

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



ESTUDIO SOBRE SI EL CAPITAL HUMANO ES
CONSIDERADO COMO INVERSOR O COMO UN
COSTO PARA LA EMPRESA

Tesis de grado presentada para la obtención del grado de Licenciatura

POR: DANNET FERNANDA CHAVEZ CANIZARES
BRYAN GUACHALLA SUAREZ

LA PAZ - BOLIVIA
2023



DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a nuestros padres que fueron la fuente de inspiración para concluir con esta etapa de nuestra formación académica y hermanos que nos brindaron apoyo y por alentarnos en momentos donde lo necesitábamos y aquellos seres que no se encuentran a nuestro lado pero nos acompañan desde el cielo en cada paso que damos tanto en el ámbito personal como en lo profesional.



AGRADECIMIENTO

Primeramente, damos gracias a Dios por permitirnos vivir la experiencia dentro de la universidad, a la cual le agradecemos por haber permitido que nos formemos en ella, misma que nos convirtió en las personas y profesionales que hoy somos, gracias a todos y cada uno de nuestros licenciados que nos brindaron sus conocimientos en todo este proceso integral de formación, que deja como resultado grandes profesionales en el país.

Gracias a nuestros padres que fueron nuestros mayores promotores durante este proceso, que junto con su apoyo y motivación lograron que podamos concluir esta etapa de nuestras vidas. Así también a todas las personas que de manera directa o indirecta formaron parte de este proceso.

Finalmente agradecemos a quien lee este apartado, por permitir que nuestra experiencia, investigación y conocimiento incurra dentro de su repertorio de formación y pueda ser una guía o un pequeño aporte a su investigación.



RESUMEN

En la presente investigación nos referimos a la importancia que tiene conocer la perspectiva de la empresa hacia sus colaboradores, ya que consideramos fundamental conocer el punto de vista de ambas partes tanto del trabajador como de la empresa, esto en base a la teoría que maneja el Autor Thomas O. Davenport sobre el "Trabajador como Inversor" en su libro Capital Humano Creando ventajas competitivas.

Así también la investigación nos da como resultado el papel fundamental que juega el departamento de RRHH de la empresa al momento de medir la inversión del capital humano, esto con el fin de identificar si un colaborador está siendo un inversor de su capital o caso contrario si está llegando a ser un costo para la empresa, para ver qué acciones toma el departamento de RRHH para motivar y retener a sus colaboradores que son considerados como inversores y en el caso contrario sea considerado como un costo, que acciones se toma para que esta perspectiva cambie.

Esto resulta fundamental en la empresa para poder captar el mejor talento humano y permita retener a los mejores colaboradores y a su vez aumentar la productividad que da como resultado un buen funcionamiento, crecimiento y éxito de la empresa, ya sea tanto en el ámbito económico como también en el ámbito empresarial. Creando así un vínculo de reciprocidad con sus colaboradores, los cuales, si se encuentran satisfechos con ellos mismos y su trabajo generan menor rotación de personal y mayor retención del talento, además de sentir como propios los objetivos del empleador dando como resultado su crecimiento personal y profesional, esto gracias al valor que la empresa le da por su tiempo, habilidades, capacidades y conocimientos adquiridos en su formación.



INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES.....	2
1.1 Justificación o aportes.....	2
1.1.1 Justificación teórica.....	2
1.1.2 Justificación practica.....	2
1.2 Situación Problémica.....	3
1.3 Problema Científico.....	11
1.4 Guía o idea científica.....	11
1.5 Objeto de estudio.....	11
1.6 Alcance o campo de acción de la investigación.....	11
1.7 Objetivo de la investigación.....	12
1.7.1 Objetivo general:.....	12
1.7.2 Objetivos específicos:.....	12
CAPITULO 2: DESARROLLO ESTRUCTURAL TEORICO DE LA TESIS.....	13
2.1 Referencias conceptuales.....	13
➤ Inversor:.....	13
➤ Costo:.....	13
➤ Gestión del Talento Humano:.....	13
➤ Procesos para integrar personas.....	13
➤ Procesos para organizar a las personas.....	14
➤ Procesos para recompensar a las personas.....	14
➤ Procesos para desarrollar a las personas.....	14



➤	Procesos para retener a las personas.	14
➤	Procesos para auditar a las personas.	14
➤	Reclutamiento:	14
➤	Reclutamiento interno:	15
➤	Reclutamiento externo:	15
➤	Selección de personal:.....	15
➤	Evaluación de desempeño:.....	15
➤	Capacitación:.....	16
➤	Retención del personal:.....	16
➤	Recompensas:.....	16
➤	Remuneraciones:.....	16
➤	Salario:	17
➤	Rendimiento de la inversión:	17
2.2	Contexto referencial.....	19
2.2.1	Marco institucional	19
2.2.2	Marco Legal	26
2.3	Estudios previos del objeto de estudio.....	27
2.3.2	El trabajador como inversor, una nueva metáfora para la medición del capital humano. (FUNES, 2005)	31
2.3.3	Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del capital humano. (PIETRO, 2013)	31
2.4	Diagnóstico del problema	32
CAPITULO 3: DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION		32
3.1	Universo o población de estudio.....	32



3.2 Determinación del tamaño y diseño de la muestra.	33
3.3 Selección de métodos y técnicas.....	37
3.4 Instrumentos de relevamiento de información.	38
CAPITULO 4: RESULTADOS Y VALIDACION DE LA INVESTIGACION	39
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
5.1 Conclusiones.....	65
5.2 Recomendaciones	67
BIBLIOGRAFÍA.....	69
CRONOGRAMA.....	71
ANEXO	72



INDICE DE TABLAS

TABLA 1: DETALLE DE LOS ENCUESTADOS (ENCUESTA PILOTO).	3
TABLA 2: ¿LOS PROCESOS INTERNOS DE OPORTUNIDAD DE DESARROLLO SON EQUITATIVOS Y JUSTOS? (ENCUESTA PILOTO).	5
TABLA 3: ¿CONOCE USTED LA FORMA EN LA QUE SE MIDE SU PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO? (ENCUESTA PILOTO).	6
TABLA 4: ¿USTED CONSIDERA QUE LA EMPRESA LE DA LA LIBERTAD PARA REALIZAR SU TRABAJO CON CREATIVIDAD? (ENCUESTA PILOTO).	7
TABLA 5: ¿USTED Y/O SU FAMILIA HA UTILIZADO ALGUNO DE LOS BENEFICIOS QUE LE OFRECE HANSA LTDA.? (ENCUESTA PILOTO).	8
TABLA 6: ¿USTED RECIBE ALGÚN TIPO DE RECONOCIMIENTO POR PARTE DE LA EMPRESA? (ENCUESTA PILOTO).	9
TABLA 7: FICHA DE PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIO.	26
TABLA 8: MUESTRA ESTRATIFICADA.....	36
TABLA 9: ¿USTED CONSIDERA QUE SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS LABORALES FUERON TOMADOS EN CUENTA POR LA EMPRESA AL MOMENTO DE SU RECLUTAMIENTO? (ENCUESTA FINAL).	39
TABLA 10: ¿QUÉ CRITERIOS CONSIDERA USTED QUE TOMA EN CUENTA LA EMPRESA AL MOMENTO DE INCREMENTAR SU SALARIO? (ENCUESTA FINAL).	40
TABLA 11: ¿USTED CONSIDERA QUE LA EMPRESA LE DA LA LIBERTAD PARA REALIZAR SU TRABAJO CON CREATIVIDAD? (ENCUESTA FINAL).	41
TABLA 12: ¿USTED CONTROLA EL TIEMPO QUE INVIERTE EN SU TRABAJO? (ENCUESTA FINAL).	42
TABLA 13: ¿USTED CONOCE LA FORMA EN LA QUE SE MIDE SU PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO? (ENCUESTA FINAL).	43
TABLA 14: ¿SUS VALORES SON SIMILARES A LOS DE LA EMPRESA? (ENCUESTA FINAL).	44
TABLA 15: ¿SE SIENTE COMPROMETIDO A DAR EN OCASIONES UN ESFUERZO ADICIONAL POR EL BIEN DE LA EMPRESA? (ENCUESTA FINAL).	45



TABLA 16: ¿SIENTE QUE PERCIBE ALGUNA RETRIBUCIÓN POR HORAS EXTRAS? (ENCUESTA FINAL).....	46
TABLA 17: ¿SIENTE QUE SUS CAPACIDADES SON APROVECHADAS AL 100%? (ENCUESTA FINAL).....	47
TABLA 18: ¿QUÉ TIPO DE CAPACITACIÓN RECIBE POR PARTE DE LA EMPRESA? (ENCUESTA FINAL).....	48
TABLA 19: ¿LOS PROCESOS INTERNOS DE OPORTUNIDAD DE DESARROLLO SON EQUITATIVOS Y JUSTOS? (ENCUESTA FINAL).....	49
TABLA 20: ¿USTED Y/O SU FAMILIA HAN UTILIZADO ALGUNO DE LOS BENEFICIOS QUE LE OFRECE LA EMPRESA? (ENCUESTA FINAL).	50
TABLA 21: ¿USTED SIENTE QUE LA ORGANIZACIÓN APOYA Y FOMENTA SU DESARROLLO PROFESIONAL? (ENCUESTA FINAL).	51
TABLA 22: ¿TE SATISFACE TU COMPENSACIÓN SALARIAL Y NO SALARIAL? (ENCUESTA FINAL).....	52
TABLA 23: ¿QUÉ TIPO DE RECONOCIMIENTO LABORAL RECIBE POR PARTE DE LA EMPRESA? (ENCUESTA FINAL).	53
TABLA 24: ¿USTED CÓMO CREE QUE LO CONSIDERAN EN LA DIVISIÓN CON RESPECTO AL CAPITAL HUMANO QUE OFRECE? (ENCUESTA FINAL).	54



INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ¿LOS PROCESOS INTERNOS DE OPORTUNIDAD DE DESARROLLO SON EQUITATIVOS Y JUSTOS?.....	5
FIGURA 2: ¿CONOCE USTED LA FORMA EN LA QUE SE MIDE SU PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO?.....	6
FIGURA 3: ¿USTED CONSIDERA QUE LA EMPRESA LE DA LA LIBERTAD PARA REALIZAR SU TRABAJO CON CREATIVIDAD?.....	7
FIGURA 4: ¿USTED Y/O SU FAMILIA HA UTILIZADO ALGUNO DE LOS BENEFICIOS QUE LE OFRECE HANSA LTDA.?.....	8
FIGURA 5: ¿USTED RECIBE ALGÚN TIPO DE RECONOCIMIENTO POR PARTE DE LA EMPRESA?	9
FIGURA 6: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA SOCIEDAD COMERCIAL E INDUSTRIAL HANSA LTDA.....	23
FIGURA 7: ORGANIGRAMA DE LA DIVISIÓN DE SOLUCIONES MÉDICAS.	24
FIGURA 8: LOS COMPONENTES DE LA INVERSIÓN DEL CAPITAL HUMANO.	28
FIGURA 9: FÓRMULA DE LA INVERSIÓN TOTAL DEL CAPITAL HUMANO.	29
FIGURA 10: LOS RENDIMIENTOS DE LA INVERSIÓN, EN BASE AL ROI.....	30
FIGURA 11: ¿USTED CONSIDERA QUE SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS LABORALES FUERON TOMADOS EN CUENTA POR LA EMPRESA AL MOMENTO DE SU RECLUTAMIENTO?	39
FIGURA 12: ¿QUÉ CRITERIOS CONSIDERA USTED QUE TOMA EN CUENTA LA EMPRESA AL MOMENTO DE INCREMENTAR SU SALARIO?.....	40
FIGURA 13: ¿USTED CONSIDERA QUE LA EMPRESA LE DA LA LIBERTAD PARA REALIZAR SU TRABAJO CON CREATIVIDAD?.....	41
FIGURA 14: ¿USTED CONTROLA EL TIEMPO QUE INVIERTE EN SU TRABAJO?.....	42
FIGURA 15: ¿USTED CONOCE LA FORMA EN LA QUE SE MIDE SU PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO?.....	43
FIGURA 16: ¿SUS VALORES SON SIMILARES A LOS DE LA EMPRESA?.....	44



FIGURA 17: ¿SE SIENTE COMPROMETIDO A DAR EN OCASIONES UN ESFUERZO ADICIONAL POR EL BIEN DE LA EMPRESA?.....	45
FIGURA 18: ¿SIENTE QUE PERCIBE ALGUNA RETRIBUCIÓN POR HORAS EXTRAS?	46
FIGURA 19: ¿SIENTE QUE SUS CAPACIDADES SON APROVECHADAS AL 100%?.....	47
FIGURA 20: ¿QUÉ TIPO DE CAPACITACIÓN RECIBE POR PARTE DE LA EMPRESA?	48
FIGURA 21: ¿LOS PROCESOS INTERNOS DE OPORTUNIDAD DE DESARROLLO SON EQUITATIVOS Y JUSTOS? (ENCUESTA FINAL).....	49
FIGURA 22: ¿USTED Y/O SU FAMILIA HAN UTILIZADO ALGUNO DE LOS BENEFICIOS QUE LE OFRECE LA EMPRESA?	50
FIGURA 23: ¿USTED SIENTE QUE LA ORGANIZACIÓN APOYA Y FOMENTA SU DESARROLLO PROFESIONAL?	51
FIGURA 24: ¿TE SATISFACE TU COMPENSACIÓN SALARIAL Y NO SALARIAL?	52
FIGURA 25: ¿QUÉ TIPO DE RECONOCIMIENTO LABORAL RECIBE POR PARTE DE LA EMPRESA?	53
FIGURA 26: ¿USTED CÓMO CREE QUE LO CONSIDERAN EN LA DIVISIÓN CON RESPECTO AL CAPITAL HUMANO QUE OFRECE?	54



INTRODUCCION

La presente tesis tiene como principal objetivo realizar un estudio cualitativo y descriptivo de cómo la empresa considera a sus trabajadores, si como inversores de su capital humano o como un costo más, esto en base a las variables que utiliza Thomas O. Davenport en su teoría el trabajador como inversor.

Lo importante de este trabajo es describir cual es el vínculo que existe entre el talento humano y la empresa, de modo que nos permita entender la capacidad y voluntad de cada uno para proporcionar beneficios al otro.

El presente documento contiene diferentes acápite que representan todo el proceso de investigación realizado a la empresa de estudio. De los cuales se puede mencionar los siguientes.

- El primer capítulo es donde se describen los aspectos generales de la investigación, donde se presenta la situación problémica, el objeto de estudio, los alcances y limitaciones de la investigación, los objetivos de la investigación y por último la justificación donde se pretende dar a conocer las causas y situaciones del por qué se lleva a cabo la investigación.
- El segundo capítulo es la presentación de referencias conceptuales, el contexto referencial, también se presentan estudios previos del objeto de estudio y por último el diagnóstico del problema.
- En el tercer capítulo se presenta el diseño metodológico de la investigación que es el universo o población de estudio, determinación del tamaño y diseño de la muestra, selección de métodos y técnicas, instrumentos de relevamiento de información, proceso de análisis y limitaciones que se tuvo al momento de realizar la recopilación de información.



CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES

1.1 Justificación o aportes

1.1.1 Justificación teórica

En la presente tesis se investigó la importancia que conlleva conocer la perspectiva de la empresa acerca de su talento humano y a su vez si se llega a expresar plenamente el valor que aportan los individuos a su lugar de trabajo y que control llegan a ejercer los trabajadores sobre su inversión respecto a su capital humano en base a la teoría de Thomas O. Davenport sobre “el trabajador como inversor”. Donde si la empresa controla el capital humano el trabajador sería considerado como un costo o activo más, pero si el trabajador controla su capital humano pasaría a ser un inversor de su capital.

Donde los estudios del autor se basan en que los altos mandos son los que de alguna manera buscan que sus empresas cuenten con el personal más adecuado para sus distintas áreas y que de esta forma la empresa obtenga mayores resultados favorables en base al rendimiento de sus colaboradores y a la vez estos consideren su aporte como una inversión de la cual recibirán una recompensa variada en distintos aspectos la cual consideren justa.

1.1.2 Justificación practica

Este estudio tiene un aporte fundamental para la empresa, el cual permitirá crear un vínculo de reciprocidad con sus colaboradores, donde si ellos se encuentran satisfechos de manera personal y profesional, generara para la empresa menor rotación de personal y mayor retención del talento.

Para esto se utilizará una serie de herramientas y metodologías que ayudara a realizar dicha investigación con la que se podrá recabar información, la cual nos permita tener un mejor panorama sobre la situación real, de esta manera se pretenderá dar a conocer si esta teoría es aplicada o no en la empresa sujeta a estudio.

1.2 Situación Problemática

La problemática de la investigación es conocer la perspectiva que la empresa tiene sobre sus colaboradores ya sean estos como inversores de su capital de trabajo o como parte de un costo más para la empresa.

Para lo cual se realizó una investigación previa a una parte pequeña de los trabajadores como también a un personal del área de RRHH (Referente de la división) en base a las variables utilizadas por el autor Thomas O. Davenport, donde se obtuvo un panorama de las inversiones y rendimientos del capital humano, así también las variables, principios y valores que se maneja al momento de reclutar, seleccionar y retener a su personal en la empresa.

La encuesta se la realizó a 12 trabajadores de distintas áreas de la División de Soluciones Médicas que consta de 5 preguntas, las cuales se mencionan a continuación con relación a sus resultados y el detalle de los mismos.

Tabla 1: Detalle de los encuestados (encuesta piloto).

Sexo		Años de antigüedad en el la empresa			Puesto
Mujer	Varón	0-2	3-5	6-más años	Asistente comercial Ejecutivo de logística Asistente de almacén Correspondencia Vendedores
5	7	5	4	3	

Fuente: (Elaboración propia)



Resultados de las encuestas:

1.- ¿Los procesos internos de oportunidad de desarrollo son equitativos y justos?

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

2.- ¿Conoce usted la forma en la que se mide su productividad y desempeño?

Completamente Medianamente Casi nada Nada

3.- ¿Usted considera que la empresa le da la libertad para realizar su trabajo con creatividad?

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

4.- ¿Usted y/o su familia ha utilizado alguno de los beneficios que le ofrece Hansa Ltda.?

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

5.- ¿Usted recibe algún tipo de reconocimiento por parte de la empresa?

Sí No

A continuación, se muestran los gráficos e interpretación de la encuesta piloto.

Tabla 2: ¿Los procesos internos de oportunidad de desarrollo son equitativos y justos? (Encuesta piloto).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	75%
Casi siempre	1	8%
En ocasiones	2	17%
Nunca	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

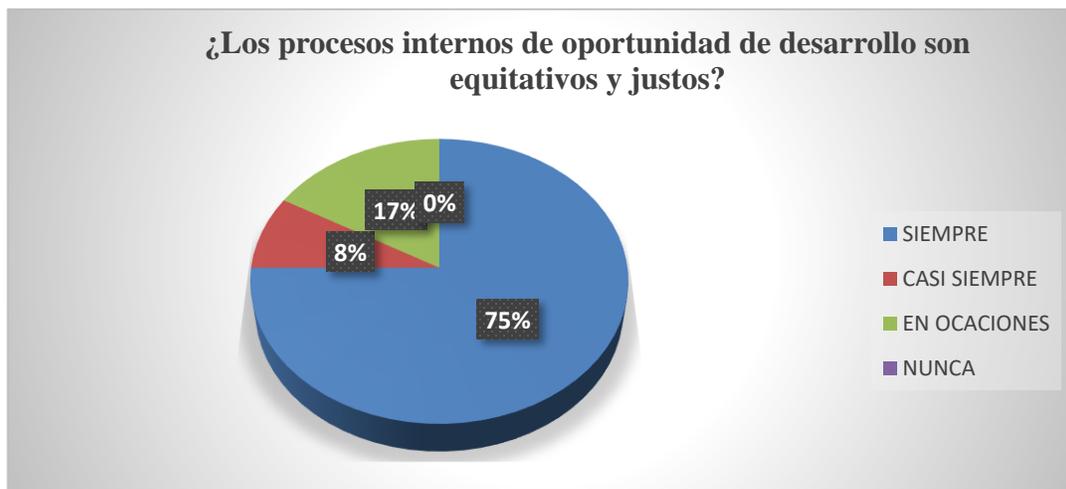


Figura 1: ¿Los procesos internos de oportunidad de desarrollo son equitativos y justos?

Interpretación:

El 75% de los trabajadores en la empresa considera que las oportunidades de desarrollo siempre son equitativas y justas, un 8% las considera casi siempre equitativas y justas y un 17% las considera en ocasiones equitativas y justas.

Tabla 3: ¿Conoce usted la forma en la que se mide su productividad y desempeño?
 (Encuesta piloto).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Completamente	8	67%
Medianamente	4	33%
Casi nada	0	0%
Nada	0	0%

Fuente: Elaboración propia.



Figura 2: ¿Conoce usted la forma en la que se mide su productividad y desempeño?

Interpretación:

El 67% de los trabajadores conoce completamente la forma en la que se mide su desempeño y productividad, mientras que el 33% restante lo conoce medianamente y dejando un 0% a los que no lo conocen nada y casi nada.

Tabla 4: ¿Usted considera que la empresa le da la libertad para realizar su trabajo con creatividad? (Encuesta piloto).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	6	50%
En ocasiones	4	33%
Nunca	2	17%

Fuente: Elaboración propia.



Figura 3: ¿Usted considera que la empresa le da la libertad para realizar su trabajo con creatividad?

Interpretación:

El 50% de los trabajadores concuerda en que casi siempre pueden realizar su trabajo con creatividad, mientras que el 33% opina que en ocasiones y el 17% cree que nunca tienen la libertad para realizar su trabajo con creatividad.

Tabla 5: ¿Usted y/o su familia ha utilizado alguno de los beneficios que le ofrece Hansa Ltda.? (Encuesta piloto).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	83%
Casi siempre	2	17%
En ocasiones	0	0%
Nunca	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

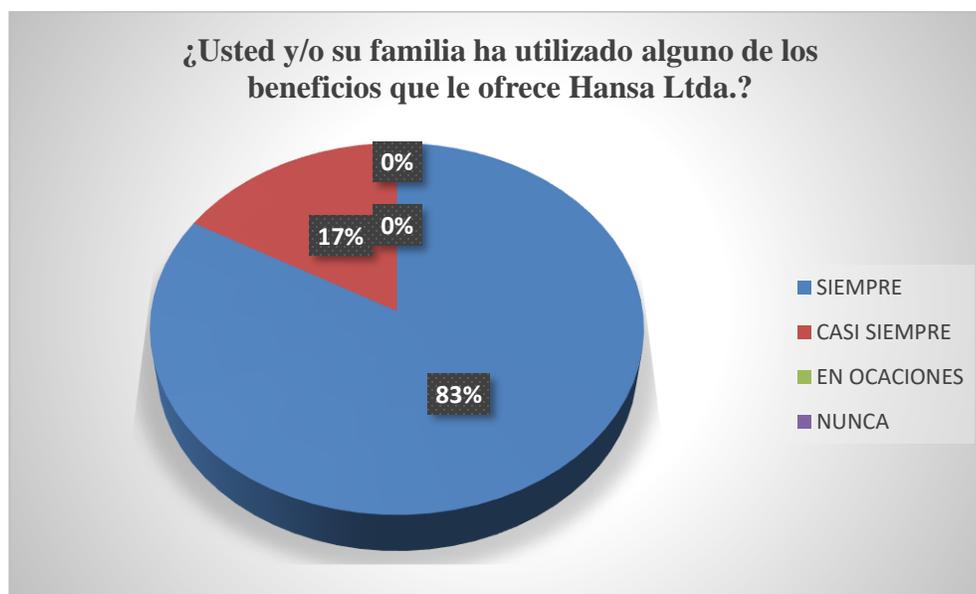


Figura 4: ¿Usted y/o su familia ha utilizado alguno de los beneficios que le ofrece Hansa Ltda.?

Interpretación:

El 83% de los trabajadores afirma que siempre ha utilizado los beneficios que le ofrece la empresa y el 17% menciona que casi siempre utiliza estos beneficios.

Tabla 6: ¿Usted recibe algún tipo de reconocimiento por parte de la empresa?
(Encuesta piloto).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	42%
No	7	58%

Fuente: Elaboración propia.



Figura 5: ¿Usted recibe algún tipo de reconocimiento por parte de la empresa?

Interpretación:

El 58% de los trabajadores afirma que, si recibió algún tipo de reconocimiento de la empresa, mientras que un 42% opina todo lo contrario afirmando que no recibió ningún reconocimiento.

Los resultados lanzados por nuestra encuesta piloto nos indican que las variables utilizadas son aplicadas en la empresa, lo cual nos da pie a realizar la investigación a mayor profundidad sobre una muestra ideal de trabajadores.



La entrevista se la realizó al Referente de RRHH de la División en estudio, donde nos dio a conocer lo siguiente:

Para el reclutamiento de personal la empresa se basa primordialmente en los conocimientos adquiridos que tengan los postulantes, así también como en la experiencia personal y laboral con la que cuentan, el tiempo que disponen y valores personales de cada uno, esto se lo lleva a cabo a través de una serie de entrevistas y pruebas a las que son sometidos cada postulante en el transcurso de la contratación.

En el transcurso de la contratación los postulantes ya reciben los beneficios que ofrece la empresa como ser sueldo base, bono refrigerio, capacitación, y en algunos casos reconocimiento informal, a su vez se les hace un seguimiento en base a su comportamiento, compromiso y dedicación hacia el trabajo que realizan, lo cual los lleva a una contratación definitiva, en la que el trabajador podrá ser partícipe de los ascensos, reconocimientos formales y todos los beneficios que se ofrecen a todos los trabajadores, esto con el fin de motivarlos, fidelizarlos y que de esta manera se obtenga su mayor rendimiento y compromiso.

En caso de los pasantes una vez finalizado su periodo de servicio, su situación de contratación se la determina en base a los requerimientos de la división en la que ejercía sus funciones y de no ser necesaria su contratación, el Referente de RRHH de la división pasará un informe de la situación del interesado al resto de las divisiones para ver si alguno de estas se encuentran interesados en el candidato, esto se dará siempre y cuando el candidato haya desempeñado una buena labor en sus funciones y estas sean motivo de recomendación sobre sus habilidades, conocimientos y compromiso demostrados durante su trabajo en la empresa.



1.3 Problema Científico

Para conocer la perspectiva que tiene la empresa de sus trabajadores en relación a su rendimiento en la empresa, la cuestionaré es:

¿Bajo qué método de medición de rendimiento de capital humano desarrolla sus operaciones el departamento de Recursos Humanos de la División de Soluciones Medicas?

1.4 Guía o idea científica

Un buen rendimiento del capital humano lleva al trabajador a ser considerado como inversor y uno contrario a este lo considerara como en costo más para la empresa.

1.5 Objeto de estudio

Es el personal de la División de Soluciones Medicas de Hansa Ltda.

1.6 Alcance o campo de acción de la investigación

El alcance de la investigación se la determina en:

- Geográfico. El estudio se lo realizara en el Departamento de la ciudad de La Paz en la oficina central de Hansa Ltda. en la División de Soluciones Medicas.
- Temporal. Será del tipo Longitudinales (Diacrónico), el cual nos permitirá realizar el estudio en los distintos tiempos, cargos y edades de la División.
- Económico. La investigación se basará en el ROI intangible donde se medirá la eficacia de las inversiones realizadas en la gestión del capital humano de la organización. Este también permitirá evaluar el rendimiento de los colaboradores y la efectividad de las capacitaciones, entre otros servicios.



1.7 Objetivo de la investigación

1.7.1 Objetivo general:

- Determinar si los trabajadores de la División a estudio son considerados inversores de su capital o como un costo/activo más para la empresa en base a los elementos considerados para medir la Inversión del Capital Humano (ICH).

1.7.2 Objetivos específicos:

- Analizar los elementos y/o variables que utiliza el departamento de RRHH al momento del reclutamiento del personal para la empresa.
- Identificar y analizar las técnicas, métodos de motivación y retención del capital humano en la División de estudio.
- Verificar si al trabajador se lo considera inversor de su capital humano.
- Determinar la percepción del trabajador sobre la valoración de sus funciones en sus puestos de trabajo.
- Determinar el rendimiento de la inversión del capital humano en base a sus categorías (Satisfacción intrínseca, oportunidades de desarrollo, reconocimiento y recompensas económicas).
- Determinar como el departamento de RRHH evalúa la inversión del capital humano de sus trabajadores.



CAPITULO 2: DESARROLLO ESTRUCTURAL TEORICO DE LA TESIS

2.1 Referencias conceptuales

La investigación cuenta como base con la teoría de Thomas O. Davenport la cual en su estudio nos habla de los elementos para determinar la Inversión del Capital Humano (ICH), como también ponemos énfasis en los concepto de Idalberto Chiavenato el cual nos ayuda con su proceso de gestión del talento humano y que a la vez se relaciona con los temas de estudio acerca de la inversión del capital humano y para terminar con algunos de los conceptos que influyen como motivante en el trabajador lo cual genera su compromiso hacia la empresa.

➤ **Inversor:**

Un inversor es aquel agente, persona o institución, que renuncia al consumo de parte de su riqueza en el momento actual con el ánimo de obtener una mayor rentabilidad en el futuro.

➤ **Costo:**

Se define como coste o costo al valor que se le da a un consumo de factores de producción dentro de la realización de un bien o un servicio como actividad económica.

➤ **Gestión del Talento Humano:**

¹Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

➤ **Procesos para integrar personas.**

Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

¹ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 3ra ed. 2008



➤ **Procesos para organizar a las personas.**

Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

➤ **Procesos para recompensar a las personas.**

Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

➤ **Procesos para desarrollar a las personas.**

Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

➤ **Procesos para retener a las personas.**

Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

➤ **Procesos para auditar a las personas.**

Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

➤ **Reclutamiento:**

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al MRH para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El



reclutamiento, tal como ocurre con el proceso de comunicación, es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados.

➤ **Reclutamiento interno:**

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización (colaboradores), para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

➤ **Reclutamiento externo:**

El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MRH y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.

➤ **Selección de personal:**

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. (CHIAVENATO, 2008, p. 137)

➤ **Evaluación de desempeño:**

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (CHIAVENATO, 2008, p. 245)



➤ **Capacitación:**

La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. (CHIAVENATO, 2008, p. 371)

➤ **Retención del personal:**

La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. (CHIAVENATO, 2008, p. 440)

➤ **Recompensas:**

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización. (CHIAVENATO, 2008, p. 278)

➤ **Remuneraciones:**

Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total. (CHIAVENATO, 2008, p. 283)



➤ **Salario:**

El salario es una contraprestación por el trabajo que una persona desempeña en la organización. A cambio del dinero elemento simbólico e intercambiable, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida y se compromete a realizar una actividad diaria y a cumplir con una norma de desempeño en la organización. (CHIAVENATO, 2008, p. 287)

➤ **²Rendimiento de la inversión:**

Es la recompensa requerida para suscitar o mantener la inversión de capital humano, que es la satisfacción intrínseca en el empleo, oportunidad de desarrollo, reconocimiento de los logros y recompensas económicas. (Talento Humano Innova con Excelexencia, 2011).

➤ **Comportamiento**

Significa medios observables de actuar que contribuyen a la realización de una tarea. Los comportamientos combinan respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales. Las formas en que nos comportamos manifiestan nuestros valores, éticas creencias y reacciones ante el mundo en que vivimos. Cuando un individuo revela confianza en si mismo, forma un equipo con sus semejantes o denota una inclinación a actuar, exhibe una conducta relevante para la organización. La clave para los gestores estriba en la observabilidad: lo que usted vea será aquello con lo que tenga que tratar. (Davenport T. O., 2000. Pag. 41)

➤ **Esfuerzo**

Es la aplicación consciente de unos recursos mentales y físicos a un fin concreto. El esfuerzo corresponde al meollo de la ética laboral. Uno puede pedir perdón por la debilidad de su talento o la modestia de sus capacidades, pero nunca por ahorrar sus

² <http://talentohumanoinnovaconexcelencia.blogspot.com/2011/06/capital-humano-creando-ventajas.html>



esfuerzos. El esfuerzo promueve la habilidad, el conocimiento y el talento y encauza la conducta hacia el logro de una inversión de capital humano.

➤ **Tiempo**

Por tiempo se entiende el elemento cronológico de la inversión de capital humano: horas al día, años de una carrera profesional o cualquier unidad intermedia. Por lo común, los economistas excluyen el tiempo de la definición de capital humano porque, a diferencia de los otros elementos, no reside en la mente o el cuerpo humano. En algunos aspectos, sin embargo, el tiempo es el recurso fundamental bajo el control del individuo.

➤ **Compromiso**

El compromiso surge de un vínculo emocional o intelectual que liga al individuo con la organización. Esto implica una aceptación de los objetivos y de la orientación de la entidad, un intenso deseo de afiliación y un acuerdo tácito para rechazar otras vías de inversión. Surge de diversas formas cada una con implicaciones distintas para la relación entre el individuo y la empresa.

➤ **Satisfacción intrínseca**

Factores inherentes al propio empleo y a sus diversas tareas. Entre los elementos intrínsecos figuran el reto del trabajo; el grado de interés que presenta el empleo, permite la creatividad y requiere el uso de capacidades valoradas; y el volumen de satisfacción personal otorga por el puesto. También entran en esta categoría los aspectos agradables de la interacción social. En la esencia de la satisfacción intrínseca se encuentra lo que procede de desempeñar bien un trabajo que plantea un reto.

➤ **Oportunidad de desarrollo**

La posibilidad de incrementar las capacidades y por tanto de aumentar el volumen del propio capital humano. Este factor supone oportunidades de aprender y desarrollarse personalmente y de progresar dentro de la organización.



➤ **Compensaciones**

Recibir formas diversas de compensación y beneficios, especialmente aquellas basadas en el rendimiento y la productividad del trabajo.

2.2 Contexto referencial

2.2.1 Marco institucional

³Historia de la Empresa

Para comprender y entender el espíritu de la empresa, hay que conocer su pasado. Durante estos últimos 108 años, la empresa ha vivido muchas satisfacciones y logros, pero también momentos difíciles. Son estos últimos, los que han forjado el carácter de la empresa, una organización emprendedora y luchadora que quiere hacer una diferencia en el país.

La empresa se ha reinventado muchas veces, desde sus inicios con la venta de telas importadas, hasta transformarse en una organización líder en la comercialización de soluciones en telefonía, energía, gas y petróleo, técnica médica, industria, construcción, transporte, automotriz y productos de consumo masivo, actualmente la empresa cuenta 7 (siete) unidades comerciales y 1 (una) unidad administrativa que detallaremos más adelante.

Actualmente la empresa cuenta con 1.289 empleos directos, más de 6.000 empleos indirectos, más de 5.000 empleos en el Grupo HANSA y una de las cien empresas que aportan en promedio el 75% de impuestos al país.

³ <https://hansa.com.bo/>



UNIDADES COMERCIALES DE LA EMPRESA

La empresa Sociedad Comercial e Industrial Hansa Ltda. Cuenta con tres agencias regionales en los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz con un total de 1465 trabajadores en los distintos puestos de sus 7 divisiones mencionadas a continuación:

- División Industria & Construcción
- División Consumo & Pharma
- División Automotriz
- División Soluciones Medicas
- División Informática y Comunicaciones
- División Windsor
- División de Administración & Finanzas

DIVISIÓN 1 INDUSTRIA & CONSTRUCCION

La división "Industria & Construcción" de Hansa Ltda. se ha diversificado y ha crecido convirtiéndose en una de las empresas líderes en la distribución de equipos para el área de la industria y construcción. En la actualidad la empresa está constituida por siete unidades de negocio, siendo una de ellas la División Industria & Construcción, la cual se encarga de la distribución a nivel nacional de herramientas y productos eléctricos para la industria y construcción. Todos los productos que ofrecemos son marcas reconocidas a nivel mundial de las cuales Hansa Ltda. Es representante oficial y exclusivo en Bolivia, En la actualidad esta División se encuentra Liderada por el Sr. Sven Kyllmann.

DIVISIÓN 2 CONSUMO & PHARMA

La División Consumo & Pharma participa en un mercado altamente competitivo, y en constante cambio, a través de las marcas que representa y comercializa como ser Beiersdorf, Aldor, Hersil, Sancela.

Bajo esta premisa ha desarrollado un set de servicios para adaptarse a las necesidades de los proveedores, así como de los clientes en los diferentes canales que participa, en la actualidad la división se encuentra liderada por el Sr. Roland Kyllmann.



DIVISIÓN 3 AUTOMOTRIZ

Hansa Ltda. con 109 años de trayectoria en Bolivia, dentro de sus unidades de negocios cuenta con la División Automotriz, área dedicada exclusivamente a la Comercialización de vehículos 0km, siendo el mayor representante de marcas del Reconocido Grupo Automotriz de origen Alemán, Volkswagen. Entre dichas marcas se encuentran; Volkswagen Vehículos Pasajeros, Volkswagen Vehículos Comerciales livianos, Volkswagen Camiones & Buses y la marca Premium del grupo, Audi. Así también ahora se cuenta con el servicio de Post venta (Servicio Técnico), actualmente la división se encuentra liderada por la Sra. Brigitte Petit.

DIVISIÓN 4 SOLUCIONES MÉDICAS

La División Soluciones Médicas de HANSA Limitada, está al servicio de la comunidad médica boliviana, desde el año 1960, ofreciendo productos de calidad comprobada, con marcas líderes en el mercado internacional y con respaldo técnico local especializado en fábrica como ser PHILIPS, DRAGER, OLYMPUS AKONIC

S.A. Hoy en día nuestros sistemas cuentan con los mayores avances tecnológicos para mejorar tanto la comodidad del paciente como la calidad diagnóstica y el tratamiento en diferentes campos. El resultado es que nuestros clientes se pueden concentrar en lo que realmente importa: El paciente.

El accionar de nuestro equipo personal está orientado a pensar, actuar y servir a nuestros clientes, teniendo como principal objetivo el bienestar del paciente, actualmente la división se encuentra liderada por el Sr. Francisco Prada.

DIVISION 5 ADMINISTRACION & FINANZAS

Está al servicio de la empresa ofreciendo apoyo administrativo y financiero de manera oportuna y veraz a todas las unidades de negocios minimizando riesgos y ayudando a maximizar la utilidad, con un equipo técnico e innovador. En la actualidad la división está liderada por el Sr. Patricio Kyllmann.

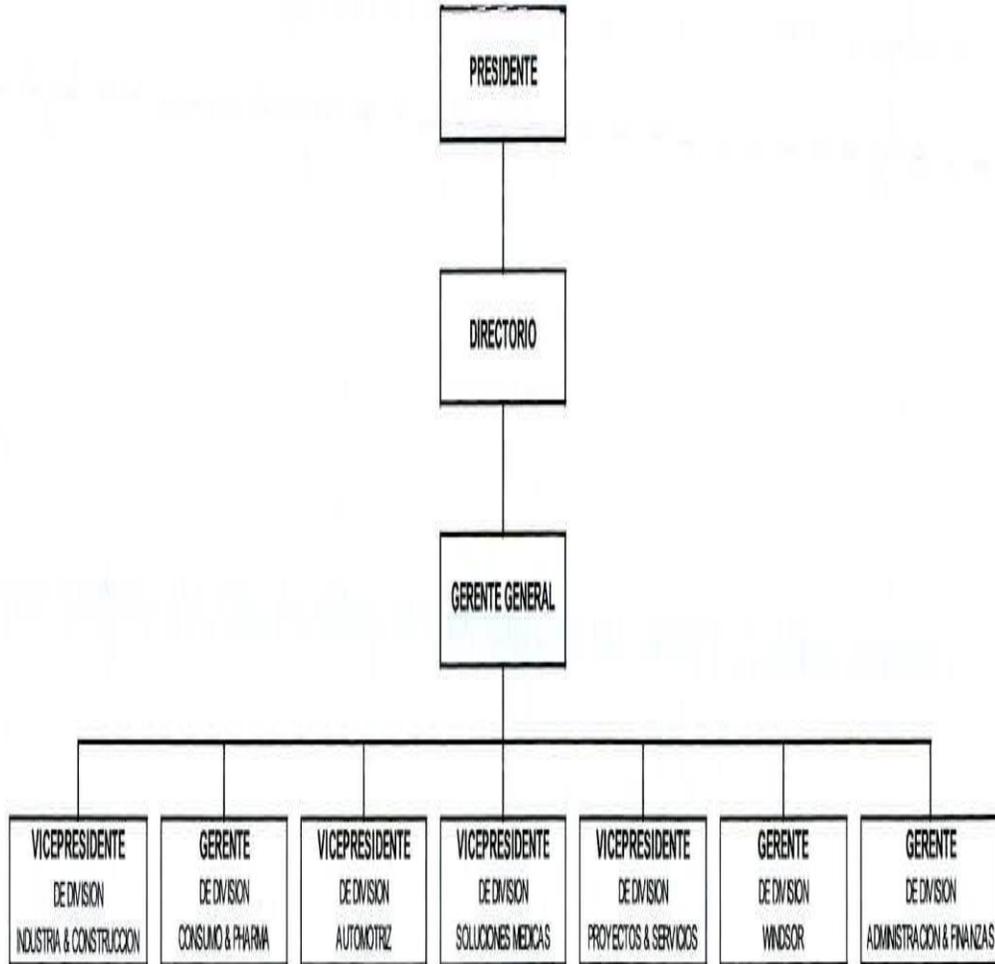


DIVISIÓN 6 INFORMATICA & SERVICIOS

Somos proveedores de soluciones integrales en Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información, para clientes Telco`s, Corporativos, y del sector Oíl & Gas. Cumpliendo procedimientos, normas y las certificaciones más exigentes para generar valor y confianza con nuestros clientes. Los más de 35 años a la vanguardia de la tecnología en distintos mercados, avalan nuestra experiencia, compromiso y trabajo por el desarrollo de Bolivia. Actualmente la división está liderada por el Sr. Carlos Vasquez

DIVISIÓN 7 WINDSOR

La División WINDSOR de Hansa Ltda. Fue creada el año 1979 como una Unidad de Negocios, para la producción de Té y Mates. A lo largo de los años se ha especializado en infusiones calientes y convertidas en la marca líder del mercado nacional, por la calidad, diversidad y presencia de sus diferentes productos en el mercado nacional. En la actualidad la división está liderada por el Sr. Roland Kyllmann.



Fuente: (Proporcionada por la división de estudio).

Figura 6: Organigrama de la empresa Sociedad Comercial e Industrial Hansa Ltda.



Misión de la División de Soluciones Médicas.

- Existimos para mejorar la salud, con soluciones médicas, mediante alta tecnología y con efectividad en sus resultados, protegiendo la inversión de nuestros clientes.

Visión

- Buscar el liderazgo cumpliendo USD 21 Millones hasta el 2021 con soluciones en tecnología médica integral efectiva a los problemas de nuestros clientes.

Valores

- Trabajamos en equipo y reconocemos a nuestra gente.
- No toleramos la mediocridad, la pasividad ni el conformismo.
- Contribuimos con pasión y gran dedicación al éxito de nuestros clientes generándoles valor.
- Asumimos la responsabilidad con excelencia, haciendo las cosas bien la primera vez y sobrepasando las expectativas.
- Tenemos el conocimiento y actuamos ágil y responsablemente para la solución efectiva de los problemas de nuestros clientes.

Impacto económico de la actividad:

⁴Según el Rankin de las Empresas que más aportan en el país del 2019, la empresa Sociedad Comercial e Industrial Hansa Ltda. se encuentra en el puesto 29 de las empresas con mayor crecimiento sólido y en el puesto 41 de las 100 empresas más representativas en el territorio boliviano, esto debido a que su estructura está conformada por profesionales elegidos por su experiencia, preparación e idoneidad, los cuales son responsables de cumplir los objetivos y metas institucionales de la empresa.

⁴ https://nuevaeconomia.com.bo/pdfs/2019/EDICION1164_RANK_EMPRESAS.pdf

2.2.2 Marco Legal

Tabla 7: Ficha de proceso de Gestión del Talento Humano de la División de estudio.

 HANSA Div. Soluciones Médicas	FICHA DE PROCESO	Código	RG09 PESPR01
		Versión	2.0
PROCESO /PROVEEDOR AM/Gerentes/jefe de área	PROPIETARIO DEL PROCESO Referente de RRHH	PROCESO/ CLIENTE Administración de RRHH/ AM solicitantes	
AM/Gerentes/jefe de área		Gerencia de División/AM/Gerentes/jefes de área	
AM/Gerentes/jefe de área	LIMITES DEL PROCESO	AM/Gerentes/jefes de área	
AM/Gerentes/jefe de área	Desde la solicitud de requerimiento de personal hasta la desvinculación del mismo incluida toda la gestión del Talento Humano.	Gerencia	
AM/Gerentes/jefe de área		Gerencia de División/AM/Gerentes/jefe de área	
AM/Gerentes/jefe de área			
AM/Gerentes/jefe de área			
AM/Gerentes/jefe de área			
			
ENTRADAS	NOMBRE DEL PROCESO	SALIDAS	
Requerimiento de personal con especificaciones claras	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Personal evaluado y contratado para los cargos	
Coordinación con jefes sobre plazos y contenidos de inducciones		Personal que agregue valor a la organización (motivado, capacitado)	
Manual de funciones y objetivos de los cargos debidamente actualizados	IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES CRITICAS	Planes de sucesión y mejora	
Necesidades de capacitación del personal	Selección y contratación de personal		
Cumplimiento de Requisitos de contratación	Inducción al personal Nuevo		
Cartas de Renuncia/ Solicitud de Desvinculaciones	Evaluación del desempeño		
	Contratación de personal excepcional		
	Sucesión del personal		
	Capacitación al personal		

Fuente: (Proporcionada por la División de estudio).



2.3 Estudios previos del objeto de estudio.

2.3.1 CAPITAL HUMANO Creando ventajas competitivas a través de las personas.

Autor: Thomas O. Davenport

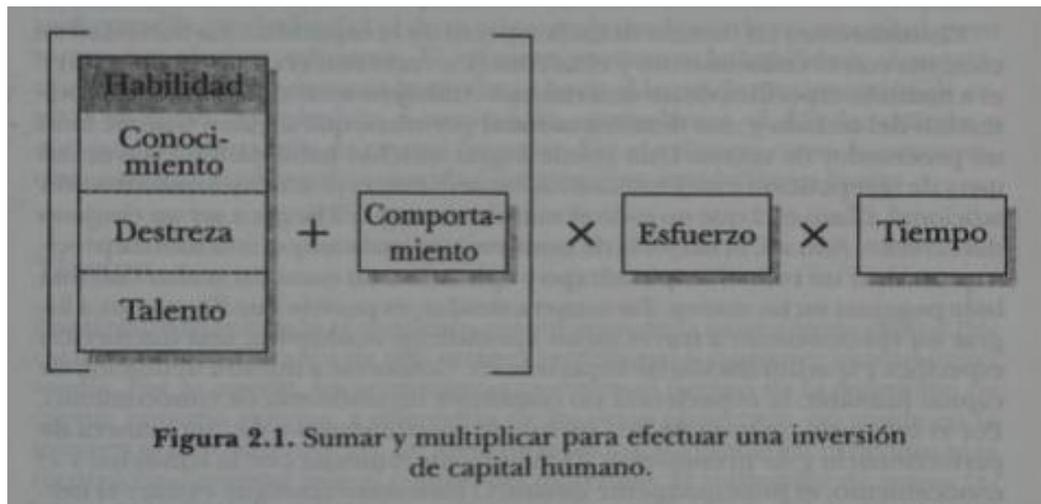
Teoría sobre los trabajadores como inversores:

Un desempleo persistentemente bajo ha enseñado a los empresarios una lección: cuando los propietarios del capital humano, o sea, los empleados, ocupan una posición dominante en el mercado, no se conducen en modo alguno como activos. Se comportan como propietario de un valioso bien. Lo aportan cuidadosamente y exigen un valor a cambio de una contribución. En realidad, las personas no constituyen costes, factores de producción ni bienes. Son inversores en un negocio, que pagan con capital humano y esperan conseguir un beneficio por su inversión. Los directivos que operan con inversores de capital humano no se preocupan simplemente por reducir, contener y desplegar sus efectivos. Invertirán su propio capital humano, determinando el modo de conseguir unos trabajadores-inversores indispensables, personas que obtienen tal valor de la organización y entregan tanto a cambio, que la compañía no podría sobrevivir y menos aun prosperar sin ellas. Esos directivos deben plantearse (y formular también a los accionistas) las siguientes preguntas:

¿Cómo hemos de proceder para definir los tipos de capital humanos más necesitamos?
¿Cómo puede mi empresa asegurarse de contratar a los mejores empleados, poseedores del conocimiento, destreza, y talentos cruciales y que valoren los beneficios de su inversión susceptibles de brindarles mi compañía? ¿Qué clase de ambiente laboral abre el camino a una inversión de capital humano que resulte eficaz al máximo? ¿Qué tipos de iniciativas, tanto de los empleados como de las empresas permiten lograr más rápido y eficazmente una capacidad de rendimiento? (Davenport T. O., Capital Humano Creando ventajas competitivas a través de las personas, 2000, Pag. 12).

Capital humano: Los componentes

En beneficios de nuestros modelos, perfeccionaremos la definición del capital humano, desintegrándolo en elementos: capacidad, comportamiento y esfuerzo. Estos tres, junto con un cuarto elemento, el tiempo, aparecen en la figura. Esta presenta una relación específica entre los factores.



Fuente: (Davenport T. O., Capital Humano Creando Ventajas Competitivas a través de las personas, 2000, pag. 39)

Figura 8: Los componentes de la inversión del capital humano.

La ecuación del capital humano:

¿Por qué multiplicativa? Porque la multiplicación significa que el incremento de un elemento puede elevar espectacularmente el volumen invertido. De igual manera, ni siquiera un nivel alto de un factor consigue compensar el nivel bajo de otro. La clave del asunto, como sugiere la fórmula, es el esfuerzo.



$$\text{INVERSIÓN TOTAL DEL CAPITAL HUMANO} = [\text{CAPACIDAD} + \text{COMPORTAMIENTO}] \times \text{ESFUERZO} \times \text{TIEMPO}$$

Fuente: (Davenport T. O., Capital Humano Creando Ventajas Competitivas a través de las personas, 2000, pag. 43)

Figura 9: Fórmula de la Inversión Total del Capital Humano.

Otro método de examinar el ROI:

No todos los aspectos del rendimiento de la inversión en el trabajo se presentan de la misma manera. Algunos son fundamentalmente negociables, mientras que otros se basan más a la red de relaciones que se desarrolla en el seno de una organización. Los rendimientos negociables de la inversión implican un intercambio distante entre la empresa y el individuo. Algunas formas de acuerdo manifiestas o tácitas, pero sin embargo entendidas gobiernan típicamente la concesión de la recompensa a cambio de los servicios proporcionados.



Fuente: (Davenport T. O., Capital Humano Creando Ventajas Competitivas a través de las personas, 2000, pag. 54)

Figura 10: Los rendimientos de la inversión, en base al ROI.



2.3.2 ⁵El trabajador como inversor, una nueva metáfora para la medición del capital humano. (FUNES, 2005)

Autora: Yolanda Funes Cataño

Ciudad de Mérida, Yucatán, México. Mayo del 2005

La manera de visualizar al trabajador dentro de la empresa y como contribuye con su talento y habilidades a aumentar el valor de la misma. Primero se le veía como un gasto de la empresa, posteriormente se lo considera como parte del costo, después se lo toma como un activo intangible y actualmente se lo ve como una inversión.

Esta ponencia se basa en un plan de formación a la implantación de una administración del desempeño y que refuerza la idea del mutuo-beneficio. Lo que pretende es hacer que todas las empresas cambien su criterio para atraer, desarrollar y retener el capital humano del futuro, se busca que puedan alcanzar la categoría de socios, donde puedan compartir el esfuerzo y experiencia para lograr, a su juicio, el mayor beneficio de su inversión.

2.3.3 Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del capital humano. (PIETRO, 2013)

Autor: Pedro Gerardo Pietro Bejarano C.C.10'483.173. Universidad de Medellín Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas especialización gestión humana y productividad cohorte 32 Medellín 2013.

El trabajo habla explica a importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad.

En este sentido la dirección estratégica de gestión humana propone la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes

⁵ ACACIA IX Congreso Anual de las Academia de Ciencias Administrativas AC “El trabajador como inversor una nueva metáfora para la medición del capital humano” Yolanda Funes Cataño



de los empleados, condicionando los resultados de los empleados, tales como productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria y con ello los resultados de la organización.

2.4 Diagnóstico del problema

La presente investigación se enfoca en cómo la empresa llega a considerar a sus trabajadores, si como inversores de capital humano o como un costo más para la empresa. En el caso de que se los considere como inversores de su trabajo ¿Qué hace la empresa para retener a su capital humano?, en caso de que la empresa los considere como un costo, ¿Qué acciones toma la empresa para que esta perspectiva cambie?

CAPITULO 3: DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION

3.1 Universo o población de estudio.

Nuestro universo o población de estudio será La empresa Sociedad Comercial e Industrial Hansa Ltda., la misma cuenta con tres regionales en los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz mismas que están constituidas por sus 7 divisiones, de las cuales trabajaremos con la división de Soluciones Medicas de la regional La Paz, la cual cuenta con 59 trabajadores correspondiente a los siguientes puestos:

- Jefe Administrativo
- Ejecutivo de logística
- Referente de RRHH
- Auditor de gestión de calidad
- Jefe de licitaciones
- Encargado de ST
- Regencia farmacéutica
- Jefe de marketing



- Encargado de almacenes
- Asistentes de almacén
- Asistentes de Marketing
- Asistente comercial
- Asistente administrativo
- Equipo de ST
- Vendedores
- Correspondencia

3.2 Determinación del tamaño y diseño de la muestra.

El tipo de muestra que utilizaremos para la investigación es del tipo estratificada la cual consiste en la división previa de la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos respecto a característica a estudiar, así analizaremos criterios que puedan ser importantes sobre el tema de investigación.

La fórmula de la muestra es para una investigación del tipo cualitativa y del tipo finita ya que se conoce la población de estudio.

La forma de cálculo de la muestra estratificada es la siguiente:

Primero calcularemos el tamaño de la muestra utilizando las siguientes variables.

Variables utilizadas.

n = tamaño de la muestra

N = Es la población de estudio o universo.

Z = Es el nivel de confianza.



E = Es el error de estimación.

P = Probabilidad de que ocurra el evento deseado o esperado.

q = (1-p) = Probabilidad de que no ocurra el evento deseado

Fórmula utilizada para el cálculo.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Datos de las variables utilizadas.

$$N = 59$$

$$Z = 80\% = 1,28$$

$$E = 5\% = 0,05$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

Reemplazamos los datos en la fórmula

$$n = \frac{59 * (1,28)^2 * (0,5) * (0,5)}{(0,05)^2(59 - 1) + (1,28)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = 43.57$$

$$n = 44$$



Segundo, con el tamaño de la muestra obtendremos el coeficiente que nos permitirá hallar nuestra muestra por estratos.

Este coeficiente resulta de la división entre la muestra y la población, a continuación, se desarrolla el cálculo de esta fórmula.

$$\text{Coeficiente} = \frac{n}{N}$$

$$\text{Coeficiente} = \frac{44}{59}$$

$$\text{Coeficiente} = 0,74576271$$

Muestra estratificada no aleatoria división de soluciones medicas

La siguiente tabla refleja los grupos (Cargos), el número total de trabajadores correspondiente a cada estrato que suma un total de 59 trabajadores considerados nuestra población y por último la muestra estratificada de cada cargo que nos da un total de 44 trabajadores los cuales serán sujetos a estudio en la investigación.

El cálculo de la muestra para cada estrato (cargo o puesto) es de la siguiente manera.



Tabla 8: Muestra Estratificada.

MUESTRA ESTRATIFICADA		
Cargo	Nro. Trabajadores	Muestra por estratos $Y=(\text{Nro. Trabajadores} \times \text{Coeficiente})$
Estratos	X	Y
Jefe Administrativo	1	1
Ejecutivo de Logística	1	1
Referente de RRHH	1	1
Auditor de Gestión de Calidad	1	1
Jefe de Licitaciones	1	1
Encargado de ST	2	1
Regencia Farmacéutica	1	1
Jefe de Marketing	1	1



Encargado de Almacenes	1	1
Asistente de Almacén	2	1
Asistente de Marketing	4	3
Asistente Comercial	6	4
Asistente Administrativo	3	2
Equipo de ST	13	10
Vendedores	19	14
Correspondencia	2	1
Total	59	44

Fuente: (Elaboración Propia).

3.3 Selección de métodos y técnicas.

La elección del método para nuestra investigación es El **método descriptivo** el cual es uno de los métodos cualitativos que se utilizan en investigaciones que tienen el objetivo de evaluar algunas características de una población o situación particular.

Una investigación descriptiva es aquella que busca el “qué” del objeto de estudio, más que el “por qué”. Como su nombre lo indica, busca describir y explicar lo que se investiga, pero no dar las razones por las cuales eso tiene lugar.

En la investigación descriptiva, tal como lo indica su nombre, el objetivo es describir el estado y/o comportamiento de una serie de variables. El método descriptivo orienta al



investigador durante el método científico en la búsqueda de las respuestas a preguntas como: quién, qué, cuándo, dónde, sin importar el por qué.

El método fue elegido por ser el más adecuado para la investigación ya que se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables que serán planteadas, así estructurar los estudios de la investigación y que también implican los propósitos de éstos (exploración, descripción y correlación o asociación); así se mostrara con precisión las percepciones que tienen los trabajadores con respecto al vínculo que tienen con la empresa y viceversa.

Así también con este método se definirá las variables que se investigaran, las herramientas a utilizarse, también los instrumentos y fuentes de donde se recolectaran los datos.

3.4 Instrumentos de relevamiento de información.

Para analizar los aspectos internos de la organización se utilizarán los siguientes instrumentos de investigación:

Instrumentos. - los instrumentos utilizados para el ámbito organizacional serán de dos tipos:

Encuestas: a los trabajadores.

Entrevista: a la supervisora de RRHH y asistentes

Encuesta a los trabajadores. - Con este instrumento se les planteara a los trabajadores una serie de preguntas cerradas, eso para la fácil sistematización de la información resultante, estas encuestas contenían preguntas referidas a variables utilizadas para determinar la Inversión del Capital Humano (ICH) en la organización.

Entrevista. – La entrevista nos arrojará la perspectiva que maneja la empresa sobre la manera en que considera a sus trabajadores, y a su vez los métodos que utilizan para identificar a sus trabajadores inversores o como costos.

CAPITULO 4: RESULTADOS Y VALIDACION DE LA INVESTIGACION

El presente documento cuenta con una encuesta en la que se tocan aspectos importantes del tema de estudio y cuyos resultados se mencionan a continuación:

Tabla 9: ¿Usted considera que sus conocimientos y experiencias laborales fueron tomados en cuenta por la empresa al momento de su reclutamiento? (**Encuesta Final**).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	100%
No	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

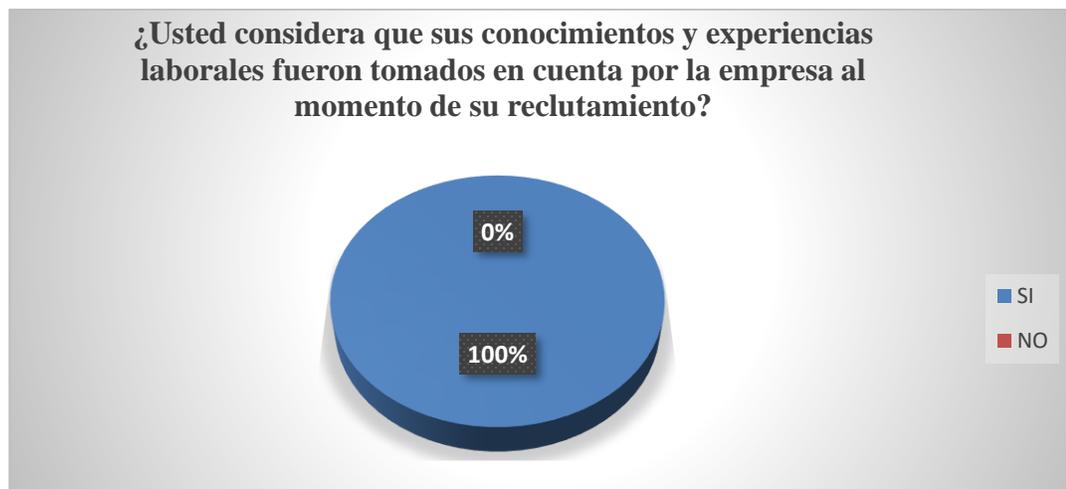


Figura 11: ¿Usted considera que sus conocimientos y experiencias laborales fueron tomados en cuenta por la empresa al momento de su reclutamiento?

Interpretación:

El 100% de los trabajadores de la empresa considera que sus conocimientos y experiencias si fueron tomadas en cuenta al momento de su reclutamiento.

Tabla 10: ¿Qué criterios considera usted que toma en cuenta la empresa al momento de incrementar su salario? (**Encuesta Final**).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Antigüedad	18	41%
Desempeño/conocimientos	20	45%
Ambas	6	14%

Fuente: Elaboración propia.

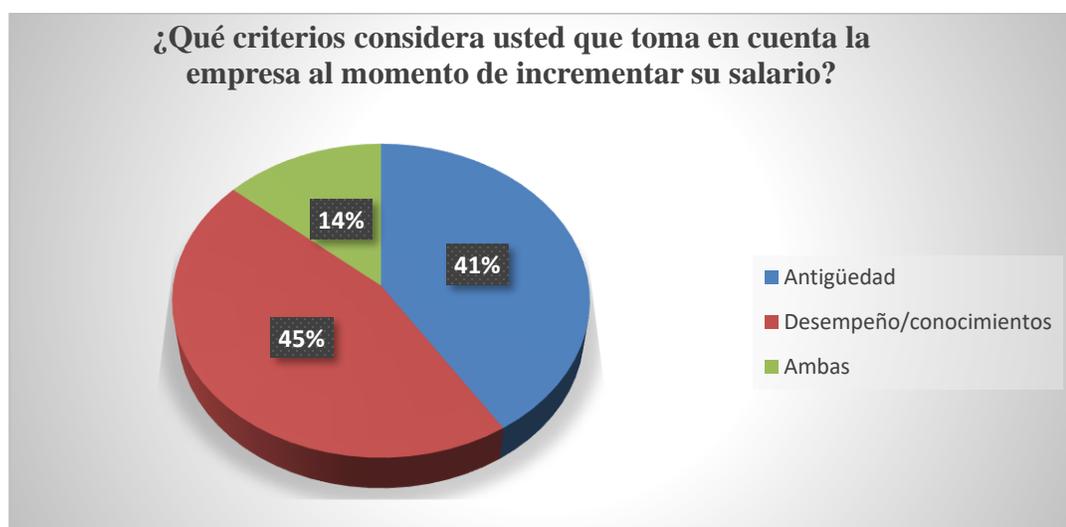


Figura 12: ¿Qué criterios considera usted que toma en cuenta la empresa al momento de incrementar su salario?

Interpretación:

El 45% de los trabajadores considera que su salario se incrementará por su desempeño/conocimiento, en 41% considera que ese incremento se dará por su antigüedad y un 14% considera que ambas opciones son tomadas en cuenta para dicho incremento.

Tabla 11: ¿Usted considera que la empresa le da la libertad para realizar su trabajo con creatividad? (Encuesta Final).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	50%
Casi siempre	14	32%
En ocasiones	8	18%
Nunca	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

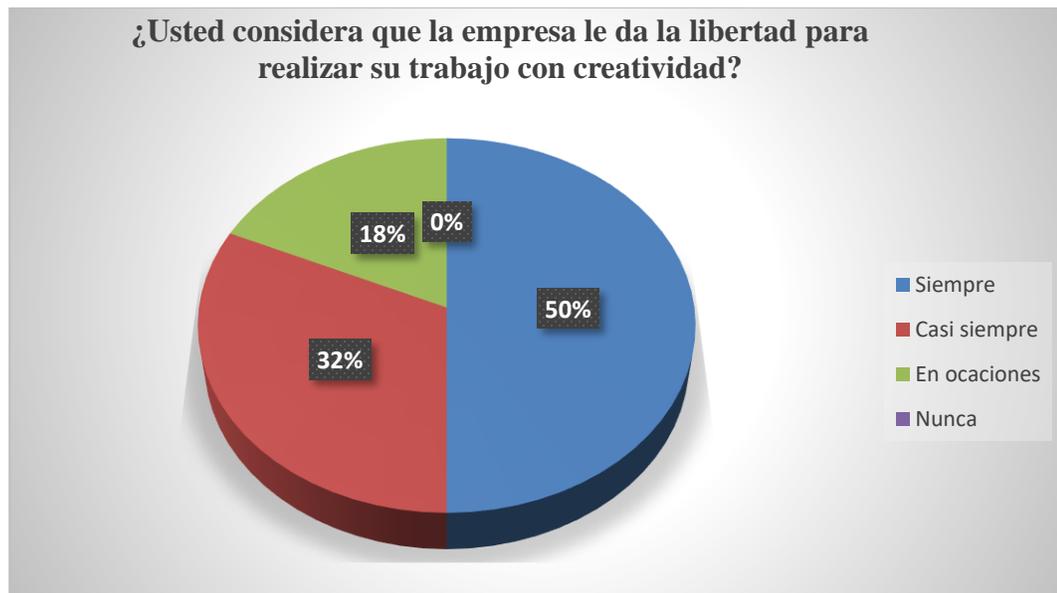


Figura 13: ¿Usted considera que la empresa le da la libertad para realizar su trabajo con creatividad?

Interpretación:

El 50% de los trabajadores considera que la empresa siempre les da la libertad para realizar su trabajo con creatividad, un 32% cedería que casi siempre, mientras que un 18% piensa que en ocasiones pueden realizar su trabajo con creatividad.

Tabla 12: ¿Usted controla el tiempo que invierte en su trabajo? (**Encuesta Final**).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	43%
No	25	57%

Fuente: Elaboración propia.



Figura 14: ¿Usted controla el tiempo que invierte en su trabajo?

Interpretación:

El 57% de los trabajadores no controla el tiempo que invierte en su trabajo, mientras que el 43% menciona que si controla el tiempo que invierten en el trabajo.

Tabla 13: ¿Usted conoce la forma en la que se mide su productividad y desempeño?
(Encuesta Final).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Completamente	30	68%
Medianamente	12	27%
Casi nada	2	5%
Nada	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

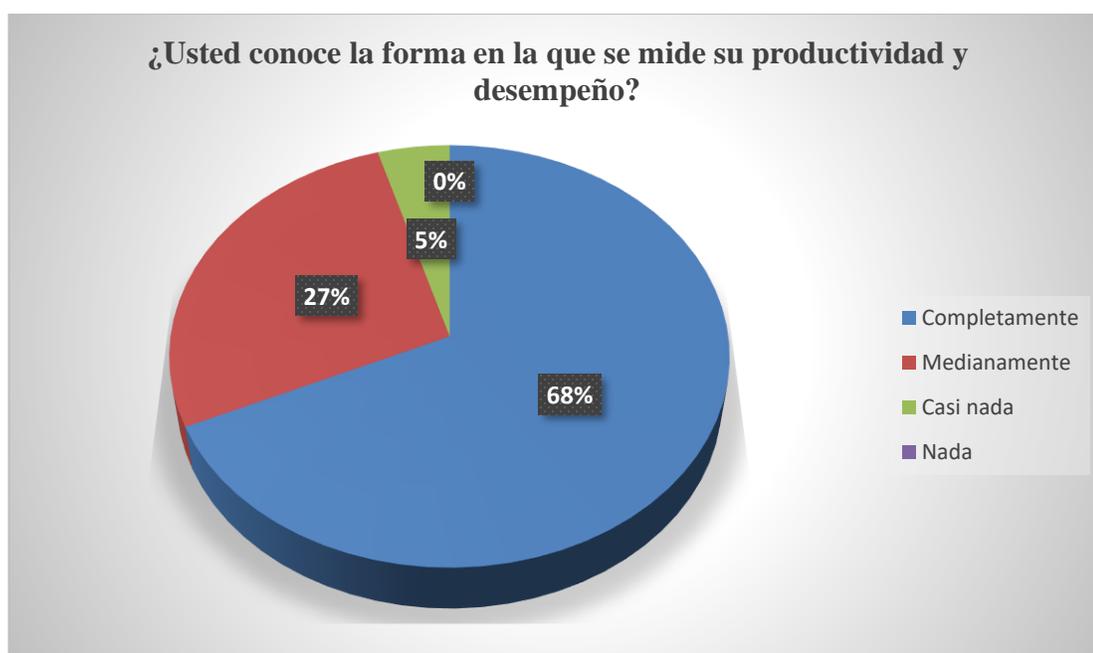


Figura 15: ¿Usted conoce la forma en la que se mide su productividad y desempeño?

Interpretación:

El 68% de los trabajadores conoce completamente la forma en que se mide su productividad y desempeño, mientras que un 27% dice que medianamente la conoce y un 5% comenta que conoce casi nada la forma en que se mide su productividad y desempeño.

Tabla 14: ¿Sus valores son similares a los de la empresa? (**Encuesta Final**).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	100%
No	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

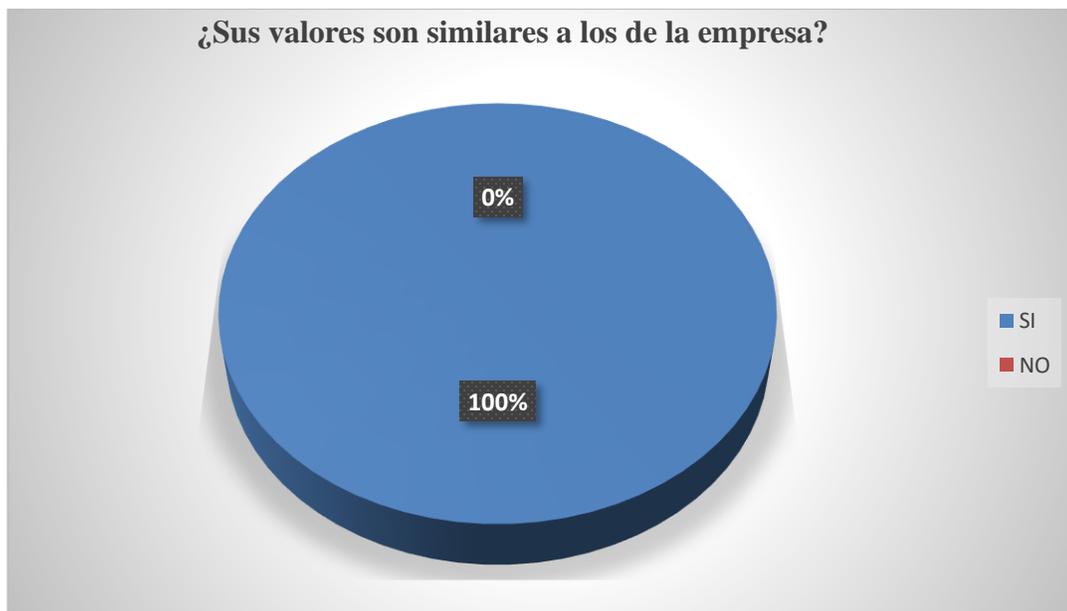


Figura 16: ¿Sus valores son similares a los de la empresa?

Interpretación:

El 100% de los trabajadores encuestados considera que sus valores si son similares a los de la empresa.

Tabla 15: ¿Se siente comprometido a dar en ocasiones un esfuerzo adicional por el bien de la empresa? (**Encuesta Final**).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	100%
No	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

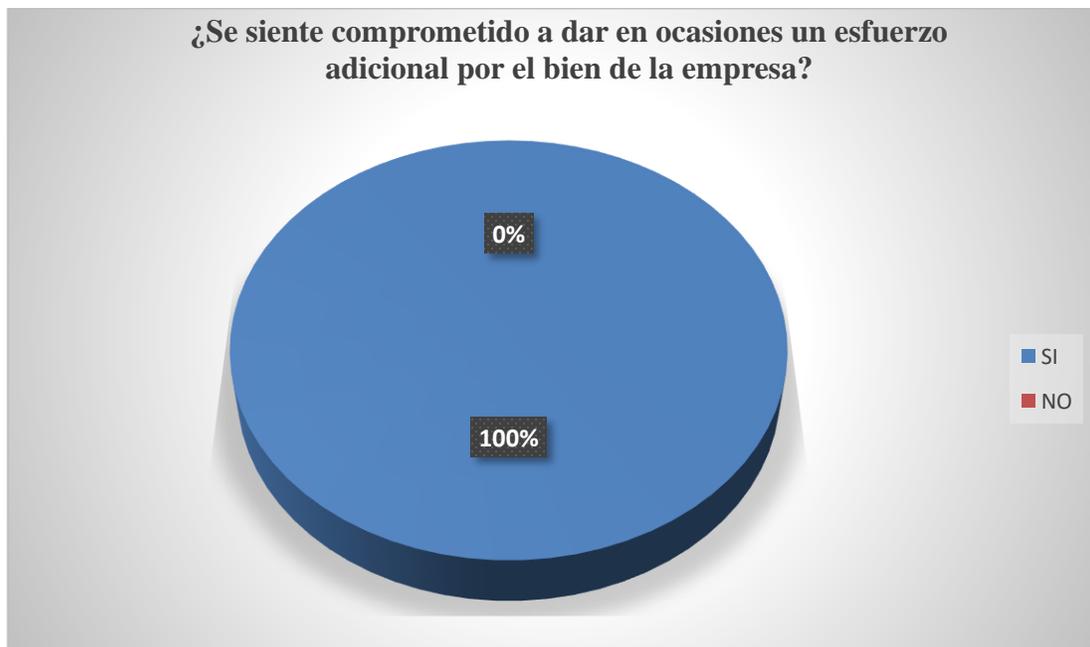


Figura 17: ¿Se siente comprometido a dar en ocasiones un esfuerzo adicional por el bien de la empresa?

Interpretación:

El 100% de los trabajadores si se siente comprometido en dar en ocasiones un esfuerzo adicional por el bien de la empresa.

Tabla 16: ¿Siente que percibe alguna retribución por horas extras? (ENCUESTA FINAL).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	57%
No	19	43%

Fuente: Elaboración propia.



Figura 18: ¿Siente que percibe alguna retribución por horas extras?

Interpretación:

El 57% de los trabajadores encuestados afirma que si perciben retribución por las horas extra trabajadas, mientras que el 43% restante comenta que no percibe remuneración por las horas extras.

Tabla 17: ¿Siente que sus capacidades son aprovechadas al 100%? (**Encuesta Final**).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	57%
Casi siempre	12	27%
En ocasiones	7	16%
Nunca	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

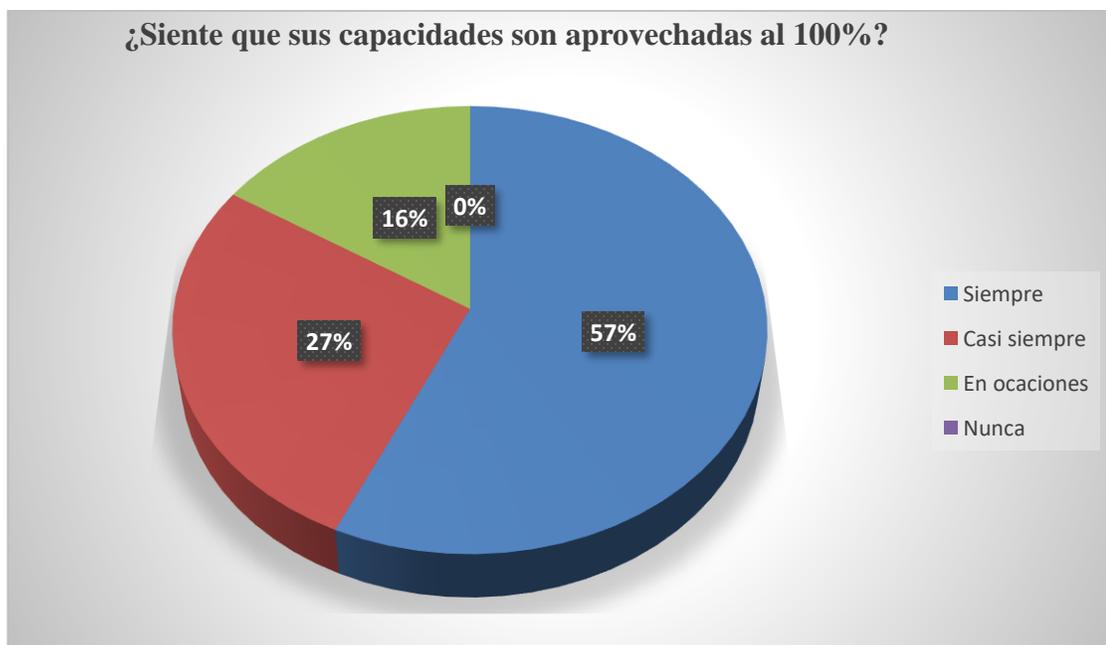


Figura 19: ¿Siente que sus capacidades son aprovechadas al 100%?

Interpretación:

Un 57% de los trabajadores siente que sus capacidades son aprovechadas siempre al cien por ciento, mientras que un 27% comenta que casi siempre son aprovechadas y un 16% de ellos dice que en ocasiones siente que sus capacidades son aprovechadas al cien por ciento.

Tabla 18: ¿Qué tipo de capacitación recibe por parte de la empresa? (**Encuesta Final**).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Formal	17	39%
Informal	20	45%
Ambas	7	16%
Ninguna	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

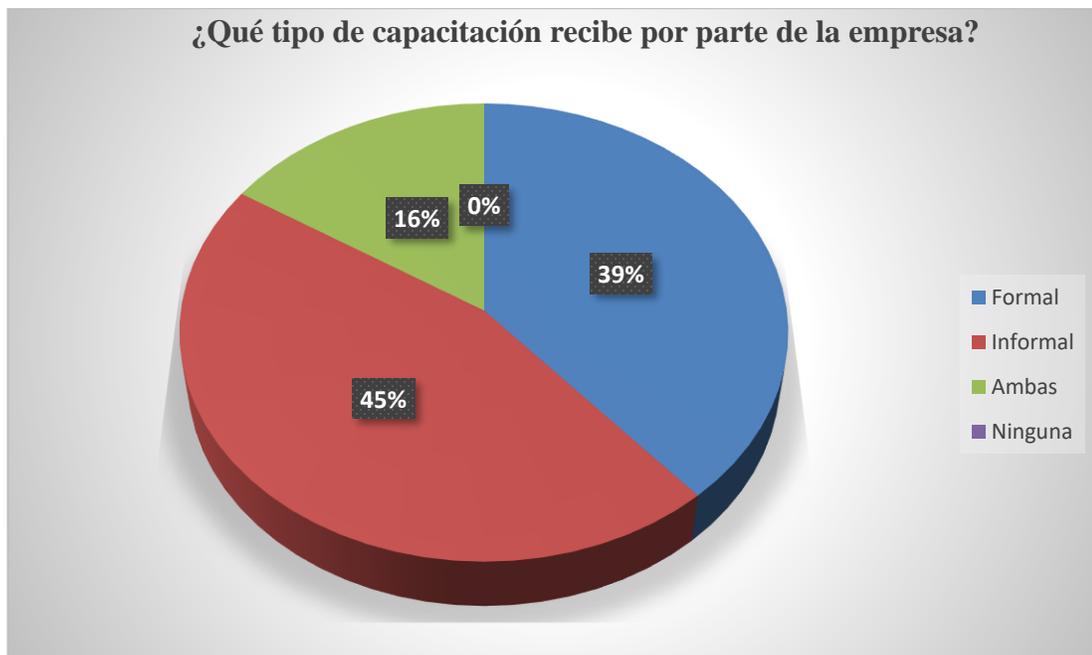


Figura 20: ¿Qué tipo de capacitación recibe por parte de la empresa?

Interpretación:

El 45% de los trabajadores coincide que percibe una capacitación del tipo informal por parte de la empresa, mientras que un 39% percibe una capacitación del tipo formal y un 16% coincide en afirmar que ambas (formal e informal).

Tabla 19: ¿Los procesos internos de oportunidad de desarrollo son equitativos y justos? (Encuesta Final).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	52%
Casi siempre	15	34%
En ocasiones	6	14%
Nunca	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

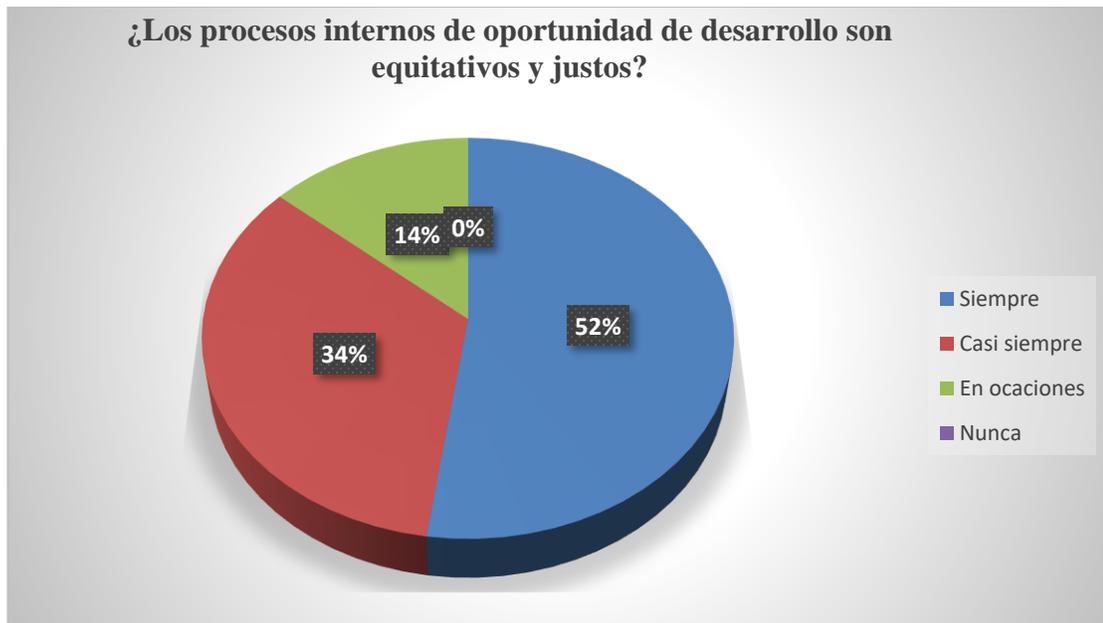


Figura 21: ¿Los procesos internos de oportunidad de desarrollo son equitativos y justos? (Encuesta Final).

Interpretación:

El 52% de los trabajadores afirma que los procesos internos de oportunidad de desarrollo son siempre equitativos y justos, mientras que un 34% de ellos comenta que casi siempre son equitativos y justos, y el 14% dice que en ocasiones son equitativos y justos.

Tabla 20: ¿Usted y/o su familia han utilizado alguno de los beneficios que le ofrece la empresa? (Encuesta Final).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	14%
Casi siempre	18	41%
En ocasiones	20	45%
Nunca	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

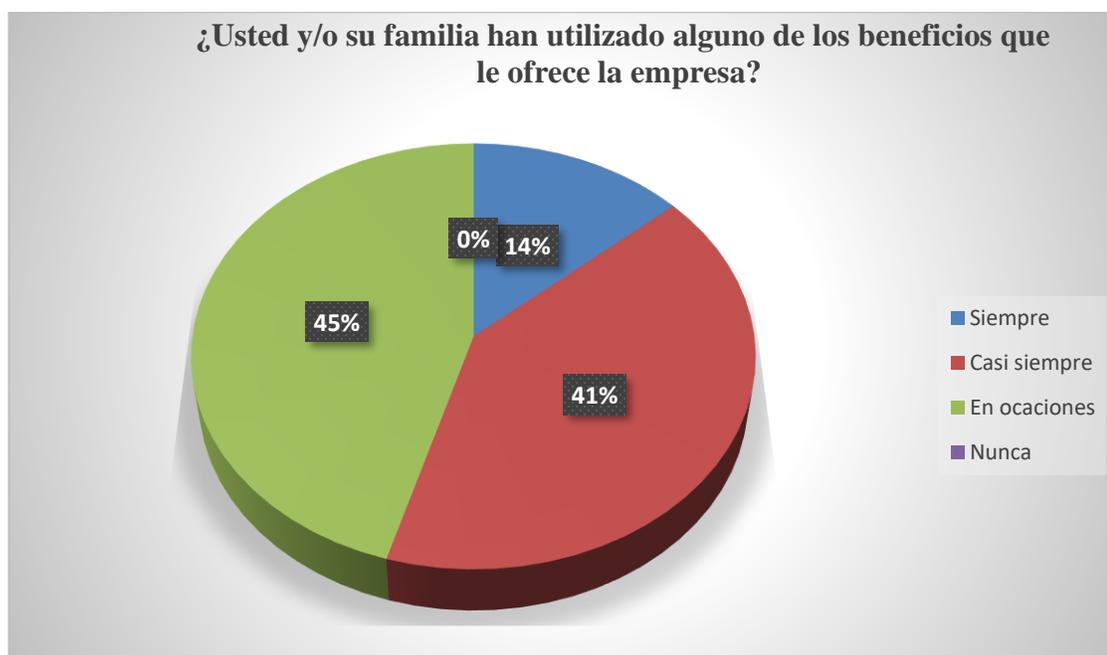


Figura 22: ¿Usted y/o su familia han utilizado alguno de los beneficios que le ofrece la empresa?

Interpretación:

El 45% de los trabajadores afirma que en ocasiones han utilizado los beneficios que ofrece la empresa, mientras que un 41% de ellos concuerda en que casi siempre los han utilizado y un 14% de ellos los han utilizado siempre.

Tabla 21: ¿Usted siente que la organización apoya y fomenta su desarrollo profesional? (**Encuesta Final**).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	64%
Casi siempre	12	27%
En ocasiones	4	9%
Nunca	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

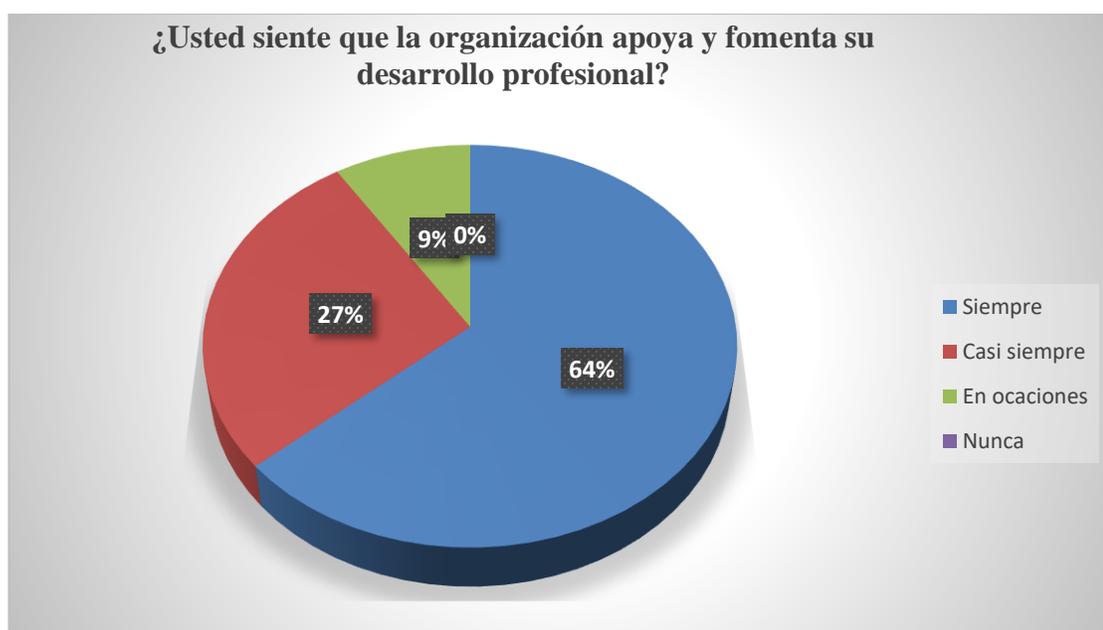


Figura 23: ¿Usted siente que la organización apoya y fomenta su desarrollo profesional?

Interpretación:

El 64% de los encuestados siente que la organización siempre apoya y fomenta su desarrollo profesional, mientras un 27% de ellos sienten que casi siempre se apoya y fomenta su desarrollo profesional y un 9% en ocasiones sienten que la organización apoya y fomenta su desarrollo profesional.

Tabla 22: ¿Te satisface tu compensación salarial y no salarial? (**Encuesta Final**).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	100%
No	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

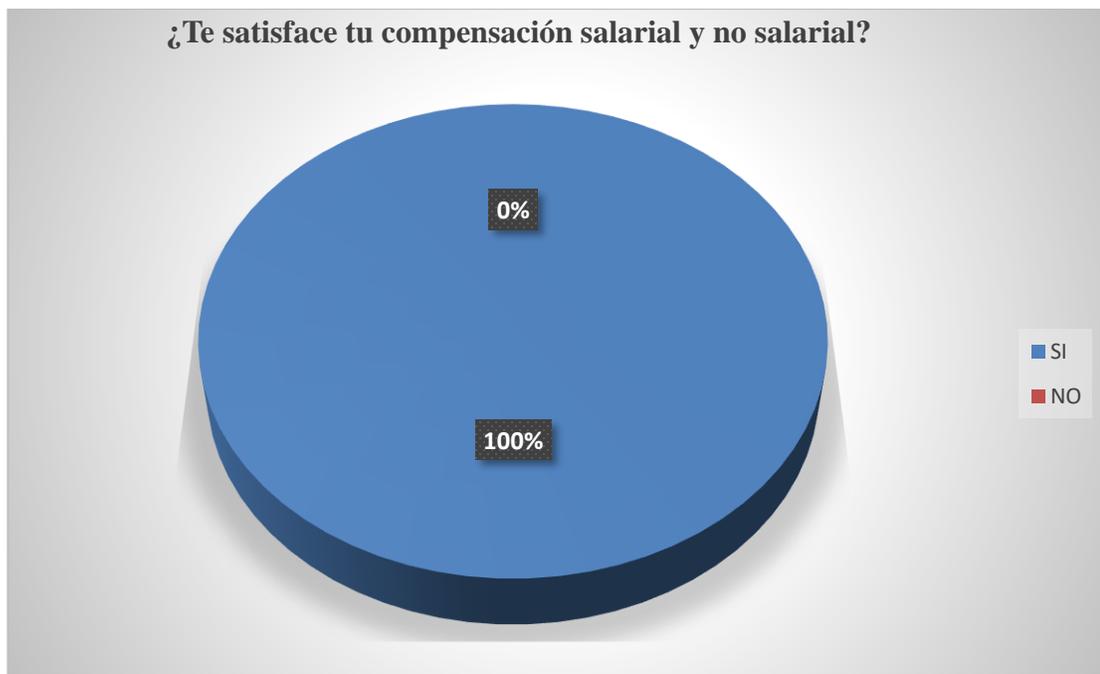


Figura 24: ¿Te satisface tu compensación salarial y no salarial?

Interpretación:

El 100% de los trabajadores afirma que si están satisfechos con su compensación salarial y no salarial.

Tabla 23: ¿Qué tipo de reconocimiento laboral recibe por parte de la empresa?
 (Encuesta Final).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Formal	6	13%
Informal	21	48%
Ambas	3	7%
Ninguna	14	32%

Fuente: Elaboración propia.

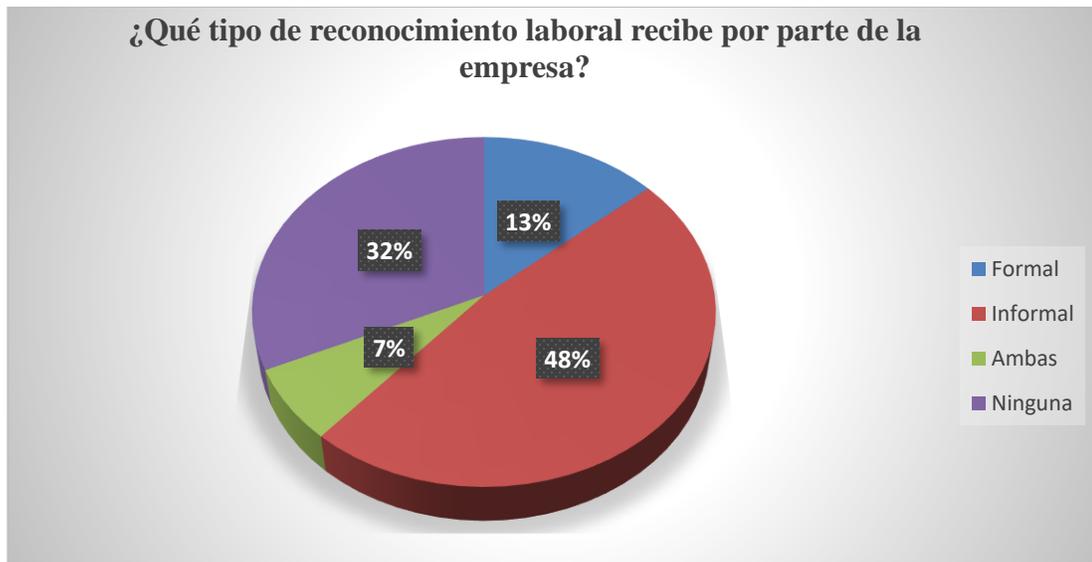


Figura 25: ¿Qué tipo de reconocimiento laboral recibe por parte de la empresa?

Interpretación:

El 48% de los encuestados afirma que recibe un reconocimiento informal, el 13% recibe un reconocimiento formal, un 7% recibe ambos reconocimientos (formal e informal) y un 32% no recibe ningún tipo de reconocimiento por parte de la empresa.

Tabla 24: ¿Usted cómo cree que lo consideran en la división con respecto al capital humano que ofrece? (**Encuesta Final**).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Inversor	6	14%
Colaborador	38	86%

Fuente: Elaboración propia.

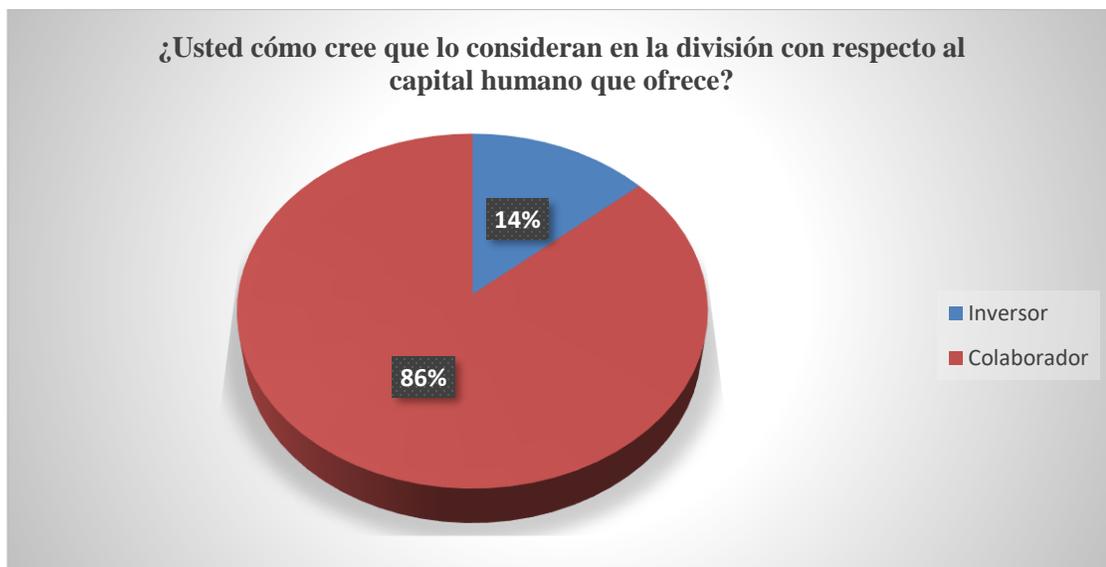


Figura 26: ¿Usted cómo cree que lo consideran en la división con respecto al capital humano que ofrece?

Interpretación:

El 86% de los trabajadores afirman que la división los considera como colaboradores y no, así como inversores, mientras que el 14% afirma que si los consideran como inversores.



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Somos estudiantes de la carrera de administración de empresas los cuales realizamos esta encuesta para determinar el nivel de satisfacción y compromiso de los trabajadores con la empresa. Solicitamos su colaboración con el llenado de la encuesta y muchas gracias por su tiempo.

ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES

CARGO:

ANTIGÜEDAD:

SEXO:

1.- ¿Usted considera que sus conocimientos y experiencias laborales fueron tomados en cuenta por la empresa al momento de su reclutamiento?

Si

No

2.- ¿Qué criterios considera usted que toma en cuenta la empresa al momento de incrementar su salario?

Antigüedad

Desempeño/Conocimientos

Ambas

3.- ¿Usted considera que la empresa le da la libertad para realizar su trabajo con creatividad?

Siempre

Casi siempre

En ocasiones

Nunca

4.- ¿Usted controla el tiempo que invierte en su trabajo?

Si

No



ENTREVISTA

CARGO: Referente de RRHH

ANTIGÜEDAD: 5 Años

1.- ¿Mediante qué medios de comunicación recluta la División de Soluciones Médicas, a su personal?

Los medios que utilizamos para convocar a futuros postulantes para ocupar alguno de nuestros cargos vacantes son a través de plataformas virtuales como:

- Intranet de la empresa
- Página de Facebook
- LinkedIn
- Trabajopolis

2.- ¿Cuál es el proceso de reclutamiento de personal que se maneja en la división?

Nuestro proceso de reclutamiento surge por la necesidad de apoyo para las áreas de mercado que maneja la división, esta parte por la solicitud de los gerentes, siendo así:

Requerimiento del puesto: Formación profesional, experiencia laboral y disposición de tiempo.

Búsqueda de candidatos: Para lo cual realizamos la convocatoria de manera interna y posteriormente si amerita el caso pasa a ser de manera externa a través de nuestras plataformas virtuales.

Filtración de candidatos: Revisión del CV de cada postulante esto con el fin de filtrar a los candidatos que cumplen con el perfil del puesto vacante.



Prueba de selección: Esta primera entrevista la realiza el encargado de RRHH de manera presencial a los candidatos aptos, esto para determinar la conducta en cuanto a temas de puntualidad, formalidad, desenvolvimiento personal, experiencia laboral y las respectivas pruebas psicotécnicas.

Entrevista de selección: Esta segunda entrevista es realizada por RRHH junto al Gerente del área solicitante, donde se evalúa en base a situaciones reales que se maneja en el puesto donde son planteadas para ver el manejo de estrés, confianza y resolución de conflictos, lo cual nos da una lista de reducida de los candidatos potenciales los cuales son aptos para pasar a la última fase de evaluación.

Evaluación: en esta fase los candidatos ya cuentan con información específica del área a la que se postulan, para lo cual como requisito final deben realizar una breve presentación sobre todo lo que ellos consideren importante, esta presentación se debe realizar en presencia de RRHH, Gerente de área y en casos particulares con la presencia del Vice Presidente de la División.

Decisión de elección: Una vez concluidas todas las fases de selección se tiene una reunión junto con el Gerente para realizar la selección del candidato idóneo para su contratación en el puesto vacante.

3.- ¿Qué variables considera la empresa al momento de seleccionar a su personal?

Nosotros tomamos como variables principales las siguientes:

- Formación. - todos los conocimientos adquiridos a través de sus años de formación profesional, como también su experiencia laboral (en caso que corresponda) adquirida hasta el momento.
- Tiempo. – con esto nos referimos a la disponibilidad de tiempo con la que cuentan nuestros postulantes, ya sea para asumir el puesto de forma inmediata, como también el tiempo establecido de horarios de trabajo.



- Comportamiento. – para nosotros es una variable muy importante para conocer sobre las actitudes, habilidades o comportamientos que puedan llegar a tener tanto en el ámbito personal como en lo profesional.
- Adaptabilidad. – esto para determinar si puede asumir nuevos retos tanto personales como grupales.

4.- ¿La empresa, ofrece salarios competitivos en relación a los del mercado en el mismo rubro?

En la empresa nuestros salarios llegan a ser competitivos, ya que deben remunerar de manera correcta los conocimientos y habilidades adquiridos en sus años de formación de nuestros postulantes.

5.- ¿Cuáles son los criterios que utiliza la empresa, para los aumentos salariales?

Para realizar incrementos salariales nosotros nos basamos en:

- Conocimientos y habilidades adquiridos. (licenciaturas, postgrados, masterados y doctorados) los cuales los lleven a futuros ascensos.
- La proactividad y desempeño con la que se lleguen a desenvolver.
- Y todas aquellas estipuladas o decretadas por ley.

6.- ¿Qué tipo de capacitación brinda la empresa a sus trabajadores y cuál es el objetivo de la misma?

Nosotros partimos de brindarles una capacitación informal al momento de su inducción con el objetivo de hacerles conocer sus funciones, responsabilidades y todo el proceso que conlleva su puesto de trabajo, para luego continuar con las capacitaciones formales correspondientes, donde cada gestión mandamos de manera personal una tabla en la cual se les consulta que tipos de cursos necesita con relación al puesto de trabajo que desempeña, estos cursos pueden ser de distintas categorías como:



- Cursos de paquetes office (financiado por la empresa).
- Cursos básicos de idiomas (financiado por la empresa).
- Cursos de actualización en temas específicos (financiado por la empresa).
- Cursos superiores como diplomados, postgrados y masterados (financiado por la empresa hasta un 50% en casos especiales).

Esto con el objetivo de mejorar sus funciones laborales, de modo que nuestros colaboradores se encuentren más preparados y actualizados, de manera que su rendimiento en sus puestos de trabajo sea más óptimo.

7.- ¿De qué manera la empresa, retiene a su personal?

Nosotros buscamos retener a nuestro personal brindándoles muy aparte de los beneficios establecidos por ley (salario, vacaciones, aguinaldos, bonos etc.) la mayor cantidad y variedad de beneficios posibles de la siguiente manera:

- Les brindamos un buen ambiente laboral el cual les permita relacionarse con sus compañeros de trabajo ya sean estos del mismo cargo o con sus superiores.
- Les damos la libertad para realizar su trabajo en situaciones que correspondan.
- Les ofrecemos capacitaciones formales e informales.
- Les damos apoyo a los padres de familia en cuanto a brindarles las facilidades para que sus hijos puedan acceder a alguna disciplina deportiva con alguna de nuestras instituciones en la cual tengamos convenios.
- Les otorgamos un bono refrigerio de un monto determinado a todos nuestros colaboradores sin importar el cargo que ocupen.
- Otorgamos a todo nuestro personal las oportunidades necesarias de crecimiento profesional a través de nuestras distintas modalidades de ascensos en cualquiera de nuestras regionales.

8.- ¿Qué beneficios otorga la empresa, a sus trabajadores?



Los beneficios que otorgamos son:

- Los beneficios estipulados por ley como el seguro médico, seguro de vejez entre otros.
- Cursos con valor curricular ya sean de manera interna como también de manera externa.
- Bonos refrigerio.
- Beneficios de recreación para familiares de los funcionarios (hijos).
- Un vale de compra en supermercados por épocas navideñas.
- Descuentos con laboratorios con los que tengamos convenios.

9.- ¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo que brinda la empresa a sus trabajadores?

Las oportunidades que ofrecemos son las siguientes:

- Oportunidades de ascensos.
- Una Jornada laboral adecuada.
- Asumir mayores responsabilidades.
- Capacitaciones.
- Crecimiento profesional.

10.- ¿Qué tipo de reconocimiento otorga la empresa a sus trabajadores?

Los reconocimientos en la división los hacemos de manera informal y en algunas de manera formal.

- El reconocimiento informal se realiza de manera interna esto se refiere de persona a persona (jefe de área a su colaborador).
- El reconocimiento formal se realiza en ocasiones especiales, esto puede ser mediante un correo a toda la división informando el logro del trabajador como también un correo a toda la empresa.



11.- ¿Cómo evalúa la división a sus trabajadores?

La evaluación de desempeño la realizamos partiendo de una autoevaluación en base a su manual de funciones y a las metas a cumplir con el puesto, esta incluye la autoevaluación de competencias de manera personal referidas al puesto que desempeña en base a organización, trabajo en equipo, manejo del estrés, resolución de problemas y métodos de trabajo entre otros. Posteriormente esta evaluación es proporcionada al jefe inmediato para su respectiva evaluación de su colaborador tanto en el ámbito de desempeño como también en el de competencias referidas a sus funciones.

Esto con el fin de tener un Feedback entre el personal a cargo y su colaborador para obtener un panorama sobre el cumplimiento de metas del puesto y crecimiento profesional. (Se anexa documentos de evaluación)

12.- ¿Que considera usted que es más importante para los trabajadores al momento de elegir a su empresa para postularse?

Lo más importante para los futuros colaboradores es la seguridad laboral, buenas condiciones de trabajo, oportunidades de desarrollo y salarios competitivos:

13.- ¿Qué cree usted que incrementa un rendimiento adicional de sus trabajadores?

Los factores que consideramos que toman en cuenta nuestros trabajadores son:

- Los beneficios que brindamos como división.
- Las compensaciones basadas en el rendimiento de la empresa.
- El reconocimiento al equipo de trabajo.
- Contar con buenos líderes.
- Buen ambiente de laboral.



14.- ¿Como ustedes consideran quienes son inversores de su talento humano y quienes no lo son? Y ¿Por qué?

Nosotros consideramos inversores a los colaboradores que nos brindan sus conocimientos, habilidades, experiencias, tiempo y compromiso para con la empresa y a manera de retribución les otorgamos los beneficios antes mencionados y salarios competitivos, de manera que ellos sientan que sus esfuerzos son retribuidos.

Por otra parte, a los colaboradores que no llegamos a considerar como inversores es porque no obtenemos un buen rendimiento en sus evaluaciones con referencia a su desempeño en su puesto de trabajo, aun así, brindándoles los beneficios antes mencionados.



CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

De la investigación realizada podemos llegar a las siguientes conclusiones:

Primero: Al momento de analizar las variables utilizadas por la División en su proceso de reclutamiento, se llegó a la conclusión de que dichas variables van muy de la mano con las utilizadas por el autor como las de conocimiento, comportamiento, habilidades y destrezas. Esto es reflejado al momento en el que la empresa empieza su proceso de reclutamiento (filtración de los postulantes), continuando con las entrevistas correspondientes hasta el momento de la contratación.

Segundo: La división con el fin de motivar y retener a sus colaboradores ofrece beneficios como los diferentes convenios que tiene con entidades deportivas, capacitaciones, curso donde recibe el apoyo económico por parte de la empresa para que los mismo puedan tener sentirse motivados y contar con un buen ambiente de trabajo para realizar sus actividades. La misma es confirmado en base a los encuestados donde el 14% de los trabajadores utiliza siempre los beneficios que ofrece la empresa un 41% casi siempre y 45% en ocasiones. En conclusión, en temas de motivación y retención del capital humano debería ser confirmado en un 100% ya que los beneficios ofrecidos a manera de motivación y retención debería ser abarcado por todo el personal involucrado.

Tercero: En el caso de la División se llegó a la conclusión de que en base a las distintas variables que manejan al momento de contratar, motivar y retener a su personal, si consideran a sus colaboradores como inversores, pero esto no es de pleno conocimiento de los trabajadores ya que el 86 % de los encuestados mencionan que creen que la división los considera como solo funcionarios o colaboradores y el 14% si cree que la empresa los considera como inversores. Esto puede partir desde la percepción de los trabajadores de manera individual sin la necesidad de la intervención de la empresa.



Cuarto: En base a las encuestas realizadas a los trabajadores podemos concluir que existen dos factores importantes que no están siendo tomados en cuenta o valorados de la manera correcta, como ser el tiempo adicional que el trabajador invierte en sus funciones, ya que un 57% de los encuestados no controla el tiempo que invierte en su trabajo y por otra parte se tiene que el 48% de los encuestados indican que el reconocimiento informal no es del todo motivador, estos aspectos pueden generar en los trabajadores la falta de compromiso y un bajo rendimiento. Por otra parte, también podemos concluir que aunque la empresa apoya el crecimiento profesional de sus colaboradores ofreciéndoles el apoyo en cursos, talleres, postgrados entre otros, el 27% de los trabajadores no sienten que sus capacidades estén siendo aprovechadas al 100% lo cual genera que la percepción que tienen acerca de las oportunidades de desarrollo no puedan llegar a ser equitativas lo cual generaría un ambiente de conformismo laboral dejando de lado el interés de solicitar cursos de capacitación o por el crecimiento profesional que pueden llegar a tener dentro de la empresa.

Quinto: En base a las 4 categorías del rendimiento de inversión que maneja el autor (Satisfacción intrínseca, oportunidades de desarrollo, reconocimiento y recompensas económicas) podemos concluir que la empresa maneja algunos elementos que entran en cada una de estas categorías pero la que más resalta es la categoría de oportunidad de desarrollo en base en capacitaciones que la misma ofrece a sus colaboradores, pero esta va más enfocada a trabajar las habilidades duras de los trabajadores, donde puede existir una oportunidad para poder trabajar otras habilidades para mejorar el rendimiento de los trabajadores.

Sexto: El método de evaluación de inversión del capital humano donde también se mide la productividad y desempeño de los trabajadores que maneja el departamento de RRHH es la autoevaluación, esto en los ámbitos de desempeño laboral y competencias personales, se realiza con el fin de poder reflejar si los colaboradores cumplen con las metas establecidas en sus puestos de trabajo, esto ayuda a tener un panorama de ver si son



inversores o si los trabajadores están llegando a ser un costo para la empresa. Por parte de los trabajadores el 32% no conoce de manera plena el objetivo de esta evaluación donde puede generar datos erróneos sobre su rendimiento y que pueden generar un panorama lejano a la realidad de la inversión realizada al departamento de RRHH.

5.2 Recomendaciones

En esta parte de la tesis, redactaremos algunas recomendaciones sobre la investigación realizada; las mismas que no solo tendrán como fuente los resultados alcanzados, sino también la experiencia en la investigación:

Primera recomendación: Se recomienda implementar estrategias y programas de motivación hacia los colaboradores con el objetivo de fidelizarlos y a su vez motivar la parte psicológica del mismo a que en cada periodo de tiempo estipulado pueda ser mejor laboralmente y para trabajar esta parte se debe enfocar las habilidades blandas de las personas esto para que pueda ir de la mano junto con las capacitaciones que ofrece la empresa, Crear más programas de incentivos no monetarios para que los colaboradores se sientan más motivados y así mismo realicen sus actividades con más entusiasmo que motiven la eficiencia de los trabajadores o el ascenso dentro de la organización

Segunda recomendación: Para cambiar la perspectiva que tiene el trabajador sobre “el cómo lo considera la empresa” se recomienda que esto parta desde el momento que se inicie la primera entrevista de reclutamiento donde se le indique que a ellos los consideran inversores de su capital humano y como todo inversor tendrá la retribución correspondiente, esto lograra que el trabajador sienta que sus conocimientos serán valorados de la manera correcta. En el caso que el postulante llegue a pasar todo el proceso de reclutamiento y sea contratado, la empresa pueda seguir trabajando este enfoque para que el trabajador de manera personal pueda cambiar el pensamiento que tiene de ser simples trabajadores o un activo más de la empresa.



Tercera recomendación: Reconocer el trabajo realizado por los empleados en un periodo de tiempo determinado, es decir, reconocer que las actividades o el desempeño que ha tenido el trabajador de manera individual ha sido bueno, ya sea a través de programas de reconocimiento, premios por logros obtenidos entre otros, que hagan que cada colaborador se sienta importante ya que ningún colaborador debe sentir que su trabajo sobra en la empresa o que es menos. Así se podrá lograr que el trabajador sienta que su trabajo está siendo valorado y lograr el compromiso con sus actividades diarias y su incremento en productividad para poder ser tomada en cuenta por la empresa. Realizar actividades que fortalecen el manejo del estrés, esto con el medio de convivencia entre los trabajadores que coadyuve a la realización de las actividades de una manera eficaz y eficiente, misma que servirá para que el trabajador se sienta parte de la organización, viéndolo como miembro fundamental del equipo de trabajo y no como una máquina.

Cuarta recomendación: Se recomienda a la división que al momento que se realice la primera inducción al personal nuevo se toque el tema de la evaluación de manera más amplia, esto quiere decir que se informe el objetivo de la misma y de la manera que se llevara a cabo para que estas lleguen a ser objetivas y el trabajador tenga pleno conocimiento de cómo se mide su productividad y desempeño, ya que es una de las maneras de que la empresa pueda garantizar las necesidades para la mejora y satisfacción tanto del personal como para la organización.



BIBLIOGRAFÍA

- APP GACETA BOLIVIA. (s.f.). Obtenido de <http://www.derechoteca.com/gacetabolivia/decreto-supremo-17288-del-18-marzo-1980/>
- BEJARANO, P. G. (2013). Trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad. MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA. UNIVERSIDAD DE MEDELLIN FAC DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS, MEDELLIN COLOMBIA.
- CHIAVENATO, I. (2008). GESTION DEL TALENTO HUMANO.
- CHIAVENATO, I. (s.f.). GESTION DEL TALENTO HUMANO.
- DAVENPORT, T. O. (2000). CAPITAL HUMANO. BARCELONA: LIBRERIA NOVEL S.A.
- Davenport, T. O. (s.f.). Capital Humano creando ventajas competitivas Pag. 26.
- FUNES, Y. (2005). EL TRABAJADOR COMO INVERSOR , UNA NUEVA METAFORA PARA LA MEDICION DEL CAPITAL HUMANO. MERIDA YUCATAN.
- Hansa Ltda. (s.f.). Obtenido de <https://www.hansa.com.bo/empresa.php>
- NUEVA ECONOMIA. (s.f.). Obtenido de <https://nuevaeconomia.com.bo>
- PIETRO, P. (2013). MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCION DEL CAPITAL HUMANO. MEDELLIN: UNIVERSIDAD DE MEDELLIN.



PORTAL JURIDICO. (s.f.). Obtenido de <http://www.lexivox.org/norms/BO-DS-21060.html>

RIERA, D. (20 de MAYO de 2007). DERB88. Obtenido de <http://derb88.blogspot.com/2007/05/capital-humano.html>

Talento Humano Innova con Excelencia. (15 de junio de 2011). Obtenido de <http://talentohumanoinnovaconexcelencia.blogspot.com/2011/06/capital-humano-creando-ventajas.html>



ANEXO

ENCUESTA PILOTO

1.- ¿Los procesos internos de oportunidad de desarrollo son equitativos y justos?

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

2.- ¿Conoce usted la forma en la que se mide su productividad y desempeño?

Completamente MedianamenteCasi nada Nada

3.- ¿Usted considera que la empresa le da la libertad para realizar su trabajo con creatividad?

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

4.- ¿Usted y/o su familia ha utilizado alguno de los beneficios que le ofrece Hansa Ltda.?

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

5.- ¿Usted recibe algún tipo de reconocimiento por parte de la empresa?

Sí No