitación para impulsar su desarrollo profesional. Por otro lado, un 8 % de los trabajadores considera que no es muy importante invertir en capacitaciones, estos datos son nuestro punto de partida para asimilar que la mayoría de los trabajadores está de acuerdo en recibir más capacitaciones.

Gráfica 16. Grado de rotación de empleados

19. ¿Con qué frecuencia cambian sus compañeros de trabajo?

25 respuestas



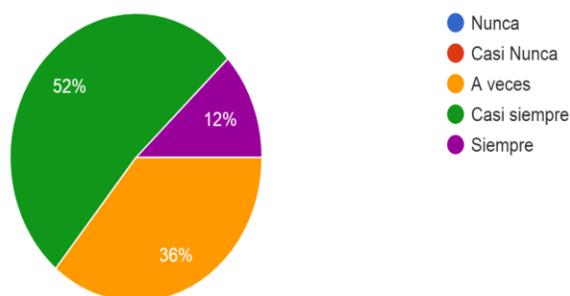
Fuente: Elaboración propia.

Nota: El objetivo de esta pregunta fue identificar la rotación de sus compañeros de trabajo, teniendo como resultados medidos en tiempo que: 40 % de los encuestados percibe que sus compañeros rotan con gran frecuencia (6 meses a 1 año); otro 40% cree que se mantienen en la empresa por un periodo de entre 1 a 3 años y un 8% percibe la rotación de sus colegas cada 4 años o más. Entonces se puede decir que si existe un grado de rotación de personal frecuente, que si no se disminuye con el tiempo, puede tener un impacto directo en los ingresos y la rentabilidad de la empresa afectando a la productividad, pérdida de talento valioso y la motivación de los empleados.

Gráfica 17. *Aprovechamiento de recursos*

20. ¿Dispone de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo?

25 respuestas



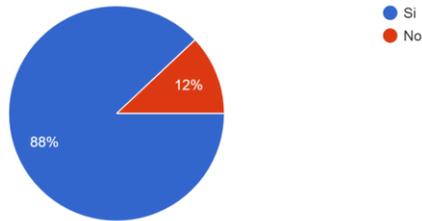
Fuente: Elaboración propia

Nota: De acuerdo a este gráfico presentado, se puede señalar que un 52% de los encuestados afirma que casi siempre, tiene a disposición los recursos y herramientas para realizar su trabajo. Por otro lado, un 36% afirma que solo a veces dispone de las herramientas para terminar su labor.

Gráfica 18. Inversión en tecnología

21. ¿Usted cree que si Sur Energy invierte en tecnología le ayudará a ser mas eficiente en su trabajo?

25 respuestas



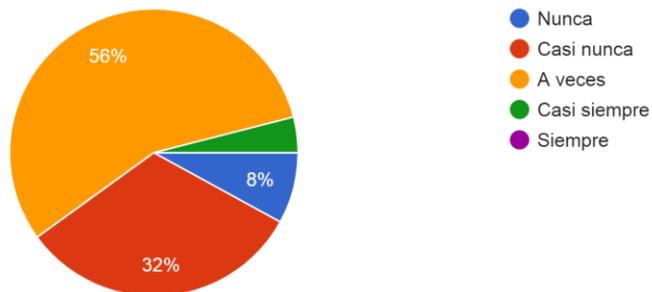
Fuente: Elaboración propia.

Nota: De acuerdo a los resultados representados en el presente gráfico un 88% considera que la tecnología le ayudará a ser más eficiente en el trabajo, por otro lado, un 12 % de los encuestados afirma que no es necesario invertir en tecnología para conseguir resultados más eficientes, para nuestro estudio la cifra de mayor cantidad es muy importante porque pone en consideración la sugerencia de inversión en tecnología para aumentar la eficiencia.

Gráfica 19. Optimización de recursos

22. ¿Puede mantener la calidad de su labor con menor volumen de recursos (Tiempo, dinero y materiales) planificado al inicio de cada proyecto?

25 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Nota: Esta gráfica demuestra que un 56% de los empleados desempeñan eficientemente su labor con regularidad; mientras que un 8% indica casi siempre, un 32% casi nunca y un 8% señala que jamás logra desempeñarse con eficiencia.

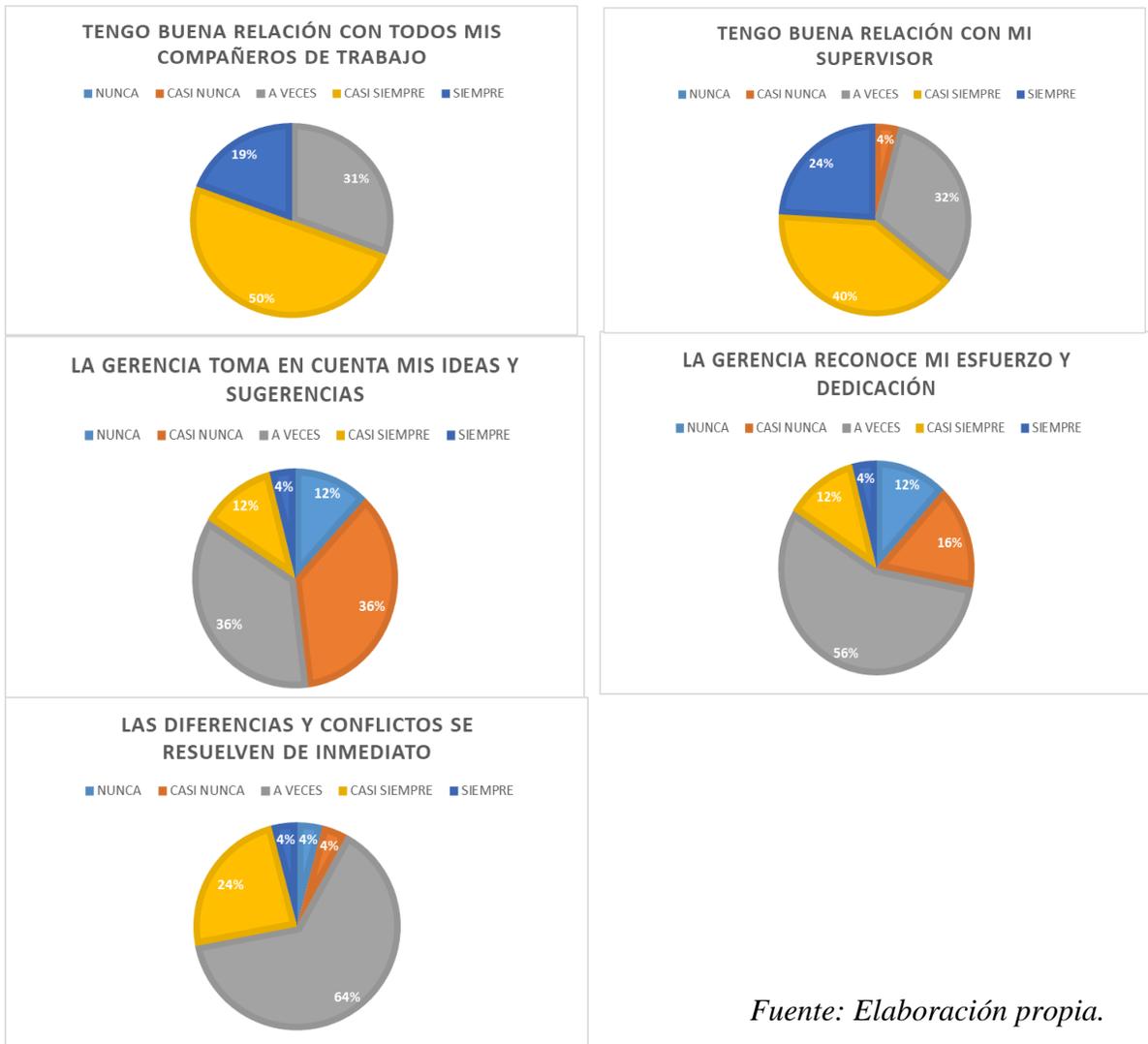
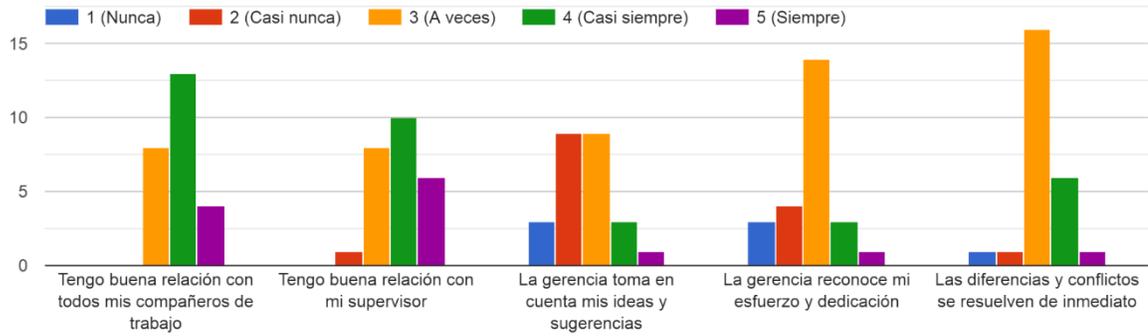
Lista de habilidades para la eficiencia

Nota: A continuación, se presenta la lista de habilidades que poseen los encuestados, mismo que les permitieron distinguirse en su trabajo.

- Responsabilidad
- Experiencia en Conocimiento de la ejecución de diferentes proyectos y desenvolvimiento laboral bajo presión.
- Habilidades personales como compromiso y aprendizaje independiente
- Buen trabajo en equipo, liderazgo y adaptación a las adversidades.
- La capacidad de afrontar retos siempre con la verdad por delante
- Habilidades cognitivas que permiten aplicar mis conocimientos
- Coordinación en obra y criterio profesional
- Conocimiento del manejo de inventarios
- Habilidades digitales y creatividad
- Orden, disciplina y responsabilidad
- Manejo de programas de computación
- Ser proactivo
- Sentido común
- Resiliencia
- Cooperación

Gráfica 20. Clima Laboral

24. Califique el clima laboral en el que se desempeña

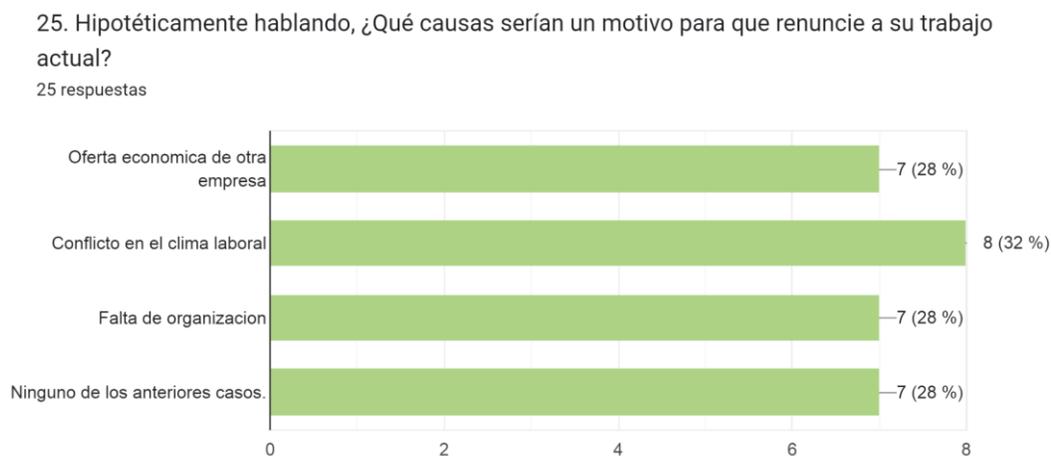


Fuente: Elaboración propia.

Nota: A continuación, se analizan los datos del clima laboral para medir su incidencia sobre la eficiencia: Un 50% de los encuestados indica que tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo, mientras que un 19% indicó que no se llevan bien con sus compañeros de trabajo. Por otro lado, en cuanto a la relación con el supervisor inmediato, un 40% afirma que casi siempre conserva una buena relación con su supervisor.

En la siguiente variable un 78% de los encuestados indicaron que nunca o casi nunca se toma en cuenta sus opiniones antes de tomar decisiones. Sin embargo, un 56% afirma que si sienten un reconocimiento en su trabajo por parte de la gerencia. Por último, un 64% afirma que a veces las diferencias o conflictos que se presentaron se resolvieron de inmediato. En conclusión, hay ciertos aspectos que se deben seguir trabajando como las relaciones con los supervisores y la resolución de conflictos.

Gráfica 21. *Grado de fidelidad*



Fuente: Elaboración propia.

Nota: El caso de esta gráfica nos muestra la fidelidad hacia la empresa, un 7% de los empleados no renunciaría por ningún motivo; por otro lado, un 32% de los encuestados se retiraría por conflictos en el clima laboral, un 28% por una oferta económica más atractiva y otro 28% por falta de organización.

5.7. Propuesta de cuadro de mando para RRHH.

Tabla 6. Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UNID. DE MEDIDA	META	FRECUENCIA DE MEDICION	OPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE
PERSPECTIVA CLIENTES	Mejorar el nivel de satisfacción de los empleados anualmente al menos un 50 %	Nivel de satisfacción	Porcentaje	50 %	ANUAL	50 %	30%	10%
	Incrementar la motivación laboral un 25% trimestralmente	Motivación laboral	Porcentaje	25 %	TRIMESTRAL	25%	15%	10%
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Reducir el tiempo del proceso contratación a dos semanas	Tiempo del proceso de contratación	Semanas	2 semanas	VARIABLE	2 semanas	3 semanas	1 mes
	Mejorar el desempeño laboral al menos un 25% cada	Nivel de desempeño laboral	Porcentaje	25 %	SEMESTRAL	25%	15%	5%
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRNDIZAJE	Incrementar el nivel de conocimiento y compromiso con la cultura empresarial	Nivel de conocimiento de la cultura empresarial	Porcentaje	50 %	SEMESTRAL	50%	40%	30%
	Elevar el promedio anual de capacitaciones por empleado	Promedio de capacitaciones por empleado	Promedio	3	ANUAL	3	2	1
PERSPECTIVA FINANCIERA	Determinar la tasa de rotacion del personal y disminuirla si sobrepasa el 4% anual	Tasa de rotacion del personal	Porcentaje	</= 4%	ANUAL	4%	5%	> 5%

Fuente: elaboración propia. Cuadro de mando Integral para la gestión de recursos humanos de la empresa Sur Energy.

5.8. Propuesta de acciones cuadro de mando para RRHH.

Tabla 7. Producto del Cuadro de mando integral: Tablero de Acciones

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES	DESCRIPCION	HERRAMIENTA
Perspectiva de clientes	Mejorar el nivel de satisfacción de los empleados anualmente al menos un 50 %	Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo.	Se puede incluir programas de capacitación, mentoría y ascensos internos.	Encuesta anual
	Incrementar la motivación laboral trimestralmente un 25%	Enfocar el plan de incentivos al salario emocional basado en la flexibilidad laboral	Ofrecer opciones como trabajo a distancia u horarios flexibles puede ser una forma efectiva de mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados.	Plataformas de videoconferencia como skype, zoom o google meets
Perspectiva de procesos internos	Reducir el tiempo del proceso contratación a dos semanas	1. Mejorar el proceso de selección. 2. Automatizar los procesos de selección de candidatos	1. Publicar las vacantes que tengan mayor alcance como portales oficiales de trabajo.// 2.Utilizar herramientas de selección de currículums que permitan filtrar los candidatos según el puesto requerido para descartar a los candidatos que no cumplan con las competencias mínimas.	1 Portales de trabajo. // 2. Software de reclutamiento de personal ejm. Hiring room
Perspectiva de crecimiento y aprendizaje	Incrementar el nivel de conocimiento y compromiso con la cultura empresarial	Aplicar estrategias de endomarketing visual en las instalaciones.	Diseñar la estrategia visual atractiva y creativa para transmitir los pilares fundamentales de la empresa, por medio de letreros en la pared.	Infografías
	Elevar el promedio anual de capacitaciones por empleado	Capacitaciones en línea	Ofrecer capacitaciones en línea para que los empleados puedan acceder a ellas desde cualquier lugar y en cualquier momento	Plataformas de aprendizaje en línea.. Creación de materiales de capacitación en formato digital
Perspectiva Financiera	Determinar la tasa de rotación del personal y disminuirla si sobrepasa el 4% anual	1. Analizar el índice de rotación // 2. Retener a los empleados clave	1 Calcular con exactitud la tasa de rotación del personal durante un periodo determinado // 2. Implementar un programa de fidelización de personal	Formulas de cálculo // Encuesta anual sobre fidelización de personal.

Fuente: elaboración propia. Producto Cuadro de mando Integral: Tablero de acciones para la gestión de recursos humanos de la empresa Sur Energy.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

1. A partir de los resultados de campo se pudo demostrar cómo las prácticas inadecuadas de la gestión del departamento de recursos humanos de Sur Energy, derivan de la ausencia de una herramienta de control y afectan la labor y las experiencias de sus clientes internos; pudiendo identificar una relación entre la calidad de estos procesos de gestión de recursos humanos, con la calidad de un personal eficiente.
2. Se aplicó el análisis FODA que nos permitió conocer cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas respecto a la gestión del recurso humano y por medio de las 5 Fuerzas de Porter se identificó la situación de la empresa respecto al entorno competitivo del sector.
3. Se considera viable aplicar esta herramienta porque se elaboró pensando en las características propias de la empresa, definiendo formulaciones estratégicas a partir de las percepciones del cliente interno, para que estén motivados a participar y alinear sus propios objetivos con la estrategia empresarial.
4. Sur Energy S.R.L. es una empresa constructora privada que ofrece servicios de ingeniería, y ha crecido progresivamente y evolucionado durante 16 años, pasando de ser una empresa enfocada en la provisión, a especializarse en el área de la construcción de servicios básicos y saneamiento; sus principales áreas de trabajo son el sector de Gas Natural, Petróleo, Agua Potable, Alcantarillado Sanitario y el de Energía Eléctrica.
5. Durante los pre diagnósticos que se realizaron para la elaboración de esta investigación, analizando conjuntamente con la gerencia general, se determinó que Sur Energy ha llevado a cabo una gestión empírica por parte de sus líderes y que su éxito y permanencia en el mercado deriva de cumplir con sus objetivos sin medida alguna, lo que indica ser una organización Eficaz, pero no eficiente.
6. En este estudio se demostró, cómo las prácticas inadecuadas de la gestión del departamento de recursos humanos de Sur Energy, afectan la labor y las experiencias de sus clientes internos; pudiendo identificar una relación directamente proporcional entre la calidad de estos procesos de gestión, con la calidad de un personal altamente efectivo.

7. Las formulaciones estratégicas establecidas dentro de Sur Energy, tienen su principal foco en los clientes internos, sin embargo, estos no han logrado identificarse con ellas. De este paradigma se desglosan los objetivos estratégicos que se deben alcanzar con la finalidad de que sean conocidos de forma clara por toda la organización.
8. Se realizó un diagnóstico por medio de la aplicación del FODA enfocado en el área de recursos humanos, que permitió evaluar los puntos fuertes y débiles dentro del ambiente interno y externo, gracias a este análisis obtuvimos un primer panorama de todo lo relacionado a la gestión de recursos humanos en Sur Energy; llegando a la conclusión de que, si bien se identifica esta área en el organigrama, no existe un departamento formalmente establecido.
9. Así también, desarrollar el análisis de las cinco fuerzas de Porter ha ofrecido un mejor entendimiento de la posición de la empresa frente al mercado; y una premisa para poder definir objetivos estratégicos que se puedan proponer para conseguir más eficiencia organizacional, a través de las ventajas competitivas identificadas.
10. Luego de una fase de recolección de información tanto primaria como secundaria; y a través del diseño e implementación de las diferentes herramientas de investigación, se demostró que la empresa no es eficiente y solo es eficaz, ya que solo se viene cumpliendo con lo que se necesita para la realización de cada proyecto, además la mayoría de los trabajadores solo se limita a cumplir con las tareas que requiere cada función pero de forma empírica. Sumado a ello, una importante cantidad de personas que conforman la organización no conoce la cultura empresarial que adoptó recientemente la empresa al actualizar la página web y darle un nuevo sentido a lo que se pretende alcanzar como organización.
11. Los indicadores propuestos en el cuadro de mando integral enfocado en recursos humanos, se formularon con el objetivo de realizar un control y seguimiento de la actuación de los empleados, además de proporcionar una visión clara de lo que se espera de ellos y la alineación de sus propios objetivos con los de la empresa, promover su participación, motivación e implicación en la estrategia de la empresa.

6.2. Recomendaciones

1. Socializar esta propuesta con la gerencia general y de recursos humanos de la empresa Sur Energy S.R.L., con el fin de que puedan conocer los resultados de esta investigación y realizar su valoración de la situación actual de la gestión de sus recursos humanos.
2. El director de recursos humanos debe llevar a cabo la implementación de la herramienta, evaluando las metas e iniciativas para el cumplimiento de cada objetivo estratégico a través de sus cuatro dimensiones (Clientes, Procesos, Aprendizaje y Financiera) para poder conocer el nivel de eficiencia de la organización.
3. Se recomienda hacer un estudio más profundo sobre mecanismos de motivación no financieros, con la finalidad de retener al personal más valioso y calificado, teniendo en cuenta la valoración que tienen los clientes internos al respecto.
4. En el caso de la implantación es recomendable realizar un seguimiento exhaustivo de las propuestas de mejora, con el fin de garantizar el éxito de cada una de ellas a través del tiempo.
5. Se sugiere mejorar los procesos de comunicación entre las diferentes líneas jerárquicas de la empresa, así también la alta dirección son quienes deben motivar al resto de la organización para promover el compromiso.
6. Se recomienda determinar las competencias necesarias para cada cargo y contratar a las personas que posean o puedan desarrollar dichas habilidades.

