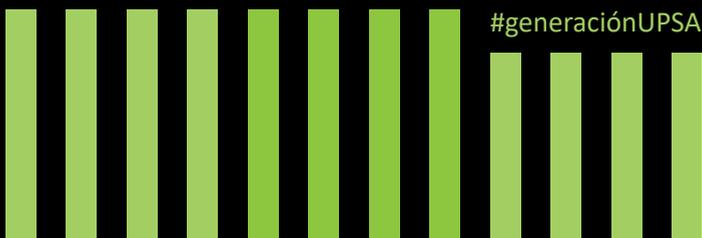


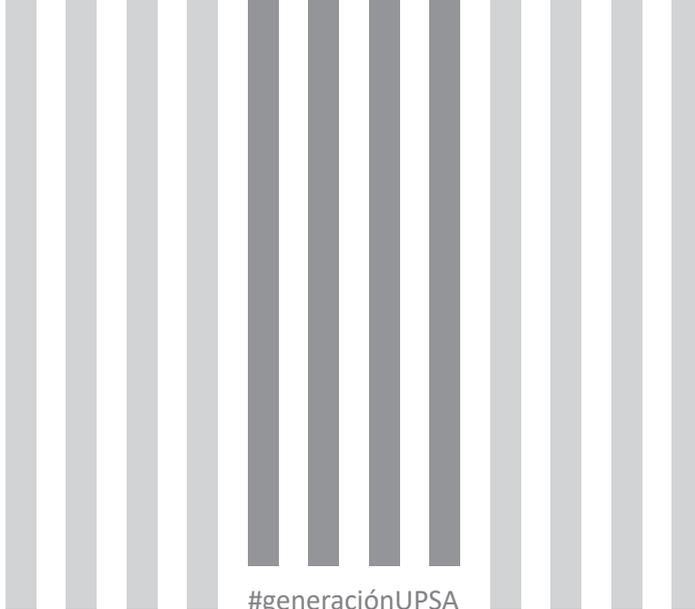
Generación UPSA

REVISTA ACADÉMICA DE GRADUADOS

Facultad de Ciencias Empresariales | Nº 3



#generaciónUPSA



#generaciónUPSA

Generación UPSA

REVISTA ACADÉMICA DE GRADUADOS

Facultad de Ciencias Empresariales | Nº 3

DIRECTORA

Mary Esther Parada Parada

COORDINACIÓN EDITORIAL

Ana Marietta Colanzi Forfori

CONSEJO EXTERNO

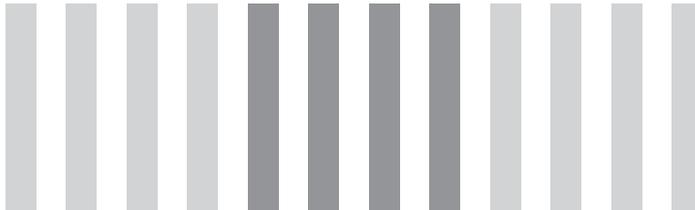
Dr. Luis Guillermo Covernton
(Universidad Católica de Argentina)

CONSEJO EDITORIAL

Roberto Antelo Scott
Fernando Alonso Aponte Amelunge
Mabel Becerra Urquiri
Ana Marietta Colanzi Forfori
Marco Antonio Del Río Ribera
Luz Mariela De Los Rios Cabrera



UPSA
UNIVERSIDAD PRIVADA DE
SANTA CRUZ DE LA SIERRA



GENERACIÓN UPSA
Revista Académica de Graduados | Nº 3

©2020, Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra - UPSA
© Facultad de Ciencias Empresariales
Primera edición
Año: 2020

Derechos de autor

Prohibida su reproducción Total o Parcial de esta Obra por cualquier medio sin autorización expresa del EDITOR.

CENTRO DE PUBLICACIONES - UPSA

Los artículos publicados expresan la opinión de los autores.

Depósito Legal: 8-1-2875-17

Diseño y diagramación: Yoshimi Iwanaga Miyazaki

Impreso en Bolivia
Santa Cruz de la Sierra, 2020

ÍNDICE

PRÓLOGO	7
1. BASES INDISPENSABLES PARA EL ÉXITO INTEGRAL	9
Eduardo Bendek Justiniano	
2. EL FIN ES EL ORIGEN, PARTE 1	15
Julio Antelo Reimers	
3. ANÁLISIS ECONÓMICO DEL DESTINO DEL DOBLE AGUINALDO DADO A LOS ASALARIADOS	25
Leonardo Roca Becerra	
4. RE - EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS DEL RUBRO INDUSTRIAL EN SANTA CRUZ DE LA SIERRA	35
Lorena Rico De Los Ríos	
5. DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ¿EL MEJOR ALIADO PARA AFRONTAR EL CAMBIO?	57
Paula Andrea Lola Jiménez	

PRÓLOGO

Una vez más en estos nuevos tiempos, nos place poner en sus manos la 3era. edición de nuestra revista Generación UPSA de la Facultad de Ciencias Empresariales. El esfuerzo y dedicación de los graduados, se ve reflejado en cada uno de los artículos que aportan un beneficio a la comunidad académica.

Las investigaciones realizadas y los resultados alcanzados, contienen temas diversos que llevan a conocer desde la inquietud respecto a los destinos del segundo aguinaldo y cuáles son las principales variables macroeconómicas afectadas en el día a día de la economía; una mirada hacia el avance de la gestión de los Recursos Humanos en las empresas industriales; un cuestionamiento sobre el enfoque de Desarrollo organizacional respecto a: será el mejor aliado en procesos de cambio?, también un tema de crecimiento y desarrollo personal en el que se establecen las bases indispensables para el éxito integral y finalmente un ensayo diferente, cuestionador y reflexivo: El fin es el origen y cómo todo está conectado.

Es grato para la Facultad de Ciencias Empresariales, publicar estos aportes de nuestra Generación UPSA que nos invita a la reflexión, discusión y análisis de cada uno de las temáticas que presentamos a continuación.

Mgs. Luz Mariela De Los Rios Cabrera
Coordinador de la Carrera de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Empresariales

BASES INDISPENSABLES PARA EL ÉXITO INTEGRAL

*Eduardo Bendek Justiniano*¹

¹ Graduado de Ingeniería Económica - UPSA.

Resumen

Si piensas que este es un artículo en el que te voy a hacer repetir 10 veces "Soy un ganador", pues estás equivocado, no tengo nada contra la programación neurolingüística, pero le tengo más fe a las acciones, a los actos de fe. Efectivamente, el objetivo es ser un ganador, sacar tu mejor versión.

De ahora en adelante, toma en cuenta que no puedes volver atrás, a partir de hoy eres una nueva persona, un nuevo ser humano, decidido a ser un artista en el juego de la vida. A crear, a sobresalir y a ser ejemplo donde vayas. A dejar más bonito el lugar que pises, a contagiar con amor al que te encuentres.

Hoy decides que para ayudar a otros primero debes ayudarte a tí mismo, para cambiar las circunstancias externas, primero debes cambiar las internas.

Si todavía piensas que ser como eres es la mejor opción, si vivir como vives es el camino correcto, pues te pido que pares de leer y medites sobre qué estás haciendo con el tiempo, con los tejidos de tu vida, acuérdate que la vida es un cuerpo compuesto por células que se llaman segundos, minutos, horas, días, meses y años.

Es esencial entender que el activo o recurso más valioso es el tiempo. Por eso, cada paso que demos tiene que estar direccionado a nuestros objetivos, ya que, si no perderemos tiempo y energías, lo cual causará que lleguemos al ocaso de nuestras vidas frustrados y con un sabor a poco.

Cuando realicé un autoanálisis, descubrí algo muy interesante, la felicidad del ser humano está completamente ligada a lo agradecidos que son por lo que tienen, no necesariamente a su bienestar económico, entre otras variables o factores.

Cuando la gratitud se convierte en un hábito, empiezas a darle valor a las cosas

que tienes y a las relaciones con los que amas. Eso te permite darle más énfasis y dedicar más tiempo a fortalecer las mismas.

Finalmente, así como para correr necesitamos aprender a caminar, para amar necesitamos aprender a perdonar.

Palabras claves: superación, éxito.

ABSTRACT

If you think that this is an article in which I am going to make you repeat "I am a winner" 10 times, you are wrong. I have nothing against neurolinguistic programming, but I have more faith in actions, in acts of faith. Indeed, the goal is to be a winner, to get your best version.

From now on, consider that you cannot go back, from today you are a new person, a new human being, determined to be an artist in the game of life. To create, to stand out and to be an example wherever you go. To make the place you walk more beautiful, to spread love to the ones around you.

Today you decide that to help others you must first help yourself, to change external circumstances, you must first change internal ones.

If you still think that being who you are is the best option, if living as you live is the right way, then I ask you to stop reading and meditate on what you are doing with your time. Remember that life is a body made up of cells called seconds, minutes, hours, days, months, and years.

It is essential to understand that the most valuable asset or resource is time. For this reason, each step we take has to be directed towards our objectives, otherwise, we will lose time and energy, which will cause us to reach the twilight of our lives frustrated and with a taste of little.

When I did a self-analysis, I discovered something very interesting, happiness of the human being is completely linked to how grateful they are for what they have, not necessarily to their economic well-being, among other variables or factors.

When gratitude becomes a habit, you start to value the things you have and the relationships with those you love. That allows you to put more emphasis and spend more time strengthening those

relationships. Indeed, just as the body cannot survive more than 12 days without drinking water, relationships need love to survive, and in this article you will learn the different ways to express that love and to receive it as well.

Finally, in order to run we need to learn to walk, in the same way, to love we need to learn to forgive.

Keywords: improvement, success.

Introducción

Según el director general de la Organización mundial de la salud, el impacto de la pandemia en la salud mental de las personas es extremadamente preocupante. La depresión, ansiedad, y frustración han inundado a los adolescentes, jóvenes y adultos.

Asimismo, problemas de agresividad e impulsividad, problemas de rendimiento, tristeza, aislamiento social y comentarios o actitudes negativas son algunos de los síntomas que está provocando este confinamiento. Los problemas de agresividad e impulsividad algunas veces aparecen por algún rencor que se tiene guardado en el interior. Esto a raíz de la programación pasada de la persona (La programación pasada está compuesta por lo que el individuo escuchó, vio y experimentó en el pasado).

Por otra parte, los problemas de rendimiento muchas veces suceden por falta de enfoque y de motivación para realizar sus actividades. Algunas veces porque no le gusta la actividad que está realizando o debido a que simplemente no tiene la voluntad para interiorizar en ella. Y así podemos ir explicando las razones por las cuales aparecen este tipo de fenómenos emocionales en las personas.

En definitiva, todos alguna vez hemos experimentado este tipo de situaciones y desbalances emocionales. Dado que vivimos en un mundo lleno de contingencias o tal vez venimos de familias disfuncionales; de padres violentos o de madres ausentes. Otros tienen una terrible programación pasada, esto quiere decir que han escuchado, han visto o han experimentado cosas terribles, una violación, por ejemplo.

Por las razones mencionadas anteriormente, fue que escribí este manual práctico para superar la ansiedad, depresión y falta de objetivos claros. Años atrás estos desordenes emocionales, mentales y espirituales invadieron mi vida y no sabía cómo escapar de ellos. Nada de lo que había aprendido me funcionaba para salir de ese estado, así que decidí olvidar todo lo que sabía y empezar desde cero.

Me puse manos a la obra, realicé una investigación durante casi once meses. En la cual, contrasté más de veinte Bestsellers de crecimiento personal con experiencias propias, y de otros. Esto me permitió crear un gran manual práctico para superar todo aquello que limita y que le impide al individuo sacar su mejor versión.

A continuación, expondré un breve resumen de los temas que abarca este manual titulado: ***Conviértete en la persona que siempre soñaste ser – Siete principios para potenciar tus dones y talentos.***

Tener conciencia del tiempo

¿Alguna vez se preguntó cuál es la variable más importante que tiene el ser humano? En mi opinión es el tiempo. Porque es un recurso no renovable sobre el cual no tenemos control alguno. La vida es un tejido compuesto por segundos, minutos, horas, días, meses y años.

Si bien es verdad que no se puede controlar el tiempo, si se puede aprender a administrarlo de la mejor forma posible. La herramienta que la persona tiene a su alcance para realizar esa actividad con éxito son las decisiones, estas nos hacen buenos o malos administradores de nuestro tiempo.

De la misma forma, es muy poco probable que una persona tome buenas decisiones si primero no reconoce el valor que tiene el tiempo, o no toma conciencia de la importancia de esa variable tan importante. Cuando alguien no valora su tiempo, vive de manera desorganizada, eso provoca que tome decisiones por impulso, sin una planificación previa. Acotar que las probabilidades de fracaso y de frustración son extremadamente altas cuando se actúa de esa forma.

Nunca hay tiempo para hacerlo todo, pero siempre hay tiempo para hacer lo más importante. Jerarquizar tus actividades en función a su importancia y muchas veces no realizar algunas es un acto único de amor propio. El criterio que se debe utilizar para clasificar tus actividades según su importancia son tus valores y tus objetivos. Estos objetivos deben ser planteados con una previa autoevaluación. El individuo debe hacerse preguntas como: ¿Qué actividades pagaría por realizar? ¿Cuáles son mis habilidades?

También la persona puede descubrir lo que le gusta preguntándose qué es lo que no le gusta. Particularmente recomiendo que se realice una lista de todas las cosas que no le gusta hacer. A veces la persona no quisiera estar encerrada en una oficina con una computadora enfrente 10 horas al día. Tal vez la persona no le guste viajar y dejar sola a su familia, asimismo existen personas que no les gusta mucho hablar o, por el contrario, que son muy buenos oradores por naturaleza.

Por otra parte, es importante mencionar que el hecho de que la persona no sea buena en algo no significa que jamás lo pueda ser. El ser humano tiene un subconsciente tan poderoso que cuando es complementado por la mente consciente, el individuo puede hacer maravillas. Para entender mejor el concepto pondré como ejemplo cuando se aprende a manejar un vehículo. Al principio, la persona se sube a un auto y al querer manejarlo se apaga, no sabe mirar a los lados o calcular para cambiar el carril. Además, al principio no se puede hacer más que una sola cosa a la vez, dado que, en ese caso, es la mente la que está trabajando y le está ayudando a la persona con ese desafío. Pero a medida que el individuo va usando la mente consciente para practicar, esa actividad se va haciendo subconsciente y sin darse cuenta la persona puede escuchar música, cantar y charlar con otra persona mientras maneja.

Así pues, trabaja nuestro sistema neurológico, eso significa que cualquier actividad que la persona practique de manera constante se convertirá en algo inconsciente para él. Cuando la mente subconsciente toma el control, la persona se vuelve más ágil y talentosa en esa actividad.

Usted se preguntará, ¿Por qué?

Para que se entienda mejor el concepto, supongamos que la mente consciente tiene una capacidad de carga de 50 kilogramos. Lo máximo que se le puede

poner es ese peso para que funcione de manera óptima. Sin embargo, la mente subconsciente tiene una capacidad de una tonelada (1.000 kilogramos). Esto se debe a que la segunda tiene miles de años más que la primera. La primera puede asemejarse al cerebro neocórtex dentro de la teoría de Paul MacLean. Él sostenía la existencia de tres cerebros en nuestro cuerpo. El cerebro reptiliano, encargado de todas las funciones de supervivencia del ser humano y por lo tanto el más antiguo y el más veloz. El segundo es el cerebro límbico, encargado de producir las emociones en las personas y el tercero y más evolucionado, pero más joven, es el cerebro neocórtex, este último hace al ser humano racional por excelencia.

En resumen, la mente subconsciente se asemeja mucho al cerebro reptiliano, el cual es muy poderoso y ágil, pero es completamente necesario que sea complementado con el cerebro neocórtex para que pueda ser utilizado de la forma más productiva.

La mochila emocional

Con relación a la programación pasada de las personas que se habló anteriormente, esta puede ser tanto positiva como negativa. Es negativa cuando te limita y añade peso a la mochila emocional.

Esta mochila es algo que todo individuo tiene, en ella se cargan tanto los momentos felices como los tristes, en ella están tanto la motivación como la frustración, pero quizá lo que más peso añade es la falta de perdón.

Es muy probable que la persona que está leyendo este artículo académico tenga algo de amargura o rencor en su mochila emocional.

Por otra parte, imagínese que todos deben subir una montaña. Algunos empiezan más arriba que otros, pero absolutamente todos poseen la mochila. Mientras menos peso se tenga en la

espalda será más fácil subir. Por más que alguno esté más arriba que otro, como consecuencia de una mochila emocional pesada, terminará rezagado por los que tienen una más liviana.

De la misma forma sucede en las relaciones interpersonales. Cuando alguien tiene heridas emocionales e intenta crear vínculos con otras personas puede haber consecuencias.

Esta última idea se entenderá mejor con la siguiente anécdota:

Una vez fui a jugar tenis con un amigo que hacía más de 8 meses ennoviaba con una chica que en mi opinión era muy buena persona, amiga y confidente para él.

Sin embargo, al notarlo pensativo y melancólico le pregunté cómo se sentía o si había algún problema. Él me dijo que la chica estaba haciendo todo para que la relación funcione, pero él no la quería y además no se sentía cómodo.

Acto seguido le pregunté si había tenido otras relaciones y ahí descubrí la raíz de su problema; él tuvo una relación muy tóxica en el pasado, llegaron a faltarse el respeto de una manera que muchos etiquetarían de inconcebible.

Entonces le expliqué que ninguna persona debe abrir un nuevo círculo sin haber cerrado el anterior, porque eso le provocará frustración o insatisfacción a la persona que no lo cerró y mucho dolor y sufrimiento a los individuos que lo rodean.

De manera que mi amigo pueda cerrar el círculo anterior, decidimos programar una reunión de restauración con su anterior novia. Esto para que puedan hablar las cosas, perdonarse el uno al otro y poder liberar sus mochilas emocionales.

En pocas palabras así fue, finalmente se dio la reunión de restauración, ellos hablaron durante horas exponiendo sus más profundos sentimientos de manera

sincera y abierta. Me contó mi amigo que fue como si en todo el mundo solo quedaran ellos dos, como si el tiempo se haya detenido simplemente para apreciar ese histórico momento que cambiaría el rumbo de dos vidas. Por otra parte, libraría a muchas personas de ser lastimadas por dos corazones heridos caminando por la tierra.

Para concluir este tema, recordemos que el simple hecho de escalar la montaña de la vida es difícil. Por consiguiente, no hagamos más difícil el desafío llenando nuestra mochila emocional con cosas innecesarias.

Conclusión

Por último, no se debe malgastar el recurso no renovable más importante que tiene el ser humano tomando decisiones limitantes, no se debe consumir energías cargando con peso innecesario en nuestra vida porque la vamos a necesitar para escalar la montaña. En definitiva, estos son los dos primeros pasos para alcanzar la mejor versión de sí mismos.

Bibliografía

Justiniano, E. B. (2020). *Conviértete en la persona que siempre soñaste ser*. Santa Cruz de la Sierra: Rosa Betania.

EL FIN ES EL ORIGEN, PARTE 1

Julio Antelo Reimers¹

¹ Graduado de Ingeniería Económica - UPSA.

Resumen

Todo viaje filosófico comienza debido a la curiosidad humana y la necesidad de saber y comprender. Ese viaje, si es serio y verdadero, se hace dentro de uno mismo. La mayoría de las cosas que se escriben o se dicen, ya han sido escritas y dichas antes. Para no repetir, para no trabajar el doble, para hacer un buen viaje filosófico, es imprescindible leer: la literatura, sobre todo los clásicos, sirve como guía para descubrir nuevas cosas (para nosotros) y cómo todo está conectado. Entender cómo todo tiene que ver con todo es la cura de todas las cosas.

Palabras claves: filosofía, origen

Abstract

Any philosophical journey begins because of human curiosity and our need to know and understand. That journey, if it's meant to be a serious and true one, is done inside yourself (your Self). Most things that are written and said nowadays have already been written and said; with that in mind, in order to not say something twice, or not to lose time, or to make a good philosophical journey, reading is a must. Literature, mostly the classics, is a guide to find and discover how everything is connected. Knowing how everything has to do everything is the cure for all problems.

Key words: philosophy, origin

ORIGEN O INTRODUCCIÓN

El Fin es el Origen, y todo está conectado. Poco puedo decir que no haya sido dicho, pero donde vea la oportunidad de hacer hincapié en este hecho, lo voy a hacer: la conexión es la cura para todas las cosas. Conexión con el Todo, con la colectividad y con uno mismo. Y si estas palabras te suenan livianas, sacadas de un libro de autoayuda, o de la serie *Dark* donde no se cansan de repetir que *der Anfang ist das Ende* y que *alles ist miteinander verbunden*, vení, te invito a dar un paseo más corto y menos profundo que el de Dante con Virgilio. Eso sí, tenés que estar abierto a estar en lo cerrado: a bajar, por un ratito, a un lugar oscuro donde no hay barandas para agarrarse; pero si tenés la predisposición, la luz siempre está al final del túnel—o al principio. Y como Borges, en el *Aleph*, cuando estés echado en el sótano oscuro, capaz ves todo al mismo tiempo.

Antes de empezar, quisiera comentar dos cosas, porque en estos tiempos no hay tiempo para comprometerse con muchas cosas, porque en estos tiempos hay que caminar de puntillas para no ser malinterpretado ni ofender a nadie, y

porque, según dicen, es mejor empezar una historia contando su fin. El fin, y el origen, de mi labor, es investigar cómo todo está conectado, y comunicarlo. Empecé diciendo que poco puedo decir que no haya sido dicho, y es por ese motivo que en este ensayo voy a hacer muchas referencias. Lo segundo, es que al haber aprendido que tengo pocas nuevas cosas para decir, y al haber profundizado en lo que me interesa de la mano de la literatura—que, como Dante, la considero una guía para ver la luz—, entiendo que la labor de una persona a la que le gusta comunicar conocimientos es *remixear* lo que ya se ha cantado y ponerlo en el contexto cultural de sus contemporáneos.

No es nuestra labor alarmar, despoticar sin proponer soluciones, ni, como bien dijo George Orwell en su ensayo *Los Escritores y Leviatán*, dejar escribir para nuestro partido político. “Vano es el discurso de aquel filósofo por quien no es curada ninguna afección del ser humano”, dijo Epicuro (Epicuro, *Obras Completas*, 1995), y en esta época en la que, por primera vez en nuestra historia, todos los humanos tenemos un micrófono

para opinar sobre cualquier cosa, hay mucho, muchísimo, discurso vano. Leer clásicos por encima de blogs y noticias, querer convertirme en un escritor de temas atemporales en vez de hablar de cosas limitadas por el *tiempo terrenal*, reencontrarme con mi amor juvenil por la historia y la filosofía, ahora habiendo fracasado y aprendido que no es como te prometen cuando entrás a la Universidad que “te vas a comer el mundo”, me ha llevado a ver la vida, las cosas exteriores y las interiores, con otros ojos. Durante los últimos diez años me encuentro obsesionado con el tema de estudiar relaciones porque conocer el origen de algo, a mí, me da paz; aún cuando la curiosidad es un árbol fractal terminable. Conocer el porqué, el motivo de algo, no solo sacia el hambre de conocimiento, sino que esa comprensión del pasado le permite a uno comprender el presente, lo que multiplica ese sentimiento interno de calma porque le permite a uno conciliar la realidad, y a la vez, tener expectativas realistas del futuro potenciando aún más la paz interior porque calma la ansiedad y otras afecciones mentales, tan propias de nuestra época. Con la literatura como guía, entender cómo todo está conectado es la cura para todas las cosas, y creo que mi misión es llevar forma de luz a la mayor cantidad de oídos posibles: alguno va a estar atento, escuchando. Pero tengo que hacerlo en contexto para no parecer tan loco y para que el trabajo sea efectivo.

Tengo que mejorar mi sentido común y ayudar a otros a que hagan lo mismo porque en lo colectivo, los efectos son como bolas de nieve. Y la coyuntura de nuestra sociedad cruceña está influida por lo que en su momento determinó la Iglesia Católica como positivo para la sociedad en la zona de influencia del Mar Mediterráneo. La filosofía, la ciencia y la religión comparten el mismo origen: el de estudiar conexiones para alumbrarle el camino al ser humano y enseñarle cómo debe comportarse, no por un tema de obligación moral, sino por un tema de sentido común, propósito

y supervivencia: somos parte de un sistema mucho más complejo en el que tenemos que cumplir nuestra parte; sino, es probable que destruyamos el sistema, aunque no creo que tengamos tanto poder: lo más probable es que el sistema se encargue de eliminarnos, como cualquier sistema natural, con millones de años de experiencia, cuando se encuentra con un virus.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Con todo este preámbulo, vamos a la base de nuestra cultura; aunque, ¿sabés qué? si el origen es el fin, no importa por dónde empezemos. Arranquemos con la luz prendida. Dice Juan que Jesús dijo: “Yo soy el camino, la verdad y la vida; nadie viene al Padre sino por Mí” (Juan, 2005). La palabra *viene* aquí es clave—las palabras son siempre claves—porque implica que el Padre también está ahí y/o que Jesús es, también, el Padre. En el mismo capítulo 14 del Evangelio según San Juan se puede leer la promesa del Espíritu Santo y luego dice Juan que Jesús dijo: “Yo estoy en Mí Padre, y ustedes en Mí y Yo en ustedes” (Juan, Evangelio Según San Juan, 2005). Y aquí la trama se va complicando como si fuera serie alemana, siendo que estamos en el Mediterráneo. En este momento vamos a hacer una pausa para respirar y para que te cuente que ejemplos de trinitades, hijos del Dios creador enviados a la Tierra, que hacen milagros y caminan sobre las aguas, mesías, y divinidades del dios Sol, los hay en en varias culturas antiguas de influencia en cada continente. Los mayas, los chinos, los hindúes, los tiahuanacotas (que precedieron a los incas), los egipcios (que son los padres de los griegos, que son los padres de los romanos que son los padres de la Iglesia Católica) ... *Todo está conectado*. Las culturas antiguas del mundo, o se conocieron y compartieron conocimientos, o hay algo dentro del ser humano que le hace contar las mismas historias. Y con esto, bajemos un par de escalones y volvamos al “nadie *viene* al Padre sino por Mí”.

Hagamos un ratito un juego de lógica y digamos que Jesús representa el Yo o el Ser Individual o Interior—y aquí no es importante discutir su existencia histórica ni tu creencia personal—; Dios, o el Padre, representa el Todo, la colectividad, la Gran Conciencia, el Tao, Brahma, Huiracocha, o el Demiurgo de los griegos que habitaron cerquita, cerquita, del territorio de Judea y Galilea. Entonces, “nadie *viene* al Todo sino por el Yo”. ¿Te ubicás en esa frase que dice que “el cambio comienza por uno mismo”? Dice Platón que Sócrates y Critias dijeron: “conócete a ti mismo” (Platón, 2014), repitiendo una inscripción que había en el templo de Apolo en Delfos. Se *taggean* muchas fotos en Instagram con el *caption*: “Conocerte a ti mismo es el principio de toda sabiduría —Aristóteles”. Y es que, aunque suene a foto semidesnudo o semidesnudo escribiendo un libro de búsqueda personal, toda sabiduría empieza en ese lugar oscuro al que no nos gusta ir, al principio, que es dentro de nosotros mismos. Una vez superada esta etapa, una vez uno empieza el viaje de conocerse a uno mismo y sus propios porqués, puede avanzar en ese capítulo de la Biblia a la parte en la que Jesús le responde a Judas “(no el Iscariote)”: “Si alguien me ama, guardará Mi palabra; y Mi Padre lo amará” (Juan, Evangelio según San Juan, 2005). Otra vez la palabra... “Si alguien se ama, guardará su palabra y el Todo lo amará”. Comienza a tener sentido algo del positivismo, solo que no es pensar por pensar en cosas positivas ni una ley de atracción que es el “secreto”; primero, antes siquiera del purgatorio, como Dante y Virgilio, hay que *trippear* por el *Inferno*.

Empezamos un poco lejos dentro del Evangelio de Juan, aunque como la historia es circular, algo que obsesionó a Borges y que tuvo a vueltas a Cortázar, podemos empezar en cualquier parte. Pero vamos al Origen. Capítulo 1 del Evangelio según San Juan: “En el principio ya era el Verbo*, y el Verbo estaba con Dios, y el Verbo era Dios. Él estaba en el principio con Dios. Todas las cosas fueron

hechas por medio de Él, y sin Él nada de lo que ha sido hecho, fue hecho. En Él estaba la vida, y la vida era la Luz de los hombres. La Luz brilla en las tinieblas, y las tinieblas no la comprendieron” (Juan, Evangelio Según San Juan, 2005). Aquí la palabra *Verbo* es una traducción del griego *logos*, que también quiere decir *la palabra, instrucción o razonamiento*. “Creación por palabra”: una búsqueda rápida en Google de estas 3 palabras, una de 8 letras, otra de 3 letras y otra de 7 letras, te llevan en un viaje a un agujero negro para el que no tenemos tiempo y espacio en este momento. Solo dejame decirte que el 8 y el 3 son números de la serie de Fibonacci, que el 3 es el símbolo de la divinidad y la unicidad en muchísimas, muchísimas culturas, y que el 7... ya vamos a llegar ahí. Quedémonos, por el momento, con el 3 y una Santísima Trinidad bien nuestra: el Todo, el Yo y la Conexión entre los dos, esos momentos de iluminación en los que, en palabras de Albert Einstein, aunque “estamos por una breve visita y no sabemos con qué fin, a veces creemos presentirlo” (Einstein, 2016).

Einstein, en el mismo inicio del libro llamado “Mi Visión del Mundo”, dice: “El misterio es lo más hermoso que nos es dado sentir. Es la sensación fundamental, la cuna del arte y de la ciencia verdaderos. Quien no lo conoce, quien no puede asombrarse ni maravillarse, está muerto. Sus ojos se han extinguido” (Einstein, Mi Visión del Mundo, 2016). Ah, ahora que son palabras de Einstein ya no te suenan tan a charla de chamán en Samaipata, ¿no? Entonces sigamos con sus palabras: “Esta experiencia de lo misterioso— aunque mezclada de temor—ha generado también la religión. Pero la verdadera religiosidad es saber de esa Existencia impenetrable para nosotros, saber que hay manifestaciones de la Razón más profunda y de la Belleza más resplandeciente solo asequibles en su forma más elemental para el intelecto. En ese sentido, y solo en este, pertenezco a los hombres profundamente religiosos”

(Einstein, *Mi Visión del Mundo*, 2016). ¡Yo también, Alberto! Poco puedo decir que no haya sido dicho, además, hablando y escribiendo me reconozco menos que leyendo a otros. En palabras de Borges: “Yo he de quedar en Borges, no en mí (si es que alguien soy), pero me reconozco menos en sus libros que en muchos otros o que en el laborioso rasgueo de una guitarra” (Borges, 1998). En mi caso particular, me reconozco, sobre todo, en algunos sonidos de los sintetizadores de Flume; en las voces de Bon Iver, Chester Bennington y Florence Welch; en las poesías de mi amigo Pancho de la infancia que tocan los Torcuatos, las de Fito y las de Julián Casablancas; en el *flow* de Lenny Kravitz, en la psicodelia de Tame Impala; en el *feeling* de Mac Miller; en el *chill* de The XX y Lane 8; y en todas las canciones y rasgueos de Tash Sultana. Y si me acabo de emocionar y te acabo de nombrar 13 artistas—que también es un número de la serie de Fibonacci—es porque, como dijo Edgar Allan Poe: “Quizá sea en la Música donde el alma alcanza de más cerca el alto fin por el cual lucha cuando el Sentimiento Poético la inspira: la creación de Belleza celestial” (Poe, 2017). Poe también dijo, en el mismo ensayo, que “el Intelecto se ocupa de la Verdad, así el Gusto nos informa sobre lo Bello, mientras el Sentido Moral se preocupa del Deber”; planto esta frase aquí porque tiene que ver con todo lo que estamos hablando, vamos a recoger sus frutos al final.

Y, por si acaso, para que no crean que me estoy yendo por las raíces, en este ensayo fue Einstein el que empezó con lo de la Belleza, no fui yo. Yo empecé con lo del viaje interior para conectar con el exterior. El camino al Todo es a través del Ser. En todos los sentidos de esas palabras—y volviendo a las palabras... volvamos al logos y al mito de creación por palabra. Y vamos bien al origen de este túnel cultural que atravesamos, nosotros, durante nuestra vida. Dice el Génesis, en el capítulo 1: “Haya lumbreras en la expansión de los cielos para separar el día de la noche, y sean para señales y

para estaciones y para días y para años; y sean por luminarias en la expansión de los cielos para alumbrar sobre la tierra». Y así fue. Dios hizo las dos grandes lumbreras, la lumbrera mayor para dominio del día y la lumbrera menor para dominio de la noche. Hizo también las estrellas. Dios las puso en la expansión de los cielos para alumbrar sobre la tierra, y para dominar el día y la noche, y para separar la luz de las tinieblas” (Génesis, 2005). Más o menos por la misma época en que se escribió esto—que como ya dije y ya dijeron muchos otros antes, se parece a lo que dicen en casi todas las culturas antiguas importantes del mundo—, Platón escribía en el *Timeo*, que si bien es un libro sagrado pero no tan conocido, pronto se puede ‘hacer viral’ para los sudamericanos (tiene que ver con la Atlántida y un primo mío que se llama David Antelo, la respuesta a tu curiosidad está en YouTube), en el discurso de *Timeo* sobre la creación: “Cuando su padre y progenitor vio que el Universo se movía y vivía como imagen generada de los dioses eternos, se alegró y, feliz, tomó la decisión de hacerlo todavía más semejante al modelo...procuró realizar una cierta imagen móvil de la eternidad y, al ordenar el cielo, hizo de la eternidad que permanece siempre en un punto una imagen eterna que marchaba según el número, eso que llamamos tiempo. Antes de que se originara el mundo, no existían los días, las noches, los meses ni los años. Por ello, planeó su generación al mismo tiempo que la composición de aquél. Éstas son todas partes del tiempo y el «era» y el «será» son formas devenidas del tiempo que de manera incorrecta aplicamos irreflexivamente al ser eterno...El tiempo, por tanto, nació con el universo, para que, generados simultáneamente, también desaparecieran a la vez” (Platón, *Timeo*). Y aquí es donde se conectan la Biblia, los griegos, Einstein, el Mediterráneo la obsesión con los números y el origen de nuestra cultura: en la creación del *tiempo*, en el tiempo como algo... temporal. Muchos filósofos que hicieron o se metieron con la filosofía natural, como

Aristóteles, Margaret Cavendish, Thomas Hobbes, Anne Conway y Leopoldo Lugones (admirador de Einstein, admirado por Borges) dicen que el tiempo es una forma de medir el movimiento. Aquí hay que diferenciarlo de la *eternidad* del Todo porque el *tiempo*, dicen, nos lo inventamos los humanos para ubicarnos, y según los mitos creacionistas para eso se crearon los planetas, para darnos noche y día, meses, estaciones y años. Literalmente para que sepamos cuándo hacer qué cosa.

Ahora, bajemos a los números: ya dijimos que el 3 era símbolo de lo divino, y dicen que el 4 es símbolo de lo terrenal. Las 4 estaciones, los 4 puntos cardinales, los 4 elementos: aire, tierra, agua y fuego, que también nombra Platón en el Timeo, pero nos falta tiempo y espacio para hablar a fondo de esto... ¿viste que hay veces que faltan tiempo y espacio? En un sentido físico, psicológico, emocional, espiritual; siempre queremos “más tiempo” y “más espacio”. Lugones describe en su ensayo “El Tamaño del Espacio” a la Trinidad religiosa como “mera expresión geométrica del espacio euclidiano, así como el Paraíso y el Infierno son las expresiones de la correspondiente intuición cosmográfica” (Lugones, 1921), y también dice: “Posición o movimiento son condiciones esenciales para la ideación del espacio. Es imposible idear o concebir el espacio sino por referencia a una de ellas. Tomar una posición o efectuar un movimiento es engendrar espacio. Las tres dimensiones resultan, así, experimentales en él, constituyendo su *qué*, su *cómo* y su *cuánto*. Pero el tiempo, el *cuándo* diríamos en la misma dialéctica, constituye también una dimensión, aunque no es longitud, latitud ni profundidad. Describe la duración, que es ya otra dirección en el espacio” (Lugones, 1921). Y con esto volvamos y vamos acercándonos a la luz. Edith Stein (luego Santa Teresa Benedicta), en su libro “Sobre el Problema de la Empatía”, que de problema no tiene ninguno ni en la vida ni en el libro, dice: “Acción

es siempre creación de algo que no es” (Stein, 2004), que es lo que parece haber hecho Dios. Platón, en el Timeo, continúa: “La decisión divina de crear el tiempo hizo que surgieran el sol, la luna y los otros cinco cuerpos celestes que llevan el nombre de planetas para que dividieran y guardaran las magnitudes temporales” (Platón, Timeo). Podemos leer que son 5 planetas + el Sol y la Luna. Los 5 planetas son aquellos que podían ver bien los helenos en esa época, a ojo desnudo, ya que veían mejor y estudiaban porque no tenían redes sociales ni Netflix; y sí, lo pensaste bien, deberían ser los más cercanos a la Tierra: Marte, Mercurio, Júpiter, Venus y Saturno (según sus nombres romanos). 7 cuerpos celestes + la Tierra = 8 (Fibonacci). Los días de la semana llevan los nombres de estos siete cuerpos celestes: Lunes (Luna), Martes (Marte), Miércoles (Mercurio), Jueves (Júpiter), Viernes (Venus), Sábado (Saturno o *Sabbat*), y Domingo, o día del Sol, dedicado a Apolo o al dios Sol, o al dios “Hijo del Sol”, o a la divinidad representada como o con un Sol de tu preferencia, según la cultura y el contexto del año en el que hayás nacido. En griego, estos planetas-dioses eran Sol, Luna, Ares, Hermes, Zeus, Afrodita, y Cronos. Dependiendo de tu religión descendiente de Judea, el séptimo día, el día que Dios descansó, es el día de adoración. Otra conexión: no solo los orígenes cristianos están muy ligados al Antiguo Egipto y la Antigua Grecia, sus orígenes más profundos son judíos, bien judíos, como aquellos a los que los cristianos se cansaron de perseguir en otros—no muy lejanos—tiempos; *just three people ago!* Como dice Joe Rogan en su stand up *Strange Times* que *stream* en Netflix luego de leer esto, como para quitarle seriedad al asunto.

Volvamos a los 7 cuerpos celestes. 3 es la divinidad, 4 es lo terrenal, $3 + 4 = 7$, y por eso quizás, para los cabalistas, conectadísimos con lo judío y lo cristiano, el 7 es la perfección. 7 son los días de la semana que es más o menos lo que dura

un ciclo lunar, 4 ciclos lunares para hacer un mes, 3 meses para una estación, 12 meses para hacer un año, pero ya no nos queda tiempo para hablar del 12. Quedará para otro momento. Porque no hemos terminado con lo más interesante del 7: el porqué somos hijos de Dios, los dioses, o el cielo. Estos 7 cuerpos celestes, según la tradición griega, eran dioses (y tenían nombres de dioses). Y a estos dioses, el Demiurgo, la entidad impulsora del universo para los antiguos griegos, les dio la orden de crear seres a su imagen y semejanza (porque si los hacía él mismo iban a tener alma inmortal—está todo en el Timeo). Por esto es por lo que los humanos, para los griegos, y para el resto del mundo influenciado por su cultura y filosofía, somos hijos de los dioses—es decir, creados por el planeta. O hijos de Dios. Y por eso es que el 7 es símbolo de la perfección, de la transformación, del movimiento, del tiempo, de la unión entre el Universo y la Tierra; por eso es que llevamos parte del Todo inmortal, eso que le llaman alma, que “entra en nosotros de forma violenta [nacimiento] y sale de nosotros en forma violenta [muerte]” (Platón, Timeo), porque toda transformación es traumática—igual que aquella cuando empezás el viaje dentro tuyo. Casi todas las culturas antiguas, que todavía conocemos hoy, que tienen un mito creacionista o una trinidad tienen, también, un dios que es el dios de la transformación, porque, y esto es física, el primer principio de la termodinámica, la ley de la conservación de la energía afirma que la energía no se crea ni se destruye, solo se transforma. Porque los planetas nos crean, a orden del Demiurgo, Dios o el Universo, es que estamos hechos a imagen y semejanza de Dios, ¿o es de los dioses? Porque, en el mismísimo primer capítulo del Génesis, se habla en plural: “Hagamos al hombre a Nuestra imagen, conforme a Nuestra semejanza” (Génesis, 2005).

FIN O CONCLUSIONES

Que los planetas transformen la energía que tienen para crearnos, que seamos

hijos de Dios o de los dioses, que hayan pasado tantas cosas en el Universo para que nosotros lleguemos a existir, ¿es gratuito? ¿es azar puro y duro? A veces me gusta pensar que sí, porque me hace sentir libre, pero ese peso de la libertad me hace desear que no sea así la cosa. El ser humano necesita bastones en los que apoyarse para caminar, necesita piso, seguridad, día, noche, estaciones; *tiempo* para poder hacer planes, para moverse, para engendrar espacio, para la acción creadora que no sé qué sentido tiene, pero como Einstein, cuando me toca el Espíritu Santo de la conexión y la claridad, a veces creo presentirlo. Además, si todo lo que fue ocurriendo después del Big Bang—de un lado dicen que si hubo Big Bang, ¿qué había antes?, del otro dicen que si no hubo Big Bang, ¿qué había antes?— ... si todo lo que vino después del Big Bang nos fue haciendo lo que somos ahora, somos un actor, principal o no, en la supervivencia del Universo y nos debemos a la colectividad, al Todo. Con miedo a sonar simplificador y reduccionista para algunos, creo que los mecanismos que tenemos los humanos, amor, empatía y cariño incluidos, son mecanismos creados por esa inteligencia superior creadora para ayudarnos a que sobrevivamos—ya sea como especie o como parte del todo. A esa inteligencia yo, personalmente, no le llamo Dios, ni energía, ni absolutamente nada porque no se puede nombrar, ni describir, ni siquiera comprender con nuestra cabecita llena de incongruencias y que a veces se dedica a cosas tan banales como sacarse *selfies* en un baño para compartirlas con *captions* de personas sagradas para la historia de la humanidad, o a usar la palabra para discutir en vez de para ponerse de acuerdo (que es para lo que la inventamos), o para apostar a resultados de fútbol y que nuestra alegría dependa de lo que hacen unos cuantos *pateacueros* de los que no tenemos idea en otras partes del mundo. Y aquí valga la aclaración, de nuevo, para que no me estén señalando en un futuro: a mi me gusta discutir y apostar a resultados de fútbol; es una incongruencia

en la lógica que no puedo evitar disfrutar y las contradicciones entre las cosas que hacemos y pensamos, son naturales en el ser humano. Sobre todo, cuando juzgamos, ya que juzgamos con verdades absolutas y actuamos con verdades relativas. A veces no entiendo lo que hacemos, a veces creo que no necesito entenderlo y solo aceptarlo, y a veces creo que no tengo por qué aceptarlo y que puedo hacer algo para cambiarlo. Migro de un estado a otro y el ciclo, la historia circular, las cosas que se repiten... todo comienza de nuevo. Pero no dejo de tener claro que yo trabajo para el Universo; sobre todo si el Universo trabajó para crearme. Y, probablemente, no solo me creó, sino que, como crea un humano una tecnología para ayudarlo a lograr *algo*, me va dando todas las herramientas para hacer ese trabajo que tengo encargado y me llenó de información que viene almacenando desde el principio de *sus tiempos*. Probablemente tengo toda esa información codificada dentro mío, quizás en el ADN, quizás en algún otro lugar que la ciencia va a descubrir en un futuro. Y así volvemos, otra vez, a la historia del viaje hacia el Universo a través del Ser, porque probablemente “todas las respuestas están adentro tuyo”. Pero, ¿las respuestas a qué? ¿A la verdad? ¿A mi verdad? ¿A la tuya? ¿A esas verdades que cada uno tiene, condicionadas por las cosas irrepetibles que vivió? Y si mi vida es irrepetible, también las de mis padres, y las de mis abuelos, y bisabuelos y así, *ad infinitum*.

Entonces, ¿soy especial? ¿Pero cómo puedo ser especial si soy tan parecido a tanta gente de todo el mundo? Si comparto los mismos afanes, las mismas reacciones básicas, si la historia se repite y desde que grabamos esta historia humana, las preguntas han sido las mismas y las respuestas son todas parecidas, pero aún así, hoy día, seguimos hablando, discutiendo y escribiendo de ello. ¿Cuál es *la* Verdad? Quizás, ese impulso de supervivencia mezclado con la aspiración convertida en ingenio y

creatividad para progresar y hacer las cosas mejores para mí y para mi especie. Quizás eso es muy chico, muy limitado. La Verdad, quizás, reside en conocer la Belleza de esta creación, finita o infinita, circular, en esos momentos de conexión donde comprendemos todo, no porque ya lo sepamos todo, sino porque sabemos que no podemos saberlo y lo *aceptamos*, y nos vemos envueltos, maravillados, en completa admiración con el misterio. Quizás la Belleza también reside en esos momentos de conexión: conmigo mismo, donde no existe nada más en el mundo, cuando comprendo cosas o me siento pleno o estoy escribiendo sin ser yo el que está escribiendo; con mis seres queridos, ¡en la alegría de dar y recibir amor! Y qué me importa que sea un impulso, un mecanismo, una tropa de químicos haciéndome creer que soy feliz y lo tengo todo—por algo será que se siente tan bien dar, ayudar, regalar algo. Y en la conexión con el Todo, en la observación de lo que muchos antes llamaron la Gran Bóveda Celeste y en mirar paisajes, todavía, con la admiración que tenía cuando era niño. Y en quedarme horas mirando las olas del mar, sintiéndome Hijo de la Tierra, del Planeta, del Sol, del Hombre, de Dios, de los Dioses: del Todo y de todos, de todo lo que vino antes de mí. Quizás la Verdad es asumir esa responsabilidad, pero sin el peso de tomárselo todo en serio. Quizás, si mis células saben lo que pasó antes saben lo que va a suceder después, porque conocen de información y de historia, y el destino existe; quizás no, porque yo, con mi cerebro, les ordeno a hacer lo que mi Voluntad quiere, aún cuando sea algo inconsciente como respirar o bombear mi cuerpo con oxígeno; quizás esa Voluntad no es mía sino de algo más grande que me maneja como yo creo que manejo mi cuerpo. Quizás la Verdad reside donde a mi me gusta residir: en ningún lado y en todas partes, al mismo tiempo; en ningún polo, en la armonía, en el equilibrio de todas las fuerzas, en el principio de conservación de la energía, en simplificar los procesos y la vida de los demás. En el medio, donde se pelean el bien el mal,

el caos y el orden, la noche y la luz: en cada vez que muere y vuelve a nacer el Sol en una explosión de colores. Quizás no haya trinidad sino dualidad del yin y yang chinos en todo momento—pero yo no nací en Asia y no me enseñaron eso. Quizás, quizás, quizás.

La conexión es la cura de todas las cosas: entender cómo todo tiene que ver con todo te permite conocer historia, tu cultura, entender el sentido de la tradición y tratar de corregir sus sinsentidos. Con base en eso se pueden construir mejores sistemas de asociación social, sean empresariales, institucionales o de Estado—que mientras más chicos, autónomos y conectados con otros guardando sana distancia, mejor—. Si entiendo de relaciones puedo relacionarme mejor con los demás, tener empatía, mejorar mi lógica y sentido común (¡Más Sentido Común, Por Favor!). Si empiezo a ver causas y efectos, *karma*, voy a llegar, inevitablemente, al famoso “solo sé que no sé nada”, hermano del “mientras más sé, menos sé”. Y mientras más sé, menos *soy*, y más *somos*. Pero para que seamos, primero tengo que ser Yo. Todo está conectado, y el fin es el origen.

SOBRE LAS CITAS BIBLIOGRÁFICAS

Todas las citas del presente artículo han sido sacadas de extractos publicados en la red de www.conectorium.com; las reflexiones personales aquí presentadas también han sido publicadas originalmente en la misma página y en mi libro “Más Sentido Común, Por Favor”.

ANÁLISIS ECONÓMICO DEL DESTINO DEL DOBLE AGUINALDO DADO A LOS ASALARIADOS

Leonardo Roca Becerra¹

¹ Graduado de Ingeniería Económica - UPSA.

Resumen

El 13 de noviembre del 2013, el presidente del Estado plurinacional de Bolivia, Evo Morales Ayma, bajo el Decreto Supremo 1802 estableció el inicio del pago del segundo aguinaldo al cual llamo "Esfuerzo por Bolivia". En dicho Decreto se establece que el doble aguinaldo será otorgado en cada gestión fiscal a todos los trabajadores del sector público y privado dentro del territorio nacional de Bolivia, siempre y cuando el crecimiento anual del producto interno bruto (PIB) supere el cuatro punto cinco por ciento 4.5%).

Dicha política causó polémica en todo el país, donde los distintos actores no tardaron en expresar su aceptación o repudio al respecto. Expertos en el tema saltaron a defender las distintas posturas y posibles efectos sobre la economía, desarrollando un análisis basado netamente en especulación y teoría económica básica.

La presente investigación desarrolló un levantamiento de información directamente desde la masa asalariada, con el fin de determinar cuáles son los destinos de este ingreso extra y cuáles son los factores que influyen sobre la decisión de gasto. De esta manera el presente documento propone el objetivo de determinar cuáles son las principales variables macroeconómicas afectadas y sus repercusiones empíricas en el día a día de la economía boliviana.

Palabras claves: doble aguinaldo, macroeconomía, consumo.

Abstract

On November 13, 2013, the President of the Plurinational State of Bolivia, Evo Morales Ayma, under Supreme Decree 1802 decreed the start of the payment of the second Christmas bonus which he called "Effort for Bolivia". This decree establishes that the double bonus will be granted in each fiscal management to all workers in the public and private sector within the national territory of Bolivia, as long as the annual growth of the gross domestic product (GDP) exceeds four point five by one hundred 4.5%).

This policy caused controversy throughout the country, where the different actors were quick to express their acceptance or repudiation in this regard. Experts on the subject jumped to defend the different positions and possible effects on the economy, developing an analysis based purely on speculation and basic economic theory.

The present investigation developed a survey of information directly from the salaried mass, in order to determine which are the destinations of this extra income and which are the factors that influence the spending decision. In this way, this document proposes the objective of determining which are the main macroeconomic variables affected and their empirical repercussions on the day to day of the Bolivian economy.

Keywords: double bonus, macroeconomics, consumption.

1. Introducción

Durante los primeros meses de implementación del Decreto Supremo 1802, la sociedad boliviana vivió momentos de tensión política, los cuales pueden tener incluso más repercusión sobre la economía del país que los efectos de la erogación y consumo que

efectivamente se dieron a causa del doble aguinaldo.

Las especulaciones provocadas por los análisis a priori vertidos por expertos en la economía nacional, no hacían más que empeorar la situación

económica y laboral por los cuales pasaba Bolivia.

Los análisis basados netamente en la teoría básica de los agregados del Producto interno bruto (Consumo, Inversión, Gasto público, Balanza Comercial) resultan insuficientes para determinar cuáles podían ser las verdaderas repercusiones en la economía boliviana.

Para la determinación de cuáles pueden ser los verdaderos impactos se debe hacer un drill down más a profundidad sobre los agregados del PIB e incluir otras variables macroeconómicas como ser Ingresos, ahorros, entre otros. Con tal motivo, y escalando un nivel más por sobre el origen de los efectos que el doble aguinaldo puede causar sobre la economía, es imperativo conocer a la población asalariada y determinar cuáles son los gastos promedios de este nuevo ingreso.

2. Marco teórico

Dado el caso de estudio del presente documento, las teorías de consumo y de ingreso juegan un papel fundamental a la hora de explicar las posibles conclusiones derivadas de una investigación empírica y de los efectos reflejados en la realidad económica de Bolivia. Teniendo en cuenta que un doble aguinaldo está permanentemente condicionado a los crecimientos económicos, el comportamiento futuro de los asalariados juega un papel fundamental en el desarrollo de esta política económica.

Dicho lo anterior y tomando en cuenta que el pago de este bono no está condicionado por el tiempo, las teorías del ingreso personal pueden verse afectadas dependiendo de cómo se pinte el panorama económico del país.

Hipótesis del ingreso permanente:

El ingreso permanente es el nivel de ingreso que percibiría un hogar cuando

se eliminan las influencias temporales o transitorias, como puede ser una gran sequía o beneficios totalmente imprevistos. Según la teoría del ingreso permanente, los consumidores no responden de la misma manera a todas las perturbaciones del ingreso, por ejemplo, si se da un ingreso transitorio, como ser un bono, los consumidores estarían más inclinados a ahorrar el ingreso adicional, y, por el contrario, si se diera una variación permanente en el ingreso, como por ejemplo un ascenso laboral, los consumidores tenderían a consumir una gran parte del aumento del ingreso.

Por lo cual el doble aguinaldo podría tener distintos efectos dependiendo de la percepción o expectativas que puedan tener los asalariados con respecto al futuro económico del país.

La proporción marginal a consumir (PMC)

La PMC es un indicador derivado de la teoría del Ciclo de vida, otra teoría del comportamiento del consumo derivado de afectaciones directas sobre el ingreso.

Durante el periodo 2013 – 2014, mientras el doble aguinaldo aún se seguía haciendo efectivo, dado el crecimiento económico de Bolivia, la PMC se podría ver afectada dependiendo del carácter que los asalariados le otorguen a su doble aguinaldo. En caso la masa asalariada considere el doble aguinaldo como un ingreso constante, la PMC se verá desplazada e iniciaría un crecimiento del consumo interno. En contrapartida, si los asalariados consideran el doble aguinaldo como un ingreso transitorio, el pago del mismo puede causar un leve enfriamiento de la economía derivado de mayores ahorros en la población.

Expectativas inflacionarias

Durante las gestiones en las cuales se implementó el doble aguinaldo, Bolivia se encontraba pasando por una leve inflación derivada de la

bonanza económica que provocaron las exportaciones de gas natural. Por lo cual, en aquel momento los principales actores contaban con expectativas inflacionarias que condicionaron permanente sus consumos, direccionando a la población a gastos mas racionales o ahorros, como nos dice la teoría económica.

En Bolivia, la simple aparición del doble aguinaldo fue lo suficiente para levantar expectativas inflacionarias por arriba de los niveles constantes que ya se venían presentando.

Efectos de una transferencia en el consumo

En contraste a lo que nos dicta la teoría del ingreso permanente, la teoría clásica del consumo pone en consideración que los efectos de una transferencia sobre el consumo se divide en dos partes, la primera es que la recta presupuestaria se verá incrementada, gráficamente se desplazará hacia la derecha y hacia arriba, todo esto debido a que existe una transferencia hacia los consumidores, la cual afecta directamente a su ingreso disponible, y una vez el ingreso disponible ha aumentado, pasa lo propio con la restricción presupuestaria.

Por lo tanto, el doble aguinaldo puede desplazar las restricciones de consumo de los asalariados, impulsando un aumento en el consumo de los mismos.

Al final del día, a mayor ingreso, mayor es la combinación de bienes y servicios que los consumidores pueden adquirir, todo esto en aras de maximizar la utilidad o satisfacción que éstos pueden percibir de sus compras.

3. Construcción de la muestra

La muestra objeto de la investigación fue construida mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. La razón de porqué se optó por este método de muestreo fue la dificultad que existe para reconocer a la población asalariada

cuando está fuera de sus lugares de trabajo, por lo que era necesario que la encuesta se aplique dentro de la entidad donde desarrollan sus actividades laborales, sin embargo esto supone una dificultad adicional, que es el conseguir el consentimiento por parte de las empresas para aplicar una encuesta de esta naturaleza a sus empleados, por lo cual el autor tuvo que recurrir a encuestar en empresas donde pudo obtener algún tipo de acceso, se procuró aplicarla en empresas que realicen todos los tipos de actividades económicas.

Para el tamaño de la muestra se basó en el teorema del límite central, el cual dicta que cuando el tamaño de la muestra es mayor o igual a 30, las medias muestrales tienen una distribución normal con media igual a la media poblacional y varianza igual a la varianza poblacional dividido el tamaño de la muestra. Dicho esto, se intentó alcanzar el mayor tamaño muestral posible con el objetivo de disminuir la varianza de la muestra. El tamaño muestral fue de 208 asalariados.

La encuesta fue aplicada a partir del 25 de febrero del 2015 hasta el 24 de marzo del mismo año.

En la encuesta se incluyó variables descriptivas, las cuales se esperaba que influyeran en cierta forma la decisión de gasto de los asalariados. Las variables descriptivas incluidas fueron las siguientes:

- Género
- Edad
- Estado civil
- Cantidad de hijos
- Ingresos mensuales
- Cargo laboral

4. Resultados de Investigación

Los destinos del doble aguinaldo, en los que se basó la recolección de la información primaria, fue un amplio abanico de opciones de consumo, los cuales son usados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) para el cálculo del

Índice de Precios al Consumidor (IPC). También se utilizaron en la investigación otros destinos ajenos al consumo, correspondientes a otros tipos de gasto como pagos al extranjero, gastos de temporada, o pagos a la banca.

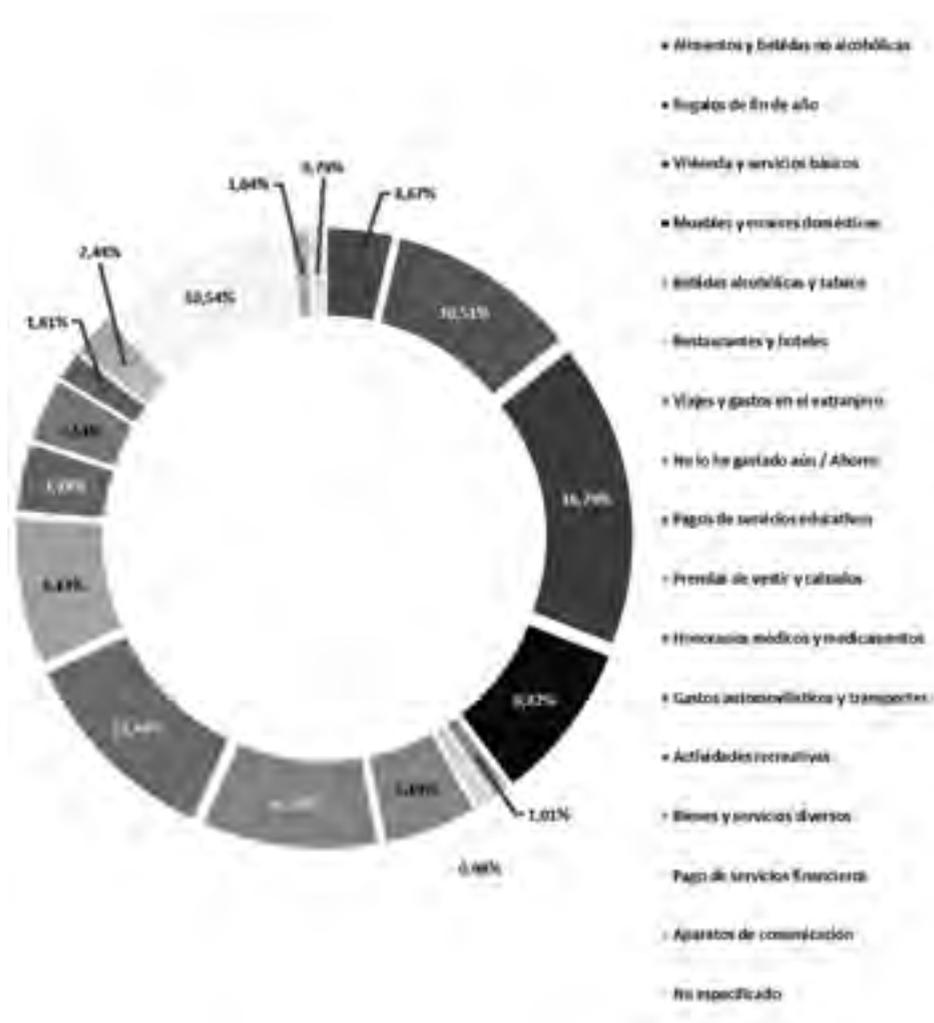
Una vez establecidos los posibles destinos del doble aguinaldo, se procedió a calcular la media aritmética a partir de la información brindada por parte de los asalariados para ambos dobles aguinaldos

objeto de estudio (Doble aguinaldo 2013 y 2014).

Doble Aguinaldo 2013

El más polémico de todos, el doble aguinaldo 2013 fue el que desató todo tipo de problemáticas en Bolivia con su implementación. Aun más cuando se constató con los resultados de la investigación, que fue recibido por una cantidad inferior de asalariados.

Gráfico 1
Composición del gasto del doble aguinaldo 2013 (Expresado en porcentajes)



Fuente: Elaboración propia.

Los gastos promedios obtenidos mediante la muestra para el doble aguinaldo del año 2013 indican que el destino más afectado por el gasto de los asalariados fue el de “Vivienda y servicios básicos”, en el cual los asalariados destinaron en promedio el 16,79% de su doble aguinaldo recibido. Le siguieron por detrás, entre los más significativos, “Pago de servicios educativos” con el 11,44%, “Pago de servicios financieros” (10,54%), los “Regalos de fin de año” (10,51%), “No lo he gastado aún / Ahorro” (9,75%). Estos cinco destinos llegan a componer el 58.95% del total gastado para el doble aguinaldo del año 2013.

Como se puede observar en el Gráfico 1, el gasto del doble aguinaldo 2013 por parte de los asalariados, pudo afectar a más que solamente el agregado del consumo, ya que como se ilustró previamente, también se destinó parte del doble aguinaldo al ahorro, para gastos en el exterior del país y al pago de servicios crediticios.

Una de las principales preocupaciones, en el momento de la implementación del Decreto 1802, fue el tema de que la canasta familiar se vería afectada por la

inflación vía el incremento del consumo de este tipo de productos, y sin embargo nótese que la canasta familiar, que está comprendida en el destino “Alimentos y bebidas no alcohólicas”, fue de las menos afectadas, conformando, en promedio, sólo el 3,67% del gasto total del doble aguinaldo en la gestión 2013.

Cabe mencionar que el doble aguinaldo en el año 2013 tuvo un factor extra, el cual fue que era un ingreso totalmente imprevisto, por lo que surge la sospecha razonable de si este factor tuvo algún tipo de influencia sobre la decisión de gasto del doble aguinaldo. A priori se podría deducir que este elemento provocaría un frenesí de consumismo del tipo impulsivo

Doble aguinaldo 2014

Al igual que el doble aguinaldo 2013, el segundo aguinaldo de la gestión 2014 afectó a más que sólo el agregado del consumo, pero la principal diferencia entre estos fue que el aguinaldo extra del 2014 impactó sobre los agregados macroeconómicos ajenos al consumo en mayor cuantía que el primer doble aguinaldo.

Gráfico 2
Composición del doble aguinaldo 2014 (Expresado en porcentajes)



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta para esta variable, arrojaron que el ítem en el cual los asalariados más destinaron su aguinaldo extra fue “No lo he gastado Aún / Ahorro” el cual en promedio consumió el 16% del doble aguinaldo 2014, lo siguieron por detrás “Vivienda y servicios básicos” (14%), “Pago de servicios educativos” (13%), “Pago de servicios financieros” (12%), entre los más significativos. Estos cuatro destinos comprendieron casi el 55% del doble aguinaldo 2014.

El hecho de que, para el doble aguinaldo del año 2014, el ahorro hubiera sido el destino más escogido por los asalariados, se puede deber haciendo una analógica con la hipótesis del ingreso permanente desarrollada por Milton Friedman, se deduciría que el doble aguinaldo, siendo el ingreso transitorio que es, no tendría mucho impacto sobre el consumo de

las familias y que estas estarían más propensas a ahorrarlo. Los datos de la investigación son una gran constatación empírica de dicha hipótesis.

Al comparar el gasto promedio del doble aguinaldo 2014 con respecto al del 2013, se puede ver claramente que existe una baja considerable en 10 destinos, propios del agregado macroeconómico consumo, siendo “El pago de servicios educativos”, “Actividades recreativas” y “Gastos automovilísticos y transporte” los únicos ítems de consumo que tuvieron un crecimiento de su gasto promedio para el doble aguinaldo 2014. Por su parte agregados que afectan a la balanza de pagos, el ahorro, y la liquidez de los bancos, tuvieron crecimientos notables, como ser los ítems “No lo he gastado aún / Ahorro”, el cual tuvo una variación absoluta de 6,2 puntos porcentuales.

Tabla 1
Comparación del gasto del doble aguinaldo 2013 y 2014 (Expresado en porcentajes)

Destinos del doble aguinaldo	Gasto medio 2014	Gasto medio 2013	Variación absoluta
No lo he gastado aún / Ahorro	15,9%	9,7%	6,2%
Vivienda y servicios básicos	14,4%	16,8%	-2,4%
Pagos de servicios educativos	13,2%	11,4%	1,8%
Pago de servicios financieros	11,4%	10,5%	0,9%
Regalos de fin de año	8,3%	10,5%	-2,2%
Muebles y enseres domésticos	7,7%	8,8%	-1,1%
Viajes y gastos en el extranjero	6,5%	5,2%	1,3%
Prendas de vestir y calzados	6,0%	8,1%	-2,1%
Gastos automovilísticos y transportes	4,1%	3,5%	0,6%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	3,4%	3,7%	-0,3%
Honorarios médicos y medicamentos	3,0%	3,8%	-0,8%
Bienes y servicios diversos	2,3%	2,4%	-0,1%
Actividades recreativas	1,9%	1,6%	0,3%
Aparatos de comunicación	0,9%	1%	-0,1%
No especificado	0,4%	0,8%	-0,4%
Bebidas alcohólicas y tabaco	0,3%	1%	-0,7%
Restaurantes y hoteles	0,3%	1%	-0,7%

En lo que concierne al destino que afecta el Ahorro, se puede observar que cuando se disipa el hecho de que el doble aguinaldo sea un ingreso imprevisto, la hipótesis del ingreso permanente toma aún más significancia, por lo que esta hipótesis podría explicar porqué este ítem tenga un porcentaje considerable en el gasto del doble aguinaldo 2013 y aún más en el del 2014.

Como se puede evidenciar en la Tabla 1, hay cierto comportamiento en la composición de los gastos para ambos aguinaldos, que apoyen la teoría introducida en la sección 3.8.1, de que efectivamente el hecho de que el doble aguinaldo 2013 haya sido un ingreso totalmente imprevisto, causó un frenesí de consumismo impulsivo, nótese el decrecimiento de la composición del gasto para el doble aguinaldo 2014 en 10 de los 12 destinos de consumo.

5. Conclusiones

Mediante la presente investigación se logró determinar cuáles fueron los principales destinos del doble aguinaldo recibido tanto para la gestión 2013 como para la del 2014. Los principales cinco destinos del doble aguinaldo 2013, en orden de importancia, fueron los siguientes: “Vivienda y servicios básicos” (16%), “Pago de servicios educativos” (11%), “Pago de servicios financieros” (11%), “Regalos de fin de año” (11%), “No lo he gastado aún / ahorro” (10%). En contrapartida, para el gasto del doble aguinaldo 2013 hubo partidas con gastos promedios insignificantes como por ejemplo: “Bebidas alcohólicas y tabaco” (1%), y “Restaurantes y hoteles” (1%).

En lo que al doble aguinaldo 2014 respecta, sus principales cinco destinos fueron: “No lo he gastado aún / Ahorro” (16%), “Vivienda y servicios básicos” (14%), “Pago de servicios educativos” (13%), “Pago de servicios financieros” (11%), “Regalos de año nuevo” (8%). Al igual que para el doble aguinaldo del año 2013, el aguinaldo extra del 2014

tuvo destinos cuyo porcentaje medio de gasto es insignificante, pero en el caso del doble aguinaldo del año en cuestión, los destinos de menor ponderación fueron los siguientes: “Aparatos de comunicación” (1%), “Bebidas alcohólicas y tabaco” (0,3%), y “Restaurantes y hoteles” (0,3%).

Al estudiar las composiciones del doble aguinaldo, se encontraron constataciones empíricas de hipótesis importantes acerca del comportamiento del gasto por parte de las personas asalariadas, la primera de ellas sería la hipótesis del ingreso permanente desarrollada por Milton Friedman, la cual estipula que los asalariados estarían más propensos a ahorrar un ingreso transitorio como el doble aguinaldo, nótese que la categoría correspondiente al ahorro es el principal destino del doble aguinaldo 2014, y es uno de los principales cinco del doble aguinaldo 2013. El hecho del aumento en la categoría del ahorro en el gasto del doble aguinaldo 2014, se debe a otro fenómeno descubierto mediante el análisis de los resultados de la investigación, dicho fenómeno se refiere a que el doble aguinaldo 2013 fue un ingreso totalmente inesperado, ya que su implementación se la hizo en noviembre del 2013, y que debido a esto, los asalariados se entregaron a un frenesí de compras impulsivas; una buena evidencia de esto es que en la composición del gasto medio del doble aguinaldo 2013, el gasto en bienes de consumo es superior al del 2014.

Bibliografía

- McConnell, C. R., Brue, S., & Macpherson, D. (2007). *Economía Laboral*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Ministerio de Gobierno. (16 de Octubre de 2014). *Ministerio de Trabajo, empleo y previsión social*. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gob.bo/NormativaLaboral.asp>
- Mochón, F. (2009). *Introducción a la Macroeconomía*. Madrid, España: Mc Graw Hill.

- Mochón, F., & Becker, V. (1997). *Economía: Principios y aplicaciones*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Mochón, F., & Becker, V. (2008). *Economía: Principios y aplicaciones*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Nicholson, W. (2004). *Microeconomía intermedia y sus aplicaciones*. Mexico: Thomson.
- Nicholson, W. (2005). *Teoría Microeconómica Principios básicos y ampliaciones*. Madrid, España: Thomson.
- Rudiger Dornbusch Fischer, S., & Startz, R. (2009). *Macroeconomía*. México: Mc Graw Hill.
- Sabino, C. (1991). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Caracas, Venezuela: Cedice.

RE - EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS DEL RUBRO INDUSTRIAL EN SANTA CRUZ DE LA SIERRA

Lorena Rico De Los Rios¹

¹ Graduada de Psicología - UPSA.

Resumen

El principal objetivo fue describir el panorama actual de la gestión de los recursos humanos de las empresas del área Industrial de Santa Cruz de la Sierra en la gestión 2017, comparando los resultados encontrados en la misma investigación realizada hace 14 años atrás. Las empresas que participaron de la investigación fueron 65 en total, de las cuales 38 contaban con área de recursos humanos y el 27 restante otra área o persona es encargada de la gestión de personal. Se vio por conveniente utilizar un diseño descriptivo, no experimental, transversal. Se hizo la toma de muestra mediante cuestionarios que fueron enviados mediante cartas de la universidad de solicitud de información.

Los resultados obtenidos mostraron que se observa a nivel económico, pero no acompaña con el crecimiento y desarrollo estructural de la empresa y menos aún con el departamento de recursos humanos, además se puede observar que los procesos de gestión de recursos humanos son aplicados dependiendo de la importancia que les otorgue la empresa o ya definitivamente no son aplicados. Se observó que ante la falta de personal asignado al departamento de recursos humanos surge la necesidad de terciarizar algunos procesos o en su defecto partes de los procesos.

Palabras Clave: Recursos humanos, Procesos, Gestión, Desarrollo Organizacional.

Abstract

The main objective was to describe the current panorama of human resource management of companies in the Industrial area of Santa Cruz de la Sierra, in 2017 management, comparing the results found in the same research carried out 14 years ago. The companies that participated in the investigation were 65 in total, of which 38 had a human resources area and the remaining 27 had another area or person in charge of personnel management. It was considered convenient to use a descriptive, non-experimental, cross-sectional design. The sampling was done through questionnaires that were sent by letters from the university requesting information.

The results obtained showed that it is observed at an economic level, but it does not accompany the growth and structural development of the company, and even less so with the human resources department. Furthermore, it can be observed that the human resources management processes are applied depending on the importance given by the company or they are definitely not applied. It was observed that due to the lack of personnel assigned to the human resources department, the need arises to outsource some processes or, failing that, parts of the processes.

Keywords: Human resources, Processes, Management, Organizational Development.

1.1. Antecedentes y estado actual

Para evaluar el estado de la gestión de los recursos humanos en las empresas del sector industrial del departamento de Santa Cruz de la Sierra, debemos tener una idea del panorama del sector industrial, así como también conocer el estado actual de las investigaciones que han abordado el estudio de la gestión

de recursos humanos en el país y fuera de él.

1.1.1. El Desarrollo del sector industrial en Bolivia

En Bolivia, específicamente en el departamento de Santa Cruz, se viene

suscitando en los últimos 10 años un constante cambio demográfico y socioeconómico que ha contribuido al crecimiento del área industrial. Este desarrollo se ha dado tanto en la creación de nuevas industrias como en la consolidación de la industria ya existente, puesto que el modelo económico y las condiciones económicas en el exterior han favorecido al crecimiento y mejoramiento del sector. (Duran, 2011).

Sin embargo, el presidente de la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz (CAINCO) señaló en un informe reciente, que se experimenta una marcada desaceleración de la economía, pues al primer semestre del 2016 se registró un crecimiento del PIB del 4%, cuando en 2013 estaba en el orden del 6,8% y que estas cifras son indicadores directos de cambios desfavorables para el sector (Lazcano, 2016) Exponiendo de esta manera una perspectiva diferente sobre el panorama del sector económico – industrial, cinco años después del panorama que pintaba Duran .

1.1.2. La gestión de RRHH en Santa Cruz

En Santa Cruz de la Sierra, Rojas (2004) hizo un estudio de la gestión de los recursos humanos, donde describe el panorama de los procesos del área de recursos humanos y la existencia e importancia del área dentro de las empresas industriales pertenecientes a la CAINCO. Él abordó el objetivo de la investigación a partir de la funcionalidad del área de recursos humanos dentro de la empresa, las funciones que cumplen, los procesos fundamentales del área, su dependencia jerárquica, el grado de participación en la toma de decisiones estratégicas para la organización, si hay o no un presupuesto asignado al departamento, como también abordó las características de la persona que está a cargo de área y de las personas que conforman el departamento dentro de la empresa, estas características fueron descritas mediante indicadores,

como ser su formación académica, sexo, edad, experiencia en Recursos Humanos y en el caso de las personas que conforman el área se toma en cuenta las funciones que desempeñan para el área .

Rojas(2004) toma una muestra de aproximadamente 107 empresas y encuentra que solo en 13% de las empresas del sector industrial afiliadas a CAINCO cuentan con un departamento de Recursos Humanos formalmente estructurado, además se percata que un 27,1% tenía establecido dentro de la empresa el área de Recursos humanos como un departamento de personal con una alta carga de tareas administrativas más que de gestión y el 59,8% de las empresas no contaban con ninguna de las dos figuras ya mencionadas. (Rojas, 2004)

1.1.3. La investigación de la gestión de RRHH en Iberoamérica

La trayectoria de la gestión de los recursos humanos ha sido dinámica y ha estado en constante cambio buscando reconocimiento como un área fundamental para el funcionamiento de las organizaciones. A través de los constantes cambios existentes en el medio laboral, es que el área de los recursos humanos cobra importancia e influencia dentro de las organizaciones. Esta área se hace necesaria para apoyar la convivencia y al ambiente de trabajo, y para encargarse de la vinculación y desvinculación de personas en las organizaciones y para guiar en su formación, desarrollo y crecimiento dentro de las mismas para así desempeñar mejor sus funciones (Alles, 2000; Chiavenato, 2002).

Este fenómeno en el área los recursos humanos se ve reflejado, no sólo en Bolivia, sino también en otros países como ser España, México y Colombia. Independientemente del desarrollo económico de estos países, no necesariamente comparables entre sí, la inquietud por conocer el panorama actual

de la gestión de recursos humanos está presente.

Dentro de las investigaciones que abordan este tema en España están las de González, Martínez y Pardo del Val (2009) y la de Nicolás y Rubio (2013). González, et al. (2009) analizan la gestión del talento humano en la empresa industrial española. Ellos parten dando un enfoque diferente a la gestión de recursos humanos, definiendo la gestión del talento como la capacidad de la organización de adquirir, desarrollar y asignar el talento de las personas, maximizando el valor que éste genera para la organización. De ahí que analizan esta capacidad de acuerdo con los elementos que la constituyen, los cuales son actitudes, habilidades, valores, conocimiento y experiencia.

A partir de un análisis Delphi con un grupo de expertos, consultores de recursos humanos, presentan el estado actual de la gestión del talento en la empresa industrial española. Ellos concluyen que las empresas reconocen la importancia del talento, son conscientes de que éste se compone principalmente de actitudes y entienden que una adecuada gestión del mismo permitirá a la empresa aprovechar mejor su ventaja competitiva, no obstante hacen muy poco para alcanzar una gestión del talento efectiva, la cual definen como una capacidad para emplear diversos recursos organizativos y coordinativos de manera estratégica para alcanzar mejores resultados en la organización (González, et al., 2009).

Más recientemente, Nicolás y Rubio (2015) identifican que cada vez son más las empresas sociales que forman el tejido productivo español y como cualquier otra organización, deben gestionarse eficientemente. Sin embargo, son escasas las investigaciones que analizan la dirección de este tipo de empresa y, en menor medida, las que se centran en la gestión de los recursos humanos. Por lo cual, realizan una investigación donde pretendieron definir, identificar y analizar

la gestión de los recursos humanos de las empresas sociales españolas, utilizando como metodología el estudio de casos. Ellos concluyeron que las empresas sociales deben mejorar su gestión de RRHH, porque realizan prácticas muy básicas en las que distinguen entre trabajadores y voluntarios.

Otro país en el que se encontró una investigación relacionada con el área de los recursos humanos es México, en el Estado de Hidalgo donde Mendoza y Hernández (2008) deciden analizar la relación existente entre las prácticas de gestión de recursos humanos que utilizan las pequeñas empresas con el desempeño, según la percepción del propietario principal, así como la influencia que éstas tienen en el desempeño organizacional. Ellos demostraron la importancia que tiene la aplicación de gestión de los recursos humanos en la empresa y sobre todo, la influencia que tiene el sistema de incentivos justo, en el desempeño de la empresa y no así por afinidades parentales.

Calderón, Naranjo y Álvarez (2007) realizan un estudio en Colombia que aborda de manera sintética las relaciones entre la modernización empresarial y la gestión humana en el país. Ellos describen las características de las áreas de gestión humana y de las prácticas de recursos humanos, el mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos. Por último, abordan la generación de conocimiento en Colombia, considerando las tres perspectivas más sobresalientes: la sociológica, la humanística y la estratégica, siendo desde esta última desde donde se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la organización. Ellos resaltan la asociación encontrada entre recursos humanos y cultura organizacional, donde todas las prácticas varían entre las culturas jerárquicas y las culturas fuertes, pero no hay diferencias entre las jerárquicas y las débiles. La

investigación constató parcialmente la influencia de determinadas prácticas sobre los tipos culturales, excepto sobre la cultura racional en la que ninguna práctica de recursos humanos incide. Se percibió además que la fuerza cultural se relaciona con cuatro de las prácticas consideradas.

Por otra parte, Restrepo y Arias (2015) plantean explorar las prácticas de gestión humana en las empresas agropecuarias de la sub-región de Urabá (Colombia) y establecen el estado actual de una situación. Ellos observaron la relación existente entre los procesos de la gestión humana y la competitividad organizacional desde la perspectiva de los gerentes y/o administradores del área de Gestión del Talento Humano de organizaciones agrícolas. En base a sus resultados llegaron a la conclusión de que en las organizaciones estudiadas y los líderes de talento humano coinciden en que existe un proceso de desarrollo y formación de personal, en cuanto a que este contribuye a un mejor desempeño en el puesto de trabajo, al logro de las estrategias de producción y comercialización y, por consiguiente, a la competitividad. En relación al sistema de compensaciones de las unidades productivas estudiadas, se encontró que la empresa cumple con todas las prestaciones legales, pero es claro que el sistema de compensaciones no obedece a un estudio a profundidad de los puestos de trabajo, además que los procesos de selección no cuentan con mapas de competencias y descripciones de cargos acordes al sector agropecuario. Lo anterior permite plantear que se requieren mejoras en métodos e instrumentos de selección y sistemas de compensación adecuados a la cultura organizacional, al sector agrícola y a la región.

1.2. Referentes Teóricos

Se presentarán referentes encontrados que estructuraron conceptualizaciones teóricas, en relación al área de recursos

humanos y los temas que engloba el estudio de esta área, a partir de los cuales se desarrolla el presente trabajo.

1.2.1. Administración de los Recursos Humanos

Se encontraron varios autores que abordan desde diferentes perspectivas la administración de Recursos Humanos. Por ejemplo Chiavenato (2002), propone como premisa que las personas constituyen el principal activo de la organización, de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. A partir de esa premisa es que conceptualiza la administración de recursos humanos como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos; además de un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.

Sin embargo la autora, Alles (2000) propone a la administración de los recursos humanos como un gobierno el cual implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral organización - empleado, en busca de aportar un soporte a la organización para evitar caer en situaciones desventajosas para la organización. Orizaga (2011) por su parte plantea que con los cambios ideológicos que se dan en cuanto al medio ambiente laboral, en la definición de los recursos humanos se encuentra un respaldo humanista, transformando la administración de los recursos humanos en la piedra angular de la organización, ya que afecta todo el conglomerado administrativo y a la toma de decisiones organizacionales.

El autor Chiavenato (2002), resume la historia de la administración de los recursos humanos en tres eras o etapas de evolución, las cuales permiten preciar y diferenciar los cambios para consolidar el área de recursos humanos como un

área fundamental que brinda un soporte estratégico a la organización a través de las relaciones humanas. La primera de las etapas es la era de la industrialización clásica, la cual se centra en los años 1900 a 1950 se conceptualizó a la época de manera estática, burocrática, estructurada bajo el modelo piramidal y con pocas enormidades de crecimiento, en relación al área se describe como un espacio de vinculación entre los trabajadores y la empresa encargada con un rol específicamente centrado en la conciliación. La segunda era nombrada como neoclásica es comprendida en la segunda mitad del Siglo XX la cual es visualizada como una etapa donde los principales cambios se ven en la estructura dirigida hacia la estructura matricial, la cual ofrece la departamentalización para garantizar la especialización del trabajo, apertura hacia los cambios e innovación pero mantiene la estabilidad y rigidez en el procesamiento de información. La tercera y última etapa es llamada la era de la información comprendida desde 1990 en adelante y se caracteriza por tener un diseño orgánico y fluctuante, que concibe a las áreas de trabajo como equipos con redes internas de apoyo, gran procesamiento de información y comunicación en todos los cargos y niveles, enfoque orientado hacia la creatividad, innovación y al dinamismo del cambio constante.

A continuación, se presentan los procesos involucrados en la gestión de los recursos humanos que permitirán clarificar el panorama sobre los procesos realizados desde los departamentos de recursos humanos.

1.2.2. Procesos de la Gestión de los Recursos Humanos

Como ya se había mencionado, en la gestión de los recursos humanos se encuentran involucrados procesos destinados al soporte dinámico en busca del bienestar de la organización y de los empleados. Los procesos que

se toman en cuenta para este trabajo son: el reclutamiento, la selección, la inducción, la evaluación de desempeño y la capacitación.

El reclutamiento es explicado por Chiavenato (2002), desde la relación entre las organizaciones y las personas, donde existe una necesidad de una elección recíproca de emplear y ser empleados. Para que esta relación sea posible es necesario que las organizaciones divulguen sus oportunidades de trabajo para que las personas sepan cómo buscarlas e iniciar una relación laboral. Perea (2006) define el reclutamiento como un proceso de captación de recursos humanos que tiene como propósito de armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral: la organización y la persona.

Werther, Davis, y Guzmán (2014) hacen una división del reclutamiento como dos procesos diferentes a los que llaman como reclutamiento interno que es aquella búsqueda de captación de candidatos potenciales en un rango de alcance solo dentro de la organización y el reclutamiento externo que es aquel reclutamiento que no se limita solo a los miembros de la organización si no que amplía sus alcances, permitiendo la participación del mercado externo laboral disponible.

Saavedra (1998) describe el proceso de selección como la fase subsiguiente al proceso de reclutamiento. Dicha fase consiste en determinar qué candidatos pueden pasar a formar parte de la organización, tanto de una persona que se incorpora a la organización o del cambio de puesto de un miembro de la misma.

El objetivo del proceso de selección es escoger al mejor candidato para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. También es importante considerar que la selección de personal no es algo aislado en la

gestión de personal, este proceso es parte complementaria de otros subsistemas de administración de recursos humanos, como son la planificación de personal, el reclutamiento, la capacitación, el desarrollo y planes de carrera, remuneración, higiene y seguridad del empleado y la auditoría y sistemas de información. (López, 2010)

Restrepo, Ladino, y Orozco(2008) apoyan las conceptualizaciones anteriores de selección, pero acotan la importancia del trabajo en equipo con otras áreas afines a la empresarial como es la psicología. Mediante uso de técnicas y herramientas que proporciona la psicología se facilita el proceso de selección aportando mayor eficiencia en la elección del mejor candidato para la empresa. Para los autores, se distinguen dos tipos de pruebas: las psicotécnicas que son aquellas diseñadas para poder reconocer habilidades específicas para el cargo receptor y las pruebas psicométricas que son aquellas herramientas de diseño complejo consideradas objetivas e estandarizadas que permiten visualizar diferencias individualizadas de inteligencia, personalidad y aptitudes.

El uso de pruebas psicotécnicas les sugieren para la identificación de competencias funcionales, para pruebas situacionales y para complementar entrevistas con encargados y jefes inmediatos.

En la rama de pruebas psicométricas hace una subdivisión en cuatro áreas fundamentales: Tests de inteligencia, que son aquellos que permiten conocer su nivel de resolución de conflictos y capacidad de aprendizaje; Tests de aptitudes exploran las aptitudes necesarias existentes para realizar tareas específicas de acuerdo con el cargo; Tests de personalidad, que evalúan los rasgos característicos esenciales y no modificables y de poca variación de la persona, y finalmente los tests proyectivos que exponen rasgos del carácter del individuo en relación a su

percepción y proyección personal con el mundo.

Guiñazú (2004) aborda el proceso de capacitación desde la capacidad de aprendizaje orientada a la acción hacia un cambio adaptativo expresado a través de una conducta, dado que a través de la acción la persona se adapta al mundo laboral transformándolo, es decir, enfrentando y resolviendo los problemas de trabajo que se presenten. Hablamos de modificación puesto que las personas al aprender incorporan algo que no tenían: un conocimiento, una habilidad o una actitud. La capacitación es un proceso diseñado como medio por el cual la organización atiende las necesidades del contexto. Por lo que es un proceso porque no sucede en forma rápida y puntual, sino en el transcurso de cierto período de tiempo.

Para Palaci (2005), el desempeño laboral es el aporte a la organización que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo, mediante conductas y actitudes que contribuirán a la eficiencia organizacional. Por lo que dicho desempeño debe ser medido y cuantificado mediante herramientas que permitan evaluar cuán importante es para la empresa. Y en busca de ampliar los conocimientos en materia de evaluación de desempeño, explican algunos métodos unilaterales y multilaterales de evaluación de desempeño frecuentes.

La escala gráfica de calificación es una evaluación de desempeño del área empresarial, que según Snell y Bohlander (2012) describen este método como unilateral, es decir refleja la evaluación y percepción de una sola de las partes caracterizada por la evaluación de los rasgos y características estructuras en una escala en el que el evaluador indica el grado en el evaluado percibe que posee ese rasgo en específico o característica.

En el caso de las evaluaciones multilaterales se puede ejemplificar con

la evaluación de 360 grados, que Snell y Bohlander (2012) define este tipo de modalidad de evaluación como un tipo de evaluación compleja, ya que requiere la combinación y acoplaje de la percepción de todas las partes involucradas en el trabajo y desempeño laboral del evaluado, ayudando a reducir sesgos de percepción. Después de haber realizado un estudio de varios trabajos de investigación relacionados al tema y conjuntamente hacer una revisión teórica de los conceptos relacionados al tema, surge la siguiente pregunta:

¿Cuál es la situación actual en gestión de recursos humanos en la ciudad Santa Cruz de la Sierra, como se desarrollan las prácticas y sus procesos dentro de las empresas específicamente del área industrial?

A continuación, se presenta los objetivos de la investigación:

1.3. Objetivo general

Describir el panorama actual de la gestión de los recursos humanos de las empresas del área Industrial de Santa Cruz de la Sierra, en la gestión 2017.

1.3.1. Objetivos específicos

- Conocer la estructura del departamento de recursos humanos en empresas que forman parte de esta investigación.
- Identificar cuál es el perfil de los responsables del departamento de recursos humanos y del personal a su cargo.
- Indagar sobre qué funciones ejerce el departamento para la organización.
- Analizar cuál es el rol del psicólogo dentro del área de recursos humanos.

2.1. Tipo de Investigación

En esta investigación, se vio por conveniente emplear un diseño de investigación de tipo descriptivo, no experimental, transversal que según Hernández, Fernandez y Baptista (2010)

define como un diseño que busca explorar y conocer una situación, un evento y o un contexto en específico, la recolección de datos es realizada una sola vez en un momento específico.

2.2. Participantes

La población meta que se escogió para este trabajo fueron las empresas (404) afiliadas del área industrial. Por circunstancias de tiempo y accesibilidad se enviaron 170 cartas de solicitud de información a las 242 empresas afiliadas al área industrial con una planilla superior a 50 personas empleadas de manera directa en la empresa, no tomando en cuenta subcontrataciones, ya que empresas con esas características se consideran fuera del rango de empresas pequeñas y medianas (Claros, Estívariz, & Camacho, 2010). Dando 65 en total las empresas que respondieron a la solicitud y forman parte de la muestra, cabe resaltar que dentro de ella se incluyen 3 holdings empresariales.

El tipo de muestreo que fue necesario utilizar fue el muestro por conveniencia, debido al tiempo planificado para la toma de datos y la disponibilidad de las empresas que cumplían con los criterios establecidos que aceptaron formar parte de la investigación (Hernández, et al. 2010).

2.3. Instrumentos

Para la recolección de información se utilizó cuestionarios. Según Blasco y Laura (2008) consiste en proporcionar una consulta estructurada, en las cuales las preguntas están predeterminadas tanto en su secuencia como en su formulación. Donde se formula en la mayoría de los casos un número fijo de preguntas de forma estándar y en el mismo orden.

Los instrumentos utilizados son dos cuestionarios base que fueron adaptados para el contexto actual, tomados del trabajo de Rojas (2004) y de autoría propia de este autor no validados

estadísticamente para una población específica. Dichos cuestionarios fueron diseñados para ser aplicados según la estructura de la empresa, contemplándose la existencia o no del departamento de recursos humanos/personal. Se optó por esta técnica e instrumento para poder obtener la

información pertinente y para darle continuidad al trabajo anterior.

2.4. Variables

A continuación en la tabla se presentan las variables con la que se orienta esta investigación.

Tabla 1
Tabla de explicativa de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones
Diseño de la estructura del área de R.R.H.H.	Conformación del área dentro de la estructura organizacional con un nivel jerárquico y equipo de personal que en función a un presupuesto aprobado apoyen y ejecuten el cumplimiento de las metas de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Posición en la organización • Cantidad de personal
Características del responsable de R.R.H.H.	Cualidades físicas y personales que lo definen e identifican.	<ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Grado de formación académica • Edad
Características del personal	Cualidades personales de los individuos que conforman el departamento respondiendo a las necesidades, funciones y actividades del área.	<ul style="list-style-type: none"> • Área de formación profesional • Grado de formación académica • Sexo • Principales funciones del departamento
Procesos y funciones del departamento	Tareas específicas del área de recursos humanos para responder a las necesidades de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía y participación en la organización • Reclutamiento • Selección • Capacitación • Evaluación de desempeño • Procesos administrativos

2.5. Procedimiento

Se contactó con las empresas para corroborar que cumplieran los criterios y hacer la propuesta de participación en la investigación donde se les explicó brevemente en qué consistía la investigación. Posteriormente se enviaron las cartas emitidas por la Universidad UPSA como respaldo, aclarando por escrito lo anteriormente conversado además del acuerdo de confidencialidad y los cuestionarios adjuntos en sobres de la UPSA a las empresas para la participación en la investigación. Vía telefónica se hizo el seguimiento del llenado de los cuestionarios. Se aplicó el cuestionario según lo pactado.

Las empresas que no cumplieron con la provisión de datos suficientes para la investigación fueron automáticamente descartadas.

Se tabularon los resultados obtenidos de las entrevistas según la estructura de los cuestionarios, se sometieron a un análisis los resultados de la tabulación para la elaboración y presentación de las conclusiones.

A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos de la investigación realizada. Debido a que se dividió la investigación en dos grupos de empresas; las que tienen un área de Recursos Humanos

o personal y las que no, se presentarán en primera instancia los resultados obtenidos del primer grupo de empresas que contemplan un departamento de Recursos Humanos o personal dentro de su estructura organizativa y consecutivamente se expondrá los resultados del segundo grupo, las que no contienen un área de Recursos Humanos.

3.1. Diseño de la Estructura del Área de Recursos Humanos – Primer grupo

En la tabla que se presenta a continuación, muestra que la Gerencia General tiene una relación significativa con el área de Recursos Humanos, porque el 50% del área de Personal depende directamente de Gerencia.

Tabla 2
Dependencias frecuentes del área de RRHH o personal

Dependencia del Área de RRHH	n	%
Gerencia General	19	50
Administración general o subgerencia administrativa	8	21
Finanzas y contabilidad	8	21
Área coordinativa entre gerencias y Gerencia General	3	8

n = número con departamentos dependientes a esa área

También se indagó sobre la cantidad de personas que conforman las empresas y las asignadas a área de Recursos Humanos. Como se observa en la tabla 4 el tamaño de las empresas y de los departamentos de personal son muy variados, sin embargo la mayor parte de los departamentos de personal son pequeños. No se puede establecer una relación entre cantidad de personas en el departamento y número de personal en la empresa, pero se observa que aproximadamente el 1% del personal está destinado a esta área.

Tabla 3
Distribución de personal de la empresa y el personal al área de RRHH

Proporción de personal	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
Cantidad de personas que conforman el departamento	1	58	4,53	9,10
Cantidad de personas que conforman la empresa	50	4420	437,26	754,06

3.2. Características del responsable de Recursos Humanos – Primer grupo

En este apartado se organizaron los resultados que tienen relación con las características, cualidades físicas -personales y profesionales del responsable del departamento de Recursos Humanos. La primera de las cualidades físicas que se indagó, fue el sexo y los resultados obtenidos fueron los siguientes.

Tabla 4
Sexo de la persona encargada del área de RRHH

sexo	n	%
Mujer	9	23,7
Varón	29	76,3

n = número de mujeres y varones

Como los resultados muestran, existe una mayor preferencia de las empresas a contratar a un varón, para que sea el responsable del área, ya que actualmente más del 70% de los responsables del área de Recursos Humanos es de sexo masculino.

La segunda cualidad física que se indagó fue el rango edad en que los responsables se encontraban, los resultados mostraron lo siguiente:

Tabla 5
Rango etario de los responsables del área de RRHH

Rangos Etarios	n	%
de 25 a 35 años	12	31,6
de 36 a 46 años	18	47,4
de 47 a 67 años	8	21,1

n= número de personas pertenecientes a ese rango etario

Los resultados expuestos en la tabla anterior mostraron que el rango etario de preferencia en las empresas para responsables esta entre los 36 a 46 años ya que el 47% de las empresas tienen una persona en esa franja etaria haciéndose cargo del departamento de Recursos Humanos. Pero es importante destacar que muy cerca con un 31% se encuentra el rango etario de 25 a 35 años, lo que sugiere que existe una cierta tendencia a contratar personas jóvenes para asumir la responsabilidad del departamento.

Para finalizar el análisis del perfil de los responsables del departamento de Recursos Humanos, se expondrán los resultados encontrados en relación a su formación académica.

Tabla 6
Áreas de formación de responsables del departamento de RRHH

Área de Formación	N	%
Administración de Empresas	17	45
Ciencias Contables	10	26
Ingeniería Comercial	6	16
Psicología	5	13

n= número de personas con esa formación

Como se puede apreciar en los resultados expuestos en la tabla anterior, pese a que el área de Recursos Humanos es un área que requiere parcialmente una formación humanista, más del 80% las personas que se encuentran a cargo son profesionales del área empresarial – contable.

Para profundizar el análisis del área de formación de los responsables, se hizo una segregación de datos por sexo para saber de manera detallada cuál es la formación según mujeres y hombres, los datos encontrados son los siguientes.

Tabla 7
Área de formación segregada por sexo

sexo	Área de formación	n	%
Mujer	Psicología	4	44,5
	Ingeniería Comercial	2	22,2
	Administración de Empresas	2	22,2
	Ciencias contables	1	11,1
Varón	Administración de Empresas	15	51,8
	Ciencias contables	9	31,0
	Ingeniería Comercial	4	13,8
	Psicología	1	3,4

n= número de personas con esa formación y sexo

Según la tabla anterior, los resultados mostraron que las carreras más frecuentes entre estos responsables son: Psicología para mujeres con un 44,5%, en el caso de los varones Administración de Empresas y Ciencias contables con un 82,8%.

En base a los resultados anteriormente presentados, buscando tener un panorama más amplio sobre la idoneidad de formación académica de los responsables del área y poder conocer si habría una formación adicional compensatoria para las necesidades humanistas del departamento, se indagó sobre su formación académica de post – graduación, los resultados fueron los siguientes.

Tabla 8
Post-titulación segregada por sexo

sexo	post-título	n	%
Mujer	Desarrollo Organizacional	1	11,1
	Relaciones Laborales y Recursos Humanos	1	11,1
Varón	sin post-título	0	0
n= número de personas con post-título			

Los resultados mostraron que solo el 22,2% de los profesionales a cargo del área ostentan un post-título y en su totalidad mujeres.

Tabla 9
Diplomados segregados por sexo

sexo	Diplomado	n	%
Mujer	Dirección de Recursos Humanos y gerencia de RRHH	1	11,1
	Gestión de Recursos Humanos	1	11,1
	Gestión por Competencias	1	11,1
	Gestión y Coaching de Recursos Humanos	1	11,1
	Recursos Humanos	1	11,1
Varón	Gestión por Competencias	2	6,9
	Formación y Desarrollo de Recursos Humanos	1	3,4
	Gestión de Recursos Humanos	1	3,4
	Administración de Recursos Humanos	1	3,4
	Gestión por Competencias de la UPSA	1	3,4
	Gestión por Competencias y Auditoría General	1	3,4
	Gestión y Administración Estratégica de RRHH	1	3,4
	Gestión y Coaching de Recursos Humanos	1	3,4
	Programación Neurolingüística PNL	1	3,4
	Recursos Humanos	1	3,4
Recursos Humanos en Gestión por Competencias	1	3,4	
n= personas con diplomado			

Tabla 10
Especialidades segregadas por sexo

sexo	Especialidad	n	%
Mujer	Psicología Sistémica	1	11,1
Varón	Recursos Humanos	2	6,9
	Comercio Exterior	1	3,4
n= personas con especialidad			

En los resultados obtenidos de las Especialidades que solo el 11,1% de las mujeres cuenta con una especialidad no directamente relacionada con los recursos humanos y en el caso de los varones el 10,3% cuenta con una especialidad, de los cuales el 6,9% las especialidades de los mismos, se relaciona directamente con los recursos humanos.

Tabla 11
Masterados segregados por sexo

sexo	Masterado	n	%
Mujer	Administración de Recursos Humanos	1	11,1
	MBA - Dirección y Gestión Empresarial	1	11,1
Varón	Administración de Empresas	1	3,4
	Dirección de Empresas	1	3,4
	Gerencia de Recursos Humanos	2	6,9
	Gestión del Talento Humano y por Competencias	1	3,4
	MBA	1	3,4
	Recursos Humanos y Gestión por Competencias	1	3,4
	RRHH y Gestión del conocimiento	1	3,4
n= personas con Masterado			

n= personas con Masterado

Los resultados que se obtuvieron de la segregación por sexo y masterado, mostró que en las mujeres el 22,2 % ostenta y en el caso de los varones casi equitativamente con las mujeres el 27,6% de los hombres tienen un masterado y está a cargo de un departamento de recursos humanos o personal.

A continuación se presentan los resultados que responden a la tercera variable de investigación.

3.3. Características del responsable de personal de la empresa – segundo grupo

En este apartado se presentan los resultados relacionados con el encargado de la gestión de los funcionarios en las empresas que no tienen un área o departamento exclusivo para la gestión de los recursos humanos o personal. Para comenzar en análisis de cómo funcionan las empresas sin un departamento de recursos humanos o personal, se preguntó quién eso qué área es la que se encarga de la administración y gestión de los funcionarios en la empresa, los resultados se exponen a continuación.

Tabla 12
Encargado de la gestión del personal

Encargado de Personal	n	%
Administración General	12	44,4
Contabilidad Administrativa	9	33,3
Encargado de Contabilidad y pagos	3	11,1
Dueño Administrador	2	7,4
Finanzas y Contabilidad	1	3,7

n= número de empresas

Los resultados obtenidos de la pregunta realizada a las empresas reveló que el 44,4% de las empresas realiza las gestiones de su personal a través de su área de Administración General y el 33,3% prefiere designar esa tarea al área de Contabilidad Administrativa.

3.4. Características de los colaboradores del área de Recursos Humanos

En este apartado se exponen los resultados que tienen relación con las cualidades personales tanto físicas como formativas de los colaboradores del área de Recursos Humanos. Estas nos permitirán apreciar y analizar de manera íntegra al equipo y soporte que otorgan a la Organización.

La primera de las cualidades que se indagó fue el sexo y los resultados obtenidos fueron los siguientes.

Tabla 13
Sexo de los colaboradores asignados al área de RRHH

sexo	n	%
Mujer	33	40
Varón	50	60
N=	83	100

n= número de personas
N= total de personas

Los resultados obtenidos de los colaboradores mostraron, que en las 38 empresas con planillas de un rango entre los 50 a 4.420 de empleados, actualmente se tiene 83 personas trabajando en el área de recursos humanos y también se observa que la preferencia de estas empresas es de contratar a hombres como soporte del encargado del área de Recursos Humanos, ya que de estas 83 personas solo el 40% son mujeres.

Continuando con el análisis de los resultados obtenidos, se presentarán los resultados obtenidos del área de formación del personal asignado a Recursos Humanos.

Tabla 14
Área de formación de los colaboradores de recursos humanos

Área de formación	n	%
Ciencias empresariales	56	67,4
Otro	14	16,8
Psicología	9	10,8
Comunicación	4	4,8

n= número de personas con esa formación

Los resultados de la tabla anterior son reiterativos en la preferencia de las empresas industriales participantes, por contratar a personas del área empresarial u otras áreas antes que contratar a personas con formación humanista como Psicología y Comunicación, ya que solo llegan a ser 15%. Con los resultados obtenidos sobre la formación académica de los colaboradores de recursos humanos, se vio por conveniente explorar a profundidad este punto para poder obtener información completa y detallada, por lo que a continuación se presenta un cuadro con la información segregada por sexo y grado académico del personal.

Tabla 15
Grado de formación del personal del área de RRHH segregado por sexo

Sexo	Grado	n	%
Mujer	Bachiller	2	6,1
	Técnico Superior	7	21,2
	Licenciatura	21	63,6
	Maestría	3	9,1
Varón	Bachiller	4	8,0
	Técnico Superior	16	32,0
	Licenciatura	25	50,0
	Maestría	5	10,0

n= número de personas con ese grado

Con la información acotada en el cuadro anterior, podemos observar una probable postura en las empresas participantes que exige preferentemente contar con profesionales a nivel Licenciatura

para el área de Recursos Humanos indistintamente del sexo, porque en ambos el grado de mayor prevalencia es la Licenciatura. Nuevamente aparece la tendencia que se presenta en la información anteriormente explorada, en la que las mujeres contratadas tienen una aparente exigencia mayor por tener un grado académico (preferentemente Licenciatura) para acceder a puestos en las empresas para el área de Recursos Humanos, debido a que en el caso de las mujeres 85% es mínimamente Técnico Superior o licenciado y en el caso de los varones es 82%.

Se vio por conveniente explorar más sobre cuáles son las funciones o actividades que los colaboradores desempeñan para el departamento. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

Tabla 16
Actividades realizadas por los colaboradores del área de RRHH

Actividades y Funciones	n	%
Tareas Administrativas	46	26,2
Otros	42	24,0
Reclutamiento y Selección	24	13,7
Planillas	22	12,7
Inducción	21	12,0
Capacitación	20	11,4

n = número de personas que realizan esa función

Con la exploración de las actividades y funciones que realiza el personal de recursos humanos, podemos confirmar la información obtenida en anteriores cuadros, ya que se puede observar que las principales actividades del área de Recursos Humanos actualmente en la mayoría de las empresas son de carácter administrativo, ya que dedican más del 26% a ellas. Por otro lado funciones de gestión específicas de Recursos Humanos como ser inducción y capacitación no superan un 12%.

A continuación se presentarán los resultados que responden a la cuarta variable de investigación.

3.5. Procesos y Funciones del Departamento de Recursos Humanos –Primer Grupo

En el presente apartado se presentan los resultados relacionados con la cuarta variable, la cual focaliza su análisis en las tareas específicas como son reclutamiento, selección, inducción, evaluación de desempeño, procesos administrativos y autonomía del área de Recursos Humanos que le aportan un soporte a la Organización.

Para comenzar, se preguntó sobre el nivel de participación del Departamento de Recursos Humanos en las toma de decisiones estratégicas para la Organización, los resultados fueron los siguientes.

Tabla 17
Nivel de participación de RRHH en decisiones estratégicas

Grado de Participación	n	%
Solo participa en casos específicos	17	44,7
Alta	14	36,8
Baja o nula	7	18,4

n= número de empresas con ese grado de participación

Según los resultados obtenidos en la tabla anterior, se puede apreciar que en el 45% de las empresas participantes, el Departamento de Recursos Humanos solo participa en casos específicos en lo que se refiere a decisiones organizacionales.

Continuando con el análisis, se preguntó sobre las planeaciones estratégicas para la dotación de personal que realiza el Departamento de Recursos Humanos para la empresa. Los resultados fueron los siguientes.

Tabla 18
Departamentos de RRHH que realizan planificaciones estratégicas de dotación de personal

Planeación estratégica	n	%
Sí	20	52,6
No	18	47,4

n= número de empresas

Por los resultados obtenidos, podemos ver que más de 52% de los departamentos realiza una proyección de sus necesidades de personal para cubrir con mayor eficiencia las exigencias de la empresa.

Continuando con el análisis del Departamento de Recursos Humanos, uno de los procesos característicos de la gestión de recursos humanos es el proceso de reclutamiento, al preguntar sobre este proceso a las empresas las respuestas fueron sintetizadas en el siguiente cuadro.

Tabla 19
Proceso de reclutamiento

Proceso de reclutamiento	n	%
El propio departamento de recursos humanos	32	84,2
Es un proceso que se encuentra terciarizado	5	13,2
Otro	1	2,6

n= número de empresas

Por las respuestas obtenidas del proceso de reclutamiento, el 84,2% de las empresas prefieren realizar esa función mediante su propio Departamento de Recursos Humanos, mientras que el 13,2% prefiere derivar ese proceso a una proveedora de ese tipo de servicios.

Para continuar con el proceso de reclutamiento, se preguntó sobre el tipo de reclutamiento que de mayor frecuencia recurrían y los resultados obtenidos que se obtuvieron fueron los siguientes.

Tabla 20
Tipo de reclutamiento frecuente

Tipo de reclutamiento	n	%
Reclutamiento interno	1	2,6
Reclutamiento externo	6	15,8
Ambos	31	81,6

n = número de tipo de reclutamiento usado

Por lo expresado en la tabla anterior, las empresas tienen una preferencia a tener un panorama completo en relación al mercado laboral externo y a la gama de posibles postulantes internos debido a que el tipo de reclutamiento más frecuente es "ambos tipos de reclutamiento" con un 81,6% de frecuencia.

Otro de los procesos característicos del Departamento de Recursos Humanos es la selección de personal, en relación a este proceso los resultados obtenidos se presenta a continuación.

Tabla 21
Proceso de selección

Proceso de Selección	n	%
El propio departamento de recursos humanos	32	84,2
Es un proceso que se encuentra terciarizado	3	7,9
Otro	3	7,9

n= número de empresas

Los resultados obtenidos sobre el proceso de selección repiten la tendencia del reclutamiento con un 84,2% de las empresas que prefieren realizar esa función mediante el su propio Departamento de Recursos Humanos, de la misma forma que en el proceso de reclutamiento.

Ampliando el análisis del proceso de selección, se les preguntó a las empresas si sus Departamento de Recursos Humanos incluían la aplicación de pruebas psicométricas o psicotécnicas dentro de su proceso de selección. Los resultados fueron los siguientes.

Tabla 22
Frecuencia de empresas que aplican pruebas psicotécnicas y psicométricas

Aplicación de pruebas	n	%
sí	19	50,0
no	19	50,0

n= número de empresas

Según las respuestas obtenidas por las empresas, el 50% de sus departamentos incluyen la aplicación de pruebas dentro de su proceso regular de selección.

Continuando con el análisis de los procesos de la gestión de recursos humanos, otro proceso característico de esta área es el proceso de capacitación, el cual se desglosará a continuación.

Se abordó el tema de capacitación desde la responsabilidad de ejecución del mismo dentro de la empresa, los resultados obtenidos fueron los siguientes,

Tabla 23
Proceso de capacitación

Proceso de capacitación	n	%
El propio departamento de recursos humanos	20	52,6
Es un proceso que se encuentra terciarizado	9	23,7
Otro	9	23,7

n= número de empresas

Los resultados del proceso de capacitación mostraron que si bien aún lidera el Departamento de Recursos Humanos como área encargada de gestionar el proceso, no es un proceso de tanta importancia en el departamento ya que más del 46 % de los casos prefiere derivar esta responsabilidad terciarizando este servicio o entregando la responsabilidad a otro departamento. Para finalizar con el análisis de los procesos característicos de la gestión de recursos humanos, se abordará los resultados obtenidos en relación a evaluación de desempeño,

este análisis comenzó abordando cuál es el área que posee como principal responsabilidad llevar a cabo la evaluación de desempeño. Los resultados se presentan a continuación.

Tabla 24
Proceso de evaluación de desempeño

Proceso de Evaluación de Desempeño	n	%
El propio departamento de recursos humanos	28	73,6
Es un proceso que se encuentra terciarizado	2	5,2
Otro	8	21,2

n = número de empresas

Los resultados expuestos en la tabla anterior reflejan que para el caso de la evaluación de desempeño, el 73.6 % de las empresas industriales prefieren que sea su Departamento de Personal o de Recursos humanos el que encabece y lleve a cabo el proceso de evaluación de desempeño, aunque de nuevo reaparece la tendencia con 21,2 % de otro departamento encargado. Conociendo los resultados obtenidos en relación a la evaluación de desempeño, se vio por conveniente interrogar a los departamentos de personal y recursos humanos sobre el alcance de su evaluación a nivel jerárquico, las respuestas obtenidas fueron las siguientes.

Tabla 25
Niveles jerárquicos de aplicación de evaluación de desempeño

Niveles jerárquicos	n	%
Gerentes y jefes	1	2,6
Administrativos	3	7,9
Personal Operativo	9	23,7
Todos los anteriores	25	65,8

n = número de empresas

Según las respuestas proporcionadas por los departamentos de recursos humanos, los niveles que están sujetos a una

evaluación continua son todos los niveles contemplados dentro de la Organización, pero existe una especial distinción con el de personal operativo, ya que en el 23,7% de las empresas prefieren evaluar sólo a este nivel y no así a gerentes y jefes.

Para aclarar algunas dudas sobre los resultados obtenidos en la tabla anterior, se vio por conveniente preguntar sobre la frecuencia de aplicación de sus evaluaciones de desempeño. Las respuestas se sintetizan a continuación.

Tabla 26
Frecuencia de aplicación de evaluación de desempeño

Frecuencia de aplicación	n	%
Una vez por año	18	47,4
No existe una frecuencia establecida	11	28,9
Cada medio año	8	21,1
Tres veces al año	1	2,6

n = número de empresas

Los resultados de frecuencias de aplicación de evaluación de desempeño mostraron que el 47,4% de las empresas prefieren llevar a cabo este proceso una vez al año o definitivamente no tener una frecuencia establecida, también sorprende encontrar que 2,6 % realiza este proceso 3 veces al año.

El último tópico de análisis en la gestión de los recursos humanos son las tareas administrativas asignadas al departamento, para el desglose de los resultados relacionados se comenzó abordando en planeamiento de carrera profesional y su existencia dentro de las empresas industriales participantes. Los resultados se exponen a continuación.

Continuando con el análisis de las tareas administrativas asignadas con frecuencia al Departamento de Personal o Recursos Humanos está el pago de salarios y de planillas. Para abordar el tema se indagó sobre qué área es la encargada de esta

función, los resultados obtenidos fueron los siguientes.

Tabla 27
Departamento encargado de hacer planillas

Encargado de pago de planillas	n	%
El propio departamento de recursos humanos	31	81,6
Otro departamento dentro de la empresa	5	13,2
Es un proceso que se encuentra tercerizado	2	5,3

n = número de empresas

Los resultados mostraron que esta función actualmente continua con la tradición de ser delegada al área de Recursos Humanos dentro de las empresas participantes, ya que más del 81% de las empresas tiene delegada esta tarea a este Departamento.

Tabla 28
Responsabilidad de pago de beneficios sociales

Beneficios sociales	n	%
El propio departamento de recursos humanos	34	89,5
Otro departamento dentro de la empresa	4	10,5

n = número de empresas

Por los resultados obtenidos, se puede ver que el pago y gestión de los beneficios sociales por ley continua siendo en casi el 90 % de las empresas participantes de la investigación una responsabilidad del Departamento De Recursos Humanos o Personal en su defecto. De la misma manera que con los beneficios sociales, se indagó sobre la responsabilidad del control de vacaciones, las respuestas obtenidas fueron las siguientes.

3.6. Procesos y Funciones de Recursos Humanos – Segundo grupo

Entrando en materia de gestión de recursos humanos, se preguntó sobre qué tipo de reclutamiento realizaban cuando

surge la necesidad. Las respuestas que se obtuvieron se exponen el siguiente cuadro.

Tabla 29
Tipo de reclutamiento frecuente

Tipo de reclutamiento	n	%
Reclutamiento interno	4	14,8
Reclutamiento externo	9	33,3
Ambos	14	51,9

n = número de tipo de reclutamiento usado

Según la tabla expuesta anteriormente, el 51,9 % de las empresas que carecen de un Departamento de Recursos Humanos tienen una preferencia por reclutar personal tanto interna como externamente. Aunque más del 30% de las empresas optan por un reclutamiento externo.

Tabla 30
Criterios usuales de selección

Criterios de selección	n	%
Experiencia laboral y voluntad de trabajar	9	33,3
Disponibilidad de trabajo	5	18,5
Requerimiento de puesto	4	14,8
Referencias personales y experiencia laboral	3	11,2
Experiencia laboral y necesidades del puesto	2	7,4
Motivación de trabajo en el candidato, disposición para aprender, experiencia laboral	1	3,7
Empatía con el jefe	1	3,7
Experiencia laboral, disposición para el cargo y funciones	1	3,7
Resultados de desempeño en la empresa	1	3,7

n= número de empresas

En relación a las respuestas obtenidas sobre los criterios de selección en las empresas que carecen de un departamento de gestión de personal, podemos observar que más del 30% de las estas empresas consideran importante para seleccionar a sus candidatos experiencias previas

laborales y la disposición o voluntad para aprender y desempeñarse en su nueva fuente laboral, aunque cabe resaltar dos casos de empresas que tiene criterios peculiares de lección, en una la empatía con el jefe y otra el desempeño en la empresa después de un periodo de prueba.

Otro proceso que se tocó fue la capacitación del personal, se indagó sobre la existencia de un soporte de capacitación continua para el personal, las respuestas obtenidas fueron las siguientes.

Tabla 31
Programa de Capacitación continúa para el personal

soporte de capacitación	n	%
Si	21	77,8
No	6	22,2

n= número de empresas

Las respuestas de este grupo de empresas, en relación a la capacitación, muestran en un 22,2% que no es un proceso prioritario el desarrollo continuo de sus trabajadores.

Para tener una idea más clara del proceso de capacitación, en este grupo de empresas, se indago sobre los temas que se abordan en sus programas de capacitación, las respuestas fueron las siguientes.

Tabla 32
Temas frecuentes de capacitación

Temas de capacitación	n	%
Calidad y seguridad, higiene laboral	12	57,2
Entrenamiento en el puesto, procedimientos y funciones del cargo	5	23,8
Capacitación técnica y administrativa	3	14,3
Inducción, dependiendo del área se refuerzan los valores y métodos de trabajo	1	4,7

n= número de empresas

En los programas de capacitación de este grupo, el 57,2 % de las empresas centra su atención en temas de calidad, higiene laboral y seguridad industrial, solo el 4,7% toma atención en el reforzamiento de valores de sus funcionarios para afianzar su cultura organizacional. Para finalizar se indagó sobre la posibilidad de terciarizar servicios relacionados con los procesos de Recursos Humanos, los resultados fueron los siguientes.

Tabla 33
Tercerización de servicios de recursos humanos

posibilidad de tercerización	n	%
No	18	66,7
No, pero se considera como un opción	9	33,3

n= número de empresas

En este sentido, los resultados de estas interrogantes en más de un 60% de las empresas fue un tajante No ante esta propuesta de tercerización de servicios en gestión de recursos humanos, lo que nos lleva a asumir que en este grupo de empresas no es una prioridad avanzar en gestión de Recursos Humanos.

4. Discusión

A continuación, se analizarán los resultados y dimensiones alcanzados con esta investigación, comparando los hallazgos con la información de investigaciones precedentes.

En un análisis específico de los objetivos principales de investigaciones anteriores en el sector industrial, como es la de Rojas (2004) y ésta investigación, se pudo elaborar una fotografía que refleja el estado de la gestión de Recursos Humanos, pero en esta oportunidad retomando los resultados obtenidos de aquella investigación para comparar con los resultados actualmente encontrados, convirtiendo una investigación transversal en una investigación longitudinal.

Para comenzar, podemos citar la primera de las diferencias significativas encontradas en comparación de este estudio con el anterior, la cual está situada en las diferencias poblacionales de la muestra de aquella época, que registraba sólo 14 de las 107 empresas encuestadas que tenían un área de personal o de Recursos Humanos y aquellas empresas eran principalmente del sector petrolero o multinacionales. En la actual investigación, la muestra registra 38 de las 65 empresas que tienen un área de personal o Recursos Humanos en su estructura y conformada principalmente por empresas del área de la construcción y sus materiales, procesamiento agroindustrial de oleaginosas, productos comestibles, productos avícolas y embutidos. No se pudo contar en esta oportunidad con la participación de empresas multinacionales y petroleras como en la oportunidad anterior, debido a cambios políticos y en disposiciones en la posición de empresas ahora fiscalizadas por instancias gubernamentales, que les impide proporcionar información bajo cualquier fin.

Otra coincidencia encontrado con el primer estudio, es que las principales actividades de mayor frecuencia del departamento de Recursos Humanos son de carácter administrativo que la gestión de procesos y que existen empresas que valoran el soporte de Recursos Humanos asignando personal con cargos específicos para determinados procesos.

Una diferencia encontrada en esta oportunidad con el anterior estudio, es que si bien en el anterior se mencionaba que la orientación del personal y los encargados del departamento de Recursos Humanos era de carácter empresarial y que para formar parte de este departamento se exigía mayor grado de formación académica, en este segundo estudio se puede discrepar en que el grado de exigencia académica no estaba en la pertenecía al Departamento de Recursos Humanos si no en el sexo, es

decir que a las mujeres se les exige mayor grado académico para formar parte del departamento que a los hombres, ya que se encontró evidencia de que ninguna de las mujeres encargadas de un departamento tiene un rango menos a Licenciada con post-títulos o diplomado y en el caso de los hombres existen casos de encargados que solo llegan a un grado formativo de Técnico Superior o Licenciado. Pero se concuerda con el anterior estudio que la orientación de mayor frecuencia para este departamento continúa siendo del área de las ciencias empresariales y contables.

Concordamos en ambos estudios, que los procesos de recursos humanos no siempre están siendo realizados por personas idóneas en formación para ser llevados a cabo en especial con los procesos que están relacionados estrechamente con la formación de un psicólogo, es decir las empresas prefieren no tener a un psicólogo en su plantel de funcionarios, sin embargo se puede apreciar que existe una formación compensatoria humanista de los encargados de recursos humanos, porque pese a que son formados en ciencias empresariales buscan una post – titulación en recursos humanos. Es importante resaltar que si bien las empresas prefieren no tener a una persona con formación en Psicología dentro de su planilla de funcionarios, reconocen la importancia que aporta esta orientación de formación, ya que se evidencio que existe una importante tasa de tercerización de servicios de Recursos Humanos específicamente en proceso de selección en el cual en algunos casos requieren del uso de pruebas psicométricas y psicotécnicas.

Continuando con el análisis de los resultados de los procedimientos de Recursos Humanos, se puede concordar con la primera investigación en que no todos los procesos están siendo administrados y gestionados con el mismo nivel de importancia y atención que conlleva para conseguir los mejores

beneficios de cada uno. Pero en este segundo estudio se puede ver que existen procesos de primer nivel de importancia y otros de segundo nivel, como en el caso de capacitación, donde los resultados muestran que es un proceso que al parecer se realiza prácticamente para cumplir con las normativas o disposiciones legales y no así por apoyar el crecimiento formativo de los funcionarios.

6. Conclusiones

Para concluir con la investigación, se puede decir que es un estudio diseñado para la realidad de Bolivia, ya que tocó tópicos específicos que se llevan a cabo en la gestión de las empresas bolivianas, en la medida de lo posible se intentó mostrar el panorama actual de las empresas industriales, pero tomando en cuenta las limitaciones geográficas y disposiciones legales que evitaron tener una muestra más diversificada.

Se logró conocer los diferentes tipos de diseños estructurales relacionados al área de Recursos Humanos que nos permitió visualizar que esta unidad usualmente se encuentra estrechamente vinculada con Gerencia General.

Se indagó sobre las características personales y académicas de todos los integrantes del área de Recursos Humanos, los resultados mostraron que existe una preferencia del sexo masculino para liderar los departamentos de recursos humanos y que a las mujeres se les exige mayor formación para formar parte del área.

Se coincidió con el estudio anterior, que las personas que pertenecen al área de recursos humanos continúan siendo de orientación académica de ciencias empresariales y contables. Pero se encontró en esta oportunidad que los encargados, al ser del área contable y empresarial, tienen una tendencia compensatoria a su falta de formación humanista, en cursos y post-títulos

relacionados con los Recursos Humanos y se gestión.

En relación a la gestión de los procesos característicos de Recursos Humanos, los resultados mostraron que existen procesos de mayor y menor importancia para ser llevados a cabo. En el caso de algunos procesos, el porcentaje de tercerización de este servicio es mayor que en otros.

En relación al rol del Psicólogo en este medio de los Recursos Humanos en las empresas industriales, se pudo evidenciar que la gran mayoría de las empresas prefieren no tener a un Psicólogo como funcionario de las mismas pero reconocen el valioso aporte de la Psicología en el campo empresarial, ya que para determinados procesos específicamente en el de selección y toma de pruebas, buscan la tercerización de este servicio.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2000). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Blasco, T., & Laura, O. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La Entrevista. *Nure Investigación* (33).
- Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 4, 39 - 64.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Claros, L., Estívariz, M., & Camacho, M. (2010). *Incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial y Gobiernos Corporativos en la gestión PYMES de Bolivia*. Bolivia: FUNES.
- Durán, J. (2011). Razones para el optimismo. *Gazeta del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas*, pág. 21.

- González, T., Martínez, C., & Pardo, M. (2009). La gestión del talento en la empresa industrial española. *EI* (134), 21-35.
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación Efectiva en la Empresa. *Invenio*, 7(12), 103 -116.
- Hernández, R., Fernández, C., & Pilar, B. M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F., Mexico: Mc Graw Hill Educación.
- Lazcano, J. (2016). *CAINCO: 2016 un año de dificultades y con tareas para el 2017*. Santa Cruz de la Sierra: CAINCO.
- López, R. (2010). La Selección de Personal basado en competencias y su Relación con la Eficacia Organizacional. (U. C. Pablo, Ed.) *Perspectivas*, 129 - 152.
- Mendoza, J., & Hernández, M. A. (2008). Las Prácticas de Recursos Humanos y su Relación con el Desempeño Percibido de las Pequeñas Empresas. *Forum Empresarial*, 23 - 43.
- Nicolás, C., & Rubio, A. (2015). Gestión de los recursos Humanos en la Empresa Social. *Universia Business Review*, 82 - 15.
- Orizaga, C. (2011). Gestión del Talento Humano en la Universidad Pública. *El Búzon de Pacioli*, 1 - 24.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, XVII(3), 493-505.
- Perea Rivera, J. L. (2006). Gestión de los Recursos Humanos: Enfoque Sistemico desde una Perspectiva Global. *III PSI*, 9(1), 109 - 122.
- Restrepo, F., & Arias, F. J. (2015). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 4(2), 20 - 32.
- Restrepo, L. E., Ladino, A., & Orozco, D. (septiembre de 2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivos de la organización. *Scientia Et Technica*, 14(39), 286 -291.
- Rojas, J. C. (2004). *Gestión de los Recursos Humanos en las Empresas del Sector Industrial Afiliadas a Cainco. Trabajo Final de Grado sin Publicar, Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra*. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
- Saavedra, I. (1998). *Planificación y Selección de Recursos Humanos*. Madrid, España: Pirámide.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F., Mexico: CENAGAGE Learning.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración De Recursos Humanos Gestión del Capital Humano*. Mexico D.F., Mexico: Mc Graw Hill Education.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ¿EL MEJOR ALIADO PARA AFRONTAR EL CAMBIO?

Paula Andrea Lola Jiménez¹

¹ Graduada de Administración de Empresas - UPSA.

Resumen

En la actualidad todas las empresas viven en un mundo competitivo, con avances significativos en los que deben invertir para que se logre la expansión de las capacidades de los colaboradores y por ende mejorar su calidad laboral y desempeño. Las empresas deben desarrollar su capacidad de percepción, sensibilidad y adaptación para sobrevivir en este ambiente cambiante, impredecible y turbulento; como sistema dinámico y buscando continuamente ajustarse para afrontar estos cambios con éxito.

El desarrollo organizacional es un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situaciones utilizando estrategias, métodos e instrucciones que optimicen la interacción entre los trabajadores para un perfeccionamiento en los procesos y una renovación administrativa.

El presente artículo pretende brindar información sobre el desarrollo organizacional, con los elementos básicos para optimizar la interacción entre los trabajadores para mejorar día a día con una filosofía de mejora continua. Para lograr lo anteriormente descrito se debe realizar una recopilación de información tanto a nivel primario como secundario, para conseguir esto es necesario ejecutar investigaciones y estudios de campo para definir las alternativas óptimas y las estrategias específicas que son necesarias para la implementación del desarrollo organizacional.

Palabras Claves: Cambio, Desarrollo Organizacional, Eficiencia.

Abstract

Currently, all companies live in a competitive world, with significant advances in which they must invest in order to achieve the expansion of the capabilities of employees and therefore improve their job quality and performance. Companies must develop their capacity of perception, sensitivity and adaptation to survive in this changing, unpredictable and turbulent environment; as a dynamic system and continually looking for to adjust their-self to deal with these changes successfully.

Organizational development is a dynamic, dialectical and continuous process of planned changes based on realistic diagnoses of situations using strategies, methods and instructions that optimized interaction between workers for improvement in the process and organizational renewal.

This article aims to provide information on organizational development, with the basic elements to optimize the interaction between workers to do the best day by day with a Continuous improvement philosophy. To achieve the above described, a collection of information must be carried out at both the primary and secondary levels. To achieve this, it is necessary to carry out research and field studies to define the optimal alternatives and the specific strategies that are necessary for the implementation of organizational development.

Keywords: Change, Organizational Development, Efficiency.

Desarrollo Organizacional

A criterio del Pucheu (2014) “el desarrollo organizacional es un proceso que implica al menos dos elementos: a) La creación de estrategias sobre ámbitos que no habían sido considerados previamente y

b) Cambios en la manera de representar o coordinar la organización, incluyendo la aparición o formalización de roles. Adicionalmente puede ocurrir un tercer elemento: c) Cambios en los valores,

supuestos o rituales de las culturas existentes en la organización”. (p. 56)

Para entender esto se describen los componentes del desarrollo organizacional en los siguientes puntos:

- a. Estrategia: Aumento de la cantidad, calidad e integración de ámbitos de análisis incluidos en el pensamiento estratégico.
- b. Estructura: Aumenta el número, discriminación y flexibilidad de las representaciones y roles.
- c. Cultura: Se modifican los valores, supuestos básicos y artefactos, pasando desde discursos relativamente sencillos, concretos y asociados al pasado o actividad inmediata, a representaciones que integran múltiples criterios a través de discursos más abstractos y amplios. (Pucheu, 2014)

Hay tres componentes básicos de todos los programas de DO: diagnóstico, acción y administración del programa. El componente de diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus sub-unidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El componente del programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas.

El DO tiene ciertas características importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 - a. Metas (¿adónde desea llegar la organización?)

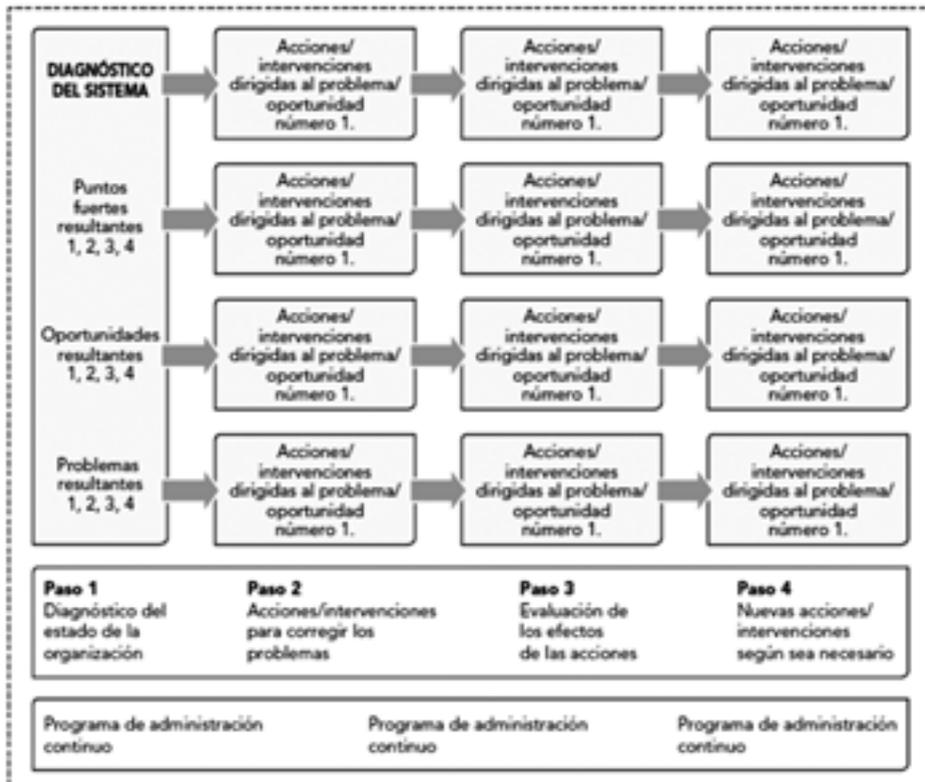
- b. Crecimiento, identidad y revitalización.
- c. Eficiencia organizacional.

De acuerdo al autor (Chiavenato, 2014), los pasos del proceso del Desarrollo Organizacional se desglosan:

- **Recolección y análisis de datos:** Determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa. Incluye métodos y técnicas para describir el sistema organizacional y las relaciones entre los elementos o subsistemas, así como los modos de resolver los problemas y temas importantes.
- **Diagnóstico organizacional:** Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y diagnóstico para identificar preocupaciones, problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementarlas.
- **Acción de intervención:** Es la fase de acción planeada en el proceso. En esta fase de acción se selecciona la intervención más adecuada para solucionar un problema organizacional particular.
- **Evaluación:** Es la última fase del proceso que funciona como circuito cerrado, lo cual implica modificación del diagnóstico.

El propósito de la administración del proceso de desarrollo organizacional es asegurarse de que tanto la energía como los esfuerzos de los miembros de la organización apoyen este proceso, que se encuentren las prioridades de la gerencia y que se realicen esfuerzos visibles. Por lo tanto, la administración del programa se convierte en una preocupación invariable y en una acción incesante. (Guízar Montúfar, 2014)

Figura 1
Los componentes del proceso de administración del DO



Fuente: French y Bell, 2015.

Para el diagnóstico de la organización, como primer paso en la administración del programa de DO consiste en definir el sistema conforme al interés de la organización. Este diagnóstico inicial parte normalmente de los siguientes cuestionamientos propuestos por:

- ¿Cuáles son sus puntos fuertes?
- ¿Cuáles son sus problemas?
- ¿Cuáles son las oportunidades no aprovechadas?
- ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual?

A partir de este diagnóstico el agente del desarrollo organizacional identifica los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema. (Guízar Montúfar, 2014)

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación

interna y externa de una organización en todos sus niveles y también los instrumentos de comunicación de una organización.

Para efectuar con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos, como los siguientes:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte de la organización. Esto significa que los implicados deben estar dispuestos a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. La organización debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.

3. El consultor manejará la información obtenida en forma absolutamente confidencial, por lo que entregará los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe aportar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos establecidos con el consultor.

Después de realizar el diagnóstico se ven las acciones e intervenciones.

El término intervenciones/acciones se refiere a las actividades planeadas en las que interviene el agente y los miembros asignados al proceso de implantación del desarrollo organizacional. Estas actividades se diseñan enfocadas al mejoramiento del desempeño de la organización, al proveer mejores procesos y culturas a los miembros de los equipos y personal de la organización. Las intervenciones consisten en una serie de actividades estructuradas, donde a un número indeterminado de unidades seleccionadas de la organización, grupos e individuos, que representan el objetivo del proceso, se les asignan tareas o una serie de tareas.

En estas tareas, las metas están relacionadas con las metas organizacionales de forma directa o indirecta. Las intervenciones constituyen un impulso para la acción del desarrollo organizacional. El agente del desarrollo organizacional es un experto en la teoría y práctica del DO. Él lleva al escenario de la organización cuatro series de atributos: valores; hipótesis sobre las personas, las organizaciones y las relaciones interpersonales; objetivos y metas para el practicante, la organización y sus miembros; y actividades estructuradas, que son los medios para lograr los valores, las suposiciones y las metas (Hernández

Palomino, Gallarzo, Espinoza Medina, 2014).

Pasos del proceso de Desarrollo Organizacional

El proceso del desarrollo organizacional comprende las acciones diseñadas para lograr el éxito del programa, el desarrollo de las estrategias normales del desarrollo organizacional, así como la supervisión de los acontecimientos y las situaciones que se presentan en el proceso de implementación.

- Paso 1: Diagnóstico del estado de la organización
- Paso 2: Acciones/intervenciones para corregir los problemas
- Paso 3: Evaluación de los efectos de las acciones
- Paso 4: Nuevas acciones/intervenciones según sea necesario

Diagnóstico Organizacional

El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización. De igual forma, el diagnóstico organizacional se define (Pucheu, 2014) como “la búsqueda de consenso sobre los objetivos relevantes, los factores que deben ser intervenidos y la manera de intervenir”. (Arthur Thompson, III, & Gamble, 2015)

Diagnóstico de Fuerzas de Kurt Lewin

El diagnóstico de Fuerzas de Kurt Lewin es un modelo por el cual se establece cuáles son fuerzas impulsoras y restrictivas de una organización, entendiendo que éstas generaran un desequilibrio en dicha organización que llevará a un nuevo estado de equilibrio (Pucheu, 2014).

Diagnóstico de seis cuadros

El modelo de diagnóstico de seis cuadros, desarrollado por Marvin Weisbord, establece un parámetro para poder evaluar distintos aspectos de la organización. Cada una de las seis áreas debe ser analizada desde sus aspectos formales como los informales para tener

un diagnóstico más efectivo (Hernández, 2017). Según Hernández (2017), el modelo de diagnóstico de Weisbord o modelo de diagnóstico de seis cuadros, establece seis áreas de las cuales se detallarán a continuación:

- **Misión y Visión (Propósito):** Trata de comprender la relación que tiene el personal con el propósito de la organización y sus objetivos a largo plazo.
- **Estructura:** Analiza la perspectiva que tiene el personal para con la división de trabajo, los cargos, las funciones que desempeñan y otros aspectos formales de la organización.
- **Recompensas:** Analiza la perspectiva que tiene el personal acerca de la recompensa de actitudes o acciones que van más allá de los establecidos en los cargos y puestos. Intenta descubrir si la productividad y la iniciativa (entre otros) son recompensadas adecuadamente.
- **Mecanismo de apoyo (o auxiliares):** Analiza si la perspectiva del personal acerca de sistemas, métodos, tecnología, departamentos que brindan soporte a la organización lo hacen de la manera adecuada, y si es necesario incluir algún apoyo en la organización.
- **Relaciones laborales:** Analiza la perspectiva de coordinación y comunicación entre las distintas áreas de la organización y como se difunden las decisiones tomadas.
- **Liderazgo:** Analiza la perspectiva que tiene el personal para con los líderes en la organización, si sus actitudes van acordes a los establecidos en la organización.

Cambio Organizacional

El cambio no puede detenerse, por eso es que los integrantes de las organizaciones tienen que tomar medidas para adaptarse por medio del desarrollo de habilidades que les brindará un trabajo. Los empleados tendrán que prepararse para enfrentar los retos para alcanzar

una visión de trabajo, desafiar a otras personas, desafiar sistemas y desafiarse a sí mismos. (Pucheu, 2014)

Modelo de cambio de Kurt Lewin

Según la teoría del campo desarrollada por Kurt Lewin, existen fuerzas y factores dentro del entorno psicológico de un individuo o de un grupo que determinan la situación. Estas fuerzas generalmente son dos y de sentido opuesto. Por un lado, existen las fuerzas motivadoras hacia los objetivos y por otro lado las fuerzas inhibitoras que paralizan la progresión hacia las metas objetivo.

Con estas dos premisas básicas, Lewin desarrolló su modelo de teoría de campo como pilar fundamental para conseguir transformaciones y cambios en las organizaciones con garantía de éxito tanto a nivel personal como colectivo. La esencia del modelo parte de que, para poder lograr un cambio exitoso, el líder de la organización debe tener en cuenta todas las influencias recibidas de las personas individuales que forman la organización como del entorno donde trabaja para tener una visión holística de la situación y analizar cómo interaccionan entre ellas. La persona capaz de saber que su propio destino depende del destino de todo el grupo estará más dispuesta a asumir responsabilidades por el bien común. Todos necesitamos de todos.

Lewin propuso un proceso de cambio organizacional en tres fases: descongelación, cambio, recongelación. (Pucheu, 2014).

Modelo de planeación Lippitt, Watson y Westley

El modelo de Lippitt, Watson y Westley enfatiza el papel del facilitador, el cual es alguien externo a la organización, lo que le permite tener mayor objetividad el momento de apoyar y guiar el cambio.

Una de las principales características de este modelo es que veían el proceso

de cambio de perspectiva del agente de cambio, considerando al agente de cambio un profesional, a menudo un especialista en ciencias del comportamiento.

Figura 2
Modelo cíclico del DO



Fuente: Pucheu, 2014.

Modelo investigación – acción

Modelo investigación acción proviene del modelo Lewin sobre las tres etapas del cambio social: descongelación, movimiento, recongelación.

En ellas el proceso consiste en:

- Insatisfacción con el actual estado de cosas.
- Identificación de un área problemática;
- Identificación de un problema específico a ser resuelto mediante la acción;
- Formulación de varias hipótesis;
- Selección de una hipótesis; Ejecución de la acción para comprobar la hipótesis.
- Evaluación de los efectos de la acción.
- Generalizaciones.

Las fases del método son flexibles ya que permiten abordar los hechos sociales como dinámicos y cambiantes, por lo tanto, están sujetos a los cambios que el mismo proceso genere.

Modelo y datos

El modelo fue aplicado al sector core business de una empresa retail, donde

a primera vista se identificó una disminución de eficacia en sus tareas rutinarias, coordinación en su área y con otras áreas. Dicha disminución fue causada por una cantidad considerable de cambios en procesos y herramientas internamente aplicadas en la organización para así responder a la industria dinámica a la cual pertenece.

Para el diagnóstico, se utilizó el modelo de Kurt y Lewin en la recopilación de datos, y luego para realizar la propuesta, se adaptó los resultados al modelo de seis cuadros para cada una de los niveles jerárquicos, a manera de buscar las mejores intervenciones para subsanar las problemáticas específicas identificadas. Las intervenciones aplicadas fueron extraídas de un “Maletín DO” donde se encuentra una mezcla de intervenciones de dos autores:

Clasificación de las intervenciones según Guízar

Intervenciones son los medios de que se vale esta disciplina para llevar a cabo el programa de cambio planeado. Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad. (Guízar Montúfar, 2014)

Guízar clasifica las Intervenciones de las siguientes maneras:

- Las intervenciones en procesos humanos están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones. (Guízar Montúfar, 2014)
- Las intervenciones tecno-estructurales están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para “ligarlas” con las intervenciones en procesos humanos. La tecnología

organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras que las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo. (Guízar Montúfar, 2014).

- Las intervenciones en administración de recursos humanos se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, como los sistemas de recompensas y la planeación y desarrollo de carrera. Se utilizan mecanismos para integrarlas a las organizaciones y tradicionalmente se relacionan con el campo de los recursos humanos más que con el DO. (Guízar Montúfar, 2014)
- Las intervenciones estratégicas y del medio están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, a la manera en la que utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio; además, se pretende que con estas intervenciones las organizaciones hagan “suyos”, en plena fase de “recongelamiento”, los procesos de DO.
- Desarrollo de Equipos: es aplicable al caso de interdependencia. Su objetivo consiste en mejorar las actividades de coordinación de los integrantes del equipo, lo cual incrementará el rendimiento del grupo. (Cummings, G.; Thomas, C.; Worley, G., 2014)
- La intervención de la tercera parte: se enfoca en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización. El conflicto interpersonal puede surgir debido a situaciones relacionadas con los métodos de trabajo o cuando se distorsiona o se percibe erróneamente a otros miembros de la organización. (Cummings, G.; Thomas, C.; Worley, G., 2014)
- Las intervenciones del desarrollo organizacional globales son en términos del grado hasta el cual está involucrada la organización y/o de la profundidad del cambio cultural abordado. Se incluyen las siguientes intervenciones: (Hernández Palomino, Gallarzo, Espinoza Medina, 2014)

1. Reunión de todo el Sistema en una Habitación
2. Conferencia de búsquedas futuras
3. La junta de Confrontación de Beckhard

- Intervenciones estructurales, esta clase de intervenciones incluye cambios en la forma en la cual se divide en unidades el trabajo total de la organización/ quién reporta a quién, métodos de control, arreglos espaciales de equipos y personas, arreglos del flujo de trabajo, y cambios en la comunicación y en las prácticas de influencia.

Las intervenciones estructurales que comúnmente se califican en DO: sistemas socio técnicos (SST), equipos auto dirigidos, rediseño del trabajo, administración por objetivos (APO), círculos de calidad, proyectos de calidad de vida en el trabajo (CVT), estructuras paralelas de aprendizaje (u organizaciones colaterales), escenarios físicos, y administración de la calidad (TQM). (Cummings, G.; Thomas, C.; Worley, G., 2014).

Clasificación de intervenciones en función a su objetivo y metas (Según French y Bell)

Según W. French y C. Bell (1995), el diagnóstico debe focalizarse de acuerdo al interés de la organización, concentrándose en alguno de los subsistemas de la organización, así como en ciertos procesos que se desarrollan en ellos.

- Actividades de diagnóstico: las actividades de indagación de hechos están diseñadas para cerciorarse del estado del sistema, del estado de un problema, de la “forma en que están las cosas”. (Wendell L. French y Cecil H. Bell, 1996)
- Actividades de formación de equipos: son actividades diseñadas para incrementar la operación efectiva de los equipos del sistema. Pueden estar

relacionadas con aspectos de la tarea, como la forma en la cual se hacen las cosas, las habilidades necesarias para el desempeño de las tareas, las asignaciones de recursos necesarios para el desempeño de las tareas; o bien, pueden estar relacionadas con la naturaleza y la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo o entre los miembros y el líder. (Wendell L. French y Cecil H. Bell, 1996).

- **Actividades intergrupo:** son las actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes. Se enfocan en las actividades conjuntas y en el rendimiento de los grupos considerados como un sólo sistema, en vez de como dos subsistemas. (Wendell L. French y Cecil H. Bell, 1996).
- **Actividades de retroalimentación de encuestas:** éstas actividades se centran en trabajar en forma activa en los datos producidos por una encuesta, y en diseñar planes de acción en los datos de la encuesta (Wendell L. French y Cecil H. Bell, 1996).
- **Actividades de educación y capacitación:** son actividades diseñadas para mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades del individuo. Las actividades pueden estar dirigidas hacia las habilidades técnicas requeridas para el desempeño efectivo de la tarea, o pueden estar dirigidas a mejorar la competencia interpersonal. Las actividades también pueden estar dirigidas hacia aspectos del liderazgo, de las responsabilidades y funciones de los miembros del grupo, de la toma de decisiones, de la resolución de problemas, del establecimiento de metas y la planificación (Wendell L. French y Cecil H. Bell, 1996).
- **Actividades tecno-estructurales o estructurales:** Son actividades diseñadas para mejorar la efectividad de las entradas técnicas o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o a los grupos.

Las actividades pueden asumir la forma de (a) experimentar con nuevas estructuras de organización y evaluar su efectividad en términos de metas específicas, o (b) idear nuevas formas de aplicar los recursos técnicos a los problemas. Incluidas en estas actividades están las formas de enriquecimiento en el trabajo, administración por objetivos, Sistemas socioeconómicos, organizaciones colaterales, e intervenciones de los escenarios de las partes físicas (Wendell L. French y Cecil H. Bell, 1996).

- **Actividades de consultoría de procesos:** Estas actividades tal vez describen con más precisión un enfoque, un modo de consulta en el que se ofrece a la organización un descubrimiento de los procesos humanos en las organizaciones y se le enseñan habilidades para diagnosticarlos y manejarlos. El énfasis primordial es en los procesos como comunicaciones, roles del líder y de los miembros de los grupos, resolución de problemas y toma de decisiones, normas y crecimientos del grupo, liderazgo y autoridad, y cooperación y competitividad intergrupala. (Wendell L. French y Cecil H. Bell, 1996).
- **Actividades de desarrollo organizacional del Grid:** el modelo empieza por mejorar las habilidades gerenciales y de liderazgo del individuo, continua con las actividades de mejoramiento del equipo y después con las del individuo, continua con las actividades de las relaciones intergrupo. Las fases posteriores incluyen una planificación corporativa para el mejoramiento, el desarrollo de tácticas para su puesta en práctica, y concluyen con una fase de evaluación del cambio en la cultura de la organización y de mirar hacia direcciones futuras. (Wendell L. French y Cecil H. Bell, 1996).
- **Actividades de conciliación de terceras partes:** son las actividades que lleva acabo un consultor hábil (la

tercera parte) que están diseñadas para “ayudar a dos miembros de una organización a manejar su conflicto interpersonal”. Se basan en tácticas de confrontación y en una comprensión de los procesos involucrados en el conflicto y en la resolución del conflicto (Wendell L. French y Cecil H. Bell, 1996).

- Actividades de orientación y consejo: son actividades que implican que el consultor y otros miembros de la organización trabajen con los individuos para ayudarles (a) definir las metas del aprendizaje, (b) enterarse de cómo ven los demás sus conductas, y (c) aprender nuevos modos de conducta para ver si los ayudan a alcanzar mejor sus metas. Una característica importante de esta actividad es la retroalimentación no evolutiva que le proporcionan los demás al individuo.

Después de las intervenciones se evalúan según sus efectos. Por lo que el proceso de administración del DO consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman. El agente debe reunirse con el grupo asignado y realizar las siguientes preguntas:

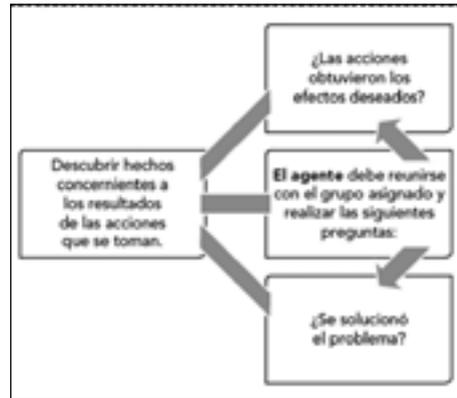
- ¿Las acciones obtuvieron los efectos deseados?
- ¿Se solucionó el problema o se aprovechó la oportunidad?

Si la respuesta a estas cuestiones es sí, los miembros de la organización avanzan a problemas y oportunidades nuevas y diferentes; si, por el contrario, la respuesta es no, los miembros de la organización inician nuevos planes de acción e intervenciones para resolver el problema. Por lo general, cuando los problemas siguen sin resolverse, la sugerencia es redefinir el problema y su área de conceptualización.

El agente del desarrollo organizacional es un experto en la teoría y práctica del DO. Él lleva al escenario de la

organización cuatro series de atributos: valores; hipótesis sobre las personas, las organizaciones y las relaciones interpersonales; objetivos y metas para el practicante, la organización y sus miembros; y actividades estructuradas, que son los medios para lograr los valores, las suposiciones y las metas.

Figura 3
Evaluación de los efectos de las Acciones



Fuente: (Cummings, G.; Thomas, C.; Worley, G. , 2014)

Las nuevas acciones – intervenciones son las nuevas estrategias de intervención combinan el diagnóstico con las metas establecidas por el sistema cliente. Las preguntas clave que deben plantearse y requieren respuesta son éstas:

- ¿Qué tratamos de lograr?
- ¿Qué actividades/intervenciones nos ayudarán a llegar ahí?
- ¿Cuáles son las oportunidades y secuencias apropiadas en las intervenciones?
- ¿Qué hemos aprendido del diagnóstico acerca de la buena disposición hacia el cambio de las barreras y los obstáculos, de los interesados clave y de las fuentes de energía y liderazgo?

Figura 4
Preguntas clave para lograr las estrategias de intervención



Fuente: (Cummings, G.; Thomas, C.; Worley, G., 2014)

En función a los problemas detectados y tomando en cuenta las diversas propuestas de intervenciones de los expertos en DO se realizan los cuadros propositivos explicando su modalidad de aplicación en cada uno de los niveles jerárquicos:

Tabla 5
Intervenciones

Problemas detectados por la Alta Dirección	Propuesta
Falta de difusión y actualización de la filosofía corporativa entre los miembros de la Alta Dirección.	<p>a. Intervención de Visión</p> <p>b. Actualizar Misión y valores con los mandos medios</p> <p>c. Actualización en conjunto de la filosofía corporativa para su posterior difusión.</p>
Falta de revisión y actualización de la estructura formal de la empresa.	d. Re – organización y análisis de perfiles de cargos, funciones y procedimientos

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

Tabla 6
Intervenciones

Problemas detectados por la Mandos Medios	Propuesta
Sobrecarga de funciones de algunos	<p>c. Re – organización y análisis de perfiles de cargos, funciones y procedimientos.</p> <p>d. Técnica de Análisis de Rol con Alta Dirección</p> <p>e. Intervención de Diagrama de Responsabilidades con la Alta Dirección</p>
Falta de incentivos	f. Establecer una política de bonos, beneficios y difundirla
Ineficiencia de independencia de poder solucionar problemas en cada área	<p>g. Empowerment a los encargados de área y delegación de potestades</p> <p>h. Intervención de retroalimentación de encuestas</p>
No se cuenta con un Sistema de Higiene y seguridad	i. Elaboración de Programa de higiene y seguridad
Fricciones con el jefe de importaciones, personal antiguo de la empresa	<p>d. Técnica de Análisis de Rol con Alta Dirección.</p> <p>e. Intervención de Diagrama de Responsabilidades con la Alta Dirección</p> <p>j. Ejercicio de Interdependencia</p>

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

Tabla 7
Intervenciones

Problemas detectados por el nivel operativo	Propuesta
Falta de iniciativa y compensación por actitudes positivas en el ámbito laboral	f. Establecer una política de bonos, beneficios y difundirla
Falta de capacitación planificada al personal	j. Realizar un cronograma de capacitación
Falta de un mecanismo de apoyo más preventivo.	i. Elaboración de Programa de higiene y seguridad
Identificación con la filosofía corporativa.	a. Actualización en conjunto de la filosofía corporativa para su posterior difusión

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

Cada una de las intervenciones tiene una guía de aplicación que detalla paso a paso el procedimiento de las actividades, del mismo modo, detalla duración de las mismas, los participantes, el lugar donde se van a realizar, el objetivo y los materiales necesarios para la ejecución.

Resultados

Una vez implementado el programa, los beneficios cualitativos fueron: la mejora en la comunicación, mejora continua con las estrategias planificadas (el cambio de cultura a uno de mejora continua da a la empresa una clara ventaja en el mercado competitivo), nuevo enfoque en cambios, nuevas oportunidades de desarrollo para los trabajadores, búsqueda de innovación, un aumento de la rentabilidad y por último aumento en la innovación, productividad y eficiencia, el cambio de cultura a uno de mejora continua da a la empresa una clara ventaja en el mercado competitivo.

Una ventaja identificada luego de la implementación del programa, es el bajo presupuesto que se invierte, el cual en el caso de la empresa mencionada fue el 0,002% de su utilidad neta anual, donde

los beneficios, aunque se perciben a largo plazo, son considerablemente rentables con respecto a lo invertido. Es muy importante recalcar que el compromiso de los integrantes de la organización es un pilar fundamental para que el programa sea exitoso.

Conclusiones

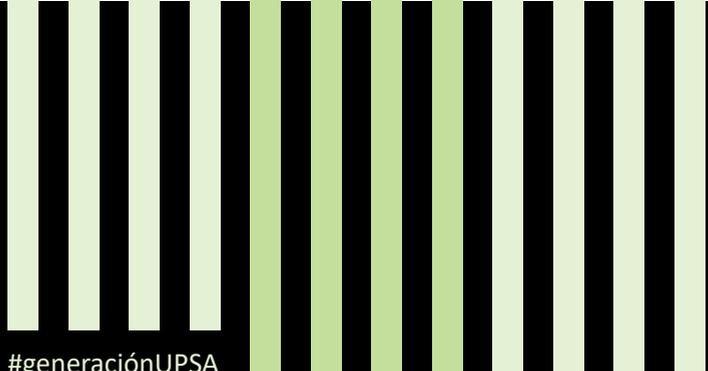
El crecimiento acelerado en estos últimos años de la organización y su entorno ha generado la necesidad de un proceso de asignación de nuevas responsabilidades y tareas, estableciendo relaciones entre tareas y autoridad buscando con ello que la compañía logre las metas establecidas. Este proceso de cambio y actualización formalizó y tomó una mayor conciencia de que la organización requiere diferenciarse de la competencia. Este programa de Desarrollo Organizacional, ayudó a la organización por medio de cambios planeados, que sea más competitiva, democrática y saludable.

El programa no solo nos muestra cómo subsanar las problemáticas con diferentes alternativas, si no que nos ofrece un diagnóstico innovador, fácil de analizar, objetivo y ordenado. Para el manejo gerencial, es una herramienta interesante a manera de analizar a la organización desde varias perspectivas (seis cuadros y/o fuerzas impulsoras o restrictivas).

Del mismo modo, de acuerdo a lo aplicado, se puede observar que el programa está basado bajo un maletín DO que abarca intervenciones que de acuerdo al análisis de cada una de las problemáticas son aplicables para mejorar. Las diferentes bibliografías tomadas, explican a detalle cada guía de aplicación de las intervenciones, pero de todas formas es necesario que haya un agente para que pueda dirigir el programa.

Bibliografía

- Arthur Thompson, J., III, A. J., & Gamble, J. E. (2015). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones*. España: Mc Graw Hill.
- Cummings, G.; Thomas, C.; Worley, G. . (2014). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thomson.
- Guízar Montúfar, R. (2014). *Desarrollo Organizacional*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Hernández, J. A. (2017). *Desarrollo Organizacional: teoría, prácticas y casos*. México: Pearson Educación.
- Hernández Palomino, Gallarzo, Espinoza Medina. (2014). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson.
- Pucheu, A. (2014). *Desarrollo y Eficiencia Organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Wendell L. French y Cecil H. Bell, J. (1996). *"Desarrollo Organizacional". Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice-Hall.



#generaciónUPSA



www.
upsa
.edu.bo



BoliviaUPSA



@UPSABolivia



blog.upsa.edu.bo



UPSA Bolivia



@UPSABolivia



UPSABolivia

Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra - UPSA
Facultad de Ciencias Empresariales

Av. Paraguá y 4to. Anillo

Tel.: +591 (3) 346 4000 | Fax: +591 (3) 346 5757 | informaciones@upsa.edu.bo

Santa Cruz de la Sierra - Bolivia

