



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DE DOCTORADO**  
**DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS  
EMPRESAS DE SANEAMIENTO BÁSICO EN LA REGIÓN DE PUNO**

**PRESENTADA POR:**

**LILY MARIBEL TRIGOS SÁNCHEZ**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**



**PUNO - PERÚ**

**2014**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
BIBLIOTECA CENTRAL AREA DE TESIS
Fecha Ingreso: 01 JUN 2015
Nº 0773

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DE DOCTORADO**  
**DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS  
EMPRESAS DE SANEAMIENTO BÁSICO EN LA REGION DE PUNO**

**PRESENTADA POR:**

**LILY MARIBEL TRIGOS SÁNCHEZ**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**PUNO - PERÚ**

**2014**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DE DOCTORADO**  
**DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS  
EMPRESAS DE SANEAMIENTO BÁSICO EN LA REGION DE PUNO**

**PRESENTADA POR:**

**LILY MARIBEL TRIGOS SÁNCHEZ**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:**

**PRESIDENTE**

.....  
Dr. EDGARDO PINEDA QUISPE

**PRIMER MIEMBRO**

.....  
Dr. LUIS MARIACA FLORES

**SEGUNDO MIEMBRO**

.....  
Dr. FRANCISCO CHARAJA CUTIPA

**ASESOR DE TESIS**

.....  
Dr. GERMAN A. MEDINA COLQUE

Puno 02 de diciembre de 2014

*Dedicatoria:*

*A mis queridos padres Dulio y Brunilda*

*A mi esposo Manuel*

*Y a la inspiración de mi logros*

*Mis hijos:*

*Evelyn, Anyela y Manuel*

*Agradecimiento:*

*A nuestro pueblo que nos*

*Inspira fuerza y coraje*

*Para pugnar por la verdad*

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
INDICE GENERAL .....	iii
INDICE DE CUADROS .....	v
INDICE DE FIGURAS .....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

<b>1.1 Descripción del problema .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Formulación del problema de investigación.....</b>	<b>9</b>
1.2.1 Problema general.....	9
1.2.2 Problemas específicos.....	9
<b>1.3 Objetivos de la investigación.....</b>	<b>10</b>
1.3.1 Objetivo general.....	10
1.3.2 Objetivos específicos.....	10
<b>1.4 Justificación.....</b>	<b>10</b>

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

<b>2.1 Antecedentes de la investigación.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Sustento Teórico.....</b>	<b>17</b>
2.2.1 Gestión del talento humano.....	17
2.2.2 Competitividad de la empresa.....	35
<b>2.3 Marco conceptual.....</b>	<b>54</b>

<b>2.4 Hipótesis de la Investigación.....</b>	<b>56</b>
2.4.1 Hipótesis general.....	56
2.4.2 Hipótesis específicas.....	56
2.4.3 Operacionalización de variables.....	57

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLÓGIA**

<b>3.1 Tipo y diseño de investigación.....</b>	<b>58</b>
3.1.1 Tipo de investigación.....	58
3.1.2 Diseño de investigación.....	59
<b>3.2 Población y muestra.....</b>	<b>59</b>
3.2.1 Población de estudio.....	59
3.2.2 Muestra de estudio.....	60
<b>3.3 Técnicas e instrumentos de investigación.....</b>	<b>65</b>
<b>3.4 Proceso de tratamiento de datos.....</b>	<b>66</b>
<b>3.5 La prueba de hipótesis.....</b>	<b>67</b>

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

<b>4.1 Gestión del talento humano.....</b>	<b>69</b>
4.1.1 Planeamiento del desempeño laboral.....	75
4.1.2 Gestión del desempeño laboral.....	84
4.1.3 Evaluación del desempeño laboral.....	91
<b>4.2 Competitividad de la empresa.....</b>	<b>101</b>
4.2.1 Calidad del servicio.....	107
4.2.2 Tipo de atención al público.....	112
4.2.3 Imagen institucional.....	118
<b>4.3 Prueba de hipótesis.....</b>	<b>122</b>
<b>4.4 Propuesta de gestión del talento humano y competitividad.....</b>	<b>131</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>138</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>140</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>144</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pag.</b>
CUADRO 1: EPS SEDA Juliaca S.A.....	60
CUADRO 2: ETS Aguas del Altiplano S.R.L.....	60
CUADRO 3: EMAPA Yunguyo S.R.L.....	60
CUADRO 4: EMSA Puno S.A.....	60
CUADRO 5: Población de trabajadores de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSAPuno), año 2013.....	61
CUADRO 6: Población de usuarios de agua potable en la Ciudad de Puno, año 2013.....	62
CUADRO 7: Muestra de trabajadores de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno), año 2013.....	64
CUADRO 8: Muestra de estudio constituida por los usuarios de agua potable, año 2013.....	65
CUADRO 9: Escala valorativa del coeficiente de correlación.....	68
CUADRO 10: La gestión del talento humano según la percepción de los trabajadores de EMSA Puno, año 2013.....	70
CUADRO 11: El planeamiento del Desempeño laboral según la percepción de los trabajadores, año 2013.....	77
CUADRO 12: La gestión del desempeño laboral según la percepción de los trabajadores, año 2013.....	86
CUADRO 13: La evaluación del desempeño laboral, según la percepción de los trabajadores, año 2013.....	92
CUADRO 14: La competitividad de la empresa EMSA Puno según la percepción de los usuarios, año 2013.....	102
CUADRO 15: La calidad del servicio que brinda EMSA Puno, según la percepción de los usuarios, año 2013.....	108
CUADRO 16: El tipo de atención al cliente que brinda EMSA Puno según la percepción de los usuarios, año 2013 .....	112
CUADRO 17: La imagen institucional que proyecta EMSA Puno, según la percepción de los usuarios, año 2013.....	119

<b>CUADRO 18: Cuadro de correlación de datos agrupados en clases entre las variables gestión del talento humano y competitividad de la empresa, año 2013.....</b>	<b>123</b>
<b>CUADRO 19: Valores positivos del coeficiente de correlación.....</b>	<b>125</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
FIGURA 1: Gestión del talento humano por parte de las autoridades de EMSA Puno, año 2013 .....	70
FIGURA 2: Planeamiento del desempeño laboral según la Percepción de los trabajadores , año 2013.....	83
FIGURA 3: Gestión del desempeño laboral según la percepción de los trabajadores, año 2013.....	87
FIGURA 4: Evaluación del desempeño laboral según la percepción de los trabajadores, año 2013.....	99
FIGURA 5: La competitividad de la empresa EMSA Puno según la percepción de los usuarios, año 2013.....	103
FIGURA 6: Calidad del servicio que brinda EMSA Puno, según la percepción de los usuarios, año 2013.....	111
FIGURA 7: Tipo de atención al cliente que brinda EMSA Puno, según la percepción de los usuarios, año 2013.....	117
FIGURA 8: Imagen institucional que proyecta EMSA Puno, según la percepción de los usuarios, año 2013.....	120

## RESUMEN

La investigación se realiza en la ciudad de Puno, donde funciona la sede central de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno). El propósito de la investigación fue determinar el grado de correlación que existe entre la gestión del talento humano y la competitividad de la Empresa durante el año 2013. El tipo de estudio realizado, según su propósito, es básico, y, según la estrategia de investigación, es una investigación no experimental. El diseño de investigación al que corresponde es de tipo correlacional. La población de estudio estuvo constituida por los trabajadores de la empresa a quienes se les aplicó una Escala de Likert para conocer cómo se gestiona el talento humano por parte de las autoridades. La otra población estuvo constituida por los usuarios de agua potable y desagüe de la ciudad de Puno, quienes a través de una encuesta, dieron a conocer su percepción acerca de la competitividad de la empresa. Para hallar el coeficiente de correlación, dado que las poblaciones son diferentes, se consideró los datos relativos, es decir, las frecuencias relativas. La conclusión principal a la que se arriba es la siguiente: El grado de correlación que existe es positivo alto entre la gestión del talento humano y la competitividad de la Empresa Municipal durante el año 2013. El coeficiente de correlación obtenido es de  $r = 0.87$ , lo que significa, según la tabla de valoración del coeficiente de correlación de Karl Pearson, que el grado es alto y el tipo es positivo o directo.

**Palabras claves:** Gestión, talento humano, competitividad, planeamiento, evaluación, calidad del servicio, tipo de atención, imagen institucional.

## **ABSTRACT**

This research was conducted in the city of Puno, where the headquarters of the Puno Municipal Environmental Sanitation Company (Puno EMSA) operate. The purpose of the research was to determine the degree of correlation between talent management and competitiveness of the company during 2013. The type of this study is basic, and, according to the research strategy, is a non-experimental research. The research design is the corresponding correlational. The study sample was formed by the company employees to whom we have applied a Likert scale to measure how human talent is managed by the authorities. The other sample consisted of users of potable water and sewage from the city of Puno, who through a survey, unveiled their perception of the competitiveness of the company. To find the correlation coefficient, as variables are different, the data that were considered are the relative frequencies. The main conclusion is the following: The degree of correlation between talent management and competitiveness of the Municipal year 2013 is positive high. The correlation coefficient obtained is  $r = 0.87$ , which means, according to Karl Pearson Correlation Coefficient Valuation Table, that the degree is high and the rate is positive or direct.

**Keywords:** management, human talent, competitiveness, planning, evaluation, quality of service, type of care, institutional image.

## **INTRODUCCIÓN**

El estudio que se presenta aborda un tema de actualidad, la competitividad de las empresas de servicios de agua potable, desagüe y alcantarilla. Estas empresas en el país son administradas por los Municipios a través de un directorio y mediante las gerencias que directamente realizan la gestión de los servicios. En el caso de la ciudad de Puno se tiene a la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. (EMSA Puno).

Debido a que estas empresas dependen del municipio, en la mayoría de los casos se descuidan de su adecuado funcionamiento, especialmente, del buen servicio que deben brindar a los usuarios. En estas empresas de saneamiento, no se tiene la concepción de competitividad como un propósito presente que debe mantenerse permanentemente. No sucede así con las empresas lucrativas privadas donde el concepto de competitividad es un factor presente en todo momento y por el que se invierte mucho dinero y esfuerzo.

En este estudio se destaca la importancia de la competitividad de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno), que los hechos debe manifestarse en un buen servicio de agua potable y desagüe. Esta competitividad, lo concebimos en relación con la gestión del talento humano. El talento humano como el conjunto de capacidades y conocimientos del área laboral, tiene que ver directamente con el buen servicio que la empresa debe brindar al público usuario. En este estudio se comprueba que si los trabajadores de la empresa carecen de buenas capacidades y

conocimientos desempeñarse con eficiencia y eficacia en cada uno de los puestos, lo que corresponde a la gestión del talento humano, es lógico suponer que el servicio que se presta a la colectividad usuaria será deficiente, por lo tanto, la competitividad de la empresa será baja.

La estructura de la presente investigación corresponde al perfil que la Escuela de Posgrado considera. Esta estructura está compuesta por cuatro capítulos.

El primer capítulo se refiere al planteamiento del problema, en el que se describe la realidad problemática, se formulan las preguntas, los objetivos y se exponen las razones por las que se realizó la investigación (justificación). En cuanto a las preguntas, se plantea un interrogante general que viene a ser el problema principal de investigación, y luego, se formulan dos preguntas específicas que son derivadas de la pregunta general. Los objetivos, éstas se formulan en función de los problemas planteados.

El segundo capítulo desarrollo el marco teórico de la investigación. en este capítulo se hace una revisión a los antecedentes de investigación existentes en las universidad del país y del extranjero, respecto del tema de estudio. Luego, en el sustentó teórico se construye la teoría que es la base de la hipótesis central planteada en el estudio. Esta teoría se ordena en función de las variables y dimensiones que constituyen la estructura básica del problema de investigación. En este capítulo también se consideran los términos

claves que son definidos en el sentido cómo se utilizan en el estudio. Al final del capítulo se consideran las hipótesis como respuestas probables a las interrogantes planteadas en el primer capítulo. Luego de las hipótesis, se adjunta el cuadro de variables, dimensiones e indicadores.

El tercer capítulo está dedicado al marco metodológico de la investigación. Aquí se determina el tipo y diseño de investigación, la población y muestra de estudio, las técnicas e instrumentos de investigación que se utilizaron para recoger los datos. Por otro lado, se consideran en este capítulo, el proceso de recojo de datos, el tratamiento de datos y la prueba de hipótesis.

En el cuarto capítulo se da a conocer los resultados y la discusión de los datos. La presentación de los resultados se realiza en forma ordenada, empezándose por la variable “gestión del talento humano”, con un cuadro general, para luego, presentar los cuadros específicos, los cuales son analizados, interpretados y discutidos considerando los antecedentes, la teoría y la hipótesis respectiva. Después de esta variable, se procede de la misma manera con segunda variable, para terminar, luego, con la prueba de hipótesis que relaciona las dos variables a través del modelo estadístico de correlación de datos agrupados de Karl Pearson.

Esta investigación termina con las conclusiones y recomendaciones que se formulan de acuerdo a los objetivos planteados. En el epílogo se adjunta las

referencias bibliográficas, los modelos de los instrumentos de investigación utilizados para recoger los datos.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

A nivel nacional el público usuario del servicio de agua potable y desagüe con frecuencia expresan sus quejas por el mal servicio que las empresas de este rubro brindan. La mayoría de las veces los cuestionamientos se refieren a las horas de servicio, a la calidad del agua y al número de usuarios que se benefician. A estos cuestionamientos se suman las quejas referidas a los costos del servicio que, a veces, varían exageradamente de un mes para otro.

En la Región Puno funcionan actualmente cuatro empresas de saneamiento básico que prestan el servicio de agua potable, desagüe y alcantarillado. Una de estas empresas es la Empresa Municipal de Saneamiento Básico S.A. EMSA PUNO, que comprende las Provincias de Puno, Chucuito y Collao. En el caso del presente estudio, focalizamos nuestra atención en el servicio que presta esta empresa a la ciudad de Puno. En esta ciudad viven, aproximadamente, según el INEI, un promedio de 150 mil

habitantes y, según la misma institución, de esta población aproximada, el 30% no goza de agua potable ni del servicio de desagüe.

La competitividad de esta Empresa es cuestionada por los usuarios durante los últimos cinco años. Las quejas se presentan constantemente en los medios de comunicación de la ciudad, debido a las pocas horas de servicio, por la baja calidad del agua, por el tipo indiferente de atención que se brinda en las oficinas y por el costo elevado que se cobra mensualmente.

En el medio rural, como a todos consta, la empresa no brinda ningún tipo de servicio. Las familias campesinas siguen consumiendo agua de pozos, de manantiales y de los ríos. Respecto del servicio de desagüe, durante los últimos 10 años, se construyeron silos en cada familia, con la asistencia técnica de los municipios o de los organismos no gubernamentales.

En las ciudades de Juli e Ilave, que son las otras ciudades del sur donde la Empresa EMSA Puno brinda servicio, sólo el 35% de su población goza estos servicios básicos, aunque con las deficiencias señaladas. Esto quiere decir que más del 60% de las poblaciones de estas localidades no gozan de los servicios de agua potable ni desagüe, lo que por sí revela la falta de competitividad de la empresa señalada.

Volviendo a la ciudad de Puno, el lugar donde se realizó la presente investigación, según los indicadores de gestión de las EPS, al año 2012, sólo se registran 7,052 conexiones de agua potable, de los cuales, sólo 3, 861 tienen conexiones de medidor de agua. El resto de las conexiones consumen el agua ilimitadamente. Esta es otra muestra de la falta de competitividad de la empresa. Se supone que debe haber problemas en cuando a la calidad del trabajo que realizan los obreros o los técnicos o, tal vez, sea la falta de técnicos calificados que no resuelven hasta ahora estas falencias.

La deficiencia en una empresa de servicios, en gran medida, tal como afirma Ivancevich (2005), es debida al factor humano. Una de las causas puede ser la escasez de personal para que cumplan las tareas necesarias, sin embargo, la Empresa EMSA Puno que fue objeto de estudio, cuenta con un numeroso personal y una estructura empresarial correspondiente a una gran empresa. Esto quiere decir que debería ampliarse el número de beneficiarios (productividad) y debería mejorarse la calidad del servicio, por ejemplo, ampliando las horas de suministro de agua potable, por lo menos, a 12 horas por día, tal como es la expectativa de la mayoría de la población usuaria.

Lo que se advierte, en todo caso, es la deficiente racionalización y la carencia de capacitación permanente del personal que debe ser la característica de una empresa que pretende ser competitiva. La administración de EMSA PUNO, al parecer no considera las teorías modernas de la gestión del talento humano que deberían ser consideradas y aplicadas por los gerentes

encargados de gestionar la productividad de los trabajadores y así lograr la competitividad empresarial en bien de la ciudadanía. La competitividad empresarial debe permitir la ampliación del servicio que actualmente es un promedio de 5 horas por día a 12 horas. Pero, además, se debe ampliar el servicio a mayor número de usuarios.

Las veces que el gerente general fue entrevistado por los medios de comunicación resalta el tipo de gestión que se viene realizando. Como es de suponer, el gerente general habla de los supuestos buenos resultados de la gestión. Y cuando se le pregunta acerca de la performance de los trabajadores, de los técnicos y profesionales de la empresa, siempre declara que ellos están realizando una buena labor. Sin embargo, cuando se sale a las calles para preguntar a los usuarios, acerca del servicio que reciben de EMSA Puno, las quejas son mayoritarias respecto del mal servicio que reciben, de que al interior de la empresa hay gente que no trabaja bien, que muchos profesionales o técnicos no son los idóneos para trabajar allí, etc.

Toda esta realidad descrita escuetamente en esta parte de la investigación, fue la razón del por qué nos propusimos investigar acerca de cómo se promovía el mejoramiento de las capacidades de los trabajadores de la empresa, y siguiendo la propuesta teórica de Chiavenato (2009), lo llamamos la gestión del talento humano. Por otro lado, entendemos que la competitividad de una empresa está relacionada directamente con el desempeño de los trabajadores. No hay competitividad de ninguna empresa sin la participación

activa y directa de sus trabajadores y de la forma cómo sus autoridades promueven su buen desempeño. Por esta razón, se inició el estudio buscando probar el grado de correlación existente entre las dos variables.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL:**

¿Qué grado de correlación existe entre la gestión del talento humano y la competitividad de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno) durante el año 2013?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS:**

- a) ¿Qué nivel de valoración le otorgan la mayoría de los trabajadores de la Empresa EMSA Puno al planeamiento, gestión y evaluación del desempeño laboral, como dimensiones de la gestión del talento humano durante el año 2013?
- b) ¿Qué nivel de valoración le otorgan los usuarios a la calidad del servicio, al tipo de atención que reciben y a la imagen institucional, como dimensiones de la competitividad de la Empresa EMSA Puno durante el año 2013?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL:**

Determinar el grado de correlación que existe relación entre la gestión del talento humano y la competitividad de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno) durante el año 2013.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- a) Señalar el nivel de valoración que le otorgan la mayoría de los trabajadores de la Empresa EMSA Puno al planeamiento, gestión y evaluación del desempeño laboral, como dimensiones de la gestión del talento humano durante el año 2013.
- b) Identificar el nivel de valoración que le otorgan los usuarios a la calidad del servicio, al tipo de atención que reciben y a la imagen institucional, como dimensiones de la competitividad de la Empresa EMSA Puno durante el año 2013.
- c) Alcanzar una propuesta de gestión del talento humano y competitividad para las Empresas de Saneamiento Básico en la Región de Puno.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Las empresas de saneamiento básico del departamento de Puno son determinantes en las condiciones de vida de la población. Se puede afirmar que de su competitividad depende que la mayor cantidad de la población goce

de los servicios básicos como agua potable y desagüe. Por consiguiente, se justifica una investigación que pretende determinar la medida en que estas empresas son competitivas. No basta la opinión pública que cuestiona a través de los medios de comunicación las deficiencias de estas empresas, sino es necesaria una investigación científica que alcance conocimientos sustentables en datos objetivos.

Por otro lado, es necesario que cuando se hable de competitividad de una empresa, entendamos que esta competitividad está directamente relacionada con el tipo de trabajadores que laboran en la empresa. Si los trabajadores son de un nivel técnico profesional alto y están racionalmente ubicados en los puestos donde mejor se van a desenvolver, la empresa va ser competitiva. Sin embargo esta relación lógica, en la mayoría de los casos no se entiende así. Es por eso, que la presente investigación, al pretender probar esa relación, se justifica de por sí.

Para tomar decisiones es necesario conocer la realidad, una realidad al margen de la opinión pública espontánea. Toda decisión certera debe considerar los datos contrastables en la realidad y, por consiguiente, los datos científicos. En este sentido, la presente investigación aporta con conocimientos referidos a la competitividad de las empresas de saneamiento básico para que, luego, las autoridades puedan tomar las decisiones necesarias.

Por otro lado, esta investigación es la primera que se realiza referido a las empresas de saneamiento básico en la ciudad de Puno. Se ha solicitado de parte de la población puneña muchos estudios acerca del mejoramiento de esta empresa para que preste un buen servicio a la colectividad; sin embargo, hasta ahora se sigue esperando este mejoramiento. En este sentido, la presente investigación viene a ser uno de los primeros estudios que busca aportar en el logro de la competitividad de EMSA Puno.

Así mismo, siempre se piensa que la deficiente gestión de esta empresa es debido al presupuesto. Toda la culpa se hecha al poco o pobre presupuesto que tiene la empresa y se descuidan en identificar otras causas como la deficiente gestión de personal. En la presente investigación se considera que la gestión de personal es uno de los factores determinantes de la deficiente competitividad de la empresa. No se racionaliza técnicamente ni se sabe explotar al máximo las capacidades de los trabajadores para que la empresa cumpla óptimamente sus objetivos y metas en cada semestre y, sobre todo, pueda mejorar y ampliar los servicios básicos requeridos por la población urbana.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

En el Instituto Politécnico Nacional de México, de rango universitario, López (2004) presentó una tesis referida a la rotación de empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad. En esta investigación concluye que la mayoría de las empresas que se preocupan por los empleados para efectos de que estén satisfechos dentro de la organización, saben que tendrán colaboradores más productivos, es decir, lograrán que estos se adhieran a los objetivos de la empresa. Por otro lado, la rotación de personal es importante sólo desde el punto de vista de la productividad empresarial y no desde el punto de vista del beneficio de la sociedad o desde el punto de vista del interés personal del trabajador.

Bedoya (2003), presentó una tesis en la Escuela de posgrado de la Universidad Mayor de San Marcos de Lima, Perú. La tesis es relacionada con la nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. En este estudio, entre varias conclusiones, considera que la

gestión de personas es una nueva concepción. Dentro de esa nueva concepción, los trabajadores no deben ser vistos como simples recursos, sino deben ser abordados como seres humanos dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares. Un nuevo enfoque de recursos humanos para el siglo XXI debe considerar, entre otros, los siguientes aspectos:

- Alta calidad, productividad y satisfacción del cliente.
- Relación de los recursos humanos con la estrategia de la organización.
- Captación y retención de la gente calificada.
- Desarrollar una fuerte cultura organizacional.

Con un estudio relacionado con la gestión del conocimiento basado en el aprendizaje organizacional, Inche (2010) se graduó como Doctor en Ciencias Administrativas en la Universidad Mayor de San Marcos de Lima, Perú. En esta investigación arriba a las siguientes conclusiones: 1) La calificación académica y los incentivos para participar en los proyectos, favorecen en gran medida la existencia del stock del conocimiento; y 2) Se ha comprobado que la gestión del capital humano se relaciona con la actuación organizacional, es decir, la buena gestión va a generar una buena productividad de la empresa.

En el año 2013, Castilla sustentó una tesis referida a la optimización del talento humano en las organizaciones. La evaluación de la investigación se realizó en la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Algunas de las conclusiones más importantes del estudio son las siguientes: 1) Es importante el rol de los líderes para viabilizar el talento de los trabajadores dentro de los

equipos laborales. Por consiguiente, la gestión del talento humano debe ser una estrategia de toda empresa; 2) Las políticas de recursos humanos debe estar lo más cerca posible a los trabajadores, ya que sólo así se puede escuchar las necesidades de los trabajadores y, en función de ello gestionar el talento. Esta gestión del talento debe estar direccionado al mejoramiento cada vez del más alto nivel en aquellos aspectos ligados al puesto de trabajo; y 3) La gestión del talento debería entenderse como aquella acción de multiplicar competencias por compromiso. Es decir, tomar como referencia las competencias a desarrollar en un puesto de trabajo dentro de una organización sin dejar de tener en cuenta el compromiso que adquiere el trabajador, como factor multiplicador para adquirir un nivel superior. El compromiso, en este caso significa el factor diferencial y determinante en el talento.

En un estudio relacionado con los recursos humanos como factor determinante de la competitividad, De Saá (1999) arriba a las siguientes conclusiones: 1) Las buenas relaciones humanas orientadas a potenciar el capital humano mostraron una mejor competitividad que aquellas empresas que sólo inciden precariamente en este sentido; 2) Toda empresa que es excelente en la creación de un capital humano altamente calificado donde cada trabajador está ubicado en los puestos donde cada cual puede rendir mejor, la empresa mostrará una alta productividad con relación a las demás empresas competidoras; y 3) Las empresas que mantienen estables a sus mejores trabajadores y los siguen motivando y empoderando, tiene mejores posibilidades de alcanzar altos niveles de performance y convertirse en

empresas muy competitivas. Esta Tesis se sustentó en la universidad de las palmas de Gran Canaria, España.

En la Universidad autónoma de Madrid se sustentó una tesis referida a las competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial. En este estudio, la autora Baños (2011), arriba a las siguientes conclusiones: 1) Existe una influencia directa entre el clima laboral y las competencias esenciales y viceversa, esto es, en la medida en que las competencias se manifiestan positivamente, el clima laboral mejorará; y 2) El clima laboral positivo es un factor que promueve la innovación y el desarrollo de las competencias esenciales, así como permite el logro de resultados satisfactorios.

Ríos (2013) realizó un estudio acerca de los sistemas de información para mejorar la competitividad empresarial y este estudio, en forma de tesis, lo presentó en la Universidad de Granada, España. Algunas conclusiones del estudio son las siguientes: 1) Se resalta la importancia del uso de medios de información que permitan al trabajador estar al tanto de todos los asuntos que necesita saber para cumplir su labor cada vez de una mejor manera. Se sostiene que los trabajadores mejor informados, respecto de lo que deben conocer, convierten a la empresa en más competitiva; y 2) El mejor sistema de información que una empresa puede utilizar es aquello que está basado en la tecnología de comunicación móvil. Por otro lado, este sistema de información

no sólo sirve para tener a los trabajadores al tanto de lo que deben saber, sino que también debe servir para el control de la fuerza laboral.

En la Universidad de la Laguna, España, en el Departamento de Economía y Contabilidad, Acosta (1998) sustentó la tesis doctoral titulada: "Factores financieros internos y competitividad empresarial", para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Las dos conclusiones a las que se arriba en la investigación aludida son:

- Para cualquiera de los sectores y años analizados, las empresas competitivas muestran por término medio un mayor volumen de inversión que el registrado para las no competitivas.
- El grado de coincidencia de la estructura económica tipo (importancia relativa de los activos fijos y circulantes sobre el total de la inversión) entre las empresas competitivas y no competitivas, resulta dispar en función del sector considerado.

## **2.2. SUSTENTO TEÓRICO**

### **2.2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La gestión del talento humano es el proceso de aprovechamiento de las capacidades y habilidades del trabajador de una empresa para lograr los objetivos previstos. La administración de recursos humanos (ARH), como sostiene Chiavenato (2009), está siendo sustituida por la gestión del talento humano, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e, incluso, por gestión de personas. En este estudio se asume la denominación de

gestión del talento humano porque se conjuga en él, dos conceptos indispensables en las actividades laborales de una empresa: la gestión y el talento del trabajador.

La gestión es un conjunto de acciones sistemáticas dirigidas a lograr los objetivos y las metas previstos en la empresa; mientras que el talento es el conjunto de capacidades o habilidades que el trabajador tiene para desempeñarse dentro del puesto laboral que se le asigna. Al respecto Ramírez (1993), señala que la gestión es un proceso operacional que consiste en lograr algo que está previsto, haciendo uso de las técnicas e instrumentos disponibles. Por su parte Chiavenato (2009), deja entender que el talento está constituido por las capacidades y habilidades del trabajador. En consecuencia, cuando se habla de gestión del talento humano, nos referimos al proceso operativo de potenciar las capacidades del trabajador para que las labores que a cada uno le corresponda realizar, se realice efectivamente y se alcancen los objetivos previstos de la empresa.

Para Chiavenato (2009), la gestión del talento humano es el proceso racional que comprende la admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas. La admisión de personas tiene que ver con el reclutamiento y selección del recurso humano que requiere una empresa. La aplicación de personas se refiere al diseño de cargos y a la evaluación del desempeño. La compensación de personas comprende la remuneración y los

beneficios y servicios; mientras que el desarrollo de personas se refiere al entrenamiento del personal de trabajadores, a la implementación de programas de cambio y a la comunicación. El mantenimiento de personas se refiere a la disciplina, la higiene, seguridad y calidad de vida y a las relaciones con los sindicatos. Finalmente, el monitoreo de personas tiene que ver con las bases de datos y el sistema de información gerencial para tomar las decisiones que sean necesarias durante el funcionamiento de una empresa.

En la presente investigación, siguiendo la propuesta teórica de Alles (2008), estos seis procesos se pueden resumir en cinco: provisión, motivación, compensación, desarrollo y evaluación de personas. Chiavenato utiliza el término personas para referirse a los trabajadores de una empresa, lo que otros autores como Ivancevich (2005), Koontz y Wehrich (2004), denominan recurso humano. En este estudio se asume que la gestión del talento humano tiene que ver directamente con la competitividad de una empresa a partir de la potenciación de las cualidades y capacidades de los trabajadores. En la medida en que se gestione adecuadamente las capacidades de los trabajadores se logrará la competitividad de la empresa, lo que significa que alcanzará con creces sus objetivos previstos. Chiavenato (2009) deja entrever que la gerencia de personal debe buscar en todo momento la potenciación de su personal de trabajadores para que estas capacidades mejoradas e incrementadas se utilicen en cada puesto de trabajo con la finalidad de lograr los objetivos empresariales.

Una buena gestión del talento humano da lugar a un conjunto de trabajadores bien capacitados y comprometidos con los objetivos de la empresa. Una empresa con trabajadores capacitados racionalmente y comprometidos con los objetivos que se propone para el año, se convierte en una empresa competitiva, siendo una de sus características la alta productividad. Al respecto Barreto (2009) sostiene que las empresas competitivas que alcanzan altos niveles de competitividad se debe a que sus trabajadores están adecuadamente empoderados y reciben una constante capacitación, así como una constante motivación para sentirse parte de la empresa y de sus objetivos.

En el presente estudio se prueba esta afirmación. El talento humano, como ya dijimos, es el conjunto de capacidades, habilidades y actitudes proactivas que identifican a un trabajador. Estas cualidades se pueden potenciar y adecuar a las necesidades de una empresa para lograr altos niveles de productividad. Se trata de la realización de una buena gestión del talento humano que trabaja en una empresa, en este caso, en la empresa Municipal de Saneamiento de Agua potable y Alcantarillado de Puno (EMSA Puno).

En el presente estudio se asume lo que propone Redondo (2009), así como Ríos (2013). Estos autores sostienen que la gestión del talento humano, como proceso, comprende en líneas generales el planeamiento del desarrollo del trabajador, la gestión del desarrollo laboral y la evaluación de la

performance del trabajador. Por eso, en este estudio, se vio por conveniente dividir la variable "gestión del talento humano" en tres áreas: planeamiento del desempeño laboral, gestión del desempeño laboral y evaluación del desempeño laboral del trabajador.

Respecto de la valoración de la variable "gestión del talento humano", se asume el sistema vigesimal que se considera para la evaluación del aprendizaje en las universidades del país, así como su valoración cualitativa. En este sentido Rendondo (2009) deja entender que la gestión del talento humano puede variar de muy deficiente a muy bueno. Por esta razón, sin que sea una copia fiel del planteamiento del autor señalado, sino una deducción y la adaptación del sistema de calificación que las universidades peruanas consideran, se propone la siguiente escala de valoración.

Gestión del talento humano muy deficiente	(01-05 puntos)
Gestión del talento humano deficiente	(06-10 puntos)
Gestión del talento humano regular	(11-13 puntos)
Gestión del talento humano buena	(14-17 puntos)
Gestión del talento humano muy buena	(18-20 puntos)

La gestión del talento humano es muy deficiente cuando el planeamiento del desempeño laboral, la gestión y la evaluación del desempeño laboral son inexistentes o apenas perceptibles. Aquí hay que prestar atención al hecho de que para que una gestión sea considerada muy deficiente, es necesario que los trabajadores investigados hayan obtenido en el instrumento de

investigación que se les aplicó, calificativos comprendidos entre 01 a 5 puntos. Para este efecto, el instrumento de investigación, la Escala de Likert, debe contener ítems referidos a las tres dimensiones de la variable en cuestión.

Por otro lado, la gestión del talento humano es muy buena en la medida en que el planeamiento, la gestión y la evaluación del desempeño laboral se realizan óptimamente. En cuanto al puntaje, de acuerdo a la escala de valoración, los trabajadores investigados deben obtener calificativos comprendidos entre 18 a 20 puntos.

En las siguientes líneas se expone la teoría que consideramos fundamenta la hipótesis central o general, así como las hipótesis específicas derivadas.

a) **Planeamiento del desempeño laboral:** Toda gestión debe responder a una previa planificación, de lo contrario sería una gestión improvisada. Por eso, en el presente estudio consideramos que para la realización adecuada de una buena gestión del talento humano, las autoridades de la Empresa EMSA Puno deben haber planificado el desempeño laboral del trabajador. Este planeamiento debe iniciarse con el diagnóstico del recurso humano que se dispone en la empresa, y según este diagnóstico, se debe racionalizar considerando la estructura institucional. Tras la racionalización de personal, debe elaborarse los planes de desarrollo del trabajador de acuerdo a las necesidades técnico-profesionales de cada uno.

Allen (2008) señala que para una buena gestión del talento humano, necesariamente tenemos que contar con un diagnóstico científico del tipo de trabajadores con que cuenta la empresa. Es decir, qué profesionales y técnicos tiene en calidad de nombrados y contratados; qué puestos de trabajo o plazas no están cubiertos; qué trabajadores están sin perfil para las plazas; etc. Por su parte Ríos (2009) sostiene que el diagnóstico situacional acerca del tipo de trabajadores que dispone una empresa, es sumamente importante para tomar decisiones que permitan potenciarlos y ubicarlos en los puestos correspondientes donde mejor aportarán a la productividad de la empresa.

En efecto, toda empresa o institución que quiera gestionar el talento humano, debe primero diagnosticar el recurso humano que dispone. Se trata de un diagnóstico que permita conocer el tipo de trabajadores que se dispone y el tipo de trabajadores que se requiere. A esto se debe sumar el conocimiento objetivo de la estructura institucional en cuanto se refiere al número de plazas existentes, el perfil profesional o técnico que requiere cada plaza, los puestos que están cubiertas adecuadamente y las plazas que deben cubrirse con otros trabajadores.

Después del diagnóstico del recurso humano que se dispone, y teniendo en cuenta la estructura laboral de la empresa, debe procederse con la racionalización del recurso humano. Según Chiavenato (2009) la racionalización debe entenderse como un proceso que consiste en ubicar a los trabajadores, según sus perfiles profesionales o técnicos, en las plazas

existentes dentro de la estructura laboral. Entiéndase como estructura laboral de la empresa, como el conjunto de plazas existentes. Cada una de estas plazas requiere del trabajador un determinado perfil profesional o técnico.

Existen varios métodos para asignar en cada plaza a los trabajadores de acuerdo con sus capacitaciones y experiencias. Uno de estos métodos es el concurso público o interno; también se considera la evaluación integral durante el desempeño del trabajador o la evaluación anual. En la realidad, las autoridades de una empresa implementan el método que mejor les permita, de acuerdo al contexto, contar con los mejores trabajadores para que la empresa sea competitiva. Al respecto Redondo (2009) señala que toda empresa si quiere ser competitivo, tiene que contar con los mejores trabajadores en cada puesto. Para este efecto debe ubicar en cada puesto laboral a los mejores trabajadores que sean profesionales o técnicos y que tengan una suficiente experiencia exitosa.

Por consiguiente, la racionalización del recurso humano consiste en el proceso de ubicar en cada puesto de la estructura laboral de la empresa, a los mejores trabajadores. Es un proceso de evaluación del perfil del trabajador y ubicación en el puesto donde debe desempeñarse. El objetivo central de esta racionalización es la productividad de la empresa, es decir, su competitividad. Aquella empresa que no racionalice en este sentido el recurso humano que dispone, es porque no está gestionando adecuadamente las capacidades de

sus empleados, lo que en los términos de Chiavenato (2009), significa que no está gestionado adecuadamente el talento humano de la empresa.

Es necesario reiterar, que para racionalizar adecuadamente, es necesario que primero se haya diagnosticado el recurso humano que se tiene con mucha objetividad. Con el diagnóstico objetivo se conoce analíticamente el tipo de recurso humano que se tiene. Según este conocimiento, se puede ubicar a cada trabajador en los puestos correspondiente de acuerdo a su perfil y no de acuerdo a preferencias o conveniencias personales. A este proceso se conoce como racionalización del recurso humano que viene a ser una actividad básica y fundamental en la gestión del talento humano.

Una vez que cada trabajador haya sido ubicado en el puesto donde mejor se puede desenvolver, es de suma importancia alcanzarse las funciones que debe cumplir, los deberes que debe cumplir y de las sanciones a las que se hará acreedor en el caso que incumpla con sus deberes y funciones. Se trata de la elaboración del manual de organización y funciones (MOF), así como de la elaboración del reglamento interno (RI) de la empresa, los que deben estar en conocimiento permanente de los trabajadores.

Finalmente, el planeamiento del desempeño laboral comprende también la elaboración de los planes de desarrollo del personal de trabajadores. Se refiere a los planes que tengan como objetivo el desarrollo de las capacidades

y habilidades de los empleados en la especialidad donde actualmente se están desempeñando.

Durante el transcurso del año lectivo, la empresa debe organizar cursos de capacitación debidamente orientados al mejoramiento de las capacidades labores del personal. No deben ser cursos organizados sólo para cumplir las funciones de la gestión de personal, sino cursos que busquen el mejoramiento del talento humano, es decir, el incremento de los conocimientos, capacidades y habilidades labores de cada trabajador para que en su puesto correspondiente se desenvuelva cada vez mejor.

Al respecto Cuesta (2010) sostiene la importancia de los planes de empoderamiento de los trabajadores para que a la larga sean los motores generadores de la competencia de la empresa. Al mismo tiempo Alles (2008) considera que en toda empresa exitosa, la gerencia de personal debe diseñar planes de desarrollo técnico profesional de los trabajadores, ya que de ello depende la productividad de la empresa y, por consiguiente, el éxito económico. En la actualidad las grandes empresas exitosas invierten bastante dinero para potenciar a sus trabajadores porque están convencidos que de su capacitación depende el éxito de la empresa. En el caso de EMSA Puno, como empresa debe potenciar a todos sus trabajadores en términos de conocimientos, capacidades y habilidades para desempeñarse mejor en cada puesto y de esta manera brindar un mejor servicio a la colectividad.

b) **Gestión del desempeño laboral:** La gestión del desempeño laboral tiene que ver con la puesta en práctica de lo que se ha planeado respecto de los trabajadores de una empresa. Según Barreto (2009), se trata de que la empresa empiece a marchar en el sentido de los objetivos y las metas propuestos, del despliegue de las capacidades laborales en cada puesto de la estructura empresarial.

Esta gestión empieza con la comunicación institucional que debe ser permanente, con la implementación de medios y materiales, así como con la realización de los cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades técnico profesionales de los trabajadores.

La gestión del desempeño laboral también tiene que ver con la motivación laboral que consisten en la persuasión de los trabajadores a través de un conjunto de técnicas y procedimientos para que el trabajo de cada empleado se realice con mucha convicción y compromiso. La gestión del desarrollo laboral debe terminar con el asesoramiento permanente del trabajador de acuerdo a su desenvolvimiento y el funcionamiento de la empresa.

Toda organización humana, sea lucrativa como una empresa o de servicios como un hospital, necesita de una comunicación permanente, fluida y multidireccional. Esta comunicación debe hacer uso de todos los medios y procedimientos que se tenga a disposición y de lo que se pueda gestionar para

mantener a la empresa en un funcionamiento dinámico que garantice su productividad. Al respecto, Barreto (2009) sostiene que la competitividad de una empresa está directamente relacionada con la calidad de la comunicación. Por eso, en este estudio se considera que la comunicación debe ser un factor que garantice el adecuado desarrollo laboral, es decir, que permita que en la empresa todos trabajen alcanzando altos niveles de performance laboral.

Daft (2005) señala que la comunicación es el sistema nervioso de toda empresa. Su importancia radica en la necesidad de mantener informado a los miembros de una empresa respecto de todo lo que deben saber para cumplir adecuadamente su trabajo. Por otro lado, la comunicación sirve para persuadir a los miembros de la empresa para que los planes y proyectos, así como las actividades previstas se realicen con mucha convicción y motivación. La carencia de información oportuna y la ausencia de la persuasión, que son factores determinantes en el momento de realizarse las actividades labores, le restan a los trabajadores la fuerzas y el espíritu moral.

Por consiguiente, toda gestión del talento humano tiene que considerar la comunicación como una tarea permanente que debe realizarse a través de todos los medios disponibles, y si el caso amerita, otros medios que no se disponen, pero que se pueden adquirir o gestionar. En general, la comunicación debe ser una de las principales actividades de la gestión del talento humano porque su desarrollo tiene como base fundamental la información oportuna y objetiva.

En cuanto se refiere a la implementación de la empresa y del personal de trabajadores, la política de la gestión del talento humano considera que es básica e indispensable. Según los objetivos y metas, según las tareas o actividades que se deben realizar, la empresa debe ser implementada con los recursos materiales y con los medios que sean indispensables y adecuados para su funcionamiento. A esto se adiciona la implementación del personal de trabajadores con los medios y materiales que cada quien necesita. Así tenemos que un trabajador de limpieza necesita que sea dotado de basurero, escoba, insumos de higiene, indumentaria adecuada, mecanismos de seguridad, etc. Al respecto Ríos (2013) señala que cada trabajador debe ser dotado de los medios y materiales que necesita básicamente para cumplir adecuadamente el trabajo que se le asigna.

La motivación laboral es un proceso de interacción humana que consiste en la influencia positiva de las autoridades sobre los trabajadores. Se trata de la motivación externa. Ivancevich (2005) deja entrever que la motivación es una actividad de estimulación sobre el trabajador para que su rendimiento se eleve. Esta motivación consiste en un conjunto de acciones que empieza con el tipo de trato que se le brinda, con las condiciones de trabajo, con el nivel remunerativo, con las promociones o ascensos, con los mecanismos de seguridad que se le brinda y otras medidas que la gerencia de personal debe considerar en todo momento.

Por otro lado, Chiavenato habla del mentoring y del coaching como mecanismos de fortalecimiento e incremento de capacidades del trabajador para su mejor rendimiento en beneficio de la empresa. Se trata de formas modernas de asesoramiento al trabajador de una empresa que aún no se practica en nuestro medio.

Durante el funcionamiento de una empresa, los trabajadores necesitan de asesoramiento en las actividades que realizan. Unos más y otros menos. Lo cierto es que durante el trabajo asignado, todo profesional o técnico requiere de asesoría para un mejor cumplimiento de su labor. Por consiguiente, la política de la gestión del talento humano debe ser la identificación de necesidades de asesoría. En la mayoría de los casos, como sostiene Alles (2008), los trabajadores evitan manifestar sus necesidades de asesoría. Debe ser la gerencia de recursos humanos y los gerentes de cada unidad o departamento, quienes deben identificar las necesidades de asesoramiento en cada una de las unidades que constituyen la estructura empresarial.

Todo asesoramiento debe ser oportuno y coherente a las necesidades del trabajador. No se trata de la organización de cursos de capacitación o de pasantías para los trabajadores que a la gerencia se le ocurra o le convenga. La asesoría profesional exige que primero se tenga de detectar estas necesidades según el funcionamiento de la empresa y según la evaluación del rendimiento de cada trabajador. Por eso, Chiavenato (2009) considera la necesidad de la supervisión permanente del trabajador para detectar las

necesidades de ayuda profesional técnica para que su rendimiento se incremente y sea de calidad. A este proceso de promover el incremento de la performance del trabajador a través del asesoramiento, viene a ser un componente importante de la gestión del talento humano.

En otras ocasiones, tal como sostiene el mismo autor, el trabajador no siempre requiere de ayuda técnica, sino de asistencia psicológica o moral. En este sentido, cada vez más adquiere importancia las estrategias de gestión del talento humano, incidiéndose en el tema de la autoestima del trabajador, es decir, muchas veces la asistencia tiene que ser de tipo psicológico y social.

c) **Evaluación del desempeño laboral:** La gestión del talento humano como proceso de potenciamiento de las facultades del trabajar para que cada vez su performance mejore en bien del logro de los objetivos y metas, tiene como uno de sus componentes indispensables a la evaluación del desempeño laboral. No se puede concebir ninguna buena gestión del talento humano si no se considera la evaluación de la performance laboral. Al respecto, Cuesta (2010) señala que la evaluación del rendimiento laboral del trabajador es indispensable para la toma de decisiones respecto de cómo se espera que rinda y cómo se quiere que la empresa funcione.

Toda evaluación tiene que responder a determinados criterios e indicadores derivados de lo que la empresa quiere lograr durante un periodo determinado de funcionamiento. Generalmente las empresas se proponen

metas anuales, semestrales y trimestrales. Estas metas y sus elementos constituyentes, como los objetivos, las acciones, por áreas o departamentos, son los aspectos de los cuales se derivan los criterios e indicadores de la evaluación de la performance del trabajador. La política de la gestión del talento humano no considera una evaluación arbitraria o ajena a los criterios e indicadores que directamente tiene que ver con las metas de la empresa. Debe ser política de la empresa evaluar la performance del trabajador en función de los propósitos empresariales.

Como señala Cuesta (2010), los criterios e indicadores de la evaluación del trabajador no tienen mucha significación si sólo sirve para detectar las faltas o errores del trabajador con la finalidad de aplicarle las sanciones o castigos. Los criterios deben ser socializados e interiorizados entre los trabajadores porque son los parámetros de su rendimiento. Por consiguiente, aquí, una vez más adquiere importancia la comunicación señalada en un acápite anterior.

Toda evaluación, por otro lado, requiere conocer de cerca cómo se está trabajando. Para este efecto los supervisores deben realizar el monitoreo permanente de la labor de los trabajadores en cada uno de sus puestos. En este sentido, Redondo (2009) señala que los supervisores deben monitorear en forma permanente el trabajo que se realiza dentro de su área o sección, pero premunidos del parámetro de rendimiento (criterios de evaluación). En este caso, el parámetro de rendimiento se refiere a los criterios e indicadores de rendimiento del área o puesto de trabajo.

Durante el monitoreo, sostiene Redondo (2009), se tiene que detectar los problemas, las necesidades, las carencias o defectos. No se trata de un seguimiento mecánico o de cumplimiento formal de la supervisión. En el funcionamiento de una empresa es de vital importancia el monitoreo in situ del trabajo y la detección de los desajustes o inconvenientes que pueden estar perjudicando el buen desempeño laboral de los trabajadores. No se puede concebir como un buen monitoreo aquel seguimiento sin identificarse ningún defecto o desajuste. Durante el monitoreo se trata de recoger datos de cómo está marchando la empresa, datos que, luego, deben servir para tomar las decisiones correspondientes.

En efecto, toda evaluación de la performance laboral termina en la toma de decisiones. Los datos recogidos durante el monitoreo se deben valorar comparando con los parámetros de evaluación asumidos, y como resultado de esta valoración, se deben tomar las decisiones correspondientes. Para Barreto, las decisiones del gerente de personal o del gerente de línea pueden ser de tres tipos según los resultados de la valoración de los datos. Se puede felicitar al trabajador que extraordinariamente está desempeñándose y la empresa, por esa razón, está logrando una mejor productividad. Muchas veces el buen rendimiento del trabajador es soslayado, lo que contraviene a su motivación. Al respecto, Chiavenato (2009) señala que los gerentes de personal deben saber reconocer, premiar y felicitar a los trabajadores de buen rendimiento, no sólo para motivarlos más, sino para tomarlos como hitos de performance óptimo.

El segundo tipo de decisiones se refiere a los problemas o defectos identificados durante el desempeño laboral. En este caso, lo que corresponde es la retroalimentación, el mismo que consiste en asesorar, en sugerir, en orientar, en capacitar, en ayudar o, a veces, simplemente se trata de recordar los deberes y funciones que le competen. Cada trabajador de acuerdo a los resultados de la evaluación, como señala Chiavenato (2009), requiere de un determinado tipo de retroalimentación.

Por último, la tercera decisión que se debe tomar se refiere a la aplicación de las sanciones previstas en el reglamento de la empresa o, en su defecto, según sea el caso, previstas en las leyes vigentes del país. Este tercer tipo de decisión se debe aplicar en la medida en que el trabajador cometa faltas o errores de manera voluntaria o a sabiendas que la actuación laboral en un determinado sentido, era pasible de sanciones (negligencia). Sin embargo, como sostiene Alles (2008), las sanciones a los trabajadores no deben ser el objetivo central de la gerencia de personal. La sanción a un trabajador es la última medida que el gerente debe considerar antes de agotar las demás medidas de retroalimentación, de diálogo y de persuasión. La gestión del talento humano recusa o rechaza la aplicación de sanciones como medida de potenciamiento de las capacidades del trabajador.

### **2.2.2. COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA**

El término competitividad es derivado del concepto de competencia. Para Bittel y otros (2005), “la competencia, tomada en el sentido de rivalidad, es inherente a todas las organizaciones sociales y a todo el mundo biológico. Esta rivalidad básica puede aumentarse, dirigirse, utilizarse y ser guiada para ayudar a lograr las metas y objetivos de las organizaciones” (p. 156). Una empresa cualquiera es una organización que puede tener fines eminentemente lucrativos o de servicio. Una empresa de saneamiento es una empresa concebida como de servicios. Este es el caso de EMSA Puno.

Según Sánchez (2007), la competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea, con producción al menor costo posible. En el caso de una empresa de saneamiento básico, la empresa será competitiva en la medida en que satisfaga a la mayor cantidad de usuarios de la ciudad, sin que ello signifique costos elevados. La satisfacción de todos los clientes es posible con altos costos, pero de esta manera ya no se puede llamar competitividad. La competitividad es lograr satisfacer las necesidades de los clientes con los costos más bajos. Según este concepto, la competitividad se mide a partir de la satisfacción de los usuarios o clientes.

Una empresa de saneamiento básico es aquella institución que se dedica al servicio de agua potable, desagüe y alcantarillado a los pobladores de una ciudad determinada. En el caso de la ciudad de Puno existe la Empresa

Municipal de Saneamiento Básico que presta estos servicios y está a cargo de un directorio y una gerencia que depende de la Municipalidad Provincial de Puno. Esta empresa tiene como misión:

*Somos una empresa de propiedad municipal que presta servicios de saneamiento básico con estándares de calidad, para contribuir con la mejora de la calidad de vida de la población y del cuidado del medio ambiente; así como con el incremento en la calidad y cobertura de nuestro servicio; mediante la mejora continua de nuestros procesos y de la capacitación permanente de nuestro personal en beneficio del desarrollo económico y social de nuestro ámbito de trabajo.*

En todos los municipios del país se administra una empresa de saneamiento básico, cuyo propósito principal es brindar el mejor servicio de agua potable, de desagüe y de alcantarilla, pero con los costos más bajos posibles. La competitividad significa que la empresa satisface las expectativas del público usuario sin que demande mucho gasto, sino sólo lo necesario. En la realidad, según las estadísticas mostradas en el año 2007 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el 30% de la población de las ciudades no cuentan con los principales servicios básicos de agua potable ni desagüe. Mientras que en el medio rural, el 90% de las familias no cuentan con estos servicios básicos. Según estos datos las empresas de saneamiento estarían lejos de ser competitivas.

Existen otros conceptos de competitividad que consideran como eje central a la empresa y este concepto lo sostiene el Ministro de Economía y

Finanzas de la República del Paraguay. Este Ministerio señala que “la competitividad es la capacidad que muestra una empresa para mantener o acrecentar su cuota en el mercado. El fenómeno que se quiere medir es el resultado comparado de sus acciones en el mercado”. Por su parte Drucker (1997) deja entrever que una empresa es competitiva en la medida en que logra mayores ingresos económicos que otras empresas dedicadas al rubro a nivel nacional e internacional. Es decir, el parámetro de la competitividad es la comparación de las ganancias con otras empresas similares del nivel nacional y, sobre todo, del nivel internacional.

En la presente investigación se asume que la competitividad es la satisfacción que se logra en el público usuario respecto de los servicios que se presta, pero con el costo más bajo posible en términos de recursos económicos, humanos y materiales. Una empresa de servicios como es EMSA Puno debe aspirar, según el punto de vista que asume la autora del presente estudio, a brindar el mejor servicios de agua potable, de desagüe y de alcantarilla, a la mayor cantidad de pobladores de la ciudad, pero con el costo más bajo posible en términos de recursos económicos, materiales y humanos.

Según Sánchez (2007), los factores de la competitividad de una empresa de saneamiento básico son la calidad del producto, la productividad, el servicio y la imagen institucional. Estos factores son las dimensiones de la competitividad de una empresa. La medición de estos factores permitirá determinar el nivel de competitividad empresarial. Otros sostienen que los

aspectos de la competitividad de una empresa de servicios, como EMSA Puno, sólo son tres: la calidad del servicio, el tipo de atención al cliente y la imagen institucional. La productividad en el caso de una empresa de saneamiento básico de agua potable y alcantarilla, es el servicio de agua potable y de desagüe que se manifiesta en las horas de suministro de agua, de la calidad potable del agua, de los costos, de la cantidad de población beneficiaria, etc. Es decir, la productividad es la calidad del servicio que se presta al cliente.

En el presente estudio, para efectos de organizar los datos, así como para elaborar los cuadros de distribución porcentual, se asume una escala de valoración, considerando la escala vigesimal. En este sentido, la escala de valoración se considera con los mismos fundamentos que la escala considerada para la variable anterior. Cuando se habla de competitividad de una empresa, los tratadistas refieren en sus argumentos en forma constante acerca de la competitividad muy baja o baja, así como de la competitividad alta o muy alta. Por ejemplo, Sánchez y Peña (2008), refieren con frecuencia a las empresas de alta competitividad y de empresas de regular competitividad.

Por eso, en el presente estudio, para medir la competitividad de la empresa EMSA Puno, se utiliza la siguiente escala de valoración basada en la escala vigesimal.

- Competitividad muy baja (01-05 puntos)
- Competitividad baja (06-10 puntos)
- Competitividad media (11-13 puntos)

Competitividad alta (14-17 puntos)

Competitividad muy alta (18-20 puntos)

Para determinación la competitividad de la empresa EMSA Puno se debe recoger la versión de los usuarios, quienes son los directos beneficiarios del servicio de la empresa. Por eso, en este estudio se aplica una encuesta con ítems referidos a la calidad del servicio, al tipo de atención que reciben y a la imagen institucional. Son 10 ítems que se formulan y cada una de ellas vale 2 puntos.

Reiteramos, en el presente estudio asumimos que la productividad de la empresa EMSA Puno viene a ser el servicio que presta, el mismo que debe ser de calidad. Por consiguiente, los factores de competitividad de la empresa EMSA Puno son la calidad del servicio, el tipo de atención al público y la imagen institucional. Estas dimensiones son desarrolladas a continuación, de acuerdo a la concepción que asumimos en el presente estudio.

a) **La calidad del servicio:** En el caso de una empresa de saneamiento básico el producto viene a ser el servicio que presta a la población. Estos servicios pueden ser, por un lado, de tipo básico como el servicio de agua potable, de desagüe y alcantarilla; pero, por otro lado, pueden ser los otros servicios básicos como energía eléctrica, teléfono, internet, salud, educación seguridad. Por lo tanto, la calidad del producto, en el caso de la presente investigación, se refiere a la calidad del servicio que presta una empresa de saneamiento básico como es el caso de EMSA Puno.

Según Sánchez (2007), la calidad del producto es la capacidad de producir bienes o servicios que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Su importancia radica en que el cliente satisfecho vuelve a comprar en las organizaciones mercantiles, colabora y paga sus impuestos o donativos con gusto en las organizaciones de Gobierno o de Servicio Social. En efecto, si la empresa de saneamiento básico abastece con agua potable las 24 horas, el usuario pagará con suma satisfacción el recibo del mes. El descontento del usuario se manifiesta en la actitud de incumplimiento en el pago de los recibos del mes así como en las protestas frecuentes a través de los diferentes medios.

Por otro lado, para Sánchez (2007) la productividad es la capacidad de producir más bienes o servicios con el menor costo posible. Esta productividad depende, en mucha medida, de la tecnología usada (capital físico) y de la calidad laboral de los trabajadores (capital humano). Una mayor productividad redonda en una mayor capacidad de producción, esto es, en una empresa de servicios hay la capacidad de ampliar los servicios a un bajo precio o al alcance de los usuarios. El incremento de la producción en el caso de una empresa de saneamiento básico significa que se puede ampliar el número de beneficiarios del servicio, es decir, se puede ampliar el número de usuarios en una determinada ciudad. Todo lo contrario sucede cuando la productividad es baja.

Bittel y Ramsey (2005) definen la productividad como “la relación entre la producción y cualquiera o todos los factores con ella asociados, medidos en

términos reales. Según esta definición, la productividad es la suma de los siguientes factores: cantidad y calidad de lo que se produce, los insumos que se utilizan, el esfuerzo que se despliega, el dinero que se invierte, el tiempo en que se produce y la calidad del producto o servicio que se produce” (p. 36). Según esto, una empresa es competitiva cuando lo que produce lo hace con los mejores insumos, con el menor esfuerzo, con el costo económico más bajo posible, en el menor tiempo posible, pero el producto elaborado es de calidad, es decir, satisface al cliente o al usuario.

En cuanto a la calidad del servicio, hay que señalar que la calidad tiene que ver con la satisfacción del cliente. Como sostienen Cabrera, López y Ramírez (2011), la calidad de un servicio se mide con el nivel de satisfacción del cliente. Todo cliente se siente satisfecho, en el caso del servicio de agua potable cuando las horas de suministro son las 24 horas del día, cuando el agua es potable, es decir, el agua que se distribuye en la ciudad reúne las condiciones mínimas de potabilidad para el consumo humano. Y, por otro lado, todo cliente está satisfecho cuando el sistema de desagüe funciona adecuadamente llevando las aguas servidas de cada domicilio a un lugar donde existe una planta de tratamiento que no contamina el medio ni afecta la salud de sus habitantes.

Por otro lado, Cabrera y otros (2001) señalan que el cliente se sentirá satisfecho cuando los servicios de agua y desagüe, en los términos como deben ser, tienen un costo razonable al alcance de sus bolsillos. El cliente no

se sentirá satisfecho si el buen servicio que recibe le cuesta más que su capacidad económica. Además, una empresa que brinda un servicio con altos costos a los clientes, no se puede llamar empresa competitiva.

Por consiguiente, la calidad del servicio de una empresa de agua potable y desagüe, se mide por las horas de servicio, por la potabilidad del agua, por el funcionamiento del sistema de desagüe y por los costos del mismo. Al respecto Terry (2008) deja entrever que las empresas que brindan servicios básicos a la ciudadanía, deben considerar el tiempo, la calidad del producto, el proceso del servicio y los costos. En el caso de agua potable, para que este servicio sea considerado de calidad tiene que brindarse las 24 horas, el agua debe ser de buena calidad según el análisis químico y los costos deben ser al alcance de los bolsillos de los usuarios. Por otro lado, el servicio de desagüe debe funcionar como un sistema que no tiene fallas que perjudique a la población ni tampoco debe contaminar el medio ambiente.

La calidad del servicio es un componente insoslayable de la competitividad de una empresa de servicios. Se puede afirmar que es el componente más importante de la competitividad empresarial. Viene a ser el eje central del quehacer de una empresa cualquiera. Si es una empresa panificadora, su eje central será elaborar panes de calidad; si es una empresa de transportes, su eje central será llevar a destino a los pasajeros en forma adecuada; si es una empresa de agua potable, su eje central será brindar el

servicio de agua las 24 horas y agua de calidad a todos los vecinos de la ciudad (Terry, 2008).

Pero, el servicio de calidad depende de quienes lo brindan. Aquí entra a tallar el desempeño de los trabajadores de la empresa. Si los técnicos y obreros de una empresa son personas de performance deficiente, es probable que el servicio de calidad sea una simple declaración y nada real. De esta manera la competitividad de una empresa de servicios, está directamente relacionada con la gestión de personal (Sánchez y Peña, 2008). En el caso del presente estudio, se asume que la gestión debe incidir en el talento humano, es decir, en las capacidades, en las habilidades y conocimientos coherentes al puesto de trabajo. Si la gestión del talento del trabajador es deficiente, es lógico suponer que el servicio de agua potable y desagüe no será de calidad y, por consiguiente, la empresa estará lejos de ser vista como una empresa competitiva.

Esta es la razón por qué en el presente estudio asumimos que existe un alto grado de correlación entre la gestión del talento humano con la competitividad de la empresa de EMSA Puno. Una buena gestión de las capacidades y conocimientos de los trabajadores, en procura de lograr mejores niveles de performance laboral, permite que la empresa sea competitiva. En el caso del presente estudio, la competitividad se manifiesta en la calidad del servicio, en el tipo de atención al cliente y en la imagen institucional. Especialmente, la competitividad viene a ser la calidad del servicio que, a su

vez, viene a ser el eje del servicio que presta EMSA Puno. Este servicio, es necesario recordar, en el caso del presente estudio, se refiere básicamente a dos cosas: agua potable y desagüe.

**b) Tipo de atención al cliente:** Para Ivancevich (2005), el tipo de atención al cliente es el trato que se le brinda todas las veces que recurre a la empresa o debe solicitar una atención determinada. Para la autora del presente estudio es la capacidad que la empresa pone de manifiesto para tratar a sus clientes o usuarios respecto del servicio que le brinda. Esta capacidad de trato tiene que caracterizarse por la práctica de la honestidad, justicia, solidaridad, amabilidad, puntualidad y transparencia, dejándolos satisfechos en cuanto a sus expectativas respecto del trato que espera recibir. El cliente siempre recurre con la idea que lo van a atender bien.

Cuando se trata de brindar un determinado servicio a un conjunto numeroso de ciudadanos, tal como sostiene Cabrera y otros (2011), el tipo de atención al cliente adquiere mucha importancia. Este es el caso de las empresas de transporte, de energía eléctrica, de agua potable, de telefonía, de educación y de salud. En estos casos, la empresa debe disponer de una estrategia de atención que satisfaga las expectativas del público.

El tipo de atención al cliente comprende, fundamentalmente, según Cabrera y otros (2011), la atención en las oficinas de la empresa, la forma de resolución de los reclamos, el tiempo que se demora para atender a domicilio

cuando el cliente lo solicita y las facilidades que se brindan para el pago del servicio mensual.

En cuanto a la atención en las oficinas de la empresa, ésta se debe realizar con diligencia, evitando las inmensas colas que en algunas empresas se ve a diario. A esto se debe sumar el trato cordial y amable como una política de atención al cliente; sin embargo, en muchas empresas, especialmente del Estado, la atención al cliente es negligente, inoportuna, de trato áspero y desconsiderado. Las quejas en estos casos se dan con frecuencia, sin resultados que reviertan el problema positivamente.

Al respecto, Terry (2008) señala que muchas empresas del Estado que prestan servicios de mucha demanda y en forma diaria, descuidan el tipo de atención personal al cliente. Todas las veces en que un cliente va a las oficinas para reclamar o pedir explicación de algo que considera que está funcionando mal, la atención que recibe es negligente, descortés e inoportuna. En la mayoría de las veces los clientes deben hacer inmensas colas para entrevistarse con el funcionario. Las autoridades de la empresa estatal no se inmutan ni muestran ningún interés por cambiar esta situación. No les inquieta la ausencia del cliente porque es la única empresa que presta el servicio y toda la población necesita del servicio. Por consiguiente, como sostiene Sánchez y Peña (2008), la insensibilidad tiene su origen en el monopolio de la empresa.

En el caso señalado en el párrafo precedente, los mecanismos del control de calidad, no está funcionando bien. Se llega, por eso, a la opinión generalizada de que el Estado es un mal administrador. El gerente general de la empresa no se da cuenta que con el tipo de atención que se brinda al público usuario, está afectando la competitividad de la empresa. Aquí es necesario señalar que para Ríos (2008) la competitividad de una empresa de servicios básicos debe tener como visión brindar el mejor servicio a los clientes que deben ser tomados como su única razón de ser. Si no se toma conciencia en este sentido, el desprestigio y los reclamos de parte de los clientes será constante, con los consiguientes problemas administrativos, judiciales y otros.

La situación se agrava, como deja entrever Sánchez y Peña (2008), cuando las solicitudes o las quejas de los clientes no tienen una solución satisfactoria. Después de las inmensas colas, el reclamo que se presenta, muchas veces es vista como una actitud provocadora o perjudicial para la empresa, generándose reacciones negativas de parte de los funcionarios. La respuesta que se recibe en la mayoría de los casos es una negativa e indiferencia. El funcionario se ve sorprendido ante el reclamo o la protesta del cliente, porque considera que la empresa le está haciendo un favor al brindarle el servicio. Muchos funcionarios asumen la idea de que el cliente debe estar más bien agradecido y no debe presentar ningún reclamo, sino sólo sugerencias para mejorar y ayudar.

En el caso de las empresas privadas, donde la competitividad es una necesidad absoluta, el tipo de atención al cliente es una prioridad insoslayable. En este sentido, como señalan Sánchez y Peña (2008), la gerencia de marketing se preocupa por capacitar a sus trabajadores en las formas y estilos de atención al cliente. Esta gerencia sabe que la opinión y la satisfacción del cliente, es importante para que los objetivos y las metas de la empresa se cumplan al final del periodo.

Se puede ofrecer un servicio de agua potable de calidad, pero si el trato que se le brinda no es correspondiente, la empresa no es competitiva. Cuando la administración de la empresa sólo concentra su atención en la elaboración del producto o en la prestación del servicio, sin cuidar el trato amable con que se le debe brindar, está dejando de ser una empresa competitiva. Aquí, la filosofía de que el cliente tiene la razón debe cobrar mucha importancia, porque el cliente que recibe un buen trato se siente satisfecho y esta situación garantiza que se siga contando con su preferencia (Rowley y Warne, 2005).

El tiempo que se demora para atender a domicilio, es otro indicador del tipo de atención que una empresa le brinda al cliente. En el caso de las empresas que suministran agua potable o el servicio de desagüe, muchas veces son requeridos en el domicilio porque allí se suscitan averías o desperfectos que requiere de la presencia de los técnicos u obreros de la empresa. Por ejemplo, cuando se produce la rotura de la tubería, el usuario del servicio llama por teléfono para que la empresa envíe a la cuadrilla de técnicos

y obreros, pero estos no se hacen presentes a la hora. Al respecto, Terry (2008) señala que el tiempo que demoran para atender la emergencia es un indicador del tipo de atención que se brinda al cliente y, al mismo tiempo, un indicador de la competitividad de la empresa.

Este hecho sucede con frecuencia en las principales ciudades del país. En el caso de la ciudad de Puno, los medios de comunicación dan cuenta con frecuencia de averías que se presentan en los barrios y el tiempo que demora la empresa de EMSA Puno para resolver el problema. La situación es peor cuando el vecino solicita la presencia del técnico de la empresa para resolver la oclusión de la tubería de desagüe de su domicilio. Por consiguiente, como señala Terry (2008), si la empresa pretende ser competitivo, debe atender con mucha prontitud las solicitudes de atención del cliente.

Las facilidades para pagar el servicio del mes es otro indicador de la competitividad de una empresa de este rubro. En los casos en que la boleta del servicio del mes sólo debe pagarse en las oficinas de la empresa, se generan inmensas colas interminables que perjudica al cliente, ya que debe demorar muchas horas para pagar el servicio. Mientras que otras empresas tienen convenios con los bancos. En este sentido tienen razón Cabrera y otros (2011), cuando señalan que las empresas de servicios deben brindar facilidades y comodidades de pago de los servicios que prestan. Así como estas facilidades y comodidades, no sólo deben referirse al lugar de pago, sino también a los plazos.

c) **La imagen institucional:** Una empresa puede pretender brindar el mejor servicio a los usuarios, pero cuando los clientes no lo saben, es lo mismo que nada. Hay casos en que la opinión pública tiene un concepto negativo de la empresa, aunque en realidad es una institución que tiene una política de brindar el mejor servicio. Esto es lo que sucede, a veces, con aquellas empresas que se dedican en mejorar y ampliar los servicios a la mayor cantidad de usuarios, pero son vistos como que no hacen nada. En estos casos, como señalan Rowley y Warne (2005), falta la difusión de las políticas empresariales en beneficio del público usuario.

Para Sánchez (2007), la imagen institucional es la capacidad de la empresa para promover en la mente del público la idea de que es la mejor alternativa para la obtención del servicio requerido. Toda empresa debe contar con un órgano que le permita vender una imagen que genere la credibilidad y la confianza del público usuario. El producto que se elabora debe ser publicitado como tal y se debe complementar con un tipo de servicio que satisfaga a los usuarios. Es decir, no debe ser simplemente la difusión de una buena imagen, sino un hecho real y concreto.

Las empresas de saneamiento básico de las ciudades del país no son vistas con credibilidad ni confianza, por tanto, es necesario que la gerencia de imagen, tome decisiones respecto de qué impresión tiene el público usuario de la empresa. Por supuesto, que esta imagen no tendrá ningún resultado satisfactorio en el caso de que sólo se reduzca a la mera publicidad. La

promoción de la imagen debe corresponder a la calidad del producto, a la productividad y al tipo de servicio que se brinda. Una publicidad mentirosa, como señalan Rowley y Warne (2005), a la larga afecta la credibilidad y la confianza del público.

En cuando se refiere a una empresa de servicio de agua potable y desagüe, como es el caso de EMSA Puno, los indicadores de la imagen institucional tienen que ver con la información que el usuario recibe respecto de los cambios, de los cortes de servicio y acerca de las mejoras que se introducen. A todo esto hay que sumarle las actividades que las autoridades o funcionarios de la empresa realizan durante el año. Todo lo que tenga que ver con el mejoramiento del servicio o con los inconvenientes que se van a producir y que afectarán al público usuario, deben ser comunicados en su momento oportuno, para que se tomen las medidas de precaución.

En el transcurso del año, de acuerdo a la política empresarial, así como según los planes y proyectos, la empresa introduce cambios en el servicio que presta. Por ejemplo, se reubica en otra dirección la oficina central de la empresa, se cambia al gerente general o al gerente de personal, se cambia el horario de atención al público, se modifica el formato de la boleta de servicios del mes, etc. Estos cambios deben ser comunicados en su momento oportuno y con bastante profusión al público usuario. Para este efecto se deben utilizar todos los medios accesibles al público. Muchas veces, como señala Alles (2008), el personal encargado de la difusión de los asuntos que el cliente debe

conocer incumple estas tareas indispensable porque que no está suficientemente consciente ni capacitado respecto de las necesidades de la difusión. Aquí se ve la importancia de la gestión del talento humano para lograr una alta productividad de la empresa.

La ausencia de información genera conflictos innecesarios entre el público y la empresa. Además, se genera un clima de desconfianza y, en ocasiones, se genera protestas que involucran a las organizaciones civiles e institucionales ante las cuales la empresa tiene que enfrentarse, perdiendo tiempo y dinero innecesariamente. En este caso, como señala Alles (2008), la deficiente comunicación con el público acarrea pérdidas millonarias y problemas muchas veces insalvables. Por eso, la gerencia de marketing debe entrenar con frecuencia a su personal de imagen institucional acerca de las estrategias de comunicación.

En algunas ciudades del país, como el caso de la ciudad de Puno, las organizaciones civiles se movilizaron para protestar contra la empresa EMSA Puno por motivos que pudo haberse evitado si la comunicación de parte de la empresa se hubiese dado en su momento oportuno. Muchas veces la desinformación genera actitudes negativas que tienen sus costos.

El otro indicador de la imagen institucional es la información que se brinda al público usuario acerca de los cortes del servicio. Como dejan entrever Sánchez y Peña (2008), los cortes del servicio son siempre mal calificados por parte del público usuario. La situación se agrava mucho más cuando la empresa no informa en su momento oportuno acerca del corte que se va a

producir. Cuando se informa con anticipación y se da a conocer las razones del corte, en la mayoría de los casos, el público acepta y no expresa su descontento.

No se trata de avisar sólo del corte sin dar cuenta de las razones del mismo. Una adecuada información debe comprender la razón o la causa del corte del servicio, y si esta causa es para mejorar el servicio, el público sabrá aquilatar las medidas tomadas y esperar el restablecimiento con mucho gusto. Cuando el aviso es sólo respecto del corte, indicándose la fecha y el horario, muchas veces el disgusto siempre acompaña a las actitudes de los usuarios. En la mayoría de las veces el corte siempre tiene una justificación que el público usuario puede entender si se comunica adecuadamente. Por consiguiente, el asunto está en que la empresa sepa comunicar oportunamente con los datos que sean necesarios para que el cliente entienda y sepa esperar el restablecimiento del servicio.

En el caso de la ciudad de Puno, la Empresa EMSA Puno tuvo conflictos con la ciudadanía debido a que no informó en su momento oportuno ni dio las razones de los cortes intempestivos. Especialmente en los barrios circundantes al centro de la ciudad, los cortes son frecuentes. A estas deficiencias en el servicio, se suman las horas que habitualmente se brinda el servicio de agua potable. La misma Gerencia de EMSA Puno señaló en el año 2013 que el servicio de agua potable era en un promedio de 3 a 5 horas diarias, siendo la diferencia por razones de ubicación.

En cuanto se refiere a la información respecto de las mejoras del servicio, generalmente las autoridades de una empresa de servicios le restan importancia y no dan cuenta al público usuario. Entre las mejoras se tiene el incremento de las horas de servicios, la apertura de más oficinas para atender mejor al usuario, la adquisición de nuevas maquinarias para brindar un mejor servicio, el incremento de más personal calificado, etc. Como señala Terry (2008), toda empresa de servicios tiene entre su política de desarrollo medidas de mejoramiento del servicio, pero estas mejoras deben darse a conocer al público para que entienda que la empresa se está preocupando por brindarle cada vez un mejor servicio.

En algunas empresas sucede que el personal que trabaja en los niveles intermedios, le resta importancia a las innovaciones y mejoras del servicio. Opta por un conformismo que le resta mucha competitividad a la empresa. Esto es debido, como señala Alles (2008), a la falta de una adecuada gestión del talento humano. Los encargados de la gestión de personal, en este caso la gerencia de personal, deben promover el mejoramiento e incremento del talento del trabajador, este talento que tiene que ver con el incremento de sus capacidades, habilidades y conocimientos respecto del servicio que se presta al público. Una buena gestión del talento humano, en el sentido como se concibe en este estudio, debe motivar a los gerentes y trabajadores a buscar las mejoras continuas del servicio que presta la empresa.

Como se puede ver, la competitividad de una empresa de servicios está directamente relacionada con la gestión del talento humano. En la medida en

que la gestión del personal apueste por el mejoramiento de las capacidades y conocimientos del trabajador, considerando la visión y misión de la empresa, la competitividad de una empresa se manifestará en la satisfacción del cliente. No debemos olvidar que la competitividad de una empresa se mide por el nivel de satisfacción del público usuario. En el caso del presente estudio la satisfacción del usuario se manifiesta en la percepción que tiene respecto del agua potable que recibe en su domicilio y del servicio de desagüe que le brindan. Estos dos servicios involucran la calidad del servicio, el tipo de atención que recibe y la imagen institucional que la empresa proyecta ante los ojos y ante la opinión del público usuario.

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

- a) **Competitividad:** La competitividad en el caso de la presente investigación se refiere a la calidad del servicio de agua potable y alcantarillado, a la productividad del servicio, al tipo de servicio que se brinda al cliente y a la imagen institucional. Una empresa de saneamiento básico es competitiva cuando cumple con los cuatro factores señalados.
- b) **Saneamiento básico:** Con esta denominación se hace referencia a las empresas que se dedican al servicio de agua potable y alcantarillado en la Región Puno, por ejemplo una de estas empresas es la Empresa Municipal de Saneamiento y Alcantarillado de Puno Sociedad Anónima (EMSA Puno S.A.).
- c) **Talento humano:** Son las capacidades intelectuales así como las habilidades derivadas de ella que un trabajador posee, lo que debe ser

encausado por una adecuada gestión. En la presente investigación se asume que las empresas de saneamiento básico no saben aprovechar el talento de sus trabajadores.

- d) **Postulados:** Los postulados son las propuestas básicas de las teorías que se refieren a la gestión del talento humano. Toda teoría alcanza un conjunto de propuestas o postulados que lo caracterizan y lo diferencian de los demás. En la presente investigación se considerarán los postulados que sean adecuados para diseñar un modelo de gestión de personal.
- e) **Modelo de gestión:** Así se denomina la propuesta que la autora del presente estudio pretende alcanzar. Es una especie de plan sistemáticamente diseñado para mejorar la gestión del personal de trabajadores de las empresas de saneamiento básico de la Región Puno basado en la teoría de la gestión del talento humano.
- f) **Fundamentos:** Los fundamentos son los argumentos o razonamientos de los postulados que se tomarán en cuenta para elaborar el modelo de gestión de personal.
- g) **Implementación:** Es el procedimiento y las etapas que comprenderá el modelo de gestión de personal de la propuesta que se pretende alcanzar al final del presente estudio.

## **2.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL:**

El grado de correlación que existe es alto y de tipo directo entre la gestión del talento humano y la competitividad de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno) durante el año 2013.

### **2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:**

- a) El nivel de valoración que le otorgan la mayoría de los trabajadores de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno) a las dimensiones planeamiento, gestión y evaluación del desempeño laboral, durante el año 2013, corresponde a la escala “no están en desacuerdo ni de acuerdo”, lo que de otra manera significa “nivel regular”.
- b) El nivel de valoración que la mayoría de los usuarios le otorgan a la calidad del servicio, al tipo de atención que reciben y a la imagen institucional que se proyecta, como dimensiones de la competitividad de la Empresa EMSA Puno, durante el año 2013, corresponde a la escala “de vez en cuando”, lo que significa de otra manera “nivel regular”.

### 2.4.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
1. Gestión del talento humano	1.1. Planeamiento del desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico del recurso humano</li> <li>- Racionalización del recurso humano</li> <li>- Elaboración de los planes de desarrollo humano</li> </ul>
	1.2. Gestión del desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación</li> <li>- Implementación de la empresa y de personal</li> <li>- Motivación laboral</li> <li>- Asesoramiento</li> </ul>
	1.3. Evaluación del desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación de los criterios de evaluación</li> <li>- Monitoreo del proceso laboral</li> <li>- Recojo de datos</li> <li>- Toma de decisiones</li> </ul>
2. Competitividad de la empresa	2.1. Calidad del servicio que brinda la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horas de suministro de agua potable</li> <li>- Potabilidad del agua que se brinda</li> <li>- Funcionamiento del sistema de desagüe</li> </ul>
	2.2. Tipo de atención que recibe el usuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de atención en las oficinas de la empresa</li> <li>- Tipo de resolución a los reclamos</li> <li>- Tiempo que demoran para atender a domicilio</li> <li>- Facilidades para pagar los recibos del mes</li> </ul>
	2.3. Imagen institucional que proyecta la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información que recibe respecto de los cambios</li> <li>- Información que recibe respecto de los cortes</li> <li>- Información acerca de las mejoras del servicio</li> </ul>

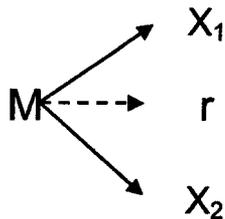
## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

**3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:** El estudio cuyos resultados se dan a conocer en esta investigación corresponde, según su propósito, al tipo básico. Según Hernández et al. (2007), en este tipo de investigaciones los resultados sirven para conocer mejor la problemática de las variables de investigación, en este caso, el grado de correlación entre la gestión del talento humano y la competitividad de la empresa EMSA Puno. También a este tipo de investigación se le conoce como investigación de tipo teórico, porque los resultados son sólo conocimientos teóricos acerca de la realidad estudiada.

Desde el punto de vista de la estrategia de investigación, el presente estudio se inscribe dentro del tipo no experimental. Corresponde a este tipo debido a que no se manipularon las condiciones de investigación ni las variables involucradas en el estudio. Las investigaciones no experimentales, tal como señalan Hernández et al. (2007), recogen la información de la realidad sin introducirse ninguna modificación. Este es el caso del estudio realizado en la Empresa EMSA Puno.

**3.1.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:** El diseño de investigación que corresponde es el modelo de la investigación de tipo correlacional, siendo su esquema el siguiente:



Donde:

$X_1$ = Gestión del Talento Humano

$X_2$ = La competitividad de la empresa

$r$  = Coeficiente de correlación

$M$  = Muestra de estudio

Según Hernández et al. (2007), el diseño correlacional describe entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. En el caso de la presente investigación se recogieron los datos de las dos variables por separado en función de los indicadores previstos y, luego, a través de un modelo estadístico se determinó el coeficiente de correlación existente.

Una de las variables de estudio fue la gestión del tanto humano ( $X_1$ ) y la otra variable, la competitividad de la empresa ( $X_2$ ). Una vez recogida los datos por separado, a través de instrumentos diferentes, se aplicó el modelo de correlación de datos agrupados en clases de Pearson para hallar el coeficiente de correlación ( $r$ ), valor que luego es interpretado de acuerdo a la tabla del coeficiente de correlación.

## 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

**3.2.1. POBLACIÓN DE ESTUDIO:** La población de estudio está constituida por los trabajadores nombrados y contratados de las empresas de

saneamiento básico de toda la Región de Puno; y, por otro lado, por el público usuario. Esta población se muestra en los siguientes cuadros.

**CUADRO 1  
EPS SEDA JULIACA S.A.**

Población servida de agua potable	Población servida de alcantarillado	Conexiones totales de agua potable	Conexiones activas de agua potable	Conexiones c/medidor leído	Conexiones totales de alcantarillado
197,471	200,604	46,328	34,143	7,595	46,799

Fuente: Indicadores de Gestión de las EPS, 2012

**CUADRO 2  
EPS AGUAS DEL ALTIPLANO S.R.L.**

Población servida de agua potable	Población servida de alcantarillado	Conexiones totales de agua potable	Conexiones activas de agua potable	Conexiones c/medidor leído	Conexiones totales de alcantarillado
20,185	19671	5,982	3,885	S.I.	5742

Fuente: Indicadores de Gestión de las EPS, 2012

**CUADRO 3  
EMAPA YUNGUYO S.R.L.**

Población servida de agua potable	Población servida de alcantarillado	Conexiones totales de agua potable	Conexiones activas de agua potable	Conexiones c/medidor leído	Conexiones totales de alcantarillado
11,241	9,085	4,312	S.I.	S.I.	3,123

Fuente: Indicadores de Gestión de las EPS, 2012

**CUADRO 4  
EMSA PUNO S.A.**

Población servida de agua potable	Población servida de alcantarillado	Conexiones totales de agua potable	Conexiones activas de agua potable	Conexiones c/medidor leído	Conexiones totales de alcantarillado
157,138	144,976	40,066	5,954	17,261	36,976

Fuente: Indicadores de Gestión de las EPS, 2012

**3.2.2. MUESTRA DE ESTUDIO:** De la población señalada se toma una muestra de estudio, tanto de los trabajadores así como de la población usuaria. El criterio estadístico para tomar la muestra es el muestreo no probabilístico intencional, considerando las siguientes razones:

- Accesibilidad,
- Economía,
- Facilidad para investigar y
- Tiempo
- Similitud

Considerando los criterios señalados se toma a la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno). En esta empresa la población de trabajadores es la siguiente:

**CUADRO 5**  
**POBLACIÓN DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE**  
**SANEAMIENTO BÁSICO AMBIENTAL S.A. DE PUNO (EMSA PUNO),**  
**AÑO 2013**

TRABAJADORES	CONTRATADOS	NOMBRADOS	TOTAL
Funcionarios	27	31	58
Técnicos	33	50	83
Obreros	32	63	95
Personal de servicio	06	05	11
Personal de seguridad	07	03	10
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>152</b>	<b>257</b>

FUENTE: CAP de la Empresa, año 2013

El personal de trabajadores, entre contratados y nombrados, son 257 personas. El personal de obreros constituye la población más numerosa de la empresa y, en segundo lugar, el personal de técnicos. En cuanto se refiere a la población usuaria, se tiene a 23 504 personas. De acuerdo a las autoridades

de la empresa, para el año 2014, esta población se incrementó enormemente, pero para efectos del presente estudio sólo se toma la población que al año 2013 fue registrada. De esta población se toma una muestra de estudio que sigue un procedimiento estadístico que se muestra a continuación.

En esta empresa, por otro lado, la población de usuarios se muestra en el siguiente cuadro:

**CUADRO 6**  
**POBLACIÓN DE USUARIOS DE AGUA POTABLE EN LA CIUDAD DE PUNO,**  
**AÑO 2013**

EMPRESAS DE SANEAMIENTO BÁSICO	POBLACIÓN SERVIDA DE AGUA POTABLE
EMSA Puno S.A.	23 504

Fuente: Indicadores de Gestión de las EPS, 2013

Para hallar la muestra de estudio, tanto de la población de trabajadores así como de los usuarios, se aplica fórmula propuesta por Pacori (2008), el que es como sigue:

$$n = \frac{0.25(N)}{\left(\frac{E}{Z}\right)^2 (N - 1) + 0.25}$$

Donde:

N: Población de estudio

E: Margen de error (0.05)

Z: Valor estándar del nivel de confianza (1.96)

a) **Para la población de trabajadores:** Aplicando la fórmula de la muestra, se tiene.

$$n = \frac{0.25(257)}{\left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2 (257 - 1) + 0.25} = \frac{64.25}{0.41} = 157$$

La muestra representativa es de 157 trabajadores, de los cuales se tomará la muestra por tipo de trabajadores (muestra por estratos). Para este efecto se aplicará la siguiente fórmula:

$$n_i = \frac{(n)(N_i)}{N}$$

Donde:

$n_i$  = Tamaño de muestra de estrato

$n$  = Tamaño de muestra general

$N_i$  = Población del estrato

$N$  = Población general

Los datos que se tiene son los siguientes:

$n = 257$  trabajadores (población)

$N_i = 58$  funcionarios, 83 técnicos, 95 obreros, 11 de servicio y 10 de seguridad.

Aplicando la fórmula se tiene:

De 58 funcionarios  $n_i = \frac{(157)(58)}{257} = 35$

De 83 técnicos  $n_i = \frac{(157)(83)}{257} = 51$

De 95 obreros  $n_i = \frac{(157)(95)}{257} = 58$

De 11 personal de servicio  $n_i = \frac{(157)(11)}{257} = 7$

De 10 de seguridad  $n_i = \frac{(157)(10)}{257} = 6$

Luego, aplicándose la regla de tres simple se halla la muestra por género en cada tipo de trabajador y se tiene el siguiente cuadro correspondiente a la muestra de estudio de los trabajadores de la Empresa.

**CUADRO 7**  
**MUESTRA DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE**  
**SANEAMIENTO BÁSICO AMBIENTAL S.A. DE PUNO (EMSA PUNO),**  
**AÑO 2013**

TRABAJADORES	CONTRATADOS	NOMBRADOS	TOTAL
Funcionarios	16	19	35
Técnicos	20	31	51
Obreros	20	38	58
Personal de servicio	04	03	7
Personal de seguridad	04	02	6
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>93</b>	<b>157</b>

FUENTE: CAP de la Empresa, año 2013

La regla de tres simple se aplica de la siguiente manera: Si 58 funcionarios (población), es a 27 funcionarios contratados, 35 funcionarios (muestra total), es igual a X contratados (muestra)

$$\begin{array}{r} 58 \text{ ————— } 27 \\ 35 \text{ ————— } X \end{array}$$

$$X = \frac{(35)(27)}{58} = 16 \text{ contratados}$$

b) **Para la población de usuarios:** Se aplica la fórmula señalada y se tiene la siguiente muestra.

$$n = \frac{0.25(157,138)}{\left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2 (157,138 - 1) + 0.25} = \frac{39284.5}{102.49} = 383$$

**CUADRO 8**  
**MUESTRA DE ESTUDIO CONSTITUIDA POR LOS USUARIOS DE AGUA POTABLE, AÑO 2013**

EMPRESAS	MUESTRA DE ESTUDIO
EMSA Puno S.A.	383

Fuente: Cuadro 6

Por consiguiente, la muestra de estudio, en cuanto a los usuarios, es de 383 personas. Esta muestra será constituida mediante el muestreo al azar o tipo lotería. En los hechos se aplicará a los usuarios que durante el pago de los servicios se encuentre en la fila o cola de espera frente a las oficinas de la empresa, es decir, el criterio será el orden de llegada de los usuarios.

### **3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas e instrumentos de investigación, según los objetivos planteados, fueron los siguientes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
a) Primer objetivo específico	Examen de actitudes	Escala de Likert
b) Segundo objetivo específico	Encuesta	Cuestionario o cédula de preguntas

**Examen de actitudes:** Esta técnica se utilizó para medir las opiniones o actitudes que los miembros de una determinada población, previamente seleccionada bajo criterios pertinentes, tienen acerca de unos eventos o situaciones. En el caso de la presente investigación se quiere conocer la gestión del talento humano y se toma como fuente de datos a los trabajadores de las empresas de saneamiento básico del ámbito departamental. Son los trabajadores de las empresas señaladas, quienes deben opinar acerca del tipo

de gestión que las autoridades realizan. El instrumento que se adecua a esta técnica es la Escala de Likert. Esta escala, para la presente investigación, será adaptada de acuerdo a las dimensiones e indicadores considerados en la estructura del problema (Ver Anexo 1)

**Encuesta:** Según Encinas (1987), la encuesta es una técnica muy utilizada en todo tipo de investigaciones como medio para obtener datos o informaciones que sólo pueden aportar los sujetos, acerca de un determinado problema. La encuesta constituye, a menudo, el único medio por el cual se puede obtener opiniones, conocer actitudes y recibir sugerencias respecto del asunto que se investiga. Más adelante sostiene que “la encuesta puede realizarse mediante el cuestionario o la entrevista”. En el caso de la presente investigación se asume como instrumento de investigación el cuestionario (Ver Anexo 2).

El cuestionario estuvo referido a los siguientes indicadores: calidad del servicio, servicio al cliente e imagen institucional. Estos indicadores corresponden a la variable fáctica “competitividad de las empresas de saneamiento básico”. Se formularán una cantidad de preguntas que sean necesarias para recoger los datos que permitan determinar la competitividad empresarial.

#### **3.4. PROCESO DE TRATAMIENTO DE DATOS**

Los datos recogidos fueron organizados, analizados e interpretados de acuerdo a un proceso que seguidamente se indica:

- a) Se tabularon los datos recogidos de acuerdo a los baremos establecidos para cada una de las variables de estudio. después de haberse calificado los instrumentos de investigación bajo el sistema vigesimal, se clasificaron los datos según la tabla de valoración (baremo).
- b) Se elaboraron los cuadros de distribución porcentual y los gráficos correspondientes considerando la escala de valoración de cada variable.
- c) Los cuadros estadísticos fueron analizados, interpretados y discutidos de acuerdo a los objetivos, las hipótesis y los antecedentes de investigación. También se consideró el marco teórico asumido en el presente estudio.

### 3.5. LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

El modelo estadístico que se utilizó para comprobar la hipótesis central fue el modelo de Correlación de Datos Agrupados en Clases de Pearson, el que se aplicó siguiéndose un proceso que se detalla a continuación:

***Determinación de las hipótesis estadísticas:***

$$H_i : R_{xy} \neq 0 \quad \text{Existe correlación}$$

$$H_o : R_{xy} = 0 \quad \text{No existe correlación}$$

***Estadística de prueba:***

$$r = \frac{n \sum nxydx dy - (\sum nxdx)(\sum nydy)}{\sqrt{[n \sum nxd_x^2 - (\sum nxdx)^2][n \sum nyd_y^2 - (\sum nydy)^2]}}$$

Donde:

$n$  = población o número de observaciones bidimensionales

$n_x$  = Frecuencias marginales de la variable X

$n_y$  = Frecuencias marginales de la variable Y

$d_x$  = Desviación respecto a un valor de X

$d_y$  = Desviación respecto a un valor de Y

**Regla de decisión que se asume:** La regla de decisión que se asume se muestra en la tabla de valoración, es decir, el coeficiente de correlación que se obtenga ( $r$ ), será interpretado de acuerdo a la tabla de valoración que se muestra seguidamente. Estos valores son negativos y positivos, ya que el coeficiente de correlación puede ser uno de los valores de escala valorativa.

CUADRO 9  
ESCALA VALORATIVA DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

VALOR CUANTITATIVO	SIGNIFICADO LITERAL
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

FUENTE: Valores del coeficiente de correlación de Karl Pearson

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La gestión del talento humano es la primera variable de estudio y se refiere al proceso operativo de potenciar las capacidades del trabajador para que las labores que a cada uno le corresponda realizar, se haga efectivamente y se alcancen los objetivos previstos en la empresa. La ejecución del proceso operativo de potenciar es un rol que corresponde a las autoridades de la empresa, especialmente, a quienes tienen la función de gerenciamiento del personal de trabajadores, es decir, de gestionar el talento humano.

En el caso del presente estudio, se asumió que son los trabajadores de EMSA Puno quienes viven directamente las acciones de potenciamiento realizados por parte de las autoridades de la empresa. Es por esta razón que el instrumento de investigación fue dirigido a los trabajadores. Se trata de la Escala de Likert, consistente en 20 ítems planteados de acuerdo a los indicadores de la variable de estudio.

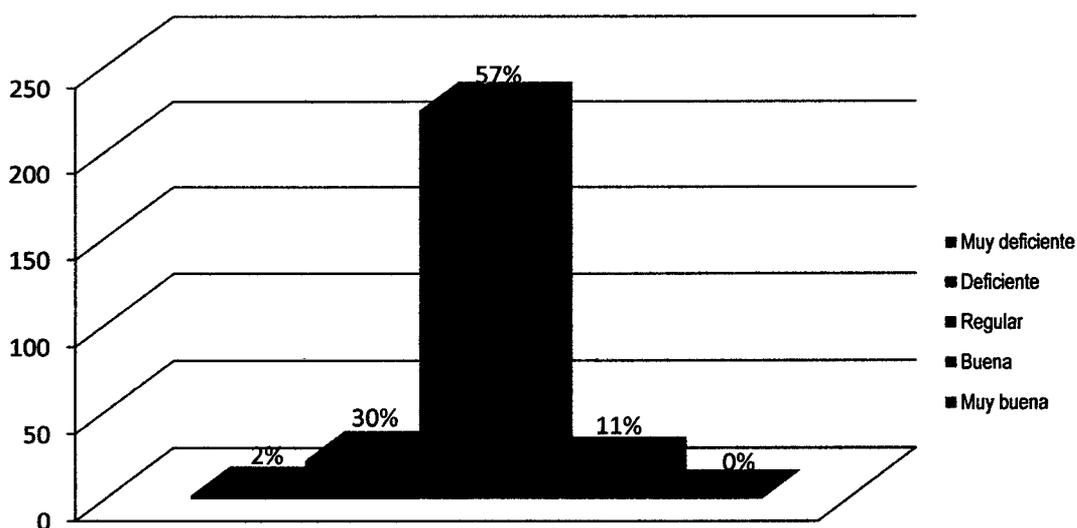
Cada escala (instrumento de investigación) correspondiente a un trabajador, fue calificado según la tabla de ponderación (ver anexo 2) y considerando el baremo previsto, se elaboró el cuadro general.

**CUADRO 10**  
**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS**  
**TRABAJADORES DE EMSA PUNO, AÑO 2013**

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN	f	%
Gestión del talento humano muy deficiente (01-05)	03	2
Gestión del talento humano deficiente (06-10)	48	30
Gestión del talento humano regular (11-13)	89	57
Gestión del talento humano buena (14-17)	17	11
Gestión del talento humano muy buena (18-20)	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>157</b>	<b>100</b>

FUENTE: Escala de Likert  
 ELABORACIÓN: Autora de la investigación

**FIGURA 1**  
**Gestión del talento humano por parte de las autoridades de**  
**EMSA Puno, año 2013**



FUENTE: Escala de Likert

De 157 trabajadores considerados en el estudio, 3 trabajadores (2%) consideraron que la gestión del talento humano es muy deficiente (Ver Cuadro 10). Para estos 3 trabajadores, no se realizó en el año 2013 el diagnóstico de recursos humanos, no hubo racionalización de los trabajadores, no existen planes de desarrollo de los trabajadores, es decir, el planeamiento del desarrollo humano es muy deficiente. Por otro lado en cuanto a la comunicación consideran que ésta es nula, que la empresa no está implementada, especialmente en cuanto se refiere al personal de trabajadores, que no hay motivación laboral y que el asesoramiento a los trabajadores es inexistente. Así mismo, en cuanto se refiere a la evaluación del desempeño de los trabajadores, ésta no se realiza de acuerdo a los criterios claramente establecidos ni se toman las decisiones pertinentes. Esta percepción claramente se puede ubicar en el extremo negativo de las calificaciones.

La percepción de los 3 trabajadores, por otro lado, claramente contrasta con la percepción de la mayoría de los trabajadores quienes consideran que la gestión del talento humano por parte de las autoridades de la Empresa EMSA Puno es regular. Son 89 trabajadores (57%), quienes sostienen que la gestión fue regular (Ver Cuadro 10). Lo regular en este caso tiene que ver con la ejecución de la gestión en términos medios. Por ejemplo, en cuanto al planeamiento del desarrollo humano, el diagnóstico se realizó con respecto a algunos sectores de la empresa, pero no así con todos; la racionalización del personal se hizo con algunos de acuerdo a sus capacitaciones, pero con otros no se tomó en cuenta ni su experiencia ni los antecedentes laborales.

Más bien, la percepción de 48 trabajadores (30%), quienes señalaron que la gestión es deficiente, debe ser tomada en cuenta (Ver Cuadro 10). Es una buena cantidad de trabajadores que perciben que la gestión del talento humano, por parte de las autoridades, es deficiente en el año 2013. Para estos trabajadores el planeamiento del desempeño laboral que tiene que ver con el diagnóstico, con la racionalización y con los planes de desarrollo humano, es deficiente; así como en cuanto se refiere a la gestión del desempeño laboral, que tiene que ver con la comunicación, la implementación, la motivación laboral y el asesoramiento, también son deficientes; y finalmente, en cuanto se refiere a la evaluación del desempeño laboral, referido a la determinación de criterios de evaluación, el monitoreo, el recojo de datos y la toma de decisiones, es también deficiente.

Sin embargo, hay trabajadores que consideran que la gestión de parte de las autoridades es buena. Aunque es una cantidad reducida, es necesario resaltar. Son 17 trabajadores que constituyen el 11% de la población total investigada (Ver Cuadro 10). No se registra a ningún trabajador que sostenga que la gestión es muy buena o excelente.

**Discusión:** Los resultados que se acaban de analizar e interpretar del cuadro en cuestión, señalan que, según la percepción de la mayoría de los trabajadores, la gestión del talento humano por parte de las autoridades de la empresa EMSA Puno, es regular. Esto quiere decir que la gestión no es como debe ser, sino aún hay que introducir muchos reajustes o, en su defecto, hay que revisar el proceso de gestión que, según la versión de los propios

trabajadores, no se está realizando adecuadamente. Sólo el 11% de trabajadores consideran que la gestión es buena. De acuerdo a las indagaciones realizadas, son los trabajadores que de alguna forma se sienten bastante contentos con su actual puesto de trabajo porque relativamente están trabajando con efectividad. Con ellos se estaría cumpliendo los indicadores de la buena gestión del talento humano.

Desde el punto de vista de los antecedentes considerados, podemos sostener que la tesis de López (2004) no se cumple totalmente en la empresa de EMSA Puno. Este investigador sostiene que la mayoría de las empresas que se preocupan por los empleados para que estén satisfechos dentro de la organización, saben que tendrán colaboradores más productivos, es decir, lograrán que estos se adhieran a los objetivos de la empresa con mucha voluntad. La gestión regular, según la percepción de la mayoría de los trabajadores, indica que las autoridades no se están preocupando adecuadamente para lograr la satisfacción laboral, un factor que es determinante para lograr la competitividad.

Aún en la Empresa EMSA Puno, las autoridades no asumen que los trabajadores no deben ser vistos como simples recursos, sino como sostiene Bedoya (2003), los trabajadores deben ser abordados como seres humanos dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares. Un nuevo enfoque de recursos humanos para el siglo XXI debe considerar, fundamentalmente, la captación y

retención de los trabajadores de alta performance o de alta calificación. Este enfoque aún brilla por su ausencia en la empresa donde se realizó el estudio.

Si vemos los resultados que nos muestra la variable siguiente, la variable "competitividad de la empresa", vamos a ver que la regular gestión de la Empresa EMSA Puno se manifiesta en su competitividad regular, según los usuarios a quienes se les aplicó una encuesta. En este sentido, tiene razón Inche (2010), cuando señala que la gestión del capital humano se relaciona con la actuación organizacional, es decir, la buena gestión genera una buena productividad de la empresa. Uno de los indicadores de la gestión del talento humano es el asesoramiento técnico de los trabajadores en los aspectos que lo requieran. Este asesoramiento, de acuerdo a las versiones de los trabajadores, no se da en forma permanente ni de manera intensa.

Hay estudios que sostienen la importancia de la gestión del talento humano para la efectividad de una empresa. Este es el caso del estudio de Castilla (2013), quien sostiene que es importante el rol de los líderes para viabilizar el talento de los trabajadores de la empresa. Este liderazgo se puede afirmar que no existe en la Empresa EMSA Puno, según la percepción de la mayoría de los trabajadores. Se trata de la acción sistemática y frecuente de multiplicar las competencias de los trabajadores y, al mismo tiempo, comprometerlos con la visión y misión de la empresa.

Como ya se dijo, una buena gestión del talento humano da lugar a un conjunto de trabajadores bien capacitados y comprometidos con los objetivos de la empresa. Según el cuadro analizado, esta buena gestión no existe en la Empresa EMSA Puno. Allí aún no se entiende que una empresa con trabajadores capacitados racionalmente y comprometidos con los objetivos que se propone para el año, se convierte en una empresa competitiva, siendo una de sus características la alta productividad. Es decir, lo que sostiene Barreto (2009), en el sentido de que las empresas competitivas que alcanzan altos niveles de competitividad se deben a que sus trabajadores están adecuadamente empoderados, no se cumple en esta empresa de saneamiento básico de la ciudad de Puno.

En el análisis e interpretación de las dimensiones (cuadros específicos siguientes) se verá en qué aspectos no hay una adecuada gestión del talento humano, según cómo en este estudio se entiende por este proceso.

**4.1.1. PLANEAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL:** Este subtítulo se refiere a la primera dimensión de la variable “gestión del talento humano”. Se asume que toda gestión de personal empieza con la planificación y ésta tiene que ver con la evaluación de la performance del trabajador, con el conocimiento del tipo de trabajador con que cuenta la empresa, con la ubicación de los trabajadores dentro de la estructura laboral y con los planes de desarrollo del trabajador.

Para recoger los datos necesarios respecto de esa dimensión, se formularon cinco enunciados aseverativos respecto de los indicadores que comprende. El trabajador de la Empresa EMSA Puno tuvo cinco alternativas para responder frente a cada enunciado o ítem. Estas alternativas fueron:

- a) Estoy muy de acuerdo
- b) Estoy de acuerdo
- c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
- d) Estoy en desacuerdo
- e) Estoy muy en desacuerdo

Los ítems formaron parte de la Escala de Likert que se aplicó a los 157 trabajadores de la Empresa EMSA Puno (muestra de estudio), durante el cuarto trimestre del año 2013. Los resultados de esta investigación se muestran en el cuadro siguiente y en el que se muestran ítem por ítem las respuestas que dieron los trabajadores constituidos por técnicos y obreros, fundamentalmente.

La razón de esta fuente de datos es porque los trabajadores de la empresa son los que directamente reciben el beneficio o perjuicio del tipo de gestión de personal que las autoridades realizan. Los ítems formulados son para averiguar el planeamiento del desarrollo humano, es decir, el desarrollo del trabajador de la empresa. Claro que el recojo de datos de esta dimensión se pudo haber realizado mediante la observación directa, pero que hubiese demandado la disposición de auxiliares de investigación y la disposición de un tiempo suficiente como para conocer de cerca el tipo de planeamiento

realizado. Por eso, se optó por la Escala de Likert que toma como fuente de datos a los mismos trabajadores quienes son los beneficiarios del tipo de gestión que realizan las autoridades de la Empresa EMSA Puno.

**CUADRO 11**  
**EL PLANEAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL SEGÚN**  
**LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES, AÑO 2013**

ÍTEMS	a	b	c	d	e	TOTAL
1. Las autoridades de la empresa constantemente evalúan la performance de los trabajadores para conocer su nivel de rendimiento.	3	34	87	33	0	157 100
2. Las autoridades de la empresa conocen adecuadamente con qué tipo de trabajadores cuentan para aprovecharlos al máximo en bien de la empresa.	2	33	88	34	0	157 100
3. Los profesionales que trabajan en la empresa son ubicados en los puestos donde mejor pueden rendir.	4	32	89	33	0	157 100
4. Los técnicos y los demás trabajadores administrativos son ubicados en los puestos donde mejor pueden desempeñarse.	4	32	89	33	0	157 100
5. La empresa cuenta con planes adecuados para potenciar las capacidades técnico-profesionales de los trabajadores con el fin de mejorar su competitividad.	2	33	88	34	0	157 100
PROMEDIO	3 2%	33 21%	88 56%	33 21%	0 0%	157 100%

FUENTE: Escala de Likert

El primer ítem se refiere a la evaluación que las autoridades realizan respecto de la performance de los trabajadores, para conocer su nivel de rendimiento. El enunciado que se le expuso al trabajador fue: "Las autoridades de la empresa constantemente evalúan la performance de los trabajadores para conocer su nivel de rendimiento". De 157 trabajadores investigados, 3 respondieron que están muy de acuerdo con que la afirmación de que las autoridades de la empresa evalúan constantemente la performance de los trabajadores. Luego, se tiene a 34 trabajadores que señalaron que están de acuerdo con la afirmación. Entre el muy de acuerdo y sólo de acuerdo, existe un grado de diferencia que se puede entender como que los que afirman estar muy de acuerdo están total y absolutamente convencidos de la evaluación que

realizan las autoridades; mientras que los que respondieron que están de acuerdo con la afirmación, no lo dicen con absoluta resolución (Cuadro 11).

En el término medio o regular se ubican la mayoría de los trabajadores investigados. Son los 87 trabajadores que respondieron que no estaban en desacuerdo ni de acuerdo con la afirmación de que las autoridades evalúan con frecuencia la performance de los trabajadores para conocer su nivel de rendimiento laboral. Se puede señalar que son los trabajadores que consideran que la evaluación es de vez en cuando o que se realiza de manera regular. Luego se tiene a 33 trabajadores que respondieron no estar de acuerdo con la afirmación, es decir, para ellos la autoridad no se realiza la evaluación de la performance de los trabajadores. No se registra a ningún trabajador en la escala muy en desacuerdo (Cuadro 11).

En cuanto se refiere al segundo ítem, sólo 2 trabajadores señalaron que están muy de acuerdo con la afirmación de que las autoridades de la empresa conocen adecuadamente el tipo de trabajadores con que cuentan para aprovechar al máximo sus potencialidades técnico - profesionales. Los trabajadores que señalaron que sólo están de acuerdo con la afirmación son en la cantidad de 33 personas. La mayor cantidad de trabajadores se concentra en la alternativa regular o de vez en cuando. Estos trabajadores respondieron, concretamente, que no están en desacuerdo ni de acuerdo con que las autoridades conocen adecuadamente el tipo de trabajadores con que cuentan para aprovechar al máximo sus potencialidades en bien de la empresa. En el otro extremo se tiene a 34 trabajadores que respondieron que no están de

acuerdo con la afirmación, es decir, para ellos las autoridades de la empresa no conocen el tipo de trabajadores con que cuenta la empresa ni saben aprovecharlos en bien de la empresa como debe ser (Cuadro 11).

De acuerdo a las respuestas analizadas de los dos ítems, podemos señalar que la posición de Allen (2008) no se manifiesta en la empresa EMSA Puno. Este autor señala que para una buena gestión del talento humano, necesariamente tenemos que contar con un diagnóstico científico del tipo de trabajadores con la empresa cuenta. Es decir, qué profesionales y técnicos tiene la empresa en calidad de nombrados y contratados; qué puestos de trabajo o plazas no están cubiertos; qué trabajadores están sin perfil para las plazas; etc. Por su parte Ríos (2009) sostiene que el diagnóstico situacional acerca del tipo de trabajadores que dispone una empresa, es sumamente importante para tomar decisiones que permitan potenciarlos.

Según las respuestas dadas ante los dos ítems, la mayoría considera que el diagnóstico del recurso humano es de vez en cuando o es sólo regular. a ellos se suman los que consideran que no es cierto que las autoridades evalúen ni conozcan a sus trabajadores como debe ser. Estas percepciones de la mayoría de los trabajadores de la empresa deben ser motivo de reajustes en cuanto respecta a la gestión de personal, ya que hablar de gestión del talento humano parece que aún lejano.

El tercer ítem tiene que ver con la racionalización del personal profesional que trabaja en la empresa. El enunciado que se les planteó fue formulado de la siguiente manera: “Los profesionales que trabajan en la empresa son ubicados en los puestos donde mejor pueden rendir”. Ante esta afirmación, 4 trabajadores respondieron que estaban muy de acuerdo; 32 trabajadores que están de acuerdo; 89 trabajadores que no estaban en desacuerdo ni de acuerdo; y 33 trabajadores, que no estaban de acuerdo. No se registró a ningún trabajador que haya respondido que está en muy desacuerdo (Cuadro 11). Del análisis se induce que la mayoría de los trabajadores consideran que la racionalización se realiza regularmente.

Los dos primeros ítems fueron referidos al diagnóstico situacional del personal con que cuenta la empresa. Después de este diagnóstico, teniendo en cuenta la estructura laboral de la empresa, lo que corresponde es la racionalización del recurso humano, lo que según la percepción de la mayoría de los trabajadores, es sólo regular. Según Chiavenato (2009), la racionalización debe entenderse como un proceso que consiste en ubicar a los trabajadores, según sus perfiles profesionales o técnicos, en las plazas existentes dentro de la estructura laboral. La estructura laboral es conjunto de plazas existentes. Cada una de estas plazas requiere del trabajador un determinado perfil profesional o técnico. Por consiguiente, cabe preguntarse si en estas plazas están los mejores técnicos, profesionales y obreros. Según las respuestas dadas a los dos primeros ítems, se induce que esto no fue así.

Además, de estas respuestas analizadas se induce también, por otro lado, que la competitividad de la empresa EMSA Puno, está aún lejos. Es decir, lo que sostiene Redondo (2009) no se vislumbra. Este autor señala que toda empresa si quiere ser competitivo, tiene que contar con los mejores trabajadores en cada puesto. Para este efecto debe ubicar en cada puesto laboral a los mejores trabajadores que sean profesionales o técnicos y que tengan una suficiente experiencia exitosa.

El cuarto ítem confirma lo que estamos analizando e interpretando. Este ítem se refiere a los técnicos y a los demás trabajadores, en este caso a los obreros. La mayoría de los trabajadores investigados respondieron que la ubicación de los trabajadores dentro de las plazas existentes es regular, o como señala la alternativa, no están en desacuerdo ni de acuerdo con la afirmación de que los técnicos y los demás trabajadores administrativos son ubicados en los puestos donde mejor pueden desempeñarse (Cuadro 11).

El último ítem se refiere a los planes para potenciar las capacidades técnico-profesionales de todos los trabajadores de la empresa. En este ítem la mayoría de los trabajadores constituido por 88 personas respondieron que no estaban de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación de que la empresa cuenta con planes adecuados para potenciar las capacidades técnico profesionales de todos los trabajadores con el fin de mejorar su competitividad (Cuadro 11).

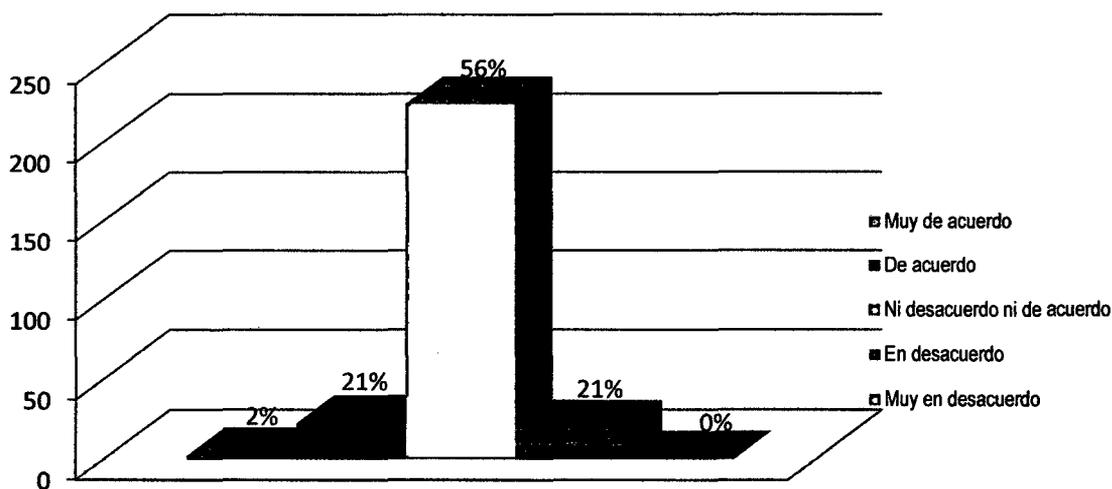
En este estudio se considera a los planes de desarrollo del personal de trabajadores como un indicador del planeamiento del desarrollo humano, lo que a su vez, viene a ser una dimensión de la gestión del talento humano. Se refiere a los planes que tengan como objetivo el desarrollo de las capacidades y habilidades de los trabajadores en la especialidad donde actualmente se están desempeñando. Este desarrollo de capacidades de acuerdo a las necesidades de la empresa viene a ser el meollo de la gestión del talento humano.

Según las respuestas dadas a los ítems, por parte de los trabajadores investigados, la empresa organiza de vez en cuando algunos cursos de capacitación generales para todos, cuando lo que debe hacerse es organizar cursos de capacitación debidamente orientados al mejoramiento de las capacidades labores del personal, según sus necesidades particulares. No deben ser cursos organizados sólo para cumplir las funciones de la gestión de personal, sino cursos que busquen el mejoramiento del talento humano, es decir, el incremento de los conocimientos, capacidades y habilidades labores de cada trabajador para que en su puesto correspondiente se desenvuelva cada vez mejor.

En la empresa EMSA Puno, no se está entendiendo el desarrollo del talento técnico ni profesional, como debe ser. Lo que sostiene Cuesta (2010), acerca de la importancia de los planes de empoderamiento de los trabajadores para que a la larga sean los motores generadores de la competencia de la

empresa, es inexistente en términos de una política prioritaria. De la misma manera, lo que considera Alles (2008), en el sentido que en toda empresa exitosa, la gerencia de personal debe diseñar planes de desarrollo técnico profesional de los trabajadores, ya que de ello depende la productividad de la empresa y, por consiguiente, el éxito económico, resulta siendo una simple propuesta teórica. En la empresa EMSA Puno, no se entiende aún que en la actualidad las grandes empresas exitosas invierten bastante dinero para potenciar a sus trabajadores porque están convencidos que de su capacitación depende el éxito de la empresa. En el caso de la empresa EMSA Puno, debe potenciar a todos sus trabajadores en términos de conocimientos, capacidades y habilidades para desempeñarse mejor en cada puesto y de esta manera brindar un mejor servicio a la colectividad.

**FIGURA 2**  
**Planeamiento del desempeño laboral según la**  
**percepción de los trabajadores, año 2013**



FUENTE: Escala de Likert

En resumen, las tendencias en la percepción de los trabajadores de la empresa EMSA Puno, son claramente visibles en torno a la escala regular. En el Gráfico 2 se observa que un promedio del 56% de los trabajadores respondieron a los cinco ítems referidos a la dimensión “planeamiento del desarrollo humano”, que no están de acuerdo ni en desacuerdo con las afirmaciones planteadas en relación a cada uno de los indicadores de esta dimensión.

**4.1.2. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL:** Este segundo subtítulo corresponde a la segunda dimensión de la variable “gestión del talento humano”. Esta es una dimensión que constituye el eje de la gestión del talento humano, y por eso, comprende 11 indicadores. La fuente de datos son los mismos trabajadores que respondieron a los ítems referidos al planeamiento del desarrollo humano, es decir, 157 trabajadores entre profesionales, técnicos y obreros.

Del cuadro en cuestión se deduce que un promedio de 91 trabajadores (58%) respondieron que no estaban de acuerdo ni en desacuerdo con las afirmaciones planteadas respecto de la gestión del desempeño laboral, es decir, que su percepción se ubica en la escala regular (Cuadro 12). En este mismo cuadro se observa que un promedio de 26 trabajadores (17%) respondieron que estaban de acuerdo, es decir, para ellos la gestión del desarrollo laboral es buena. En el otro extremo se registran a un promedio de 38 trabajadores (24%), quienes respondieron que no están de acuerdo con la gestión del desempeño laboral, es decir, para ellos la gestión es deficiente.

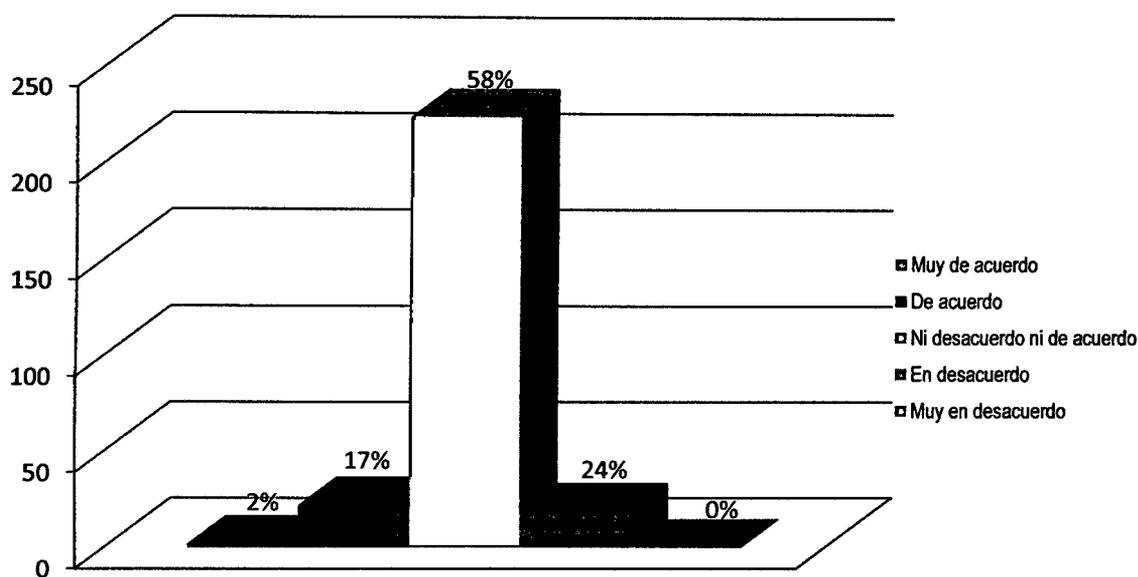
Analizando e interpretando algunos ítems, nos encontramos con un indicador que es muy importante en la gestión del desempeño laboral de los trabajadores de cualquier empresa de servicios. Se trata de la comunicación. Este ítem fue planteado así: “Las autoridades de la empresa comunican en su momento oportuno acerca de aquellos asuntos que los trabajadores deben conocer para su mejor desempeño”. Ante esta afirmación, 92 trabajadores respondieron que no estaban de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, que para ellos la comunicación oportuna en los aspectos necesarios para el trabajador, era sólo regular.

**CUADRO 12**  
**LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL SEGÚN LA**  
**PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES, AÑO 2013**

ÍTEMS	A	b	c	d	e	TOTAL
6. Las autoridades de la empresa comunican en su momento oportuno acerca de aquellos asuntos que los trabajadores deben conocer para su mejor desempeño.	2	21	92	42	0	157 100
7. Los trabajadores de la empresa disponen de los medios y de las oportunidades para hacer conocer a las autoridades de los problemas y necesidades que tienen.	3	22	93	39	0	157 100
8. Las oficinas de la empresa, así como los talleres, están adecuadamente implementados con los medios y materiales indispensables y necesarios.	2	21	92	42	0	157 100
9. Los profesionales y los técnicos cuentan con los medios y materiales necesarios para cumplir sus labores cotidianas.	2	22	93	40	0	157 100
10. Las autoridades se preocupan por la remuneración y los incentivos económicos en favor de todos los trabajadores de la empresa.	3	32	87	35	0	157 100
11. Los trabajadores de la empresa son promocionados a cargos mejores de acuerdo a las normas vigentes y según los requisitos que van logrando.	2	29	89	37	0	157 100
12. La empresa brinda facilidades para que los profesionales y los técnicos de la empresa se perfeccionen asistiendo a cursos o estudios de posgrado.	3	29	89	36	0	157 100
13. Las autoridades de la empresa conocen las necesidades técnicas o cognoscitivas de los trabajadores.	2	31	90	34	0	157 100
14. Las autoridades de cada sector o área asesoran técnicamente de acuerdo a las necesidades técnicas o cognoscitivas de los trabajadores.	2	31	89	35	0	157 100
15. Las autoridades de la empresa, durante el año lectivo, organizan cursos de reforzamiento o actualización para los trabajadores de acuerdo a sus necesidades..	3	22	93	39	0	157 100
16. Los gerentes o supervisores de la empresa brindan su ayuda directa e inmediata para superar en el acto las deficiencias técnico-profesionales de los trabajadores.	2	21	92	42	0	157 100
PROMEDIO	2 1%	26 17%	91 58%	38 24%	0 0%	157 100%

FUENTE: Escala de Likert

**FIGURA 3**  
**Gestión del desempeño laboral según la**  
**percepción de los trabajadores, año 2013**



FUENTE: Escala de Likert

En la empresa EMSA Puno, aún no se entiende que toda organización humana, sea lucrativa como una empresa industrial o de servicios como un hospital, necesita de una comunicación permanente, fluida y multidireccional. En esta empresa, según las respuestas de la mayoría de los trabajadores, no se sabe usar todos los medios y procedimientos que se tenga a disposición y de lo que se pueda gestionar para mantener a la empresa en un funcionamiento dinámico que garantice su productividad. Aún no se entiende lo que sostiene Barreto (2009), en el sentido que la competitividad de una empresa está directamente relacionada con la calidad de la comunicación. Por eso, en este estudio se considera que la comunicación debe ser un factor que garantice el adecuado desarrollo laboral, es decir, que permita que en la empresa todos trabajen alcanzando altos niveles de performance laboral.

Asimismo, la empresa EMSA Puno está lejos de lo que señala Daft (2005), que la comunicación es el sistema nervioso de toda empresa. Su importancia radica en la necesidad de mantener informado a los miembros de una empresa respecto de todo lo que deben saber para cumplir adecuadamente su trabajo. Por otro lado, la comunicación sirve para persuadir a los miembros de la empresa para que los planes y proyectos, así como las actividades previstas se realicen con mucha convicción y motivación.

Aún no se entiende en su verdadera magnitud que la carencia de información oportuna y la ausencia de la persuasión, que son factores determinantes en el momento de realizarse las actividades labores, le restan a los trabajadores la fuerzas y el espíritu moral.

El otro ítem importante que incide en la gestión del desempeño o desarrollo laboral, es la implementación de las oficinas, de los talleres y de todas las plazas de trabajo con los medios y materiales necesarios e indispensables. Al respecto el ítem planteado fue así: "Las oficinas de la empresa, así como los talleres, están adecuadamente implementados con los medios y materiales indispensables y necesarios". De 157 trabajadores investigados (muestra), a quienes se les aplicó la Escala de Likert, 92 personas respondieron que no estaban en desacuerdo ni de acuerdo con la afirmación, es decir, para ellos la implementación era regular. Sólo 21 trabajadores dijeron que estaban de acuerdo; pero en el otro extremo se registra a 42 trabajadores

que respondieron que no estaban de acuerdo, es decir, para ellos la implementación era deficiente.

De la misma manera se puede señalar respecto de la implementación de los profesionales, técnicos y obreros de la empresa. La mayoría de los trabajadores, constituido por 93 personas, respondieron que no estaban de acuerdo ni en desacuerdo respecto de la afirmación: “Los profesionales y los técnicos cuentan con los medios y materiales necesarios para cumplir sus labores cotidianas”.

De acuerdo a estas versiones de la mayoría de los trabajadores investigados, la política de la gestión del talento humano no tiene prioridad en la empresa. Aún no se entiende que debe ser una política básica e indispensable. Según los objetivos y metas, según las tareas o actividades que se deben realizar, la empresa debe ser implementada de los recursos materiales y de los medios que sean indispensables y adecuados para su funcionamiento. A esto se adiciona la implementación del personal de trabajadores con los medios y materiales que cada quien necesita.

La autora del presente estudio, en muchas oportunidades observó el trabajo de los obreros de la empresa y pudo advertir que muchos de ellos carecían de los implementos mínimamente indispensables, como los cascos de trabajo, los zapatos, los guantes, las mascarillas, etc. No se cumple a cabalidad lo que señala Ríos (2013), que cada trabajador debe ser dotado de los medios

y materiales que necesita básicamente para cumplir adecuadamente el trabajo que se le asigna.

En cuanto se refiere a la organización de cursos de reforzamiento o actualización en beneficio de los trabajadores según sus necesidades (ítem 15), se les formuló de la siguiente manera: “Las autoridades de la empresa, durante el año lectivo, organizan cursos de reforzamiento o actualización para los trabajadores de acuerdo a sus necesidades”. Ante este ítem, 93 trabajadores respondieron que no estaban de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, para ellos la organización de los cursos era regular. Sólo 22 trabajadores dijeron que estaban de acuerdo, lo que significa que para ellos los cursos organizados por la empresa eran buenos. En el otro extremo se registran a 39 trabajadores quienes respondieron que no estaban de acuerdo, es decir, para ellos era deficiente.

La organización de los cursos de capacitación o actualización en función de las necesidades del trabajador es una forma concreta de potenciar las capacidades del trabajador y una forma concreta de realizar una buena gestión del talento humano. Sin embargo, de acuerdo a las respuestas dadas por los trabajadores, estos cursos fueron de vez en cuando y en la mayoría de los casos, no fueron coherentes a sus necesidades. Chiavenato (2009) deja entrever que el entrenamiento del trabajador debe ser permanente, pero este entrenamiento tiene que ser referido a sus necesidades técnico-profesionales o al oficio que desempeña dentro de la empresa. Esto es lo que, en todo caso,

falta en la empresa EMSA Puno, donde al parecer la organización de los cursos de capacitación o de reforzamiento, son vistos como gastos insulsos o como gastos colaterales y no como las actividades principales para el potenciamiento de los trabajadores.

**4.1.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL:** Este subtítulo se refiere a la tercera dimensión de la variable “gestión del talento humano”. Como se dijo en el sustento teórico, la evaluación del desempeño laboral (performance del trabajador) durante la gestión del talento humano, es uno de sus componentes indispensables. No se puede concebir ninguna buena gestión del talento humano si no se considera la evaluación de la performance laboral. Si la gestión del talento humano se concibe como un proceso de toma de decisiones para potenciar al trabajador, la evaluación es su fuente de conocimientos para las decisiones certeras. Por eso, Cuesta (2010) señala que la evaluación del rendimiento laboral del trabajador es indispensable para la toma de decisiones respecto de cómo se espera que rinda y cómo se quiere que la empresa funcione.

En la Escala de Likert que se les aplicó a los 157 trabajadores de la empresa EMSA Puno, se consideraron cuatro ítems referidos a la evaluación del desempeño laboral. Estos ítems son coherentes a los indicadores de la dimensión correspondiente.

**CUADRO 13**  
**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL,**  
**SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES, AÑO 2013**

ÍTEMS	a	b	c	d	e	TOTAL
17. Los trabajadores de la empresa, conocen muy bien cuáles son los criterios de evaluación que las autoridades tomaran en cuenta para evaluar su desempeño laboral.	2	21	92	42	0	157 100
18. Los trabajadores son monitoreados en forma constante por parte de las autoridades de cada área o jefatura para ver cómo están cumpliendo su labor.	3	22	93	39	0	157 100
19. Durante el monitoreo que realizan las autoridades identifican los problemas y las necesidades, así como recogen las quejas y las opiniones de los trabajadores.	2	21	92	42	0	157 100
20. La evaluación del desempeño laboral da lugar a la toma de decisiones adecuadas para mejorar la labor de cada uno y para mejorar la competitividad de la empresa.	2	22	93	40	0	157 100
PROMEDIO	2 1%	22 14%	93 59%	41 26%	0 0%	157 100%

FUENTE: Escala de Likert

De 157 trabajadores investigados, 92 personas respondieron que no están en desacuerdo ni de acuerdo con la afirmación que “los trabajadores de la empresa conocen muy bien cuáles son los criterios de evaluación que las autoridades tomarán en cuenta para evaluar su desempeño laboral”. Luego, en segundo orden se registran a 42 trabajadores que señalan que están en desacuerdo con tal afirmación. Y sólo 21 trabajadores señalaron que sí están de acuerdo (Cuadro 13).

Del análisis del ítem 17, se infiere que la mayoría de los trabajadores de la empresa EMSA Puno consideran que los trabajadores conocen regularmente los criterios de evaluación que las autoridades utilizan para evaluarlos. En segundo orden, hay trabajadores que consideran que no conocen y, pocos, señalan que sí conocen. La tendencia en todo caso es que la mayoría de los

trabajadores conocen regularmente y otros están desinformados respecto de los criterios de evaluación del desempeño laboral.

Esto quiere decir que en la empresa EMSA Puno no se difunden los parámetros de evaluación. En este sentido no se toma en cuenta lo que señala Cuesta (2010), que los criterios e indicadores de la evaluación del trabajador no tienen mucha significación si sólo sirve para detectar las faltas o errores del trabajador con la finalidad de aplicarles las sanciones o castigos. Los criterios deben ser socializados e interiorizados entre los trabajadores porque son los parámetros de su rendimiento.

El segundo indicador se refiere al monitoreo de las labores que realizan los trabajadores de la empresa en cada una de las áreas o secciones. El ítem se planteó de la siguiente manera: “Los trabajadores son monitoreados en forma constante por parte de las autoridades de cada área o jefatura para ver cómo están cumpliendo su labor”. Ante este enunciado, 93 trabajadores respondieron que no están de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, la postura que asumen es en el sentido de que el monitoreo es regular. Luego se tiene a 39 trabajadores que respondieron no estar de acuerdo con la afirmación, lo que quiere decir que para estos trabajadores el monitoreo es deficiente. En el otro extremo se destacan 22 trabajadores que respondieron que sí están de acuerdo, es decir, para ellos el monitoreo es bueno (Cuadro 13).

En líneas generales, el monitoreo como seguimiento a las labores que realiza el trabajador, es regular con tendencia a deficiente. Toda evaluación, después de la determinación de los criterios, requiere conocer de cerca cómo se está trabajando en la empresa. Para este efecto los supervisores deben realizar el monitoreo permanente de la labor de los trabajadores en cada uno de sus puestos. De acuerdo a los datos analizados, esta supervisión es regular para la mayoría de los trabajadores y, según otros, es deficiente. No se toma en cuenta los que Redondo (2009) señala que los supervisores deben monitorear en forma permanente el trabajo que se realiza dentro de su área o sección, pero premunidos del parámetro de rendimiento. En este caso, el parámetro de rendimiento se refiere a los criterios e indicadores de performance laboral.

Durante el monitoreo, como sostiene Redondo (2009), se deben detectar los problemas, las necesidades, las carencias o defectos. No se trata de un seguimiento mecánico o de cumplimiento formal de la supervisión. Por eso, el tercer ítem se planteó de la siguiente manera: "Durante el monitoreo que realizan las autoridades se identifican los problemas y las necesidades, así como se recogen las quejas y las opiniones de los trabajadores". Esta afirmación, respecto del monitoreo considera que en el funcionamiento de una empresa es de vital importancia el monitoreo in situ del trabajo y la detección de los desajustes o inconvenientes que pueden estar perjudicando la buena performance de los trabajadores. No se puede concebir un buen monitoreo aquel seguimiento sin detección de defectos. Durante el monitoreo se trata de

recoger datos de cómo está marchando la empresa, datos que, luego, deben servir para tomar las decisiones en función de su valoración correspondiente.

De los 157 trabajadores investigados, 92 personas respondieron que no están en desacuerdo ni de acuerdo con la afirmación, es decir, para ellos el recojo de datos es regular. En segundo lugar se tiene a 42 trabajadores que respondieron que no están de acuerdo, lo que quiere decir, que para ellos el recojo de datos es deficiente. Sólo 22 trabajadores respondieron que están de acuerdo con la afirmación en el sentido de que las autoridades, durante el monitoreo identifican los problemas y las necesidades, así como las quejas y las opiniones de los trabajadores (Cuadro 13).

Del análisis se infiere que la mayoría de los trabajadores consideran que las autoridades recogen de vez en cuando, lo que equivale a un recojo regular de datos, respecto de los problemas, las necesidades, las quejas y otros asuntos que son necesarios que se conozcan para tomar las decisiones pertinentes. Toda gestión del talento humano requiere de la identificación de problemas y necesidades para resolverlos inmediatamente con la finalidad de mantener en un buen funcionamiento a la empresa.

Cuando se escucha de algunos trabajadores de la empresa, quejarse que tienen necesidades que no son atendidas oportunamente, son muestras de que las autoridades no monitorean las labores del personal ni tampoco se

interesan por resolverlos. Por otro lado, cuando el público usuario no es atendido en su momento oportuno, generándose inmensas colas, especialmente los últimos días de cada mes para pagar los servicios recibidos, no hay interés de parte de las autoridades de la empresa por encontrar las soluciones pertinentes.

El último ítem fue planteado así: "La evaluación del desempeño laboral da lugar a la toma de decisiones adecuadas para mejorar la labor de cada uno y para mejorar la competitividad de la empresa". Frente a esta afirmación, 93 trabajadores respondieron que no están en desacuerdo ni de acuerdo, es decir, para ellos las decisiones que toman las autoridades de la empresa son regulares. Luego, se tiene a 40 trabajadores que respondieron que están en desacuerdo con la afirmación, lo que quiere decir que para ellos las decisiones que toman las autoridades son deficientes. Más que decisiones deficientes, se refieren a que las autoridades no toman decisiones que deben tomar de acuerdo a los problemas y necesidades existentes en la empresa. Sin embargo, hay trabajadores que consideran que sí se toman las decisiones adecuadas. Un total de 22 trabajadores respondieron que si están de acuerdo con la afirmación (Cuadro 13).

En este estudio asumimos que toda evaluación de la performance laboral debe terminar en la toma de decisiones para resolver o para superar. Los datos recogidos durante el monitoreo se deben valorar comparando con los parámetros de evaluación asumidos, y como resultado de esta valoración, se

deben tomar las decisiones correspondientes. Según las versiones de los trabajadores investigados, las autoridades de la empresa EMSA Puno (gerentes y subgerentes), no toman las decisiones coherentes a los problemas y necesidades existentes. Si durante el año se toman algunas decisiones, lo que explica la tendencia regular, es sólo referido a las llamadas de atención y medidas correctivas en los asuntos urgentes, y porque de por medio existe la queja del público usuario.

No se considera lo que Barreto (2009) señala respecto de los tipos de decisiones que se deben tomar. Las decisiones del gerente de personal o del gerente de línea pueden ser de tres tipos según los resultados de la valoración de los datos. Se puede felicitar al trabajador que extraordinariamente está desempeñándose y la empresa, por esa razón, está logrando una mejor productividad. Muchas veces el buen rendimiento del trabajador es soslayado, lo que contraviene a su motivación. Según la versión de los trabajadores de la empresa EMSA Puno, las pocas veces en que se alcanzan felicitaciones son sólo en los aniversarios de la empresa y para felicitar a los trabajadores que cumplieron años de servicio.

De la misma manera, lo que sostiene Chiavenato (2009) está ausente en esta empresa. El autor señala que los gerentes de personal deben saber reconocer, premiar y felicitar a los trabajadores de buen rendimiento, no sólo para motivarlos más, sino para tomarlos como hitos de performance óptimo.

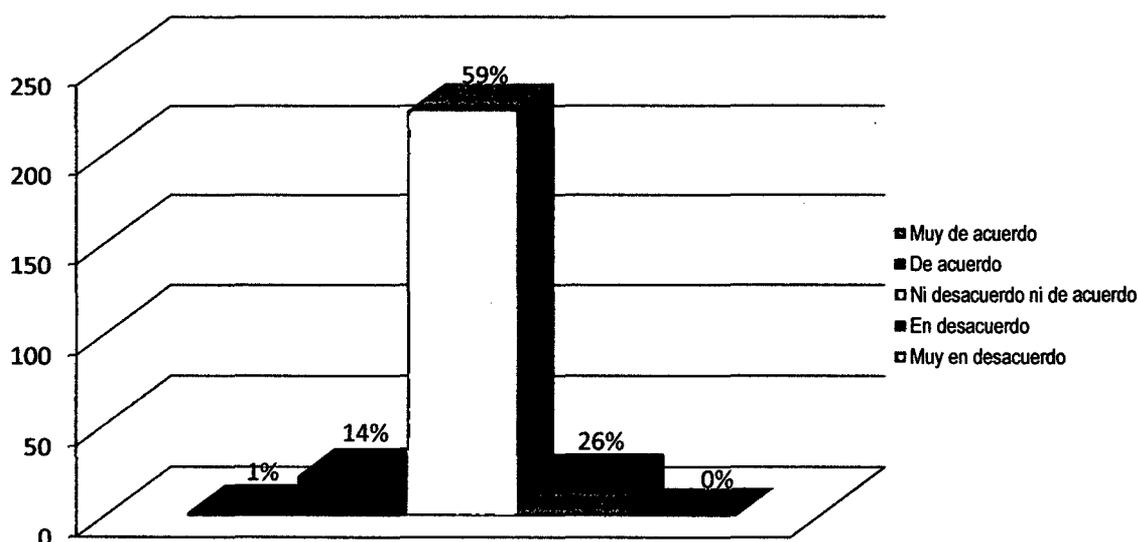
El segundo tipo de decisiones se refiere a los problemas o defectos en la performance del trabajador. En este caso, lo que corresponde es la retroalimentación, el mismo que consiste en asesorar, en sugerir, en orientar, en capacitar, en ayudar o, a veces, simplemente se trata de recordar los deberes y funciones que le competen. Cada trabajador de acuerdo a los resultados de la evaluación, como señala Chiavenato (2009), requiere de un determinado tipo de retroalimentación. Al respecto muchos trabajadores señalan que las pocas veces que fueron retroalimentados sólo consistió en la advertencia de los deberes y funciones, como una forma de llamada de atención.

El tercer tipo de decisión que se debe tomar se refiere a la aplicación de las sanciones previstas en el reglamento de la empresa o, en su defecto, según sea el caso, previstas en las leyes vigentes del país. Este tercer tipo de decisión se debe aplicar en la medida en que el trabajador cometa la falta o los errores de manera voluntaria o a sabiendas que la actuación laboral en un determinado sentido era pasible de sanciones (negligencia). en los demás casos no debe aplicarse sanciones. Sin embargo, en la empresa, según las versiones de los trabajadores, las autoridades son proclives a la aplicación de sanciones, especialmente las llamadas de atención y los descuentos. No se entiende lo que sostiene Alles (2008), que las sanciones a los trabajadores no deben ser el objetivo central de la gerencia de personal. La sanción a un trabajador es la última medida que el gerente debe considerar antes de agotar las demás medidas de retroalimentación, de diálogo y de persuasión. La

gestión del talento humano recusa la aplicación de sanciones como medida de potenciamiento de las capacidades del trabajador.

En términos generales, si consideramos los promedios, vemos que un promedio de 93 trabajadores (59%) han respondido que no están en desacuerdo ni de acuerdo con las cuatro afirmaciones que se le formularon respecto de la evaluación de la performance laboral. Para estos trabajadores, la evaluación se realiza en un nivel regular. Luego se tiene a un promedio de 41 trabajadores (26%) que respondieron que no están de acuerdo, es decir, para ellos la evaluación que realizan las autoridades es deficiente. En el otro extremo se tiene a un promedio de 22 trabajadores (14%) que respondieron que sí están de acuerdo (Cuadro 13). En el gráfico 4 se vislumbran estas tendencias que acabamos de analizar.

FIGURA 4  
Evaluación del desempeño laboral según la percepción de los trabajadores, año 2013



FUENTE: Escala de Likert

Sumando las tres dimensiones y obteniendo la media aritmética, se llega a la conclusión de que la mayoría de los trabajadores de la empresa EMSA Puno consideran que el planeamiento del desarrollo del trabajador es regular. De la misma manera, la gestión del desarrollo laboral también es regular y, en cuanto se refiere a la evaluación de la performance, también es regular. Estos resultados guardan coherencia con el cuadro general de la variable correspondiente, siendo la escala predominante la gestión regular.

Con el análisis e interpretación de los cuadros específicos, estamos en las condiciones de afirmar que la hipótesis específica que nos planteamos es cierta. La hipótesis específica planteada fue la siguiente: "La mayoría de los trabajadores de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno) responden a la Escala de Likert que se les aplica que no están en desacuerdo ni de acuerdo con las afirmaciones que se plantean respecto del planeamiento del trabajador, de la gestión del desarrollo laboral y de la evaluación del desempeño laboral durante el año 2013".

Con relación a esta hipótesis se puede agregar que, por consiguiente, la mayoría de los trabajadores consideran que la gestión del talento humano por parte de las autoridades de la empresa es regular, con tendencia a deficiente, ya que en segundo orden la escala que concentra a la mayor cantidad de trabajadores es la escala e no estoy de acuerdo", que de otra manera, significa que en segundo orden los trabajadores consideran que la gestión es deficiente.

## **4.2. COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA**

La competitividad de la empresa es la segunda variable de estudio. Esta variable comprende tres dimensiones: la calidad del servicio, el tipo de atención que se brinda al cliente y la imagen institucional que se proyecta. Cada una de estas dimensiones, a su vez, comprende un conjunto de indicadores que busca determinar cuál es la competitividad de la empresa EMSA Puno.

Para recoger los datos necesarios, se aplicó una encuesta a los usuarios de la empresa. En este caso, la fuente de datos está constituida por los usuarios de la empresa, es decir, por la población de la ciudad de Puno. Para este efecto se asumió que los únicos que pueden señalar con relativa veracidad acerca de la calidad del servicio son los usuarios, de la misma manera cuando nos referimos al tipo de atención que reciben en las oficinas de la empresa así como en el domicilio cuando solicitan la presencia de los obreros para alguna reparación del servicio. En cuanto se refiere a la imagen institucional, los únicos que pueden evaluar este aspecto también son los usuarios.

Se formularon 10 ítems relacionados con los indicadores de la variable. Las preguntas de la primera dimensión estuvieron referidas a las horas de suministro de agua potable, a la potabilidad del agua y al funcionamiento del sistema de desagüe. En cuanto respecta al tipo de atención, las preguntas estuvieron referidas al tipo de atención que se brinda en las oficinas de la empresa, al tipo de resoluciones que se da ante los reclamos, el tiempo que se

demoran para atender a domicilio y las facilidades que se brinda para pagar los servicios del mes.

La dimensión "imagen institucional" comprendió preguntas referidas a la información que el usuario recibe respecto de los cambios en el servicio, respecto de los cortes que van a producirse y con relación a las mejoras que la empresa va introducir en beneficio de los usuarios. Además, se asume que estos indicadores deben ser puestos en conocimiento de los usuarios a través de todos los medios existentes en la ciudad, de tal manera que la mayor cantidad de usuarios conozcan.

**CUADRO 14**  
**LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA EMSA PUNO SEGÚN**  
**LA PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS, AÑO 2013**

<b>VALORACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA EMSA PUNO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Competitividad muy baja (01-05)	15	4
Competitividad baja (06-10)	125	33
Competitividad media (11-13)	224	58
Competitividad alta (14-17)	19	5
Competitividad muy alta (18-20)	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

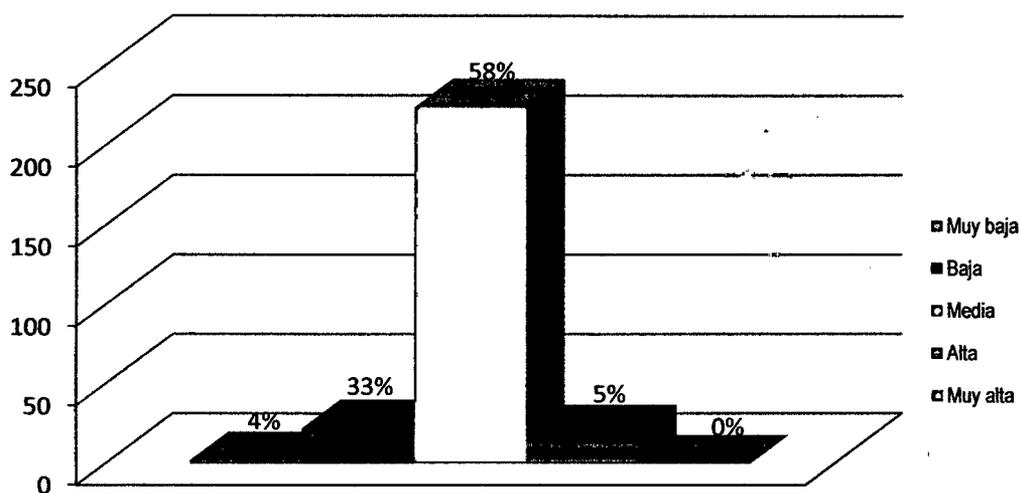
FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Autora de la investigación

De 383 usuarios que constituyen la muestra de estudio, 224 vecinos de la ciudad de Puno (59%), respondieron que la competitividad de la empresa EMSA Puno, según sus percepciones, es regular. Luego se tiene a 125 vecinos (33%) que consideran que la competitividad es baja; mientras que sólo 19

vecinos (5%), señalaron que es buena. Hay vecinos que consideran que la competitividad es muy baja. Estos vecinos son en la cantidad de 13 personas que porcentualmente constituyen el 4% (Cuadro 14).

**FIGURA 5**  
**La competitividad de la empresa EMSA Puno según la percepción de los usuarios, año 2013**



FUENTE: Encuesta

La competitividad regular significa que la mitad de los indicadores previstos en la investigación se cumplen a cabalidad, mientras que el resto, no; pero en otros casos, de los 10 indicadores, la mayoría considera que estos indicadores se cumplen en términos medios. Si queremos mencionar casos concretos, señalamos que la primera pregunta que se les planteó a los usuarios fue la siguiente: ¿Goza su domicilio con el servicio de agua potable las 24 horas del día? Frente a esta pregunta la mayoría respondió que el servicio de agua potable es regular, es decir, de 6 a 12 horas (intervalo). En algunos lugares es aproximadamente cerca de 12 horas, pero en la mayoría

de los barrios de la ciudad es un promedio de 6 horas. Claro que hay barrios que gozan del servicio menos de 6 horas.

Respecto de la segunda pregunta, el ítem fue formulado así ¿considera que el agua que le suministra la empresa está bien potabilizada y, por tanto, es apta para el consumo humano? Ante esta pregunta, la mayoría de los usuarios respondió que era regular. Y así sucesivamente, en cada pregunta los usuarios investigados respondieron marcando una de las alternativas, cuyos resultados concretos los analizaremos en los cuadros específicos más adelante.

**Discusión:** Un primer aspecto que se debe señalar de los resultados mostrados hasta aquí, es que la mayoría de los trabajadores de EMSA Puno, señalaron que la gestión del talento humano es regular; mientras que, respecto de la competitividad de la empresa, la mayoría de los usuarios señalan que la competitividad es también regular. Esta coincidencia en las tendencias, permite constatar, por de pronto, la verdad de la hipótesis central del presente estudio. En la hipótesis central se sostuvo que entre las dos variables existe un alto grado de correlación. ¿Qué grado de correlación existe? Recién será determinado cuando se llegue al momento de probar estadísticamente la verdad de la hipótesis planteada.

En este estudio, el término competitividad es derivado del concepto de competencia. Para Bittel y otros (2005), “la competencia, tomada en el sentido de rivalidad, es inherente a todas las organizaciones sociales y a todo el mundo biológico. Esta rivalidad básica puede aumentarse, dirigirse, utilizarse y ser

guiada para ayudar a lograr las metas y objetivos de las organizaciones” (p. 156). Una empresa cualquiera es una organización que puede tener fines eminentemente lucrativos o de servicio. Una empresa de saneamiento es una empresa concebida como de servicios. Este es el caso de EMSA Puno. De acuerdo a los resultados que nos muestra el Cuadro 10, permite señalar que las autoridades no conciben a la empresa en términos de rivalidad y que permita viabilizar con énfasis los objetivos y metas de buen servicio.

De los resultados analizados se infiere que la empresa EMSA Puno no se administra buscando la competitividad en los términos cómo Sánchez (2007) lo plantea. Según este autor, la competitividad es la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea, con producción al menor costo posible. En el caso de una empresa de saneamiento básico, la empresa es competitiva en la medida en que satisfaga a la mayor cantidad de usuarios de la ciudad y del medio rural, sin que ello signifique costos elevados. Esta competitividad, en el sentido como se debe entender, no se está dando, de acuerdo a las versiones de los usuarios de la empresa EMSA Puno.

Las estadísticas mostradas en el año 2007 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el sentido de que el 30% de la población de las ciudades no cuentan con los principales servicios básicos de agua potable ni desagüe. Mientras que en el medio rural, el 90% de las familias no contaban con estos servicios básicos. Según estos datos las empresas de saneamiento estarían lejos de ser competitivas. Estos datos de hace años, de acuerdo a los resultados de la presente investigación, aún no se superaron. Básicamente el problema sigue igual, aunque, por supuesto, los porcentajes variaron. Aquí no

nos debemos olvidar que el INEI logró los datos a partir de encuestadas aplicadas en los barrios de las ciudades del país, esto es, utilizó el mismo instrumento que se manejó en este estudio.

En esta investigación realizada, las respuestas referidas a las horas de suministro del agua y la potabilidad del mismo, son indicadores que coinciden con los que los medios de comunicación informan y comentan con frecuencia. En los medios de comunicación se hace referencia en forma constante que las horas de servicio de agua potable está por muy debajo que las horas que mínimamente se debe brindar. En la mayoría de los barrios las horas de servicio fluctúa entre 6 a 7 horas diarias y con baja presión. Aquellas familias que tienen sus viviendas en el tercero y cuarto pisos, tienen dificultades para abastecerse de este líquido elemento y son los que se quejan de la baja presión con que se suministra este servicio.

Por otro lado, los medios de comunicación comparan las horas de servicio con otras ciudades y llegan a la conclusión que en Cusco y Arequipa las horas de servicio son más de 20 horas diarias. En esta comparación y a partir sólo de las horas de servicio, se puede señalar que las empresas de Cusco y Arequipa son más competitivas que la empresa de Puno.

En cuanto se refiere a la potabilidad del agua, es decir, respecto de la calidad del agua, los entendidos en la materia, como los biólogos y los químicos, sostienen que el agua que se suministra en la ciudad de Puno es de baja calidad porque contiene una serie de componentes minerales que le quitan la pureza. Estos mismos profesionales señalan que la calidad del agua

es mucho mejor en la ciudades vecinas que en Puno, lo que prueba una vez más que la competitividad de la empresa EMSA Puno es menos que la competitividad de las demás empresas de las regiones vecinas.

Si se parte del tiempo en que esta empresa está funcionando en la ciudad de Puno y al constatarse que no hay mejoras en el servicio, se puede, entonces, sostener con razón que las autoridades no se preocuparon por la competitividad empresarial. Según los parámetros del presente estudio, se trata de una competitividad relacionada con la calidad del servicio, con el tipo de atención al público y con la imagen institucional. Son dimensiones que, de acuerdo a las versiones de los usuarios, no son motivos de interés para las actuales autoridades de esta empresa.

Los siguientes tres subtítulos se refieren a las dimensiones de la variable que acabamos de analizar, interpretar y discutir sus resultados.

**4.2.1. CALIDAD DEL SERVICIO:** Los indicadores de esta dimensión son las horas de suministro de agua potable que a diario recibe el usuario, la potabilidad del agua que recibe y el funcionamiento del sistema de desagüe. Son tres indicadores que se consideraron para determinar la calidad del servicio. Por su puesto que se pueden considerar más indicadores para esta dimensión, sin embargo, los indicadores que mayor incidencia tienen en el momento de determinar la calidad del servicio son los tres indicadores señalados y considerados en el estudio. Cada indicador fue expresado en unja interrogante ante la cual el usuario debió responder de acuerdo a sus experiencias como cliente de la empresa.

**CUADRO 15**  
**LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA EMSAPUNO, SEGÚN LA**  
**PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS, AÑO 2013**

ÍTEMS	a	B	c	TOTAL
1. ¿Goza su domicilio con el servicio de agua potable las 24 horas del día?	0	199	184	383 100%
2. ¿Considera que el agua que le suministra la empresa está bien potabilizada y, por tanto, es apta para el consumo humano?	67	215	101	383 100%
3. ¿Funciona el sistema de desagüe adecuadamente según sus expectativas?	57	222	104	383 100%
PROMEDIO	41 11%	212 55%	130 34%	383 100%

FUENTE: Encuesta

Uno de los primeros indicadores de la calidad del servicio que considera el usuario son las horas de servicio que recibe durante el día. Lo ideal es que este servicio se brinde las 24 horas del día; sin embargo, en la mayoría de las ciudades el promedio es de aproximadamente 12 horas, aunque en otras, como es el caso de la ciudad de Puno, el promedio de horas es entre 6 a 7 horas. Veamos qué nos dicen los usuarios a quienes se les encuestó respecto de este indicador.

La pregunta que se les formuló fue el siguiente: ¿Goza su domicilio con el servicio de agua potable las 24 horas del día? De 383 usuarios encuestados, 199 vecinos respondieron que las horas de servicio recibidos eran entre 6 a 7 horas, lo que quiere decir que para estos vecinos las horas suministradas es correspondiente a la escala regular. Luego se tiene a 184 vecinos que respondieron que las horas de suministro de agua potable es de menos de 6 horas, lo que significa que para estos usuarios el servicio que reciben de parte de EMSA Puno es correspondiente a la escala deficiente (No gozan de buen

servicio). No se registra a nadie que señale que el servicio es más de 13 horas (Cuadro 15).

En cuanto se refiere a la potabilidad del agua que se suministra en la ciudad de Puno. ¿Qué dicen los usuarios? Para saber sus respuestas, se les pregunto lo siguiente: ¿Considera que el agua que le suministra la empresa está bien potabilizada y, por tanto, es apta para el consumo humano? Frente a esta pregunta, 67 vecinos respondieron que sí es apta para el consumo humano; 215 vecinos respondieron que regularmente; y 101 vecinos, que no es apta para el consumo humano (Cuadro 15). De estas respuestas inferimos que para la mayoría de los vecinos de la ciudad de Puno el agua que consume es regularmente potable.

En el presente estudio llamamos agua potable al agua que podemos consumir sin que exista ningún peligro para nuestra salud. El agua potable es el agua que no contiene sustancias o microorganismo que puedan provocarnos enfermedades o perjudicar de alguna forma nuestra salud. Una empresa que suministra este líquido, debe realizar el tratamiento en una planta potabilizadora antes de enviar por las tuberías a los consumidores. El agua carece de potabilidad cuando contiene bacterias o virus, cuando contiene minerales en forma de partículas disueltas, productos tóxicos, etc.

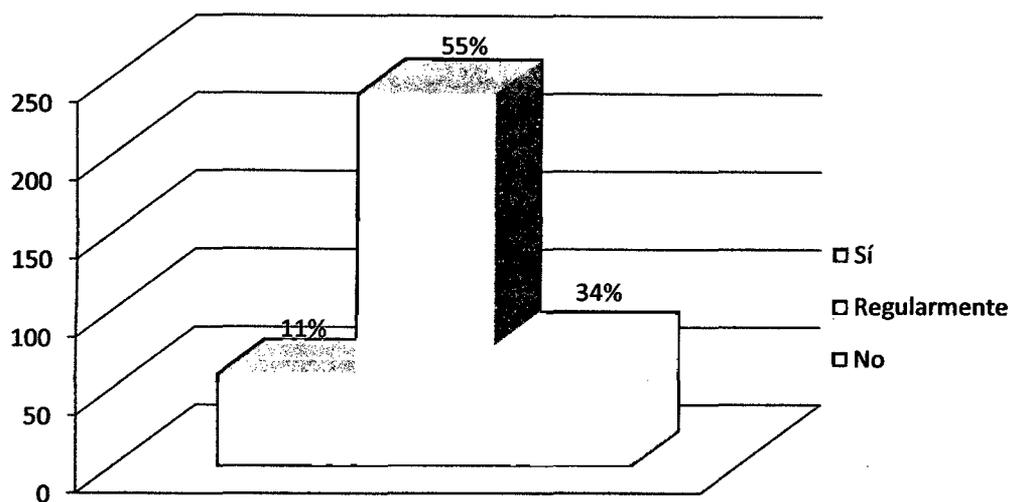
El proceso de potabilización comprende cuatro etapas básicas que son los siguientes: 1º La etapa de la pre cloración y floculación, 2º La etapa de la decantación, 3º La filtración, 4º La cloración y el envío a la red de distribución.

Estas etapas se deben cumplir con un estricto control de calidad después de captarse el agua de los embalses, de los pozos, de los lagos o de los ríos.

Según las versiones de la mayoría de los usuarios el agua que reciben tiene minerales en forma de partículas disueltas, lo que se manifiesta en ocasiones con la turbidez del agua. En otras ocasiones, el agua se suministra con bastante cloro que no se puede utilizar para preparar los alimentos adecuadamente.

Respecto del tercer indicador, referido al servicio de desagüe, la pregunta que se les formuló fue el siguiente: ¿Funciona el sistema de desagüe adecuadamente según sus expectativas? La mayoría de los usuarios señalaron que funciona regularmente. Un total de 222 usuarios respondieron en la encuesta que el funcionamiento del sistema de desagüe es regular. En segundo orden se destacan 104 usuarios que respondieron que no funciona bien; mientras que los usuarios que señalaron que sí funciona bien, sólo fueron 57 personas (Cuadro 15). De este análisis se infiere que la mayoría de los usuarios sostienen que el servicio de desagüe es regular.

**FIGURA 6**  
**Calidad del servicio que brinda EMSA Puno, según la**  
**percepción de los usuarios, año 2013**



FUENTE: Encuesta

En cuanto al resumen del cuadro en cuestión, se tiene que un promedio de 212 usuarios (55%), respondieron que la calidad del servicio es regular; un promedio de 130 usuarios (34%), que no hay calidad en el servicio; y, finalmente, un promedio de 41 usuarios (11%), que sí hay calidad en el servicio (Cuadro 15 y Gráfico 6). Como se puede apreciar, en este resumen se consideran los tres indicadores, como características verificables que determinan la calidad del servicio que brinda la empresa EMSA Puno.

En este estudio la calidad del servicio, como ya se dijo, es un componente insoslayable de la competitividad de una empresa de servicios. Se puede afirmar que es el componente más importante de la competitividad empresarial. Viene a ser el eje central del quehacer de una empresa cualquiera. Si se trata de una empresa de agua potable, su eje central es brindar el servicio de agua las 24 horas y agua de calidad a todos los vecinos de la ciudad, tal como sostiene Terry (2008). Este eje central del quehacer de

una empresa de agua potable y saneamiento básico, no se cumple a cabalidad en la empresa EMSA Puno, según la percepción de los usuarios

**4.2.2. TIPO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO:** La segunda dimensión de la variable “competitividad de la empresa” es el tipo de atención que se brinda al público usuario. Esta dimensión comprende cuatro indicadores referidos a la atención que usuario recibe en las oficina de la empresa, a la resolución de los reclamos que los usuarios presentan a la empresa, a la oportunidad en que el usuario es atendido en su domicilio para resolver algún desperfecto del servicio de agua o desagüe y a las facilidades que el usuario tiene para pagar el servicio mensual.

**CUADRO 16**  
**EL TIPO DE ATENCIÓN AL CLIENTE QUE BRINDA EMSA PUNO**  
**SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS, AÑO 2013**

ÍTEMS	a	b	c	TOTAL
4. ¿Recibe atención diligente cuando recurre a las oficinas de la empresa para presentar algún reclamo?	53	227	103	383 100%
5. ¿Resuelven satisfactoriamente y en el tiempo debido los reclamos que presenta a la empresa?	40	228	115	383 100%
6. ¿Llegan oportunamente los trabajadores de la empresa cuando solicita la presencia en su domicilio para resolver algún desperfecto que se presenta en el servicio de agua potable o desagüe?	31	228	124	383 100%
7. ¿Le dan facilidades para pagar el recibo mensual sin que sea necesario formar inmensas colas que le hacen perder el tiempo?	13	189	181	383 100%
PROMEDIO	34 9%	218 57%	131 34%	383 100%

FUENTE: Encuesta

La primera interrogante que al usuario se le planteó fue formulada de la siguiente manera: ¿Recibe atención diligente cuando recurre a las oficinas de la empresa para presentar algún reclamo o gestionar algún cambio en los servicios que tiene? De los 383 usuarios encuestados, 227 personas respondieron que la atención fue regular; 103 usuarios, que no recibieron buena atención; y sólo 53 usuarios, que si fueron bien atendidos (Cuadro 16).

En este estudio se asume que el tipo de atención al cliente es el trato que se le brinda todas las veces en que el usuario recurre a la empresa o debe recibir una atención determinada, tal como Ivancevich (2005) considera al respecto. De otra manera se puede señalar que es la capacidad que la empresa pone de manifiesto para tratar a sus clientes o usuarios respecto del servicio que le brinda. Esta capacidad de trato tiene que caracterizarse por la práctica de la honestidad, justicia, solidaridad, amabilidad, puntualidad y transparencia. Se trata de dejar al cliente satisfecho en cuanto a sus expectativas de trato que espera recibir en las oficinas de la empresa. De acuerdo a los resultados del estudio, este trato es sólo regular.

En cuanto se refiere a la solución de los reclamos que se presenta a la empresa, la pregunta se formuló así: ¿Le resuelven satisfactoriamente y en el tiempo debido los reclamos que presenta a la empresa? la mayoría de los usuarios encuestados respondieron que la solución a sus reclamos es regular, lo que debe entenderse que es de vez en cuando y en términos medios. Son 228 usuarios que dieron una respuesta así. Por otro lado, 115 usuarios

respondieron que no fueron resueltos sus reclamos presentados y, en el otro extremo, se tiene a 40 usuarios que dijeron que sí fueron resueltos sus reclamos (Cuadro 16). Los pocos usuarios que respondieron que sí fueron resueltos sus reclamos, son apenas el 10% de la muestra total. Son los usuarios que se valieron de influencias o, en su defecto, tuvieron el valor de realizar el reclamo con mucha insistencia o tuvieron que solicitar la intervención de otras autoridades externas a la empresa, como la fiscalía o INDECOPI.

En general, en las oficinas de la empresa hay poca tolerancia a los reclamos y escasa predisposición para atender los reclamos de los usuarios. Esta situación de por sí genera un conjunto de cuestionamientos y, en este caso, permite afirmar que la competitividad de la empresa está en una situación crítica.

En cuanto a la atención a domicilio por parte de la empresa, cuando se suscitan averías o desperfectos en el servicio, la mayoría de los usuarios señalan que este tipo de atención es regular. Como resultado de la encuesta se tiene que 228 usuarios respondieron que la atención es regular en cuanto se refiere a la llegada oportuna de los trabajadores de la empresa cuando se solicita su presencia en el domicilio para resolver algún desperfecto en el servicio de agua o desagüe. Por otro lado, 124 usuarios señalaron que no recibieron una atención inmediata; mientras que en el otro extremo se tiene a 31 usuarios que señalaron que sí fueron atendidos a domicilio como esperaban

(Cuadro 16). En este ítem la alternativa regular es la que predomina, seguida por la alternativa que no fueron atendidos.

En el presente estudio se asume que el tiempo que se demora para atender a domicilio, es otro indicador del tipo de atención que una empresa le brinda al cliente. En este sentido, de acuerdo a los resultados de la encuesta, la mayoría de los usuarios señalan que este tipo de atención es sólo regular, lo que exige que la empresa tenga que mejorar posteriormente. Las empresas que suministran agua potable o el servicio de desagüe, siempre son requeridos en el domicilio porque allí se suscitan averías o desperfectos que requiere de la presencia de los técnicos u obreros de la empresa. Por ejemplo, cuando se produce la rotura de la tubería, el usuario del servicio llama por teléfono para que la empresa envíe a la cuadrilla de técnicos y obreros. En estos casos, como refieren los usuarios, los obreros de la empresa demoran mucho tiempo para llegar al domicilio, y en otras ocasiones, no se hacen presente, originando muchos perjuicios al usuario. En este caso concreto, la competitividad de la empresa está muy lejos de los que debe ser. Por eso, Terry (2008) señala que el tiempo que se demora para atender la emergencia, es un indicador del tipo de atención que se brinda al cliente y, al mismo tiempo, un indicador de la competitividad de la empresa.

El último indicador de la dimensión “tipo de atención al cliente” fue planteado de la siguiente manera: ¿Le dan facilidades para pagar el recibo mensual sin que sea necesario formar inmensas colas que le hacen perder el

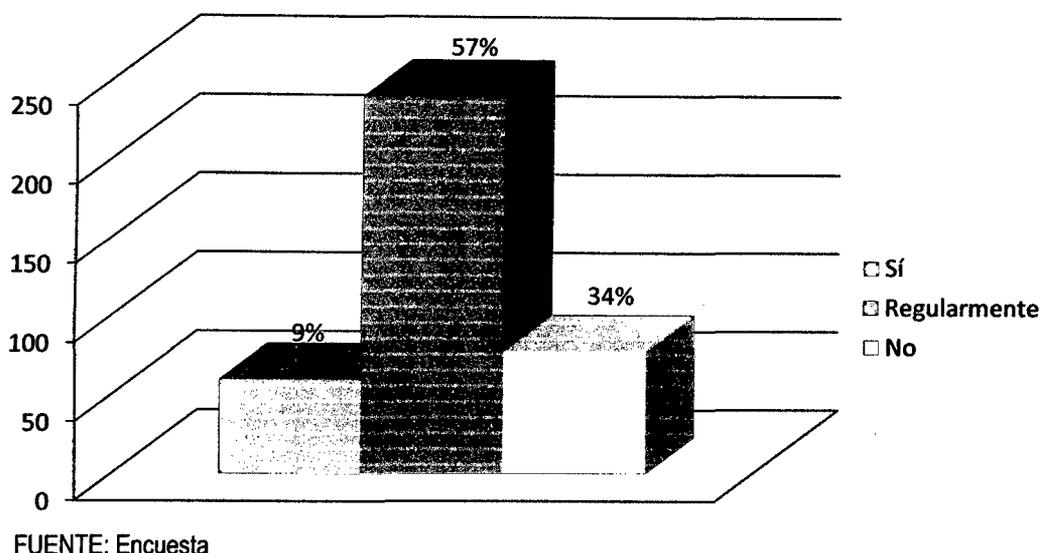
tiempo? Ante esta interrogante directa, 189 usuarios respondieron que estas facilidades son regulares; mientras que 181 usuarios respondieron que no hay facilidades. Sólo 13 usuarios respondieron que si hay facilidades (Cuadro 16).

Del análisis de este indicador se puede concluir que una buena cantidad de usuarios expresan su rechazo por las facilidades que la empresa les brinda para pagar los servicios de agua y desagüe. En efecto, la autora del presente estudio pudo comprobar que los fines de mes se producen inmensas colas para pagar el servicio del mes. Cuando se quiere pagar en el banco sólo el Banco de la Nación es el que tramita estos pagos sin ninguna comisión; mientras que los otros bancos cobran por este concepto y, a veces, se niegan a recibir estos pagos.

En este sentido la empresa tiene que dar facilidades para que los usuarios puedan pagar el servicio del mes sin dificultades. Se debe considerar el hecho que los usuarios trabajan en distintos lugares y, además, el horario de trabajo, muchas veces, no les permite cumplir con su obligación en determinadas fechas y en un solo lugar. A todo esto se suma la disponibilidad de dinero durante el transcurso del mes.

El resumen de los cuatro indicadores del tipo de atención que se brinda al público, se muestra en el gráfico siguiente.

**FIGURA 7**  
Tipo de atención al cliente que brinda EMSA Puno,  
según la percepción de los usuarios, año 2013



Según el gráfico, se observa que la mayoría de los usuarios respondieron que el tipo de atención que al cliente se brinda es regular. Un promedio de 218 usuarios (57%) respondieron que el tipo de atención al público, por parte de la empresa de EMSA Puno, es regular. Luego se tiene a un promedio de 131 usuarios (34%), quienes señalaron que la atención al público no es buena, es decir, es deficiente. En el otro lado, se tiene a un promedio de 34 usuarios (9%), que respondieron en la encuesta que la atención sí es buena.

En el caso de las empresas privadas, donde la competitividad es una necesidad absoluta, el tipo de atención al cliente es una prioridad insoslayable. Sin embargo, de acuerdo a las versiones de los usuarios, este concepto de competitividad aún es extraño en la empresa EMSA Puno. Al parecer no existe una gerencia de marketing, como señalan Sánchez y Peña (2008), que se

preocupa por capacitar a sus trabajadores en las formas y estilos de atención al cliente. Una gerencia de marketing sabe que la opinión y la satisfacción del cliente, es importante para que los objetivos y las metas de la empresa se cumplan al final del periodo.

**4.2.3. IMAGEN INSTITUCIONAL:** La última dimensión de la variable “competitividad de la empresa” es la imagen institucional o la imagen que debe proyectar la empresa ante la opinión pública. No se trata de una imagen decorativa o publicitaria, sino una imagen que esté directamente relacionada con la calidad del servicio y el tipo de atención que se brinda al público usuario. No se puede hablar de una buena imagen si la calidad del servicio es deficiente o el tipo de atención que se brinda tiene muchos cuestionamientos.

En el presente estudio, esta dimensión comprende tres indicadores: la información que el usuario recibe de la empresa respecto de los cambios que se producen, respecto de los cortes del servicio y en relación a la mejoras que se van a introducir. Una empresa puede desear brindar el mejor servicio a los usuarios, pero cuando no se les informa oportunamente, es lo mismo que nada. Hay casos en que los usuarios tienen un concepto negativo de la empresa, aunque en realidad se viene implementando una política continua de mejoramiento del servicio. Esto es lo que sucede, a veces, con aquellas empresas que se dedican en mejorar y ampliar los servicios a la mayor cantidad de usuarios, pero son vistos como que no hacen nada, debido a la falta de una adecuada y oportuna información. En estos casos, como señalan

Rowley y Warne (2005), falta la difusión de las políticas empresariales en beneficio del público usuario. ¿Qué sucede en este sentido en la empresa EMSA Puno?

**CUADRO 17**  
**LA IMAGEN INSTITUCIONAL QUE PROYECTA EMSA PUNO, SEGÚN LA**  
**PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS, AÑO 2013**

<b>ÍTEMS</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>TOTAL</b>
8. ¿Le informan oportunamente y por los medios adecuados respecto de los cambios que se producen en el servicio que la empresa le brinda?	23	235	125	383 100%
9. ¿Le informan oportunamente y por los medios adecuados cuando se va a producir algún recorte del servicio debido a los trabajos que la empresa realiza o por alguna avería?	59	246	78	383 100%
10. ¿Promociona la empresa en forma oportuna y por los medios adecuados las mejoras o ampliaciones que realiza en bien de los usuarios?	97	243	43	383 100%
<b>PROMEDIO</b>	60 16%	241 63%	82 21%	383 100%

FUENTE: Encuesta

Para conocer la percepción que los usuarios tienen acerca de la imagen institucional, se les formularon tres preguntas concretas referidas a los indicadores de esta dimensión, tal como se muestra en el cuadro respectivo.

Estas preguntas fueron las siguientes:

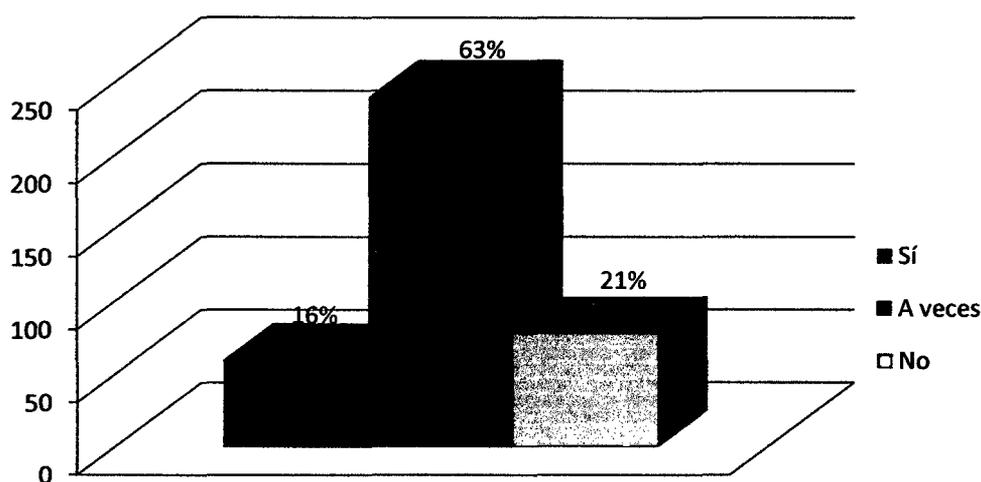
- ¿Le informan oportunamente y por los medios adecuados respecto de los cambios que se producen en el servicio que la empresa le brinda?
- ¿Le informan oportunamente y por los medios adecuados cuando se va a producir algún recorte del servicio debido a los trabajos que la empresa realiza o por alguna avería?
- ¿Promociona la empresa en forma oportuna y por los medios adecuados las mejoras o ampliaciones que realiza en bien de los usuarios?

Las alternativas consideradas para estas tres preguntas fueron:

- a) Sí
- b) A veces
- c) No

El gráfico que se muestra a continuación, resume las respuestas ante estas tres preguntas de parte de los 383 usuarios encuestados.

**FIGURA 8**  
**IMAGEN INSTITUCIONAL QUE PROYECTA EMSA PUNO,**  
**SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS, AÑO 2013**



FUENTE: Encuesta

En el cuadro se observa, respecto de la primera pregunta, que un promedio de 241 usuarios respondieron que a veces fueron informados acerca de los cambios, de los recortes del servicio y de las mejoras introducidas para beneficio de los usuarios el resto de usuarios se divide en dos grupos. En segundo orden se tiene a 125 usuarios que respondieron que no se les informó. En tercer lugar se tiene a 23 usuarios que sí se les informó en su momento oportuno (Cuadro 17).

Ante el descrédito que sufren la mayoría de las empresa de agua potable en el país, es de suma importancia la difusión; sin embargo, en este sentido, no sólo en Puno sino a nivel nacional hay un descuido inexplicable. Esto es lo que se muestra en los resultados de la presente investigación. No se trata de la promoción de una imagen en términos sólo de mera publicidad. La promoción de la imagen debe corresponder a la calidad del producto, a la productividad y al tipo de servicio que se brinda. Una publicidad mentirosa, como señalan Rowley y Warne (2005), a la larga afecta la credibilidad y la confianza del público y es muy difícil recuperarla.

Los funcionarios de la empresa se quejan que el público no sepa reconocer el esfuerzo que realizan para mejorar el servicio; pero no se dan cuenta que ese esfuerzo no llega al conocimiento del público porque no se difunde en su momento oportuno ni a través de los medios adecuados. En otras ocasiones señalan que los cortes que deben realizar para reparar el servicio en algún punto, es para mejorar el servicio o para restablecerlo. Sin embargo, no se dan cuenta que estos cortes no se comunican oportunamente ni se dan las razones. En estos casos, es lógico que el público proteste y hasta realice acciones de protesta en las calles, porque no se informa adecuadamente y en su momento oportuno, para que los interesados se prevengan y no sufran las consecuencias del corte. Así mismo cuando se introducen cambios en el tipo de atención al público, como, por ejemplo, el cambio de oficinas, la apertura de más lugares de atención o cambios en los trámites para presentar los reclamos, no se informa adecuadamente, originándose las quejas y los conflictos que pueden haberse evitado con la difusión.

### **4.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS**

En este acápite se comprobará estadísticamente la hipótesis central planteada en la investigación. Para este efecto se consideran las dos variables de estudio, cuyos datos son los puntajes obtenidos en cada una de ellas por parte de los trabajadores de la empresa, por un lado, y los puntajes de los usuarios, por otro lado. Dado que en el estudio se consideran dos poblaciones diferentes, con muestra a su vez de tamaño diferente, la correlación de Pearson se realiza considerando los porcentajes, es decir, las frecuencias relativas, y no así las frecuencias absolutas.

Según Mendoza (1999), cuando se trabaja con poblaciones diferentes, cuyos tamaños de muestra son también diferentes, se recomienda trabajar con las frecuencias relativas, es decir, con los porcentajes. Este es el caso en el presente estudio, donde la muestra de trabajadores es de 157 personas; mientras que la muestra de usuarios es de 383 personas. Los instrumentos aplicados en cada población fueron calificados de acuerdo al sistema vigesimal, y además, cada muestra es considerado equivalente al 100%, lo que permite la aplicación del modelo estadístico de la correlación de datos agrupados en clases.

**CUADRO 18**  
**CUADRO DE CORRELACIÓN DE DATOS AGRUPADOS EN CLASES ENTRE LAS**  
**VARIABLES GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA,**  
**AÑO 2013**

Competitividad de la Empresa \ Gestión del Talento Humano	Muy deficiente (01-05)	Deficiente (06-10)	Regular (11-13)	Buena (14-17)	Muy Buena (18-20)	fx	dx	fxdx	fxd <sup>2</sup> x	fydxdy
Muy baja (01-05)	02 (8)	02 (4)	00 (0)	00 (0)	00 (00)	04	-2	-8	16	12
Baja (06-10)	00 (00)	28 (28)	04 (0)	00 (0)	00 (00)	32	-1	-32	32	28
Regular (11-13)	02 (00)	03 (0)	53 (0)	01 (0)	00 (00)	59	00	00	00	00
Alta (14-17)	00 (00)	00 (0)	01 (0)	04 (4)	00 (10)	05	1	5	5	5
Muy alta (18-20)	00 (00)	00 (0)	00 (0)	00 (00)	00 (00)	00	2	00	00	00
fy	04	33	58	05	00	100		-35	53	45
dy	-2	-1	00	1	2			$\sum$ fxdx	$\sum$ fxd <sup>2</sup> x	$\sum$ fydxdy
fydy	-8	-33	00	5	0	-36	$\sum$ fydy			
fyd <sup>2</sup> y	16	33	00	5	0	54	$\sum$ fyd <sup>2</sup> y			

FUENTE: Cuadros 10 y 14

Analizando el cuadro de correlación, se tiene, que del 100% de trabajadores investigados (filas), respecto de la gestión del talento humano, el 59% de trabajadores consideran que la gestión es regular. Este porcentaje viene a ser la mayoría, respecto de las demás tendencias. Por otro lado, del 100% de usuarios (columnas), respecto de la competitividad de la empresa EMSA Puno, el 58% de usuarios consideran que la competitividad de la empresa es también regular. Como en el anterior caso, este porcentaje es superior al resto de las tendencias (Cuadro 18).

Entre las tendencias de las dos variables, se encuentra la coincidencia en el 53% de trabajadores y usuarios. En este porcentaje de trabajadores la gestión es regular y en el mismo porcentaje de usuarios, la competitividad es

también regular. Esto quiere decir que en este porcentaje, entre las dos variables, según las percepciones de los trabajadores y usuarios, hay correlación respecto de la gestión del talento humano y la competitividad de la empresa. Esta correlación se da en la escala regular (Cuadro 18).

En las escalas baja y deficiente se observan que también existe correlación, pero sólo en el 28% de trabajadores y usuarios. En el cuadro se observa que en el 28% de los trabajadores señalaron que la gestión del talento humano es baja y, en el mismo porcentaje de usuarios, la competitividad es deficiente. Luego se tiene la escala buena. Sólo el 4% de trabajadores señalaron que la gestión del talento humano es alta y, en el mismo porcentaje de usuarios, la competitividad de la empresa, es buena. Las escalas alta y buena se corresponden, es decir, significa la misma escala. En la escala muy baja y muy deficiente, se registran al 2% de trabajadores y usuarios, respectivamente. El porcentaje restante está disperso en distintas posturas que no corresponden a la correlación entre las dos variables (Cuadro 18).

Si sumamos los porcentajes que representan las correlaciones en cada una de las escalas ( $53\% + 28\% + 4\% + 2\%$ ), se tiene que en el 87% de las percepciones de los trabajadores y usuarios hay la correspondencia entre la gestión del talento humano y la competitividad de la empresa. Este 87%, si lo convertimos en decimal, se tiene el 0.88, que según los valores del coeficiente de correlación (Cuadro 19), corresponde al grado de correlación positiva alta, tal como con la aplicación del modelo de correlación de datos agrupados de Karl Pearson, obtendremos más adelante. De esta forma, hasta aquí ya

estamos en la capacidad de afirmar que la hipótesis central o general, planteada en la presente investigación, es cierta.

Sin embargo, este grado de correlación lo debemos comprobar con el modelo estadístico de Pearson, el que es como sigue:

$$r = \frac{n(\sum fxydx dy) - (\sum fxdx)(\sum fydy)}{\sqrt{[n(\sum fxd_x^2) - (\sum fxdx)^2][n(\sum fyd_y^2) - (\sum fydy)^2]}}$$

$$r = \frac{100(45) - (-35)(-36)}{\sqrt{[100(53) - (-35)^2][100(54) - (-36)^2]}} = \frac{4500 - 1260}{(121)(133)} = \frac{3240}{4394} = 0.73$$

$r = 0.73$

El coeficiente de correlación que se obtiene con el modelo de Pearson es de  $r = 0.73$ , lo que es similar al valor hallado a través de la sumatoria de los porcentajes coincidentes en las escalas del cuadro de correlación (Cuadro 18).

CUADRO 19  
VALORES POSITIVOS DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

ESCALA CUANTITATIVA	ESCALA CUALITATIVA
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

FUENTE: Karl Pearson

Este coeficiente, según Los valores positivos del coeficiente de correlación (Cuadro 19), significa que entre la gestión del talento humano y la competitividad de la empresa, existe correlación positiva alta. Con este resultado se prueba la verdad de la hipótesis planteada en el presente estudio.

**Discusión:** la hipótesis planteada en el estudio sostenía que el grado de correlación que existe es alto y de tipo directo entre la gestión del talento humano y la competitividad de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno) durante el año 2013. Esta hipótesis planteada en estos términos, se comprueba como cierta, ya el valor de  $r = 0.73$ , significa que la correlación es alta, y en cuanto respecta al tipo directo, el hecho que la correlación sea positiva, significa que esta correlación es directa.

Este resultado principal, no es diferente a los resultados del estudio de Saá (1999), quien, entre muchas conclusiones, señala que las buenas relaciones humanas orientadas a potenciar el capital humano mostraron una mejor competitividad que aquellas empresas que sólo inciden precariamente en este sentido. Es decir, en el estudio de Saá, las buenas relaciones humanas contribuyen al logro de la competitividad de la empresa. Esto es lo que se quiso probar en este estudio, ya que la gestión del talento humano tiene que ver con las buenas relaciones humanas. Cuando se considera la motivación laboral como un indicador de la buena gestión del talento humano, estamos considerando las buenas relaciones humanas dentro de la empresa como un factor de la motivación laboral.

Por otro lado, Saá (1999) considera en las conclusiones de su estudio que el capital humano debe estar ubicado en los puestos donde cada cual puede rendir mejor, la empresa mostrará una alta productividad con relación a las demás empresas competidoras. En efecto, esto es lo que en este estudio se ha trata de incidir como un factor indispensable en la gestión del talento humano. Los trabajadores deben estar ubicados, cada cual de acuerdo a su perfil, en los puestos laborales donde mejor pueden desempeñarse. Sólo así se podrá lograr un buen nivel de competitividad de la empresa. Más bien la estabilidad del trabajador, que Saá considera dentro de sus conclusiones como otro indicador de la competitividad de la empresa, en el presente estudio no se consideró.

Hay otro estudio que corrobora los resultados que aquí mostramos. Se trata de una de las conclusiones de Baños (2011), cuya tesis se sustentó en la Universidad Autónoma de Madrid. En esta tesis el autor, entre varias conclusiones, considera que el clima laboral positivo es un factor que promueve la innovación y el desarrollo de las competencias esenciales, así como permite el logro de resultados satisfactorios. Para nosotros, la buena gestión del talento humano de por sí garantiza un buen clima laboral, lo que es condición para el logro de los objetivos y metas de la empresa, cualquiera que sea su propósito final o su naturaleza.

La otra investigación que se toma como antecedente y que permite contrastare con los resultados que aquí se muestran es la investigación de Ríos (2013). Este autor realizó un estudio acerca de los sistemas de información para mejorar la competitividad empresarial y este estudio, en forma de tesis, lo presentó en la Universidad de Granada, España. Una de las conclusiones tiene que ver mucho con lo que aquí denominamos la comunicación institucional. En el estudio de Ríos se resalta la importancia del uso de medios de información que permitan al trabajador estar al tanto de todos los asuntos que necesita saber para cumplir su labor cada vez de una mejor manera. Se sostiene que los trabajadores mejor informados, respecto de lo que deben conocer, convierten a la empresa en más competitiva. Esto es lo que se demuestra en el presente estudio. Según las versiones de los trabajadores de la empresa EMSA Puno, la mayoría señala que no son comunicados acerca de lo que necesitan saber para cumplir adecuadamente su labor cotidiana.

Por otro lado, Ríos en su estudio sostiene que el mejor sistema de información que una empresa puede utilizar es aquello que está basado en la tecnología de comunicación móvil. Además, señala que este sistema de información no sólo sirve para tener a los trabajadores al tanto de lo que deben saber, sino que también debe servir para el control de la fuerza laboral. Esto es lo que se sostiene en el presente estudio, aunque en la empresa EMSA Puno, aún, según las versiones de los trabajadores, este sistema de comunicación no se implemente ni se usa con frecuencia.

En este estudio que se pone a consideración de los señores jurados, se prueba lo que sostiene Alles (2008), que la falta de una adecuada gestión del talento humano afecta la competitividad de la empresa. Los encargados de la gestión de personal, en este caso los de la gerencia de personal, deben promover el mejoramiento e incremento del talento del trabajador, este talento que tiene que ver con el incremento de sus capacidades, habilidades y conocimientos respecto del servicio que se presta al público. Una buena gestión del talento humano, en el sentido como se concibe en este estudio, debe motivar a los gerentes y trabajadores a buscar las mejoras continuas del servicio que se brinda al público. En la empresa EMSA Puno, hay que trabajar en ese sentido si se quiere hacer de la empresa una empresa competitiva.

De la misma manera, aquí se destaca la importancia de lo que sostiene Barreto (2009), que las empresas competitividad que alcanzan altos niveles de competitividad se debe a que sus trabajadores están adecuadamente empoderados y reciben una constante capacitación, así como una constante motivación para sentirse parte de la empresa y de sus objetivos. No hay duda, por consiguiente, que la competitividad de una empresa de servicios está directamente relacionada con la gestión del talento humano. El alto grado de correlación que se obtiene va por este sentido lógico y contextual. En la medida en que la gestión del personal apueste por el mejoramiento de las capacidades y conocimientos del trabajador, considerando la visión y misión de la empresa, la competitividad de la empresa se manifestará en la satisfacción del cliente. No debemos olvidarnos que la competitividad de una empresa se mide por el nivel de satisfacción del público usuario.

Al final debemos insistir y ratificar que una buena gestión del talento humano, da lugar a un conjunto de trabajadores bien capacitados y comprometidos con los objetivos de la empresa. Una empresa con trabajadores bien capacitados racionalmente y comprometidos con los objetivos que se propone para el año, se convierte en una empresa competitiva, siendo una de sus características la alta productividad.

#### **4.4. PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y COMPETITIVIDAD PARA LAS EMPRESAS DE SANEAMIENTO BÁSICO EN LA REGIÓN DE PUNO**

Después de darse a conocer los resultados de la investigación realizada, seguidamente se alcanza una propuesta general de gestión del talento humano. En esta propuesta se incide en el monitoreo del desempeño laboral de los trabajadores y, según los resultados, de la evaluación que se haga, tomar las decisiones, en el que la retroalimentación es el eje central de este tipo de gestión.

#### **PROPUESTA DE GESTIÓN**

##### **I. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

1.1. EMPRESA:.....

1.2. ÁMBITO DE COMPETENCIA:.....

1.3. GERENTE:.....

1.4. SEDE PRINCIPAL:..... DIRECCIÓN:.....

##### **II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Según los resultados de la investigación realizada, la competitividad de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno) depende de la forma cómo las autoridades realizan la gestión del talento humano. De acuerdo a la percepción de los mismos trabajadores, a quienes se les investigó respecto de sus percepciones personales, la gestión del talento humano que realizan las autoridades de la empresa aludida es regular y, por esta razón, la competitividad de la empresa es también sólo regular.

El nivel de valoración que le otorgan la mayoría de los trabajadores de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA

Puno) a las dimensiones consideradas en el estudio, como son el planeamiento del recurso humano, la gestión y evaluación del desempeño laboral, durante el año 2013, corresponde a la escala denominada: “no están en desacuerdo ni de acuerdo”, lo que de otra manera significa que es “regular”. Un promedio de 91 trabajadores de la empresa, que porcentualmente constituyen el 58%, respondieron en la Escala de Likert que se les aplicó para conocer sus percepciones, que “no están en desacuerdo ni de acuerdo”, lo que en resumen significa que la gestión del talento humano es correspondiente sólo al “nivel regular”.

Con respecto a la competitividad de la empresa, el nivel de valoración que la mayoría de los usuarios le otorgan a la calidad del servicio, al tipo de atención que reciben de la empresa y a la imagen institucional que se proyecta, como dimensiones de la competitividad de la Empresa EMSA Puno, durante el año 2013, sólo corresponde a la escala regular. De una muestra de 378 usuarios encuestados, 222 usuarios que porcentualmente constituyen el 60%, respondieron en la encuesta que se les aplicó, que la competitividad de la empresa es sólo regular.

Por consiguiente, es necesario plantear un propuesta de gestión de personal que trabaja en la empresa para que su competitividad mejore en bien del público usuario de Puno. Los objetivos y las metas de una institución, sean lucrativas o de servicios, sólo podrá ser competitiva en la medida en que la gestión de personal sea efectivamente promotora del buen desempeño, de un desempeño que sea de calidad. Para este efecto es necesario que las autoridades implementen la siguiente propuesta de gestión de personal.

### **III. JUSTIFICACIÓN**

La gestión de personal en toda institución de lucro o de servicios es determinante para el logro de los objetivos y, por consiguiente, para alcanzar la competitividad. La presente propuesta tiene como meta final el mejoramiento de la calidad del desempeño laboral de los trabajadores, y junto con ello, el mejoramiento de la competitividad de la empresa.

Concretamente, la presente propuesta busca desarrollar el talento técnico-profesional (talento humano) de los trabajadores de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno) con la finalidad de que su desempeño laboral mejore en cuanto a la eficiencia y la eficacia y, de esta manera se logre la competitividad de la empresa.

Con este motivo es necesario, en función del diagnóstico realizado, plantear objetivos que deben alcanzarse al cabo de un año lectivo. En este caso, los objetivos son acciones que buscan mejorar la gestión del talento humano a partir de un cambio radical de la gestión del recurso humano que se tiene, lo que al cabo de un año debe mejorar la competitividad de la empresa. El mejoramiento de la competitividad se debe manifestar, en los hechos, en la ampliación del servicio de agua potable y desagüe, así como en el mejoramiento del servicio tanto en calidad del agua como en las horas de servicio que se brinda al público usuario.

#### IV. MEDIDAS DE SOLUCIÓN

##### 4.1 Objetivo general:

OBJETIVO GENERAL	META
Cualificar el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno) con el fin de mejorar la competitividad de la Empresa.	Metas a lograrse al cabo del año 2015:  Ampliación del servicio: 30%  Horas de servicio: El doble de lo actual.

##### 4.2. Objetivos específicos:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS	INTRUMENTO DE VERIFICACIÓN
a) Diagnosticar el recurso humano que se cuenta actualmente en la Empresa, en función de la estructura laboral vigente y de acuerdo a una estructural laboral coherente con la competitividad empresarial.	Conocimiento integral y sistemático del tipo de personal con que se cuenta.	Informe de diagnóstico
b) Reestructurar el cuadro de asignación de personal de la empresa con la visión de convertir a la empresa en competitiva.	Estructura laboral nueva	Informe de reestructuración
c) Elaborar un nuevo manual de organización y funciones de la empresa de acuerdo a la nueva estructura laboral.	Reformulación de todas las funciones de la empresa	MOF nuevo
d) Evaluar el perfil técnico-profesional y laboral de los trabajadores de la Empresa, considerando criterios técnicos, con transparencia e imparcialidad.	Evaluación técnica de todos los trabajadores y funcionarios	Informe de evaluación de los trabajadores.

<p>e) Racionalizar el recurso humano considerando la nueva estructura empresarial y según el perfil de cada trabajador, con criterio técnico, de conformidad con la normatividad vigente y con absoluta transparencia.</p>	<p>Reasignación de todos los trabajadores y funcionarios según los resultados de la evaluación.</p>	<p>CAP nuevo</p>
<p>f) Implementar a los trabajadores en sus nuevos puestos laborales de manera coherente de acuerdo a sus necesidades objetivas y en función de la visión y misión de la Empresa.</p>	<p>Organización de cursos para el 100% del personal según sus necesidades.</p>	<p>Certificación de asistencia e informe.</p>
<p>g) Monitorear permanentemente el desempeño laboral de los trabajadores para alcanzar la retroalimentación pertinente con el fin de mantener la competitividad de la Empresa.</p>	<p>Seguimiento frecuente del desempeño laboral según el principio de excepción.</p>	<p>Informe de monitoreo</p>
<p>h) Motivar permanentemente haciendo uso de las estrategias de motivación laboral con el fin de mantener la calidad del desempeño laboral.</p>	<p>Aplicación permanente de estrategias efectivas de motivación.</p>	<p>Informe trimestral de motivación laboral</p>
<p>i) Evaluar trimestralmente el desempeño laboral de los trabajadores para retroalimentar y mantener la competitividad de la empresa.</p>	<p>Aplicación de técnicas de evaluación laboral coherentes.</p>	<p>Informe trimestral de evaluación</p>

Estos objetivos tienen una secuencia lógica que caracteriza a la gestión del talento humano en cualquier organización, ya sea lucrativa o de servicios. En estos objetivos adquiere mucha importancia el monitoreo, la motivación y la toma de decisiones para retroalimentar el desempeño laboral.

## V. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	AÑO 2015											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
a) Diagnóstico del recurso humano.	X											
b) Reestructuración del CAP.	X	X										
c) Elaboración del nuevo MOF.		X										
d) Evaluación del perfil técnico-profesional y laboral de los trabajadores.		X										
e) Racionalización del recurso humano.			X									
f) Implementación a los trabajadores.			X			X			X			X
g) Monitoreo del desempeño laboral.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
h) Motivación laboral.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
i) Evaluación trimestral del desempeño laboral.			X			X			X			X

## VI. PRESUPUESTO

### 6.1. BIENES:

- Materiales de escritorio
- Computadora e impresora
- Mobiliario
- Proyectora de multimedia
- Cámara filmadora

## 6.2. SERVICIOS:

- Ponencia de profesionales
- Servicio de seguridad
- Transporte
- Servicios de una secretaria

6.3. FINANCIAMIENTO: La Empresa dispondrá de los recursos directamente recaudados (RDR) del año 2015 para financiar el presupuesto previsto. Para el efecto la gerencia gestionará el visto bueno del Directorio de la Empresa.

## VII. EVALUACIÓN

La evaluación estará a cargo de la subgerencia de personal, con las siguientes características:

PERIODICIDAD	RESPONSABLE	INSTRUMENTO DE PRUEBA	DECISIONES
Trimestral	Subgerencia de personal	Informe de evaluación	Retroalimentación Felicitaciones Sanciones

Puno, diciembre de 2014.

## **CONCLUSIONES**

El grado de correlación que existe es positivo alto entre la gestión del talento humano y la competitividad de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno) durante el año 2013. El coeficiente de correlación obtenido es de  $r = 0.73$ , lo que significa, según la tabla de valoración del coeficiente de correlación de Karl Pearson, que el grado de correlación es alto y el tipo es positivo o directo.

El nivel de valoración que le otorgan la mayoría de los trabajadores de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno) a las dimensiones planeamiento, gestión y evaluación del desempeño laboral, durante el año 2013, corresponde a la escala “no están en desacuerdo ni de acuerdo”, lo que de otra manera significa “nivel regular”. Se arriba a esta conclusión específica porque un promedio de 91 trabajadores de la empresa (58%), respondieron en la Escala de Likert que se les aplicó, que “no están en desacuerdo ni de acuerdo”, lo que en resumen significa que la gestión del talento humano es correspondiente al “nivel regular”.

El nivel de valoración que la mayoría de los usuarios le otorga a la calidad del servicio, al tipo de atención que reciben y a la imagen institucional que se proyecta, como dimensiones de la competitividad de la Empresa EMSA Puno, durante el año 2013, corresponde a la escala regular. De una muestra de 383 usuarios encuestados, 222 (60%), respondieron en la encuesta que es regular, lo que en resumen significa que la competitividad de la empresa de la Empresa EMSA Puno, según la mayoría de los usuarios, es regular.

## **RECOMENDACIONES**

Dado que existe un alto grado de correlación entre la gestión del talento humano y la competitividad de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno), se recomienda que los funcionarios tomen decisiones respecto de la gestión de personal como factor determinante de la competitividad de la empresa. Por otro lado, es necesario que las autoridades de la empresa entiendan que la competitividad de la empresa tiene que ver directamente con el servicio que se presta a los usuarios de la ciudad de Puno. Es, por consiguiente, una necesidad prioritaria que se busque la competitividad de la empresa, a partir de una adecuada gestión del talento humano.

En cuanto al recurso humano de la empresa, según la percepción de la mayoría de los trabajadores no está racionalizada según los criterios técnico profesionales, en la mayoría de los casos, Por consiguiente, se recomienda que la gerencia de personal, alcance una propuesta de racionalización del personal que trabaja en la empresa. Para este efecto, antes debe realizarse un diagnóstico situacional del personal que trabaja en la empresa. La

racionalización debe realizarse al margen del nepotismo, del clientelaje político y al margen de los intereses personales.

Uno de los factores ausentes en la gestión del talento humano, son las capacitaciones incoherentes a las necesidades técnico-profesionales. Las pocas veces que se realizan capacitaciones para el personal profesional, para los técnicos o para los obreros, fueron sólo en temas generales. Lo que falta en esta empresa es la capacitación en temas relacionados directamente a las necesidades cognoscitivas y técnicas que utilizan o van a utilizar para cumplir su trabajo, es decir, las capacitaciones deben permitir que se mejore en el trabajo.

La empresa EMSA Puno debe ampliar las horas de servicio de agua potable y este elemento debe ser mejorado en su potabilidad. Una de las observaciones frecuentes de los usuarios es el poco tiempo que por día se brinda. El promedio de 5 a 6 horas de suministro de agua potable está por debajo de lo que mínimamente debe brindarse en la ciudad. Con esta finalidad las autoridades de la empresa deben mejorar la infraestructura del servicio y disponer de más fuentes de captación de agua.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA, M. (1998). *Factores financieros internos y competitividad empresarial* (Tesis de Doctorado). Universidad de la Laguna, España.
- ALLES, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano*. España.
- ÁLVAREZ, G. (2003). *Curso de investigación jurídica* Lexis Nexis. Chile
- BARRETO, J.A. (2009). *Gerencia del Talento Humano*. Estrategia para el Desarrollo Empresarial. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- BEDOYA, E.O. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - Perú
- BITTEL y RAMSEY (2005). *Enciclopedia de Management*. Océano. Barcelona – España.
- CABRERA, A.; LÓPEZ, P y RAMÍREZ, C. (2011). *Administración de empresas: La Competitividad Empresarial*. Fundación Universidad Central. Bogotá, Colombia
- CUESTA, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. ECOE Ediciones. Colombia
- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw-Hill. México
- CHIAVENATO, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). Mc Graw Hill. México
- CHIAVENATO, I. (2004). *Construcción de talentos*. McGraw-Hill. México
- CONCHA, R. (2007). *Estrategias de crecimiento para mejorar la competitividad del Centro Receptor Cusco*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú
- DAFT, R. (2005). *Administración* (6ª ed.). Thomson. México
- DRUCKER, P. (1995). *La gerencia* (6ª ed.) Ateneo. Argentina

- ENCINAS, I. (1987). *Teoría y técnicas en la investigación educativa*. Ave S.A. Lima
- HELLHRIEGEL, D. y SLOCUM, J.W. (1998). *Comportamiento organizacional* (12ª ed.) Artgraph. México
- HERNÁNDEZ, R; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. McGRAW-HILL. España
- HERNÁNDEZ, R; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). McGRAW-HILL. Colombia
- IVANCEVICH, J. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). McGraw-Hill. México
- KOONTZ y WEHRICH (2004). *Administración* (12ª ed.). McGraw Hill. México
- MASLOW. A. (1991). *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos S.A. Madrid – España.
- MENDOZA, F. (1999). *Inferencia estadística*. Puno: FCEDUC.
- MOCROSOFT ENCARTA (2009). *Diccionario enciclopédico*.
- PACORI, W. (2008). *Estadística Básica*. Talleres Gráficos Multigraf. Juliaca - Puno
- RAMÍREZ, C. (1993). *Fundamentos de Administración*. ECOE, Bogotá-Colombia.
- REDONDO, A. (2009). *Dirección del Talento Humano en la empresa*. Educosta. Barranquilla, Colombia
- RÍOS, R. (2013). *El Talento Humano en los sistemas de Gestión*. ICONTEC. Colombia
- ROWLEY, C. y WARNE, M. (2005). *Globalización and Competitiveness*. Routledge. EEUU
- SÁNCHEZ, H. y REYES, C. (1998). *Metodología y diseños en la investigación educativa*. (3ª ed.) Mantaro.Lima
- SÁNCHEZ, X; PEÑA, D. y MILLAN, J.C (2008). *Competitividad Empresarial. Análisis de los Estados Financieros*. Universidad Libre. Cali - Colombia
- SÁNCHEZ, S. (2007). *La competencia empresarial*. Madrid-España
- TERRY, A. (2008). *Competitividad y Desarrollo Empresarial*. Universidad San Martín de Porres. Lima - Peru
- TOBAR, F. (1997). *Máster en Administración Pública*, investigador de la fundación ISALUD (Getulio Vargas-Brasil). E-mail. [ftobar@cvtci.com.ar](mailto:ftobar@cvtci.com.ar)

## ANEXO 1

### ESCALA DE LIKERT

#### GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

##### I. ASPECTO INFORMATIVO

1.1. Empresa de saneamiento:.....

1.2. Ciudad:..... Distrito:..... Provincia:.....

1.2. Cargo que ocupa:..... Condición laboral:.....

##### II. CUESTIONARIO

**INSTRUCCIONES:** Señor (a), le solicito que responda a los siguientes enunciados marcando con una exis (X) la alternativa que, según su opinión, es lo que corresponde al enunciado que se le formula. Sus respuestas sólo servirán para propósitos eminentemente científicos. Gracias.

##### A. Planeamiento del desarrollo humano:

- 2.1. Las autoridades de la empresa constantemente evalúan la performance de los trabajadores para conocer su nivel de rendimiento.
- a) Estoy muy de acuerdo
  - b) Estoy de acuerdo
  - c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
  - d) Estoy en desacuerdo
  - e) Estoy muy en desacuerdo
- 2.2. Las autoridades de la empresa conocen adecuadamente con qué tipo de trabajadores cuentan, es decir, saben quiénes tienen experiencia y especialización en tales o cuales áreas para aprovecharlos al máximo en bien de la empresa.
- a) Estoy muy de acuerdo
  - b) Estoy de acuerdo
  - c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
  - d) Estoy en desacuerdo
  - e) Estoy muy en desacuerdo
- 2.3. Los profesionales que trabajan en la empresa son ubicados en los puestos donde mejor pueden rendir.
- a) Estoy muy de acuerdo
  - b) Estoy de acuerdo
  - c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
  - d) Estoy en desacuerdo
  - e) Estoy muy en desacuerdo
- 2.4. Los técnicos y los demás trabajadores administrativos son ubicados en los puestos donde mejor pueden desempeñarse.
- a) Estoy muy de acuerdo
  - b) Estoy de acuerdo
  - c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
  - d) Estoy en desacuerdo
  - e) Estoy muy en desacuerdo
- 2.5. La empresa cuenta con planes adecuados para potenciar las capacidades técnico-profesionales de los trabajadores con el fin de mejorar la competitividad de la empresa.
- a) Estoy muy de acuerdo
  - b) Estoy de acuerdo

- c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
- d) Estoy en desacuerdo
- e) Estoy muy en desacuerdo

**B. Gestión del desarrollo humano:**

- 2.6. Las autoridades de la empresa comunican en su momento oportuno por todos los medios necesarios acerca de aquellos temas o asuntos que los trabajadores deben conocer para su mejor desempeño laboral.
- a) Estoy muy de acuerdo
  - b) Estoy de acuerdo
  - c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
  - d) Estoy en desacuerdo
  - e) Estoy muy en desacuerdo
- 2.7. Los trabajadores de la empresa disponen de los medios y de las oportunidades para hacer conocer a las autoridades acerca de los problemas y necesidades que tienen durante sus labores.
- a) Estoy muy de acuerdo
  - b) Estoy de acuerdo
  - c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
  - d) Estoy en desacuerdo
  - e) Estoy muy en desacuerdo
- 2.8. Las oficinas de la empresa, así como los talleres, están adecuadamente implementados con los medios y materiales indispensables y necesarios.
- a) Estoy muy de acuerdo
  - b) Estoy de acuerdo
  - c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
  - d) Estoy en desacuerdo
  - e) Estoy muy en desacuerdo
- 2.9. Los profesionales y los técnicos cuentan con los medios y materiales necesarios para cumplir sus labores cotidianas.
- a) Estoy muy de acuerdo
  - b) Estoy de acuerdo
  - c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
  - d) Estoy en desacuerdo
  - e) Estoy muy en desacuerdo
- 2.10. Las autoridades se preocupan por la remuneración y los incentivos económicos en favor de todos los trabajadores de la empresa.
- a) Estoy muy de acuerdo
  - b) Estoy de acuerdo
  - c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
  - d) Estoy en desacuerdo
  - e) Estoy muy en desacuerdo
- 2.11. Los trabajadores de la empresa son promocionados a cargos mejores de acuerdo a las normas vigentes y según los requisitos que van logrando.
- a) Estoy muy de acuerdo

- b) Estoy de acuerdo
  - c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
  - d) Estoy en desacuerdo
  - e) Estoy muy en desacuerdo
- 2.12. La empresa brinda facilidades para que los profesionales y los técnicos de la empresa se perfeccionen asistiendo a cursos o estudios de posgrado.
- a) Estoy muy de acuerdo
  - b) Estoy de acuerdo
  - c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
  - d) Estoy en desacuerdo
  - e) Estoy muy en desacuerdo
- 2.13. Las autoridades de la empresa conocen las necesidades técnicas o cognoscitivas de los trabajadores.
- a) Estoy muy de acuerdo
  - b) Estoy de acuerdo
  - c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
  - d) Estoy en desacuerdo
  - e) Estoy muy en desacuerdo
- 2.14. Las autoridades de cada sector o área asesoran técnicamente de acuerdo a las necesidades técnicas o cognoscitivas de los trabajadores.
- a) Estoy muy de acuerdo
  - b) Estoy de acuerdo
  - c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
  - d) Estoy en desacuerdo
  - e) Estoy muy en desacuerdo
- 2.15. Las autoridades de la empresa, durante el año lectivo, organizan cursos de reforzamiento o actualización para los trabajadores de acuerdo a sus necesidades técnicas o cognoscitivas.
- a) Estoy muy de acuerdo
  - b) Estoy de acuerdo
  - c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
  - d) Estoy en desacuerdo
  - e) Estoy muy en desacuerdo
- 2.16. Los gerentes o supervisores de la empresa brindan su ayuda directa e inmediata para superar en el acto las deficiencias técnico-profesionales de los trabajadores cuando así lo necesitan.
- a) Estoy muy de acuerdo
  - b) Estoy de acuerdo
  - c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
  - d) Estoy en desacuerdo
  - e) Estoy muy en desacuerdo

**C. Evaluación de la performance laboral:**

- 2.17. Los trabajadores de la empresa, tanto los profesionales así como los técnicos y todos los demás trabajadores, conocen muy bien cuáles son los criterios de evaluación que las autoridades tomaran en cuenta para evaluar su desempeño laboral.
- a) Estoy muy de acuerdo
  - b) Estoy de acuerdo
  - c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
  - d) Estoy en desacuerdo
  - e) Estoy muy en desacuerdo
- 2.18. Los trabajadores son monitoreados en forma constante por parte de las autoridades de cada área o jefatura para ver cómo están cumpliendo su labor.
- a) Estoy muy de acuerdo
  - b) Estoy de acuerdo
  - c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
  - d) Estoy en desacuerdo
  - e) Estoy muy en desacuerdo
- 2.19. Durante el monitoreo que realizan las autoridades identifican los problemas y las necesidades, así como recogen las quejas y las opiniones de los trabajadores, para ayudarlos a mejorar en su labor.
- a) Estoy muy de acuerdo
  - b) Estoy de acuerdo
  - c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
  - d) Estoy en desacuerdo
  - e) Estoy muy en desacuerdo
- 2.20. La evaluación del desempeño de los trabajadores por parte de las autoridades da lugar a la toma de decisiones adecuadas para mejorar la labor de cada uno y, por consiguiente, para mejorar la competitividad de la empresa.
- a) Estoy muy de acuerdo
  - b) Estoy de acuerdo
  - c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
  - d) Estoy en desacuerdo
  - e) Estoy muy en desacuerdo

## CUADRO DE PONDERACIÓN DE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA DE LIKERT

ÍTEM	PONDERACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN MÁXIMA
1°	a) Estoy muy de acuerdo (2.0) b) Estoy de acuerdo (1.5) c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo (1.0) d) Estoy en desacuerdo (0.5) e) Estoy muy en desacuerdo (0.0)	2 puntos
2°	a) Estoy muy de acuerdo (2.0) b) Estoy de acuerdo (1.5) c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo (1.0) d) Estoy en desacuerdo (0.5) e) Estoy muy en desacuerdo (0.0)	2 puntos
3°	a) Estoy muy de acuerdo (2.0) b) Estoy de acuerdo (1.5) c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo (1.0) d) Estoy en desacuerdo (0.5) e) Estoy muy en desacuerdo (0.0)	2 puntos
4°	a) Estoy muy de acuerdo (2.0) b) Estoy de acuerdo (1.5) c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo (1.0) d) Estoy en desacuerdo (0.5) e) Estoy muy en desacuerdo (0.0)	2 puntos
5°	a) Estoy muy de acuerdo (2.0) b) Estoy de acuerdo (1.5) c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo (1.0) d) Estoy en desacuerdo (0.5) e) Estoy muy en desacuerdo (0.0)	2 puntos
6°	a) Estoy muy de acuerdo (2.0) b) Estoy de acuerdo (1.5) c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo (1.0) d) Estoy en desacuerdo (0.5) e) Estoy muy en desacuerdo (0.0)	2 puntos
7°	a) Estoy muy de acuerdo (2.0) b) Estoy de acuerdo (1.5) c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo (1.0) d) Estoy en desacuerdo (0.5) e) Estoy muy en desacuerdo (0.0)	2 puntos
8°	a) Estoy muy de acuerdo (2.0) b) Estoy de acuerdo (1.5) c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo (1.0) d) Estoy en desacuerdo (0.5)	2 puntos

	e) Estoy muy en desacuerdo (0.0)	
9°	a) Estoy muy de acuerdo (2.0) b) Estoy de acuerdo (1.5) c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo (1.0) d) Estoy en desacuerdo (0.5) e) Estoy muy en desacuerdo (0.0)	2 puntos
10°	a) Estoy muy de acuerdo (2.0) b) Estoy de acuerdo (1.5) c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo (1.0) d) Estoy en desacuerdo (0.5) e) Estoy muy en desacuerdo (0.0)	2 puntos
11°	a) Estoy muy de acuerdo (2.0) b) Estoy de acuerdo (1.5) c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo (1.0) d) Estoy en desacuerdo (0.5) e) Estoy muy en desacuerdo (0.0)	2 puntos
12°	a) Estoy muy de acuerdo (2.0) b) Estoy de acuerdo (1.5) c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo (1.0) d) Estoy en desacuerdo (0.5) e) Estoy muy en desacuerdo (0.0)	2 puntos
13°	a) Estoy muy de acuerdo (2.0) b) Estoy de acuerdo (1.5) c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo (1.0) d) Estoy en desacuerdo (0.5) e) Estoy muy en desacuerdo (0.0)	2 puntos
14°	a) Estoy muy de acuerdo (2.0) b) Estoy de acuerdo (1.5) c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo (1.0) d) Estoy en desacuerdo (0.5) e) Estoy muy en desacuerdo (0.0)	2 puntos
15°	a) Estoy muy de acuerdo (2.0) b) Estoy de acuerdo (1.5) c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo (1.0) d) Estoy en desacuerdo (0.5) e) Estoy muy en desacuerdo (0.0)	2 puntos
16°	a) Estoy muy de acuerdo (2.0) b) Estoy de acuerdo (1.5) c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo (1.0) d) Estoy en desacuerdo (0.5) e) Estoy muy en desacuerdo (0.0)	2 puntos
17°	a) Estoy muy de acuerdo (2.0) b) Estoy de acuerdo (1.5)	2 puntos

	c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo (1.0) d) Estoy en desacuerdo (0.5) e) Estoy muy en desacuerdo (0.0)	
18°	a) Estoy muy de acuerdo (2.0) b) Estoy de acuerdo (1.5) c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo (1.0) d) Estoy en desacuerdo (0.5) e) Estoy muy en desacuerdo (0.0)	2 puntos
19°	a) Estoy muy de acuerdo (2.0) b) Estoy de acuerdo (1.5) c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo (1.0) d) Estoy en desacuerdo (0.5) e) Estoy muy en desacuerdo (0.0)	2 puntos
20°	a) Estoy muy de acuerdo (2.0) b) Estoy de acuerdo (1.5) c) No estoy en desacuerdo ni de acuerdo (1.0) d) Estoy en desacuerdo (0.5) e) Estoy muy en desacuerdo (0.0)	2 puntos
<b>TOTAL</b>		<b>40 Puntos</b>

NOTA: Para convertir al sistema vigesimal este puntaje se divide entre 2 = 20 puntos.

## ANEXO 2

### ENCUESTA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

#### I. ASPECTO INFORMATIVO

1.1. Empresa de saneamiento:.....

1.2. Barrio al que pertenece el usuario:.....

1.3. Fecha de la encuesta:.....

#### II. CUESTIONARIO

##### FACTOR: Calidad del servicio

2.1. ¿Goza su domicilio con el servicio de agua potable las 24 horas del día?

a) Sí, de 13 a 24 horas ( )

b) Regularmente, de 6 a 12 horas ( )

c) No, menos de 6 horas ( )

d) Otro caso:.....

2.2. ¿Considera que el agua que le suministra la empresa está bien potabilizada y, por tanto, es apta para el consumo humano?

a) Sí ( )

b) Regularmente ( )

c) No ( )

d) Otro caso:.....

2.3. ¿Funciona el sistema de desagüe adecuadamente según sus expectativas?

a) Sí ( )

b) Regularmente ( )

c) No ( )

d) Otro caso:.....

##### FACTOR: Servicio al cliente

2.4. ¿Recibe atención diligente cuando recurre a las oficinas de la empresa para presentar algún reclamo?

a) Sí ( )

b) Regularmente ( )

c) No ( )

d) Otro caso:.....

2.5. ¿Resuelven satisfactoriamente y en el tiempo debido los reclamos que presenta a la empresa?

- a) Sí ( )
- b) Regularmente ( )
- c) No ( )
- d) Otro caso:.....

2.6. ¿Llegan o concurren oportunamente los trabajadores de la empresa cuando solicita la presencia en su domicilio para resolver algún desperfecto que se presenta en el servicio de agua potable o desagüe?

- a) Sí ( )
- b) Regularmente, es decir, a veces ( )
- c) No ( )
- d) Otro caso:.....

2.7. ¿Le dan facilidades para pagar el recibo mensual sin que sea necesario formar inmensas colas que le hacen perder el tiempo?

- a) Si ( )
- b) Regularmente, es decir, a veces ( )
- c) No ( )
- d) Otro caso:.....

**FACTOR: Imagen institucional**

2.8. ¿Le informan oportunamente y por los medios adecuados respecto de los cambios que se producen en el servicio que la empresa le brinda?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( )
- d) Otro caso:.....

2.9. ¿Le informan oportunamente y por los medios adecuados cuando se va a producir algún recorte del servicio debido a los trabajos que la empresa realiza o por alguna avería?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( )
- d) Otro caso:.....

2.10. ¿Promociona la empresa en forma oportuna y por los medios adecuados las mejoras o ampliaciones que realiza en bien de los usuarios?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( )
- d) Otro caso:.....

### CUADRO DE PONDERACIÓN DE LOS ÍTEMS DE LA ENCUESTA

ÍTEM	PONDERACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN MÁXIMA
1º	a) Sí, de 13 a 24 horas ( 2 ) b) Regularmente, de 6 a 12 horas ( 1 ) c) No, menos de 6 horas ( 0 )	2 puntos
2º	a) Sí (2) b) Regularmente (1) c) No (0)	2 puntos
3º	a) Sí (2) b) Regularmente (1) c) No (0)	2 puntos
4º	a) Sí (2) b) Regularmente (1) c) No (0)	2 puntos
5º	a) Sí (2) b) Regularmente (1) c) No (0)	2 puntos
6º	a) Sí (2) b) A veces (1) c) No (0)	2 puntos
7º	a) Sí (2) b) A veces (1) c) No (0)	2 puntos
8º	a) Sí (2) b) A veces (1) c) No (0)	2 puntos
9º	a) Sí (2) b) A veces (1) c) No (0)	2 puntos
10º	a) Sí (2) b) A veces (1) c) No (0)	2 puntos
<b>TOTAL</b>		<b>20 puntos</b>

**NOTA:** Las alternativas abiertas se ponderan según la similitud o proximidad con las tres alternativas ponderadas en cada ítem o pregunta.