

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



**“ANÁLISIS DE LA REESTRUCTURACIÓN**  
**ORGANIZACIONAL APLICADA EN LA JEFATURA**  
**NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DE**  
**TELECOM S.R.L.”**

Artículo científico presentado para la obtención del grado académico de licenciatura

**PRESENTADO POR: ANDREA MAGALY PAZ DE**  
**BRITO**

**BAJO LA TUTORIA DEL M.SC. PABLO DANIEL RIVEROS**  
**NAVA**

La Paz – Bolivia

2024



## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>ABSTRACT</b> .....	4
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>METODOLOGÍA</b> .....	9
<b>RESULTADOS</b> .....	12
<b>DISCUSIÓN</b> .....	23
<b>CONCLUSIONES</b> .....	25
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	27

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultados de la entrevista.....	12
Gráfico 2: Gráfico circular Porcentaje de Grado de estudios realizados .....	13
Gráfico 3: Gráfica Radial .....	15
Gráfico 4:Clima laboral.....	16
Gráfico 5: Desempeño.....	17
Gráfico 6: Rotación de personal.....	18
Gráfico 7: Incertidumbre.....	19
Gráfico 8: Remuneración económica.....	20
Gráfico 9: Política .....	21

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla cruzada .....	14
Tabla 2: Análisis de la fiabilidad - Alfa de Cronbach.....	35
Tabla 3: Análisis de la fiabilidad - Alfa de Cronbach de las dimensiones ....	35



**ANÁLISIS DE LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL  
APLICADA EN LA JEFATURA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
PERSONAL DE TELECOM S.R.L.**

**ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING APPLIED IN  
THE NATIONAL HEAD OF PERSONNEL ADMINISTRATION OF  
TELECOM S.R.L.**

**Andrea Magaly Paz – De Brito**  
**Universidad Mayor de San Andrés**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Financieras**  
**Carrera de Administración de Empresas**  
**[andre99paz.debrito@gmail.com](mailto:andre99paz.debrito@gmail.com)**

---

**RESUMEN**

La presente investigación científica se realizó con el fin de poder analizar las consecuencias que tuvo la reestructuración organizacional en la Jefatura nacional de administración de personal dependiente de la Sub gerencia de Recursos humanos de la empresa TeleCom S.R.L.<sup>1</sup>, misma que tiene presencia a nivel nacional debido a que es considerada brazo operativo de la EmpreTel S.A.<sup>2</sup> Se realizó una investigación de carácter descriptivo con diseño no experimental, además de ser una investigación transaccional o trasversal. En la investigación se ha tomado como muestra total a seis (6) miembros del personal de la empresa de los cuales; cinco (5) forman parte del nivel operativo dependientes de la Jefatura nacional de administración de personal y uno (1) al nivel de superior. La información recopilada se realizó por medio de entrevistas no estructuradas realizadas al personal en el cual se logró identificar: el grado de incidencia que presenta dicha reestructuración organizacional en la jefatura, el análisis de la escala salarial vigente y se pudo reconocer factores que inciden en la jefatura tras la aplicación de la reestructuración organizacional en la empresa.

---

<sup>1</sup> Se utiliza un nombre ficticio para realizar la investigación en la empresa con fines académicos.

<sup>2</sup> De la misma manera y para mantener la confidencialidad de la empresa se toma un nombre ficticio para referir a la misma.



De esta manera, mediante la información recopilada por medio de encuestas y entrevistas no estructuradas al personal de la jefatura nacional de administración de personal y al Gerente general de la empresa, se pudo obtener información sobre algunas consecuencias que tuvo la reestructuración organizacional en la jefatura nacional de administración de personal como ser; incertidumbre al conservar puestos de trabajo, la política externa a la empresa y la rotación de personal, tienen un alto grado de incidencia a partir de la aplicación de la reestructuración organizacional, sin embargo, por otra parte, las consecuencias con menor incidencia son; clima laboral remuneración económica y desempeño laboral.

**Palabras claves:** Reestructuración organizacional, rotación de personal, escala salarial, desempeño e incertidumbre.

### **ABSTRACT**

The present scientific research was carried out in order to analyze the effects that the organizational restructuring had on the National Headquarters of Personnel Administration dependent on the Sub-Management of Human Resources of the company TeleCom S.R.L., which has a national presence due to which is considered the operating arm of EmpreTel S.A. Descriptive research was carried out with a non-experimental design, in addition to being a transactional or transversal research. In the investigation, six (6) members of the company's staff have been taken as a total sample, of which; five (5) are part of the operational level dependent on the National Headquarters of Personnel Administration and one (1) at the higher level. The information collected was carried out through unstructured interviews carried out with the staff in which it was possible to identify: the degree of incidence that this organizational restructuring presents in the leadership, the analysis of the current salary scale and it was possible to recognize factors that affect the leadership after the application of organizational restructuring in the company

In this way, through the information collected through surveys and unstructured interviews with the staff of the national personnel administration headquarters and the general manager of the company, it was possible to obtain



information about some effects that the organizational restructuring had on the national headquarters. personnel administration such as; Uncertainty when retaining jobs, politics external to the company and personnel rotation, have a high degree of impact from the application of organizational restructuring; however, on the other hand, the effects with the least impact are; work environment, economic remuneration and job performance.

***Keywords:*** Organizational restructuring, personnel turnover, salary scale, performance and uncertainty.



## INTRODUCCIÓN

La empresa TeleCom S.R.L. es reconocida a nivel nacional y considerada una de las empresas tercerizadoras en el ámbito de tecnologías de la información y atención al cliente con más de 16 años de experiencia como empresa subsidiaria de la EmpreTel S.A. Desde sus inicios en febrero de 2007, la empresa no había experimentado cambios en su estructura organizacional ni en su escala salarial, sino hasta 2022 cuando la asamblea de socios junto al directorio de la empresa decide aplicar su primera reestructuración organizacional con el fin de reorganizar puestos de trabajo y la creación de nuevos ítems. *“Después de analizar el organigrama y la planilla de sueldos y salarios que se tenía hasta mediados de la gestión 2021, se consolida un nuevo directorio y existen ciertos cambios en la asamblea de socios, por ello a finales de esa gestión se empiezan a decidir los cambios para aplicar en la empresa”* (TeleCom, 2023). Con la aplicación de una reestructuración organizacional y la creación de nuevos puestos de trabajos se tiene en cuenta el crear con ello una escala salarial debido a que la empresa no contaba con una, esta debía ser acorde a reglamento emitido por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP). Así como señala el Artículo N° 3 del Reglamento, aprobado por Resolución Ministerial N° 042 de 05 de febrero de 2020, emitida por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP). *“La Máxima Instancia Legalmente Facultada de cada Entidad Pública, es responsable de la aprobación de la estructura de cargos, escala salarial y planilla presupuestaria, y de considerar lo dispuesto por las normas legales vigentes”* (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2021).

Desde que TeleCom S.R.L. da inicio a sus operaciones en febrero de 2007, las directrices para el funcionamiento de la empresa se han dado mediante la asamblea de socios y el directorio. Inicialmente la asamblea de socios estaba conformada por empresarios pertenecientes al sector privado siendo mayor al 50% de su totalidad, a medida que la empresa empezaba a funcionar como tercerizadora de la EmpreTel S.A. se empiezan a ver cambios en el nivel superior de la empresa. (TeleCom, 2023). Además, comienzan a darse ciertos cambios bruscos en el personal como ser; cambios repentinos en puestos de trabajo, remuneraciones excesivamente altas para algunos cargos nuevos y se llega a presentar una inflación en la planilla que se manejaba hasta



la gestión 2010 del 15.24% la cual se mantuvo hasta finales de la gestión 2021, obtenido de primera mano en una entrevista con los involucrados (R.P., 2023).

La reestructuración organizacional debe realizarse con sensibilidad, de manera estratégica y con previsión mediante la planificación y la comunicación al personal (Lucidchart, 2023). La empresa TeleCom S.R.L., posterior a su conformación del nuevo directorio y cambios en la asamblea de socios, aprueban mediante acta de reunión en agosto de 2022 la aplicación de una reestructuración organizacional en la empresa, la cual se hace conocer públicamente en septiembre de 2022 procediendo con su aplicación y culminando con la misma a finales de febrero de 2023. En marzo de 2023 ya se pueden evidenciar cambios notables en la estructura organizacional de la empresa como ser: la reorganización de los puestos de trabajos y creación de nuevos ítems en distintas subgerencias. Para la Subgerencia de Recursos Humanos a nivel nacional se tiene, la creación de nuevos puestos de trabajo como ser: responsable SYSO, profesional SYSO, responsable de planillas y responsable de beneficios sociales, así mismo, se dan de baja los puestos denominados; especialista de desarrollo organizacional, analista de desarrollo y analista de evaluación de proceso (Ver anexo 1). La aplicación de la reestructuración tenía como finalidad principal la reorganización de los puestos de trabajos dependientes de las distintas Subgerencias de la empresa, esto debido a que se contaba con puestos de trabajos repetitivos e innecesarios con responsabilidades similares (TeleCom, 2023).

De esta manera, poder asignar correctamente la carga laboral y no saturar al personal con tareas no correspondientes a su cargo, es por ello que con la reestructuración organizacional en Sub Gerencia de Recursos Humanos se crean dos jefaturas a nivel nacional siendo: Jefatura nacional de administración de personal y Jefatura nacional de gestión de recursos humanos. Con la aplicación de la reestructuración organizacional en la jefatura nacional de administración de personal, ha sido necesario planificar la nivelación en responsabilidades o desvinculación de ciertos cargos que percibían sueldos excesivamente altos para el cargo operativo al que figuraba dicha remuneración, mismos que podían llegar a resultar en un riesgo de supervivencia de la empresa a largo plazo (TeleCom, 2023). *“Si no se puede evitar,*



*hay que planificar la desvinculación” (Lago J. L., 2020), una opción para desvincular al personal puede ser el conocer “plantel básico”, aquella nómina de personal necesaria para desempeñar las funciones de la empresa y asegurar esa limitación en el nivel operativo. “La aplicación de plantel básico conlleva un análisis sobre las actividades que el nivel operativo debería desempeñar necesariamente para el propósito de la empresa”. (Lago J. L., 2014). Tras la aplicación de la reestructuración no se pueden lograr apreciar mejoras en el desempeño, por el contrario, se ve afectado y sin mejoras significativas, siendo que: no existen mejoría en resolución de problemas o habilidad en las relaciones personales y aún existe incumplimiento de objetivos.*

### **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo incide la reestructuración organizacional en la jefatura nacional de administración de personal de TeleCom S.R.L.?

### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar los grados de incidencia que tuvo la reestructuración organizacional en la jefatura nacional de administración de personal de TeleCom S.R.L.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Indagar sobre el desempeño de personal y el clima laboral de la jefatura nacional de administración de personal de TeleCom S.R.L.
- Analizar la rotación del personal en la jefatura nacional de administración de personal de TeleCom S.R.L.
- Examinar los cambios de la nueva escala salarial aplicada para la jefatura nacional de administración de personal de TeleCom S.R.L.





## METODOLOGÍA

La presente investigación científica se desarrolló mediante una investigación descriptiva con método de observación cualitativa, debido a que se observó a los encuestados a distancia y en condiciones naturales para poder realizar el análisis del “qué” y “por qué” se dieron los sucesos en el contexto analizado. Se tiene una investigación con diseño no experimental dado que se basa fundamentalmente en la observación sin alterar o manipular los resultados que se presentan mediante las encuestas y entrevistas, estos deben darse naturalmente para posterior ser analizados e interpretados para llegar a la conclusión. Los estudios descriptivos tienen como finalidad precisar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades u otro fenómeno sujeto a análisis (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1997, pág. 14). “*La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones*” (Kerlinger, 1979, pág. 116). Además, según su temporalidad, la investigación es transaccional o transversal, dado que se recopilan los datos en un momento determinado y se observan los cambios que ocurren durante ese tiempo de investigación.

La población que conformó este estudio es el personal del nivel operativo perteneciente a la jefatura nacional de administración de personal de la subgerencia de recursos humanos siendo un total de cinco (5) profesionales y un (1) profesional perteneciente al nivel superior. El tipo de muestreo que se utilizó es de tipo no aleatorio intencional, opinático o de convivencia, se escoge a todos los miembros de esta jefatura ya que son representativos para la recopilación de información. Los criterios de inclusión utilizados son aquellos profesionales pertenecientes a la jefatura nacional de administración de personal y el gerente general de la empresa, dado a que ellos pueden otorgar información de primera mano sobre lo acontecido en el contexto actual.

La recopilación de información se realizó mediante una encuesta aplicada virtualmente al personal de la jefatura nacional de administración de personal y técnicas de entrevistas en profundidad (no estructuradas) (Ver anexo 2), con el fin de



aprovechar todo tipo de información que puedan brindar para un mejor análisis de la situación actual, además de la revisión documental respectiva. *“La entrevista en profundidad sigue el modelo de plática entre iguales, encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y los informantes”* (Taylor, SJ y R. Bogdan, 1990, pág. 101). Las entrevistas realizadas cara a cara se llevaron a cabo en dos (2) oportunidades mediante reuniones agendadas con el personal operativo. La primera reunión se realizó con el fin de poder conocer más al personal, su tiempo en la empresa, además de conocer si pudo presenciar el proceso de reestructuración organizacional que se llevó a cabo en la jefatura. Y la segunda reunión se realizó con el fin de conocer opiniones acerca de la incidencia que se tuvo en la jefatura a consecuencia de la reestructuración organizacional, además de conocer opiniones acerca de la escala salarial aplicada y el clima laboral actual. También se realizó en dos (2) oportunidades entrevistas vía telefónica con el Gerente general perteneciente al nivel superior de la empresa, con el fin de conocer los antecedentes de la empresa, obtener información sobre el proceso de reestructuración organizacional por el cual se pasó y algunas opiniones sobre las repercusiones que trajo consigo el mismo.

Además de las entrevistas realizadas, se utilizó como técnica de investigación la encuesta, esta consta de dos partes: en la primera parte se obtuvo información general del encuestado y en la segunda parte se obtuvo información específica, la cual está conformada por 21 preguntas divididas en seis (6) dimensiones: clima laboral, desempeño, rotación de personal, incertidumbre, remuneración y política. Se utilizó la escala de Likert con el fin de poder medir el grado en el cual el encuestado se encontraba de acuerdo o en desacuerdo con las preguntas realizadas respecto a la información que se deseaba obtener mediante la investigación. Las respuestas de la encuesta realizada fueron recolectadas de manera virtual por Google forms y



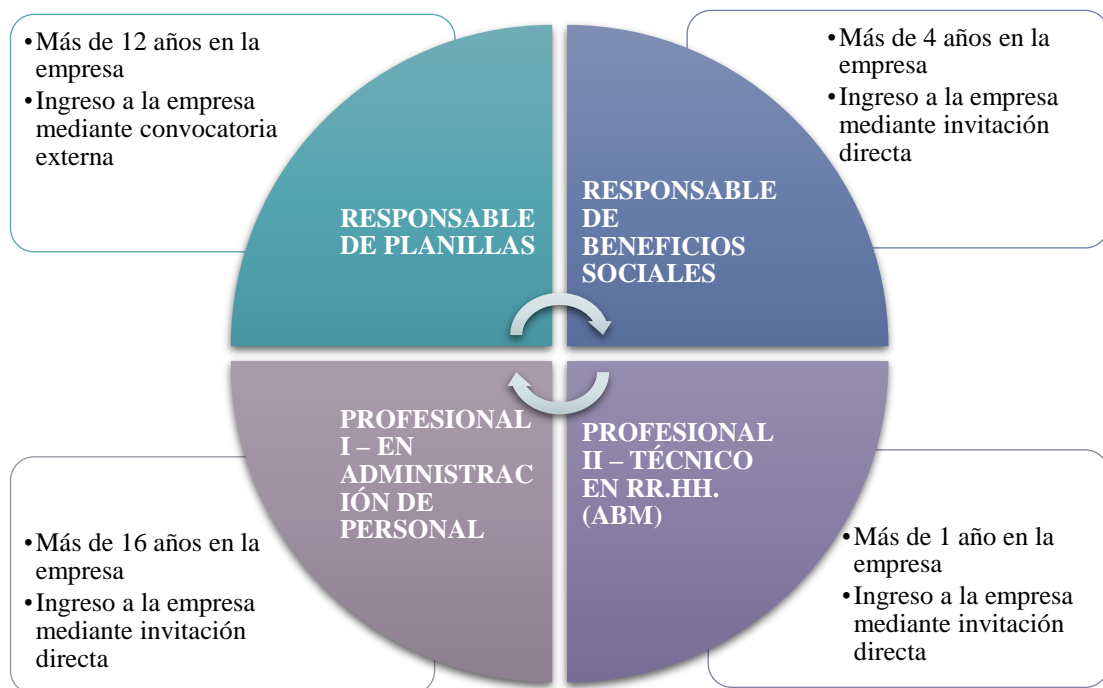
exportadas en un libro Microsoft Excel para su mejor manejo al momento de utilizar el paquete estadístico SPSS versión 25 y poder realizar el análisis correcto de los datos.

El modelo utilizado para el análisis de la fiabilidad del instrumento empleado para la recolección de datos es el Alfa de Cronbach, este modelo es de consistencia interna y se basa en la correlación de los elementos promedios (IBM , 2021). El Alfa de Cronbach obtenido es de 0.785, según (George, 2003) el coeficiente alfa  $> 0.7$  es aceptable. De esta manera, se refleja la existencia de la fiabilidad del instrumento dada la consistencia interna reflejada por el valor del Alfa de Cronbach en las dimensiones, siendo desde 0.625 hasta 0.817 (ver Anexo 3).

## RESULTADOS

Primeramente, de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas al personal de la jefatura nacional de administración de personal, se observó que, hasta la fecha el cargo denominado “JEFE NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL” se encuentra en afección, por lo que cabe mencionar, la entrevista y la encuesta se realizó a cuatro (4) profesionales de la jefatura. “Desde inicios de la reestructuración organizacional se han cambiado en 3 ocasiones al jefe nacional de administración de personal, desde mayo de 2023 no contamos con personal en el cargo por lo que mi persona se hace cargo de ciertas decisiones tomadas para la jefatura” (R.P., 2023). Esto implica una carga laboral extra en el responsable de planillas debido a que es el miembro más antiguo en la jefatura, además de no contar con el personal idóneo al cargo que lleve a cabo las gestiones necesarias para un óptimo desempeño de la jefatura nacional de administración de personal.

**GRÁFICO 1: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**



**Fuente:** Elaboración propia en base a resultados de la entrevista

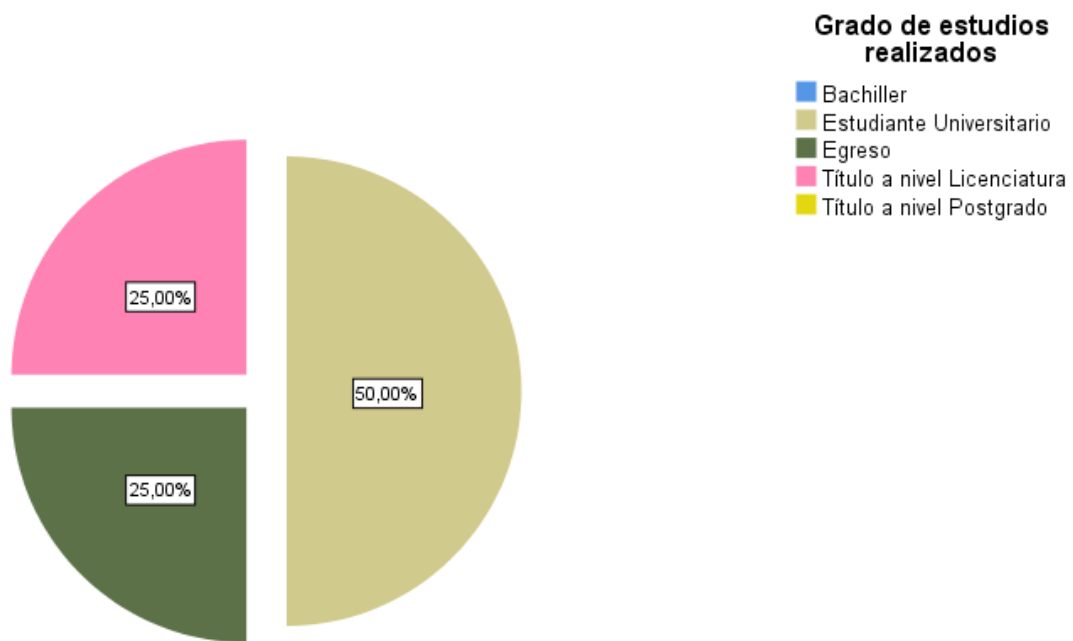
Se puede observar en el Gráfico 1 los siguientes resultados, que el 75% del personal dependiente de esta jefatura forma parte de la empresa debido a invitación

directa, no existió un proceso de selección de personal para la contratación de este personal, además de no existir personal nuevo tras la aplicación de la reestructuración organizacional.

### Sobre los datos generales

Analizando los resultados arrojados correspondiente a la primera parte de la encuesta (ver Anexo 4) “Datos generales”, se puede observar un 75% del personal dependiente de la jefatura no cuenta con un grado académico a nivel licenciatura, el 50% de ellos aún son estudiantes universitarios (ver Gráfico 2).

**GRÁFICO 2: GRÁFICO CIRCULAR PORCENTAJE DE GRADO DE ESTUDIOS REALIZADOS**



**Fuente:** Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

En la Tabla 3 cruzada se indaga sobre la motivación que existe en el personal referente a su puesto de trabajo, se puede observar que solamente un 25% de los encuestados se siente motivado y cómodo en el puesto de trabajo que tiene actualmente. Se observa un 50% del personal que se encuentra muy poco motivado del cual; el 25% de este se siente cómodo en su puesto de trabajo actual mientras que el otro 25% menciona poder obtener un mejor puesto respecto al actual y el último 25% no está motivado y cree poder obtener un mejor puesto en la empresa (ver Tabla 3).

**TABLA 1: TABLA CRUZADA**

**¿Te sientes motivado en el trabajo actualmente? \*¿Te sientes cómodo en el puesto de trabajo que tienes actualmente?**

		¿Te sientes cómodo en el puesto de trabajo que tienes actualmente?		Total	
		Si	Podría obtener un mejor puesto		
¿Te sientes motivado en el trabajo actualmente?	Muy poco	Recuento	1	1	2
		% del total	25,0%	25,0%	50,0%
	Si	Recuento	1	0	1
		% del total	25,0%	0,0%	25,0%
	No	Recuento	0	1	1
		% del total	0,0%	25,0%	25,0%
Total	Recuento	2	2	4	
	% del total	50,0%	50,0%	100,0%	

**Fuente:** Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

### **Consecuencias de la reestructuración organizacional en la jefatura nacional de administración del personal**

Mediante la segunda parte de la encuesta realizada al personal de la jefatura nacional de administración de personal se han presentado seis (6) dimensiones en las cuales se obtuvieron resultados a consecuencia de la reestructuración organizacional aplicada. Primeramente, se realizó el cálculo estadístico de la media de las distintas dimensiones, la cual tiene un rango del 0 a 5 puntos en grados de incidencia de la reestructuración en la jefatura donde se obtuvo: la mínima de una media de 2 puntos de grado de incidencia en la rotación de personal, una media de 3 puntos en cuanto al clima laboral y el desempeño, 3,5 puntos en cuanto a la remuneración, una media de 4 puntos respecto a la incertidumbre y obteniendo la puntuación más alta en grado de incidencia a partir de la reestructuración organizacional para esta jefatura, se tiene una media de 5 puntos respecto a la política. Con estos datos se procedió a realizar la Gráfica Radial (ver Gráfico 3).

**GRÁFICO 3: GRÁFICA RADIAL**

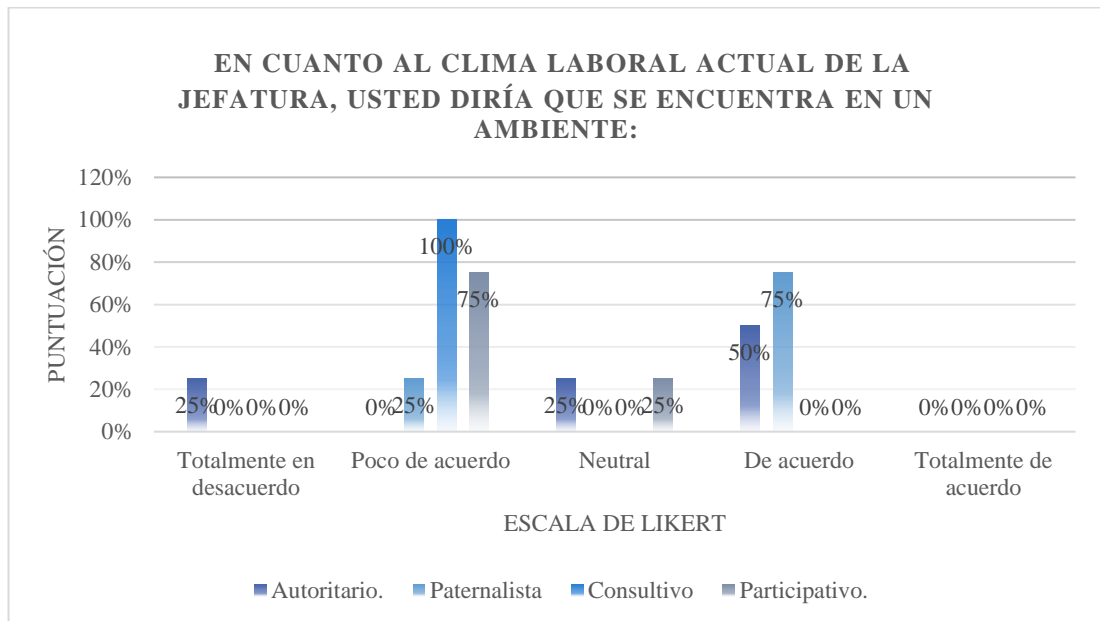


**Fuente:** Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

### **Dimensión Clima laboral**

En la dimensión del clima laboral en la jefatura se puede observar entre los resultados más relevantes que, a raíz de la reestructuración organizacional: entre el 50% a 75% del personal encuestado está *de acuerdo* con encontrarse en un clima laboral autoritario; en la cual no hay confianza de parte del nivel ejecutivo hacia el nivel operativo, además no existe comunicación ni interacción fluida y a la vez paternalista; en clima laboral en el que aun priman las estructuras jerárquicas y son pocas las oportunidades de ascender en la empresa. Entre el 75% y el 100% indicó estar *poco de acuerdo* con encontrarse en un clima laboral consultivo; en el cual hay confianza entre niveles jerárquicos y existe cierto nivel de autonomía y participativo; donde existen oportunidades de crecimiento, una comunicación fluida entre niveles jerárquicos, además de sentirse motivados e identificados con los valores de la empresa. No se obtuvieron repuestas en las cuales el personal se encuentre *totalmente de acuerdo* con alguna de las preguntas realizadas (ver Gráfico 4).

**GRÁFICO 4: CLIMA LABORAL**



**Fuente:** Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

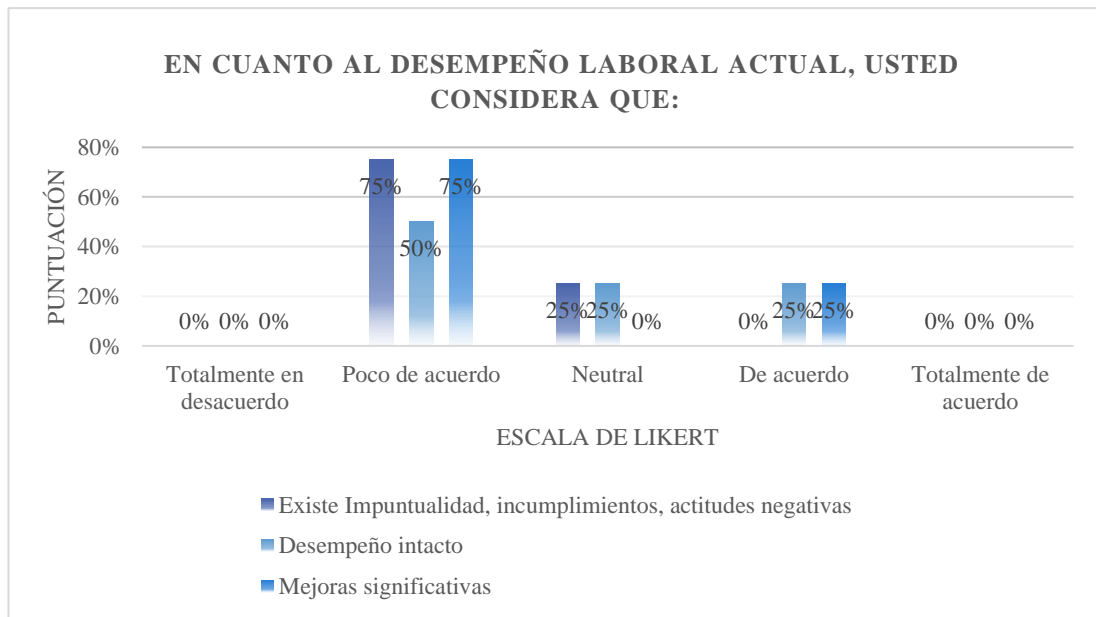
Como se observa en la gráfica anterior, la reestructuración ocasiona en el personal sentirse en un ambiente laboral autoritario y paternalista, con pocos rasgos consultivos y/o participativos.

### **Desempeño laboral**

En cuanto al desempeño laboral, a raíz de la aplicación de la reestructuración organizacional en la jefatura se tiene que: a simple vista la tendencia de las respuestas más alta se encuentra en *poco de acuerdo*, sin repuestas en las cuales el personal se encuentre *totalmente de acuerdo* con alguna de las preguntas realizadas. Un 75% del personal encuestado indicó estar *poco de acuerdo* en que existen actualmente impuntualidades, incumplimientos con los objetivos o actitudes negativas en la jefatura; se obtuvo un 50% que está *poco de acuerdo* con que el desempeño se mantiene intacto después de la reestructuración y 25% menciona estar *de acuerdo* con ello; un 75% se encuentra *poco de acuerdo* con que se ven mejoras significativas en el desempeño del personal, o aumento en la capacidad para resolver problemas mientras que un 25% menciona estar *de acuerdo* con ello (ver Gráfico 5).



**GRÁFICO 5: DESEMPEÑO**



**Fuente:** Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

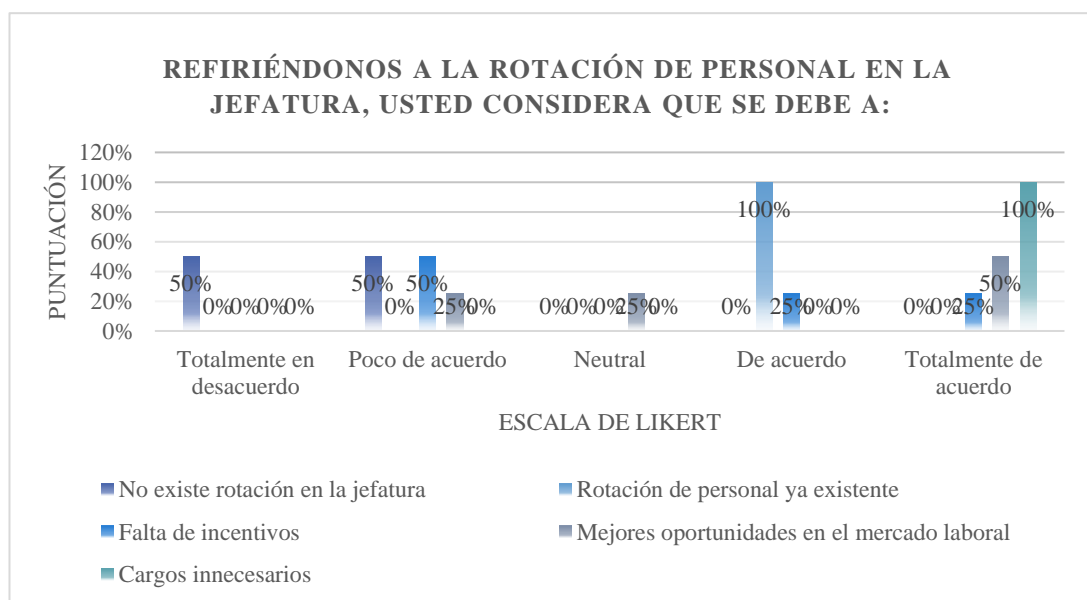
Como se observa en la gráfica anterior, la reestructuración no trae consigo mejoras en el desempeño, esto se puede ver mediante las respuestas obtenidas de primera mano de parte del personal con un 75% que no logran percibir alguna mejora significativa en la jefatura.

### **Rotación de personal**

En el siguiente Grafico se puede observar que un 50% del personal encuestado mencionó estar *totalmente en desacuerdo* respecto a no tener una rotación de personal en la jefatura a raíz de la reestructuración organizacional aplicada, y el otro 50% indicó estar *poco de acuerdo* con ello, esto puede deberse a las perspectivas del personal y el tiempo de antigüedad que tienen en la empresa, los cuales forman parte de la jefatura por más de 5 años y algunos miembros del personal que acaban de incorporarse con la reestructuración organizacional. Se observa en su totalidad de los encuestados con un 100%, estar *de acuerdo* con que la rotación del personal ya existía incluso antes de la aplicación de la reestructuración organizacional en la empresa, pero no era visible en la jefatura nacional de administración de personal. El 50% del personal encuestado menciona que está *poco de acuerdo* con que la rotación de personal se deba a la falta

de incentivos; el siguiente 25% está de acuerdo y; el último 25% se encuentra totalmente de acuerdo con ello. El 50% de los encuestados se encuentra *totalmente de acuerdo* con que el mercado laboral ofrece mejores oportunidades laborales, pero un 25% está *poco de acuerdo* con ello. Por último, se analiza la existencia de cargos innecesarios, para lo cual el 100% de los encuestados mencionó estar *totalmente de acuerdo* con que la rotación de personal a raíz de la aplicación de la reestructuración organizacional se debe a la creación de cargos innecesarios por las tareas repetitivas que estos tienen con respecto a otros cargos. (ver Gráfico 6).

**GRÁFICO 6: ROTACIÓN DE PERSONAL**



**Fuente:** Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

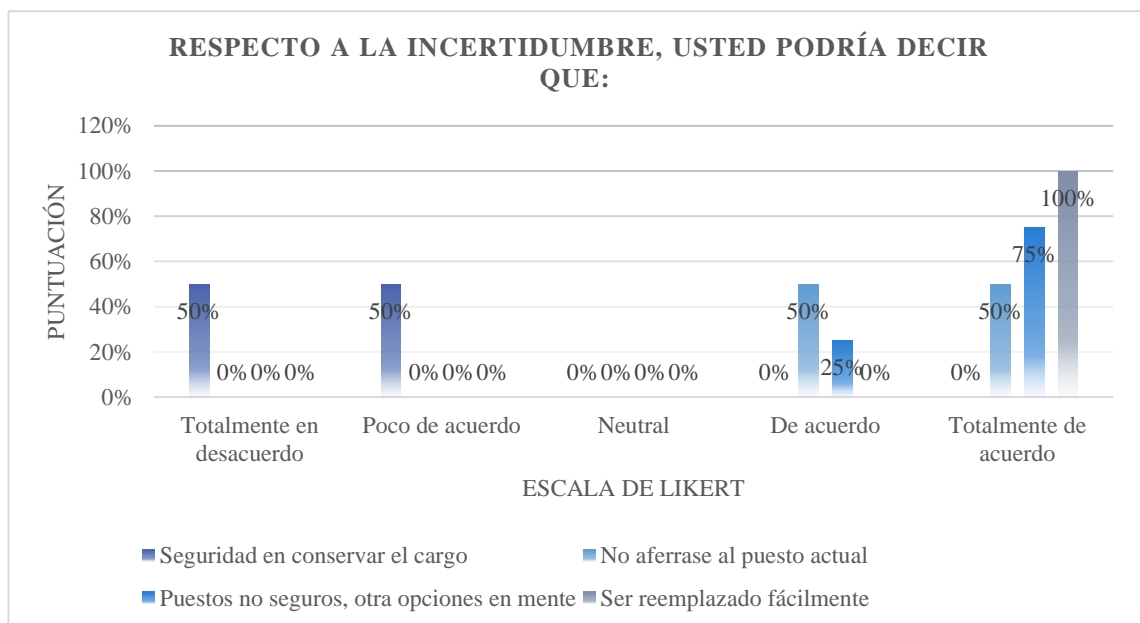
Un dato importante de cabe recalcar es, la existencia de cargos innecesarios en la jefatura tras la aplicación de la reestructuración, con un 100% de respuestas totalmente de acuerdo con lo planteado.

### **Incertidumbre**

Acerca de la incertidumbre que el personal tiene actualmente sobre conservar su puesto de trabajo posterior y a raíz de la aplicación de la reestructuración organizacional en la jefatura nacional de administración de personal, se tiene lo siguiente: el 100% del personal encuestado indicó estar *totalmente de acuerdo* en que el personal es reemplazable fácilmente, lo cual significa una existencia de rotación de

personal en la jefatura. El 75% de los encuestados están *totalmente de acuerdo* con que los puestos actuales no son seguros de conservar y se deben tener otras opciones en mente, de la misma manera el 25% restante estar *de acuerdo* con ello. El 50% está *de acuerdo* con no aferrarse al puesto que tiene actualmente y el otro 50% está *totalmente de acuerdo* con ello. Finalmente, el 50% de los encuestados indicaron estar *totalmente en desacuerdo* sobre encontrar su puesto de trabajo seguro y con posibilidades de ascenso, de igual manera, el 50% restante indicó estar *poco de acuerdo* con ello (ver Gráfico 7).

**GRÁFICO 7: INCERTIDUMBRE**



**Fuente:** Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

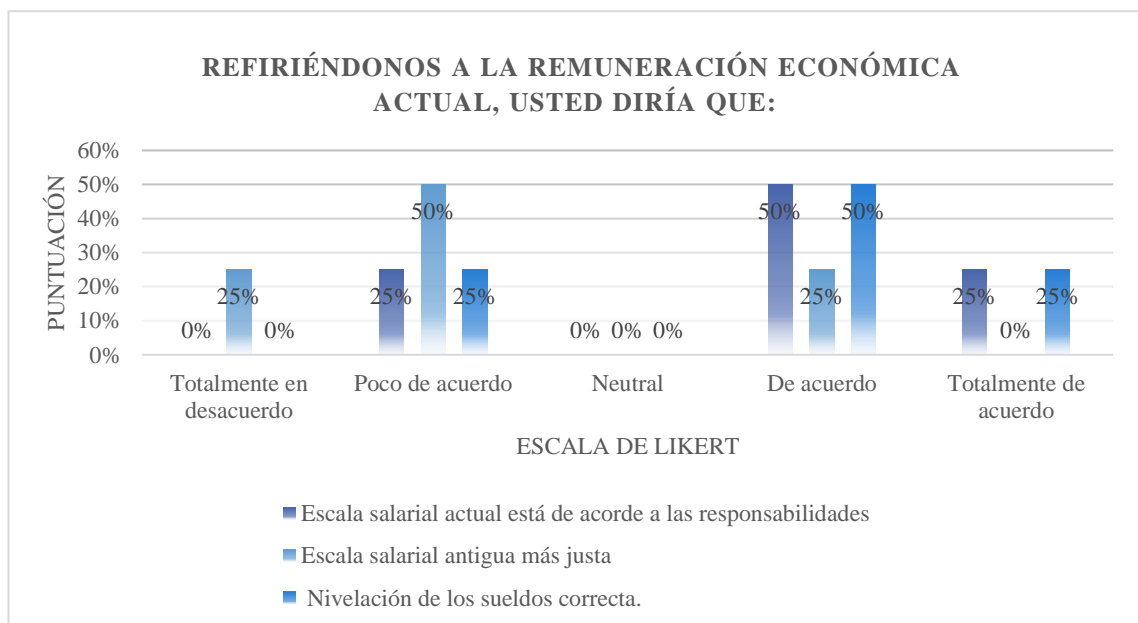
El ser reemplazado es una incertidumbre que al parecer el 100% del personal dependiente de la jefatura tiene hasta el momento. La incertidumbre de conservar el puesto y seguir desempeñándolo es sinónimo que el personal padece el *síndrome del sobreviviente*.

### **Remuneración económica**

Con relación a la remuneración económica actual que percibe el personal de la empresa y principalmente personal de la jefatura nacional de administración de personal se obtuvo que: el 25% y el 50% del personal encuestado está *totalmente de acuerdo* y *de acuerdo* respectivamente, con que a partir de la aplicación de la

reestructuración organizacional y con ello, la creación de la nueva escala salarial para la jefatura y la empresa en su conjunto, de acorde a las responsabilidades de cada puesto, es justa y precisa, sin embargo, el 25% restante no opina de la misma manera, se encuentra *poco de acuerdo* que la aplicación de la nueva escala salarial sea acorde a responsabilidades del personal en cada puesto. Por el contrario, el 25% del personal encuestado indicó estar *de acuerdo* que la escala salarial antigua era más justa con respecto a las responsabilidades del personal en cada puesto, pero el restante 75% está *poco de acuerdo* y hasta *totalmente en desacuerdo* con ello. En cuanto a la reorganización de los puestos y su nivelación salarial a partir de la aplicación de la reestructuración organizacional en la jefatura, se obtuvo que: un 25% del personal encuestado está *poco de acuerdo* con que ello sea lo correcto, sin embargo, un 25% se encuentra *totalmente de acuerdo* con la reorganización de puestos y su nivelación salarial; y el 50% restante está *de acuerdo* con ello (ver Gráfico 8).

**GRÁFICO 8: REMUNERACIÓN ECONÓMICA**



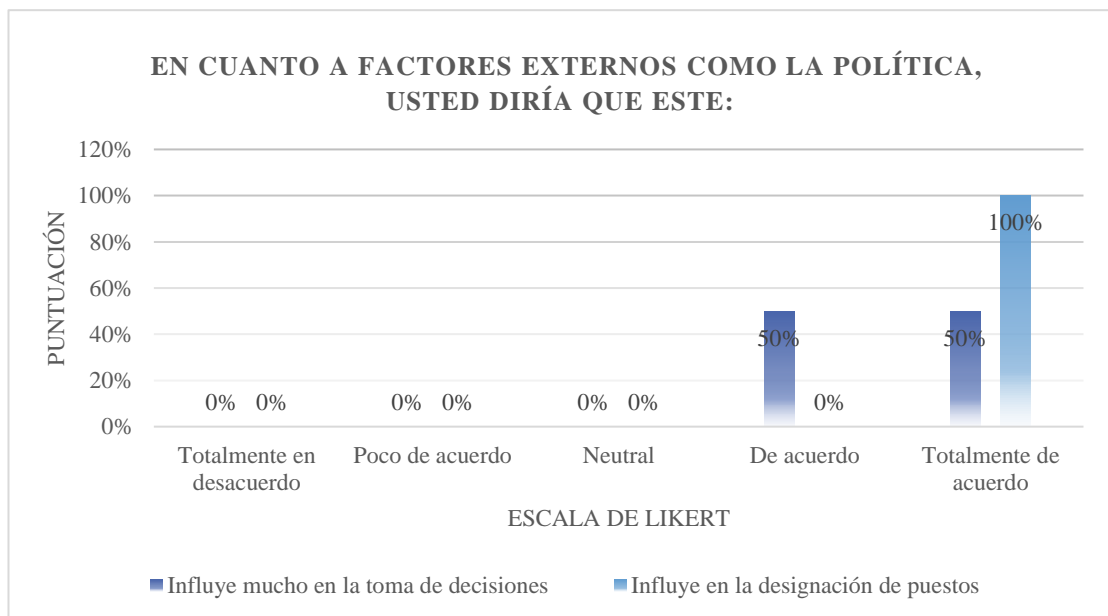
**Fuente:** Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

La reestructuración trajo consigo la creación y aplicación de una escala salarial más justa en cuanto a responsabilidades y tareas que el personal tiene.

### Política

Se analizó cómo incidió la reestructuración organizacional en la jefatura nacional de administración de personal con respecto a la política<sup>3</sup> como un factor externo a la empresa, obteniendo los siguientes resultados: el 100% del personal encuestado está *totalmente de acuerdo* con que, a partir de la aplicación de la reestructuración organizacional en la jefatura nacional de administración de personal, el factor político influye en la designación de los puestos de trabajo en la empresa. El 50% del personal encuestado indicó estar *de acuerdo* con que la política también es un factor que influye en la toma de decisiones que toman los altos mandos en la empresa y para la misma y el otro 50% indicó estar *totalmente de acuerdo* con ello (ver Gráfico 9).

**GRÁFICO 9: POLÍTICA**



**Fuente:** Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

### **Percepción sobre otros cambios no contemplados en la encuesta.**

Con respecto a los cambios significativos que se obtuvieron en la empresa a partir de la aplicación de la reestructuración organizacional se tiene que, el personal

<sup>3</sup> Se entiende por política a la actividad de los que gobiernan o aspiran a gobernar sobre los asuntos que afectan a la sociedad o a un país. Para este documento se entiende por política al partido externo que actualmente gobierna en el país y que influye en la empresa por ser parte del sector público.



de la jefatura nacional de administración de personal indicó que la aplicación de la nueva escala salarial ha traído consigo buenos resultados, mediante ello se pudo reorganizar internamente al personal, moviendo y promoviendo en cuanto a su nivelación salarial percibida (R.P., 2023). Además, se crearon nuevos cargos en las distintas subgerencias, cargos administrativos tomado en cuenta el rendimiento del personal siendo promovidos con nivelación salarial (Profesional-II, 2023).

Los resultados obtenidos son percepciones obtenidos mediante una entrevista realizada al personal. La reestructuración organizacional por la que pasó la empresa TeleCom S.R.L., incidió en el comportamiento del personal perteneciente a la jefatura nacional de administración de personal de tal manera que se logró evidenciar las distintas consecuencias de la misma, no se pudo evidenciar una mejora en el desempeño del personal en la empresa, pero se evidenciaron cambios significativos en la escala salarial como ser: la reorganización de puestos y su nivelación salarial.



## DISCUSIÓN

La presente investigación se realizó con el objetivo de identificar las consecuencias que tuvo la reestructuración organizacional en la jefatura nacional de administración de personal de TeleCom S.R.L., de este modo, las consecuencias con mayor incidencia en el desempeño del personal de la jefatura son: la política externa; (con un resultado del 100% de los encuestados que indicaron estar totalmente de acuerdo) respecto a que la política externa influye significativamente en la toma de decisiones para la designación de puestos de trabajo en la empresa, la rotación de personal; con un 100% totalmente de acuerdo en la existencia de cargos innecesarios con tareas repetitivas en la jefatura y en cuanto a la incertidumbre de conservar el puesto de trabajo actual; con un 100% de encuestados totalmente de acuerdo con ser reemplazados fácilmente. Se puede constatar que estas variables se encuentran relacionadas entre sí. Debido a las influencias externas existe una creación de puestos innecesarios originando mayor incertidumbre en el personal al momento de conservar el puesto, esto se denomina “Síndrome del sobreviviente” (Clair, 2004) *“las reacciones personales que se desencadenan, varían desde estados de shock, enfado, ansiedad, pérdida de autoestima, sentimiento de culpabilidad y temor acerca de la seguridad futura en el empleo”* la incertidumbre de conservar el puesto puede suponer una reducción en el compromiso con la empresa y en el desempeño laboral. El síndrome del sobreviviente es un concepto relacionado con el downsizing, para (Morin, 1991) es un *“conjunto de comportamientos observables en aquellas personas que superaron procesos de cambios organizacionales”*. Respecto a la rotación de personal en la empresa, el 100% del personal indicó estar de acuerdo con la existencia de una rotación del personal incluso antes de la reestructuración organizacional aplicada en la empresa, sin embargo, esto no era visible en la jefatura nacional de administración de personal sino hasta entonces. *La rotación de personal tiene que ver con la salida permanente del trabajador, sea por decisión propia o por el área correspondiente* (Robbins S. y Coulter, 2014). En ese sentido, el puesto denominado “jefe nacional de administración de personal” que hasta la fecha se encuentra acéfalo, ha sido ocupado en tres (3) ocasiones por distintos profesionales sin éxito alguno desde la aplicación de la reestructuración.



Por otra parte, se tienen consecuencias con menor incidencia en el personal de la jefatura como sobre la incidencia de la reestructuración organizacional respecto al clima laboral, un porcentaje que va desde el 75% al 100% de los encuestados que presentan estar poco de acuerdo con encontrarse en un clima laboral consultivo y participativo, se identifican con (50% al 75% de acuerdo) estar presenciando un clima laboral autoritario y paternalista; en el cual aún priman las estructuras jerárquicas y se presenta un 25% neutral respecto a presenciar un clima participativo, es la percepción del personal sobre los factores organizacionales e individuales (Brunet, 1987). Con respecto a la remuneración económica y la nueva escala salarial aplicada se pudo observar que su aplicación se da de manera correcta según la percepción de los trabajadores y acorde a las responsabilidades del personal en su cargo, además de estar de acuerdo con la reorganización de los puestos y su nivelación salarial (con un total del 75% entre de acuerdo y totalmente de acuerdo), debido a que anteriormente se contaba con sueldos excesivamente altos para puestos operativos y cargos que cumplían las mismas funciones y aun así era remunerados de distinta manera. En cuanto al desempeño laboral, del 50% al 75% (poco de acuerdo) con presenciar mejoras significativas en el desempeño del personal (un 25% de acuerdo), el desempeño laboral no se mantiene intacto, pero existe un 25% de acuerdo con ello, no existe impuntualidad o incumplimientos con los objetivos de la jefatura ni actitudes negativas por parte del personal.





## CONCLUSIONES

Respecto al objetivo general que se plantea en el documento, se lograron identificar los grados de incidencia que tuvo la reestructuración organizacional en la jefatura nacional de administración de personal de TeleCom S.R.L. siendo: clima laboral, desempeño, rotación de personal, incertidumbre de conservar el puesto de trabajo, remuneración económica y la política externa a la empresa. Seis (6) dimensiones en las cuales se juegan papeles muy importantes al momento de la aplicación de una reestructuración organizacional.

Respecto al primer objetivo específico, se ha logrado indagar sobre el desempeño y el clima laboral en relación al personal, presentando como resultado una existencia de "estancamiento laboral", en el cual surge una falta de motivación del personal. El clima laboral actual aún es Paternalista, priman las estructuras jerárquicas y las posibilidades de crecer laboralmente en la empresa son casi nulas lo cual influye en la motivación del personal y su desempeño.

En cuanto al segundo objetivo específico planteado, se tiene que la rotación del personal ya existente en la empresa que ha sido evidenciada en la jefatura nacional de administración de personal a raíz de la reestructuración organizacional, esto se dio solamente en un puesto de gran importancia lo que ocasionó una recarga laboral en el responsable de planillas al asumir responsabilidades que no le competen. La rotación de personal va vinculada con la creación de puestos innecesarios que presentan responsabilidades similares y tareas repetitivas para distintos cargos.

Por último, respecto al tercer objetivo específico, se examinó los cambios de la nueva escala salarial aplicada para la jefatura nacional de administración de personal en la cual, la aplicación de la nueva escala salarial presentó resultados positivos en cuanto a la reorganización de puestos y nivelación salarial. El personal encuestado mencionó que la creación y aplicación de una escala salarial es un cambio significativo que se dio a raíz de la reestructuración organizacional.

Algunas limitaciones presentadas en la realización de la investigación son: la limitación de la información, al tratarse de una empresa reconocida a nivel nacional no se pudo indagar más acerca del tema en cuestión por motivos de confidencialidad.



El tiempo para realizar las encuestas ha sido una limitante al momento de recabar información debido a la agenda para las reuniones correspondientes.

Por último, se recomienda para futuras investigaciones, analizar a mayor profundidad los factores obtenidos en este estudio, asimismo identificar otros que pueden estar directamente relacionados a la rotación de personal, factores externos, socio-económicos, socio-culturales, medio ambientales, entre otros. Factores que (dependiendo el rubro) impacten de manera directa o indirecta en el personal de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Beneficios, I. (Junio de 2023). (A. Paz, Entrevistador)
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. *México. Editorial Trillas.*
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones. En F. I. PAZ, *ROTACIÓN DE PERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL* (pág. 10). QUETZALTENANGO, ENERO DE 2018.
- Clair, J. &. (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. . *Human Relations.*
- George, D. y. (2003). SPSS para Windows paso a paso: Una guía y referencia sencilla. actualización 11.0. *Boston: Allyn & Bacon.*
- Grijalva, G. (s.f.). Modeo Turnover.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, México 1997.* México.
- IBM . (2021). Análisis de fiabilidad.
- Jesús Molinera Mateos. (2019). *Absentismo Laboral.*
- Kerlinger. (1979). *Metodología de la Investigación.* México: Mc Graw-Hill Interamericana.:  
Cfr. Hernandez Sampieri, R., Fernandez-Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006).
- Lago, J. L. (2014). El plantel basico: un instrumento para la gestion del recurso humano. 11.
- Lago, J. L. (2020). La reducción de personal en la gestión de los RRHH. *Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Argentina,* 18.
- Lucidchart.* (2023). Obtenido de <https://www.lucidchart.com/blog/es/cinco-pasos-en-el-proceso-de-reorganizacion-de-la-empresa>
- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. (2021). *Guía para la elaboración de escalas salariales.* La Paz - Bolivia.
- Morin. (1991). De Aquí En Adelante El Futuro Se Llama Incertidumbre.



PAZ, F. I. (2018). *ROTACIÓN DE PERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL*. QUETZALTENANGO.

Personal, J. N. (5 de Mayo de 2023). (A. Paz, Entrevistador)

*PLD AL DIA secretaria de comunicaciones*. (23 de Marzo de 2023). Obtenido de <https://pldaldia.com/portada/>

Porter, L. &. (1973). *Organizational, work and personal factors in employee* . Psychological Bulletin, 80, 151-176.

Profesional-I, i. (junio de 2023). (A. Paz, Entrevistador)

Profesional-II, I. (Mayo de 2023). (A. Paz, Entrevistador)

R.P., I. (Mayo de 2023). (A. Paz, Entrevistador) La Paz, La Paz, Bolivia.

R.P., I. (Junio de 2023). (A. Paz, Entrevistador)

Robbins S. y Coulter. (2014). *Administración*. México: PEARSON.

Robbins, S.P. (2005). *Administración*. Pearson.

Stephen P. Robbins, D. A. . (2002). *Fundamentos de Administración*. Mexico : Pearson Educación.

Taylor, SJ y R. Bogdan. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, Paidós.

TeleCom, G. (Junio de 2023). (A. Paz, Entrevistador)

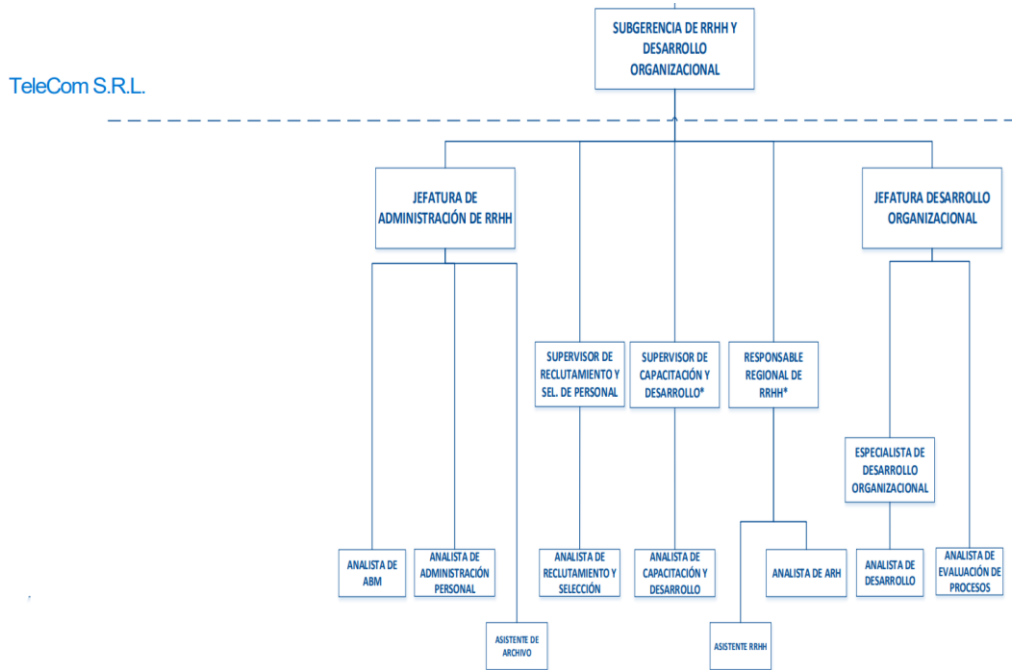


# ANEXOS

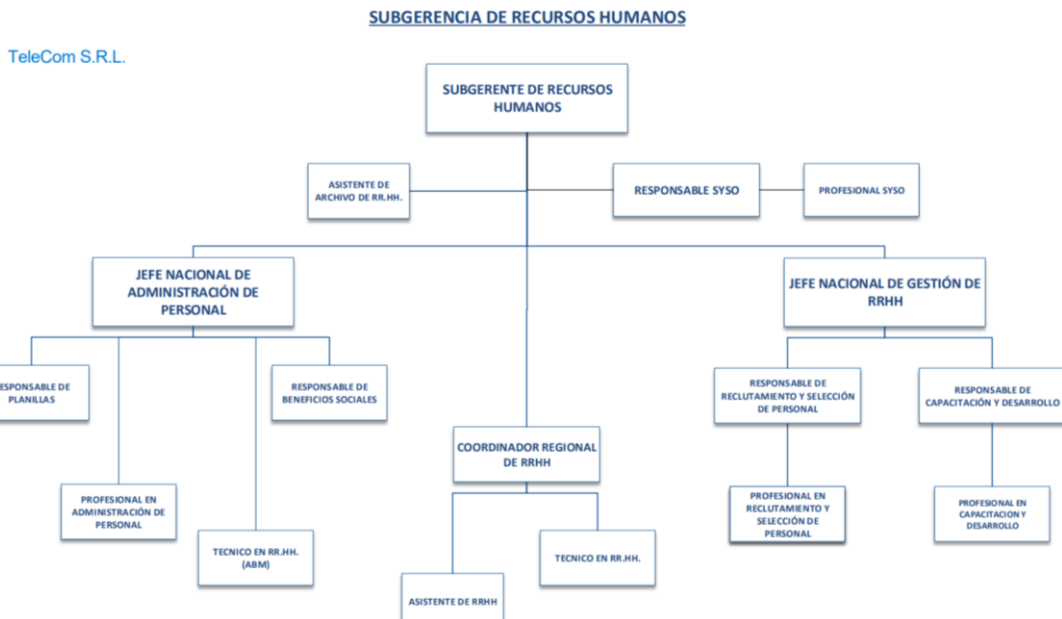


ANEXO 1

**Estructura organizacional antigua**



**Estructura organizacional actual**



ANEXO 2

Entrevista aplicada

TELECOM S.R.L.										
	¿Cuándo y cómo ingresó usted a trabajar en la empresa de TeleCom S.R.L.?	¿Cómo se siente en el cargo que desempeña actualmente?	¿Considera usted que el cargo que ocupa está de acorde a sus estudios, habilidades y/o experiencia en el área?	¿Se encuentra satisfecho con la remuneración económica que percibe actualmente?	¿Usted presenció la aplicación de la reestructuración organizacional aprobada en agosto de la gestión 2022?	¿Qué cambios significativos cree usted que existe desde la aplicación de la reestructuración organizacional tanto en la empresa como en la Jefatura de administración de personal?	¿Cómo calificaría la rotación de personal en la Jefatura de administración de personal?	¿Considera que existe rotación de personal? ¿Qué factores cree usted que inciden en la rotación de personal?	¿Qué opina sobre el actual ambiente laboral que presenta en la empresa?	¿Qué opina de la aplicación de la nueva escala salarial en la empresa TeleCom S.R.L.?
<b>Jefe Nacional de Administración de Personal</b>	<b>PUESTO ACÉFALO DESDE MAYO 2022</b>									
<b>R.P.</b>	Ingresó a trabajar el 17/01/2011, mediante una convocatoria externa publicada en el periódico LA RAZÓN, para el área de selección y capacitación de atención al cliente "Call center"	Desempeña funciones en la Jefatura Nacional de administración de personal en el cargo de responsable de planillas. " Me siento muy cómodo y tranquilo con la responsabilidad y la confianza que se me dio para ocupar este cargo, el trabajo y la información que se maneja es bastante amplia y ardua, la información que se maneja es de mucho cuidado debido a que puede ocasionar errores internos y errores con sanciones económicas para la	Al momento no se tiene un perfil básico para poder asumir este cargo, las responsabilidades fueron asignadas de manera interna, sin embargo, la formación académica actual que presenta el responsable de planillas no se encuentra de acorde al perfil del profesional ya que mínimamente se requiere que el trabajador presente formación académica a nivel licenciatura en ramas económicas financieras. Siendo	Considerando la formación académica, conocimientos en el cargo o a nivel general que presento, la remuneración al momento es adecuada mismas debido a que presento estas deficiencias". La responsabilidad es muy grande ya que se cuenta con una planilla de aproximadamente 1700 trabajadores a nivel nacional	En agosto de 2022 el actual responsable de planillas desempeñaba funciones como analista de Recursos Humanos y posteriormente en septiembre de 2022 se crea la Jefatura de administración de personal en la cual designan este nuevo cargo y con ello se aplica la nueva escala salarial. El responsable de Planillas presenció de manera directa	Considero que el mayor logro resultado de la reestructuración organizacional es la aplicación de la nueva escala salarial aplicada en la empresa, debido a que desde sus inicios no se contaba con una, al momento ha traído buenos resultados por lo que mediante ello se ha podido reorganizar internamente al personal, moviendo y promoviendo según sea el caso en cuanto a la nivelación salarial que el personal tenía	La rotación de personal se encuentra muy alta, el personal es cambiado cada cierto tiempo por órdenes de los altos directivos. Cuando un jefe de unidad o responsable se retira de la empresa, es normal esperar que con él se retiren el personal a su mando. Esto ocasiona que se retrasen muchos de los procesos y tareas que tenemos como jefatura	Los cargos de confianza que existen en la empresa son el principal factor para que exista rotación de personal, además de la remuneración	El ambiente laboral son muy buenos, existe mucho compañerismo y trabajo en equipo	Con la nueva escala salarial se pudo reorganizar los puestos de trabajo tomando en cuenta los sueldos y las responsabilidades que presentaba cada funcionario. Considero que fue una forma muy buena de reorganizar ello y que se empiece a justificar la remuneración económica percibida con el rango de responsabilidades.



		empresa. Este cargo es delicado para poder asumirlo de manera correcta, conlleva mucha responsabilidad"	que el actual responsable de planillas aún se encuentra cursando la carrera de administración de empresas a nivel pregrado, sin embargo, este presenta mucho interés en desempeñar de manera correcta sus funciones por lo que se capacita y actualiza constantemente en el área y funciones a desempeñar para aportar de manera correcta a la empresa, por lo que se considera capaz y apto para su desempeño en las funciones mencionadas.		e involucrada en todo este proceso de implementación de la reestructuración organizacional.					
<b>R.B.S</b>	Ingresa a trabajar el 8/08/2019, mediante invitación directa al cargo que se denominaba Coordinador Regional de Recursos Humanos. Hoy pertenece a responsable de Beneficios Sociales	Es una tarea de seguimiento constante para hacer los cálculos respectivos en lo que corresponde: finiquitos, quinquenios, lo que corresponde y lo que no al trabajador, todo esto viene acompañado de lo que son las normativas y las sanciones al no cancelar en los tiempos establecidos, por lo que se debe	Este cargo debe ser ocupado por un nivel de formación mínimo a nivel licenciatura, el actual responsable de beneficios sociales cuenta con un nivel de egreso, sin embargo, se capacita y se actualiza constantemente para realizar de manera efectiva su trabajo en la empresa, por lo que se considera capaz y	Me encuentro satisfecha con la remuneración económica percibida actualmente, considero que va acorde a las responsabilidades del cargo, sin embargo, existen otros cargos que quizá deberían ser nivelados en cuanto a lo que perciben	La responsable de Beneficios Sociales si presenció la aplicación de la reestructuración organizacional, no de manera directa, pero estuvo al tanto de los cambios que se proponían y se aplicaban paulatinamente en la empresa	Considero que se debe resaltar mucho la apertura de nuevos cargos para un mejor funcionamiento y colaboración con las distintas áreas, sin embargo, en la Jefatura de Administración de Personal aún no se percibe ese personal nuevo que pueda colaborar, se menciona que no se cuenta con el personal idóneo que nos	En lo personal considero que la rotación de personal es muy alta, pero de esta manera creo que también nos ayuda a aprender de nuevas áreas y nuevas tareas	No se cuentan con profesionales idóneos a los cargos designados	El área de recursos humanos, más precisa en la jefatura de administración de personal, existe mucho trabajo en equipo y se tienen a ayudar en lo que es necesario, por lo cual creo que no existe problemas en cuanto a ese tema.	Siento que ha sido lo correcto para todo el personal de TeleCom, aunque aún no se ha terminado de aplicar esta nueva escala salarial, ya es un gran porcentaje el que se ha reorganizado de manera exitosa y ya desempeñan funciones en nuevas áreas o cargos





		contar con un seguimiento adecuado	apto para su desempeño en las funciones mencionadas.	económicamente analizando la complejidad de sus funciones a desempeñar		colabore con las tareas y funciones dentro de la Jefatura				
<b>Profesional I</b>	Ingresó a trabajar el 01/03/2007, mediante invitación por un cambio de nombre la de empresa. El profesional formaba parte de otra empresa la cual cambia de nombre a TeleCom S.R.L., por lo que él y muchos trabajadores quedan invitados a pertenecer a esta empresa bajo ese nombre.	Me siento muy contento en el cargo que desempeño, es un cargo de soporte para coadyuvar al responsable de Beneficios Sociales, en el cual se debe atender a todas las tareas asignadas cumpliendo con los tiempos establecidos y normativas vigentes externas	Considero que, si se encuentra de acorde a mis habilidades y formación profesional, soy Licenciado en Administración de Empresas y tengo cursos especializados en Office, Ley General del Trabajo y Normativa hacia el trabajador y la empresa	Me siento satisfecho con la remuneración económica que percibo actualmente, sin embargo, considero que el puesto de trabajo está sobrevalorado en cuanto a remuneración económica por lo que el sueldo es mucho mayor a lo que debería percibir el Profesional siendo más del doble". En la nueva escala salarial aplicada se tiene ajustado el monto que percibe el Profesional I, sin embargo, hasta el momento esta cifra no ha sido ajustada, por lo que el Profesional I percibe un	Por el tiempo que lleva en la empresa si presencié la aplicación de la reestructuración organizacional, sin embargo, no formé parte de la toma de decisiones ni de información del cómo y cuándo se aplicaría	Considero que el dar la oportunidad a otros trabajadores para asumir nuevas responsabilidades de mayor jerarquía y que en muchos casos vienen acompañados de nivelaciones salariales, es un cambio significativo para los trabajadores de la empresa, este movimiento interno genera que salgamos de tu zona de confort y podamos aprovechar nuevas oportunidades	La empresa siempre se ha caracterizado por tener una rotación de personal un poco alta, los altos directivos deciden quien ingresa y quien sale, por lo que no tenemos mucho que opinar y solo acatar. Nadie está seguro en su cargo, pero si está seguro de rotar a otros cargos y aprender nuevas cosas, aunque esto retrasen los procesos de las áreas	Los cargos de confianza juegan un papel muy importante en cuanto a la rotación de personal, así como también el sueldo que percibe un funcionario, este puede ser mucho menor a las responsabilidades que conlleva su cargo o el directorio de la empresa que politiza mucho las actividades laborales	Contamos con un buen ambiente laboral, el área es muy colaborativa	Es una buena forma de nivelar al personal y justificar el sueldo que perciben, aunque esto influye mucho en la rotación de personal, creo que ha sido algo necesario de realizar y aunque lo han realizado a destiempo ya está realizado y esperamos de buenos resultados y perduren en el tiempo



				equivalente a dos sueldos y un poco más, cifra con la que ingresó cuando aún no se tenía una escala salarial en la empresa						
<b>Profesional II</b>	Ingresa a trabajar el 08/2022, mediante invitación.	Soy nuevo en el cargo, anteriormente estuve desempeñando funciones como profesional de reclutamiento alrededor de ocho (8) meses, veo que el trabajo es totalmente diferente a lo que estaba capacitado, pero me siento confiado con lo que realizo día a día	Mis estudios son a nivel técnico superior en contabilidad general y estoy cursando actualmente una carrera a nivel licenciatura en tecnología, considero que mis estudios, habilidades y experiencia van acorde al cargo que estoy desempeñando actualmente	Si, considero que la remuneración está acorde con las responsabilidades que se requiere para el cargo. Las responsabilidades que se me designa son de complejidad	Si, yo desempeñaba funciones en el área de RRHH como profesional de reclutamiento, se puede ver que ya se empieza a responder al requerimiento de los cargos creados	Se crearon muchos cargos en diferentes sub gerencias, muchos más en cargos administrativos donde varias personas pudieron acceder a los mismos, destaco que se haya tomado en cuenta el rendimiento del personal siendo promovidos con nivelación salarial, como es mi caso	No podría hablar mucho sobre el tema debido a que aún estoy aprendiendo funciones del área y con ello estoy conociendo al personal y puestos de trabajo. Pero en el poco tiempo que llevo en la empresa he podido observar que el área no cuenta con el jefe de administración de personal y la empresa aún no ha subsanado ese cargo por lo que considero es muy grave para las funciones del área.	Quizá se debe a la remuneración económica y las responsabilidades otorgadas que no va de acorde a la formación del personal.	El ambiente laboral es muy colaborativo, es muy agradable y muy bueno	Ha sido muy buena estrategia, y además que la empresa no contaba con una escala salarial



**ANEXO 3**

**TABLA 2: ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD - ALFA DE CRONBACH**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,785	6

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados de las encuestas realizadas

**TABLA 3: ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD - ALFA DE CRONBACH DE LAS DIMENSIONES**

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
<b>Clima laboral</b>	17,50	1,667	,949	,625
<b>Desempeño</b>	17,25	2,917	,683	,714
<b>Rotación de personal</b>	18,75	2,917	,683	,714
<b>Incertidumbre</b>	16,50	4,333	,000	,817
<b>Remuneración</b>	17,00	2,667	,707	,703
<b>Política</b>	15,50	4,333	,000	,817

**Fuente:** Elaboración propia



## ANEXO 4

### Encuesta Realizada

**Encuesta para identificar las consecuencias que tuvo la reestructuración organizacional en la jefatura nacional de administración de personal de TeleCom S.R.L.**

#### DATOS GENERALES

##### 1. Sexo

- 1) Femenino      2) Masculino

##### 2. Edad

- 1) 20 - 25      2) 26 - 30      3) 31 - 35      4) 36 o más

##### 3. Grado de estudios realizados

- 1) Bachiller      2) Estudiante Universitario      3) Calidad de egreso      4) Título a nivel Licenciatura      5) Título a nivel Postgrado

##### 4. Tiempo que llevas en la empresa

- 1) No mayor al 1er año      2) 1 - 3 años      3) 3 - 6 años      4) 6 - 10 años      5) Mayor a 10 años

##### 4. ¿Te sientes cómodo en el puesto de trabajo que tienes actualmente?

- 1) Podría estar en un menor cargo      2) Si      3) No      4) Podría obtener un mejor puesto

##### 5. ¿Te sientes motivado en el trabajo actualmente?

- 1) Muy poco      2) Si      3) No      4) Mucho

#### INFORMACIÓN ESPECÍFICA



(Tome en cuenta que uno (1) es Totalmente en desacuerdo; dos (2) es Poco de acuerdo; tres (3) es Neutral; cuatro (4) es De acuerdo y cinco (5) es Totalmente de acuerdo.

**A raíz de la aplicación de la reestructuración organizacional...**

**1. En cuanto al clima laboral actual de la jefatura, usted diría que se encuentra en un ambiente:**

**Proposiciones**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

1	Autoritario. No existe confianza de parte del nivel ejecutivo hacia el nivel operativo, no existe interacción ni una comunicación fluida					
2	Paternalista. Priman las estructuras jerárquicas, las oportunidades de ascender son casi nulas y no se siente identificados con los valores de la empresa.					
3	Consultivo. Gran confianza entre niveles jerárquicos, existe la proactividad y cierto nivel de autonomía.					
4	Participativo. Decisiones en consenso, oportunidades de crecimiento profesional, comunicación fluida y bidireccional entre niveles jerárquicos, personal muy motivado y, además, se sienten identificados con los valores de la empresa.					

**2. En cuanto al desempeño laboral actual, usted considera que:**

**Proposiciones**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

5	Existe impuntualidad, incumplimientos con los objetivos de la jefatura y actitudes negativas.					
6	El desempeño del personal se mantiene intacto					
7	Se ve mejoras significativas en el desempeño del personal, existe una mayor capacidad para resolver problemas y habilidad en las relaciones personales.					

**3. Refiriéndonos a la rotación de personal en la jefatura, usted considera que se debe a:**

**Proposiciones**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

8	No se tiene una rotación de personal en la jefatura, se puede observar ello en otras subgerencias de la empresa					
9	Se cuenta con una rotación de personal incluso desde antes de la reestructuración organizacional a la empresa, sin embargo, esta no era visible en la jefatura.					



10	Esto puede ser por la falta de incentivos en el personal				
11	Esto puede ser por que el mercado laboral está ofreciendo mejores oportunidades laborales				
12	La existencia de cargos innecesarios con tareas repetitivas				

**4. Respecto a la incertidumbre, usted podría decir que:**

<b>Proposiciones</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	Me encuentro seguro en el puesto de trabajo que actualmente tengo y quizás en un futuro pueda conseguir un ascenso en la empresa.					
14	No me aferro al puesto actual que tengo, ya que en cualquier momento ello puede cambiar.					
15	Considero que los puestos de trabajo no son seguros, hay que tener otras opciones en mente.					
16	El personal puede ser reemplazable fácilmente.					

**5. Refiriéndonos a la remuneración económica actual, usted diría que:**

<b>Proposiciones</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17	La aplicación de la escala salarial actual está de acorde a las responsabilidades que tiene el personal.					
18	La escala salarial que se manejaba antes de la reestructuración organizacional era más justa que la actual.					
19	La reorganización de los puestos se debe a la nivelación de los sueldos, lo cual es correcto.					

**6. En cuanto a factores externos como la política, usted diría que este:**

<b>Proposiciones</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
20	Influye mucho en la toma de decisiones de los altos mandos para la empresa.					
21	Influye en la designación de puestos de trabajo en la empresa.					