

Sistemas de gestión en empresas metalmecánicas de Bolivia para apoyar al cumplimiento de la Agenda Patriótica Bolivia 2025

Managment Systems in Bolivia metal-mechanical companies to support the compliance of the Patriotic Schedule Bolivia 2025

Lucio Héctor Goitia Castro¹

lucioigoitia@hotmail.com

Universidad Privada del Valle, Cochabamba-Bolivia

.....

Resumen

En Bolivia, las empresas metalmecánicas, realizan prácticas sin saber que esto es lo que las normas internacionales piden. Eso les puede permitir colaborar con el cumplimiento de la Agenda Patriótica Bolivia 2025 propuesta por el presidente en 2013. El objetivo consiste en analizar las exigencias de las normas y la información con la que cuentan estas empresas para determinar el grado de cumplimiento. El método aplicado fue el análisis de encuestas sobre las normas, con una investigación exploratoria y un estudio descriptivo transversal en un grupo de empresas del eje troncal de Bolivia.

Los resultados demuestran que estas empresas cumplen más con la documentación requerida por la norma de Calidad que las de Seguridad, Ambientales y Responsabilidad Social.

Palabras clave

Calidad, Excelencia, Medio Ambiente, Responsabilidad Social, Seguridad y Salud.

¹ Doctorante en Ciencias Económicas y Administrativas por la Universidad Privada del Valle. Maestría en Gerencia Técnica. Especialista en Sistemas Integrados de Gestión. Diplomado en Gestión de Calidad. Gerente Técnico de la Empresa Nacional Boliviana Constructora – Cochabamba, Bolivia.

Abstract

In Bolivia, metalmechanic companies carry out practices without knowing that this is what international standards ask for. This may allow them to collaborate with the fulfillment of the Bolivia 2025 Patriotic Agenda proposed by the president in 2013. The objective is to analyze the requirements of the standards and information that these companies have to determine the degree of compliance. The method applied was the analysis of standards surveys, with an exploratory investigation and a cross-sectional descriptive study in a group of companies of the trunk axis in Bolivia. The results show that these companies comply more with the documentation required by the Quality standard than those of Safety, Environmental and Social Responsibility.

key words

Environment, Excellence, Quality, Safety and Health, Social Responsibility



Introducción

La investigación se centra en la posibilidad de aplicar Sistemas de Gestión de Calidad, de Medioambiente, de Seguridad y Salud Ocupacional, de Responsabilidad Social Empresarial y de Modelos de Excelencia Nacional e Internacional en las empresas del área Metalmecánica en Bolivia. Este tipo de empresas tiene una gran importancia para la actividad económica del país y el crecimiento industrial, ya que, debido al tipo de trabajo que realizan, están relacionadas con la fabricación de estructuras metálicas, mecánica pesada, mecánica liviana, maquinarias, mecanismos de desplazamiento, etc., y tienen relación con las empresas de todos los rubros, ya sea en el área de Hidrocarburos, Minería, Telecomunicaciones, Agroindustria, Empresas Productoras, Industriales, de Servicios, etc.

Hasta hace algunos años la percepción que tenían las empresas nacionales sobre las PyMEs en Bolivia era que por ser pequeñas no deberían ser tan exigentes con sus productos y servicios, así como tampoco debían ser rigurosos en aspectos referidos a la documentación que respalde su trabajo, la salud de su personal y la protección del medio ambiente. Últimamente

esta práctica ha ido cambiando mucho, porque ahora las exigencias hacia estas empresas se han ido incrementando sin importar el tamaño de la misma. Actualmente se toma más importancia a estos aspectos debido a la certificación de sistemas en las grandes empresas y la inclusión de empresas extranjeras que traen consigo la forma de trabajo que se tienen en sus países.

El principal elemento diferenciador de las grandes empresas internacionales con las PyMEs de Bolivia es el hecho de que ellas cuentan con certificaciones basadas en la norma ISO 9001 para la Gestión de Calidad, ISO 14001 para la Gestión Ambiental y OHSAS 18001 para la Seguridad y Salud Ocupacional. Asimismo, algunas de ellas realizan su trabajo enmarcadas en los parámetros de Responsabilidad Social en base a la Norma ISO 26000 o SA 8000. En función a esta nueva realidad, algunas empresas de Bolivia para ser más competitivas con otras del mismo rubro han trabajado en la implementación de sistemas, principalmente los referidos a la Calidad y con menos ímpetu a las referidas a la Seguridad, Medio Ambiente o Responsabilidad Social.

Los sistemas de gestión se pueden definir como sistemas interrelacionados de elementos (procesos, instrucciones y registros) que constituyen una guía de ayuda para planificar, ejecutar y controlar las actividades y procesos clave de la empresa. Estos empezaron a popularizarse con la edición de 1994 de las normas de calidad ISO 9001, y el éxito sin precedentes en la difusión de las mismas facilitó que el desarrollo de sistemas de gestión se extendiese a otros campos como la gestión medioambiental, la seguridad y salud ocupacional, la responsabilidad social, etc. (Heras, Bernardo & Casadesus, 2007)

En el campo de la gestión ambiental, apareció el reglamento EMAS en el año 1993, y en el año 1996 se introdujeron las normas ISO 14001 que establecen un modelo de referencia para la implantación de sistemas de gestión medioambiental. En lo que a seguridad y salud ocupacional se refiere, fue en el año 1999 cuando se introdujo el estándar OHSAS 18001. Las prácticas de responsabilidad social empresarial tienen sus orígenes en

la década de 1950. Un documento decisivo es el Libro Verde de la Unión Europea de 2001, y desde entonces se han publicado distintas guías de aplicación. De entre todas ellas, la norma que mayores expectativas ha creado es la ISO 26000 en el año 2010. (Heras *et al.*, 2007)

Pero, el desarrollo de Sistemas Gestión en las empresas, como todo gran desarrollo, no ha nacido de la noche a la mañana, ha recorrido un camino muy largo hasta llegar a obtener normas, sistemas y modelos que sirvan para que las empresas obtengan mejoras en áreas específicas, esto se lo ha logrado como consecuencia de la aplicación de varias teorías, como ser:

A) Teorías Filosóficas

Tabla 1: Teorías Filosóficas

Teoría	Descripción	En que nos ayuda
<u>Sócrates</u> El Pensamiento Inductivo	Se va de lo particular a lo general, indica que, si algo es cierto en algunas ocasiones, lo será en otras similares, aunque no se puedan observar.	Si algo funciona en ciertas empresas, puede funcionar también en otras bajo las mismas condiciones.
<u>Platón</u> El Racionalismo	La única forma de acceder a la realidad es mediante la razón y el entendimiento.	Para la comprensión de la forma en la cual se utilizan los Sistemas de Gestión.
<u>Aristóteles</u> La Lógica	La comprensión de los silogismos, donde ciertas cosas, considerando ciertas premisas, resultan en otra cosa diferente.	En los modelos de gestión, se considera la aplicación de ciertas condiciones mínimas para obtener los resultados esperados.
<u>Rene Descartes</u> El Pensamiento Investigativo	La calidad del razonamiento depende de los conocimientos, una mente bien informada se encuentra en mejores condiciones para tomar buenas decisiones.	Investigación y análisis de problemas y condiciones de trabajo para obtener los resultados esperados.

<p><u>Von Bertalanffy</u> Teoría General de los Sistemas</p>	<p>Las propiedades de los sistemas no pueden describirse en términos de sus elementos separados, la comprensión sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.</p>	<p>Se analizan las empresas como un todo interrelacionado y no solo mediante el estudio de sistemas o áreas de trabajo independientes.</p>
<p><u>Edgar Morín</u> El pensamiento complejo</p>	<p>Ve el mundo como un todo indisociable, donde nuestro espíritu individual posee conocimientos ambiguos y desordenados, que necesita acciones retroalimentadoras y propone un abordaje de manera multidisciplinar.</p>	<p>La empresa es un todo, donde existen múltiples interacciones entre áreas y se necesita ordenar las acciones mediante la aplicación de un modelo para lograr el éxito esperado.</p>

Fuente: Elaboración Propia, extraído de (Izuzquiza, 1994)

B) Teorías Administrativas

Tabla 2: Teorías Administrativas

Teoría	Descripción	En que nos ayuda
<p><u>Alvin Toffler</u> La Sociedad de la Información</p>	<p>Predice los cambios en la sociedad y la necesidad de adaptación de las personas y las empresas a la era de la información.</p>	<p>Para generar empresas metal mecánicas flexibles, que se adapten a los nuevos conocimientos que el mundo posee en lo referido a gestión y excelencia.</p>
<p><u>Manuel Castells</u> Información y Tecnología</p>	<p>El conocimiento y la información son elementos decisivos en todos los modos de desarrollo.</p>	<p>Para generar nuevos conocimientos en las empresas y que comprendan la importancia de la información para generar mejoras en sus procesos.</p>

<u>Peter Drucker</u> Administración	Solo la productividad de una nación puede generar equidad entre su pueblo, su mayor interés eran las personas y las relaciones humanas, sobre todo en sociedad.	Demostando la importancia de las personas para el desarrollo y crecimiento de la empresa, donde el liderazgo es un arma fundamental para lograr la excelencia.
<u>Michael Porter</u> Estrategias Competitivas	Manifiesta la importancia de la competitividad y su relación con los problemas sociales, ambientales y de salud.	Relación de las empresas con la calidad, el medio ambiente, la seguridad y salud de los trabajadores, así como la relación con la sociedad y el personal.

Fuente: Elaboración Propia, extraído de (Micklethwait & Wooldridge, 1998)

C) Teorías de Gestión

Tabla 3: Teorías de Gestión

Teoría	Descripción	En que nos ayuda
<u>Walter Shewhart</u> El Ciclo de Mejora Continua	Manifiesta la importancia de la mejora continua mediante el ciclo PDCA (Plan – Do – Check - Act) para mejorar la competitividad de las empresas.	Formato base utilizado en todas las normas de gestión y modelos de excelencia.
<u>Edwards Deming</u> Dirección	Muestra la importancia de la dirección y la planificación en la gestión de las empresas.	Planificación estratégica para el desarrollo y crecimiento.
<u>Joseph Juran</u> Trilogía de Juran	Indica la importancia de los análisis estadísticos en los sistemas de gestión de calidad.	Medición y control en todos los procesos.
<u>Kaoru Ishikawa</u> Círculos Calidad	Menciona la importancia del análisis de problemas considerando las causas y los efectos que estos producen dentro de los procesos.	Anticipación a los problemas.
<u>Taiichi Ohno</u> Just in Time	Señala la importancia de la optimización de los recursos, tanto físicos como humanos para poder lograr la excelencia.	Recursos físicos y humanos.

<u>Masaaki Imai</u> Kaizen	Filosofía japonesa de mejora, donde en los pequeños cambios hacen la diferencia en el lugar de trabajo y en el rendimiento.	Mejora en todas las áreas.
<u>Genichi Taguchi</u> Ingeniería Calidad	Muestra la influencia de la variabilidad en el resultado de los procesos y la importancia del rediseño para mejorar la calidad.	Estandarización de procesos.
<u>Kiyoshi Suzaki</u> Gestión Visual	Nos habla de la importancia del cliente interno dentro de las empresas y de la necesidad de aprovechar el capital humano .	Satisfacción del personal.

Fuente: Elaboración Propia, extraído de (Nava, 2005)

D) Teorías Jurídicas

Bolivia, como todo estado, tiene un sinnúmero de Leyes, Decretos y Normas que reglamentan el trabajo de todas las empresas, tanto Públicas como Privadas dentro del Estado Plurinacional. Muchas de estas tienen relación directa con el trabajo realizado por las empresas metalmecánicas ya que tienen artículos de cumplimiento obligatorio, similares a lo que solicitan las normas.

Asimismo, el presidente Evo Morales, el 13 de enero de 2013, al momento de brindar su informe de gestión en la Asamblea Legislativa Plurinacional, ha planteado los 13 pilares de la Agenda Patriótica del 2025 para lograr una Bolivia digna y soberana (Ministerio de Comunicación Estado Plurinacional de Bolivia, 2013). Como se puede apreciar en los mismos, la dirección que lleva el país muestra que 10 de los 13 Pilares de la Agenda Patriótica se encuentran de alguna manera relacionados con algunos de los sistemas de gestión que se están estudiando.

Tabla 4: Pilares de la Agenda Patriótica del 2025

Pilar	Descripción	Tiene relación con
1	Erradicación de la extrema pobreza.	Calidad de productos y servicios.
2	Universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien.	Responsabilidad Social
3	Salud, educación y deporte para la formación de un ser humano integro.	Seguridad, Salud y Excelencia.
4	Soberanía científica y tecnológica con identidad propia.	Calidad y Modelos de Excelencia.
5	Soberanía comunitaria financiera sin servilismo al capitalismo financiero.	No tiene relación con los sistemas.
6	Soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista.	Calidad de productos y servicios.
7	Soberanía sobre los recursos naturales con nacionalización, industrialización y comercialización en armonía con la madre tierra.	Medio Ambiente.
8	Soberanía alimentaria a través del saber alimentarse para Vivir Bien.	Salud Ocupacional.
9	Soberanía ambiental con desarrollo respetando derechos de la madre tierra.	Medio Ambiente.
10	Integración complementaria de los pueblos con soberanía.	No tiene relación con los sistemas.
11	Soberanía de la transparencia bajo los principios básicos de no robar, no mentir y no ser flojo.	Responsabilidad Social Great Place to Work.
12	Disfrute y felicidad plena de nuestras fiestas (cultura) y el medio ambiente.	Medio Ambiente y Excelencia.
13	Reencuentro soberano con el mar.	No tiene relación con los sistemas.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Comunicación respecto a los 13 Pilares de la Bolivia Digna y Soberana.

Por lo tanto, las instituciones públicas y las empresas privadas tienen la responsabilidad de colaborar con el desarrollo del país, alineando sus esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos planteados en la Agenda Patriótica 2025, y esto se lo puede realizar por medio de: generar acciones de “Ganar - Ganar” (donde todas las partes interesadas de la empresa como ser clientes, propietarios, proveedores, empleados, comunidad local, autoridades públicas, etc., encuentren satisfacción en sus relaciones con la misma) y concientización del personal (para crecer de abajo hacia arriba, escuchando a los involucrados para poder echar raíces fuertes con el objetivo de generar una empresa sostenible).

Como se ha podido ver, la aplicación de sistemas de gestión en las empresas puede servir para coadyuvar al cumplimiento de los pilares planteados en la Agenda Patriótica 2025, pero para esto, el problema radica en conocer si las empresas del área metalmecánica en Bolivia están preparadas para trabajar con sistemas de gestión, por lo que, es importante saber si estas empresas, dentro de su trabajo habitual, realizan prácticas que se asemejen a las exigencias de las normas, prácticas que las empresas podrían estar realizando instintivamente y sin saber que esto es lo que las normas piden que se haga.

Gestión de Calidad – ISO 9001

Un sistema de calidad es un mecanismo de regulación de la gestión que utiliza la empresa en los aspectos relacionados con la calidad de los productos o servicios, la economía de los procesos, la satisfacción de los clientes y la mejora continua. Se basa en dos principios: Programar previamente las actividades a realizar y Controlar el cumplimiento de la programación. Se dirige a las necesidades de los clientes y sus productos son intencionales, bienes o servicios que cumplen con sus expectativas, resultado de una serie de procesos controlados. Busca conseguir la calidad de productos o servicios mediante la optimización de procesos. Si se obtiene un producto de calidad mediante la puesta en práctica de un proceso definido, se considera que la repetición invariable de ese proceso debe dar lugar a productos de calidad similares. Nace impulsada principalmente por la

“competencia”, por la necesidad de mejorar la competitividad empresarial.

Gestión del Medio Ambiente – ISO 14001

Un sistema de gestión ambiental es un mecanismo de regulación de la gestión de las empresas relacionada con el cumplimiento de la legislación vigente en cuanto a emisiones y vertidos; y el alcance de los objetivos ambientales de la organización. Se basa en dos principios: Programar previamente las situaciones y las actividades y Controlar el cumplimiento de la programación. Se dirige a las necesidades de un amplio espectro de partes interesadas (autoridades públicas, los seguros, socios, accionistas, bancos, asociaciones de vecinos, etc.) y las necesidades que se desarrollan en la sociedad por la protección ambiental. Sus productos son no intencionales, como los residuos o contaminantes. Lo que se busca es el cumplimiento de la legislación vigente mediante la adecuación de las instalaciones y el control de las actividades realizadas. La primera de ellas mediante un proyecto y un mantenimiento eficiente y la segunda mediante la definición de los procesos a realizar por las personas y la necesidad de que se conviertan en repetibles y mejorables. Nace impulsada por la legislación y la presión de la sociedad.

Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional – ISO 45001

Este es un mecanismo de regulación de la gestión de las organizaciones en el cumplimiento de la legislación vigente en cuanto al estado de las instalaciones en relación con las causas de posibles riesgos y la eliminación total de riesgos laborales en las actividades de la organización. Se basa en dos principios: Prevención y Protección. Se dirige a las necesidades del personal y la legislación. Los productos son no intencionales como accidentes o enfermedades. Busca conseguir la protección total de la salud y la vida de los empleados y del resto del personal interesado mediante la adecuación de las instalaciones, a través de un proyecto y un mantenimiento eficientes; y de las actividades, a través de la definición de los procesos a realizar por las personas y la necesidad de que se conviertan en repetibles y mejorables. Nace impulsada por la legislación y por la presión de las

organizaciones sindicales.

Gestión de la Responsabilidad Social – SA 8000

Es un mecanismo de regulación de la gestión de las empresas relacionado con las condiciones de trabajo. Se basa en dos principios: Derechos de los trabajadores y Principios éticos y sociales. Se dirige a las necesidades del personal y las partes interesadas para contribuir al desarrollo sostenible, el cual puede ser definido como una manera de “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, para satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Mundial del Medio Ambiente y el Desarrollo – Comisión Brundtland, Oxford Press, 1987). Los productos son no intencionales como trabajos inseguros y malas prácticas laborales con el personal. Busca asegurar una producción ética de bienes y servicios, mediante la aplicación de normas relacionadas con las prácticas de derechos humanos y las condiciones de trabajo en toda la cadena de valor. Nace impulsada por la presión de la sociedad y las organizaciones sindicales.

Esto es muy importante en nuestro país ya que en Bolivia se habla mucho del “Vivir Bien” y se tiene un premio nacional anual, que galardona a las Empresas que trabajan con este fin. El año 2012, el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural emite la Resolución Ministerial 098/2012, que crea el “Premio Nacional a la Excelencia en la Gestión” y se modifica con la Resolución Ministerial 104/2013, con el nombre de “Premio Nacional a la Excelencia para el Vivir Bien” como galardón que el Estado Plurinacional de Bolivia otorga en reconocimiento a aquellas unidades productivas que: se esfuerzan por mejorar, cumplen una función social, generan empleo digno, trabajan con la comunidad y respetan a la madre tierra, difundiendo las mejores prácticas en el sector productivo para el vivir bien.

Modelos de Excelencia a nivel Mundial

Se entiende por Modelo de Excelencia a un conjunto de criterios agrupados

en áreas o capítulos que sirven como referencia para estructurar un plan que lleve a una empresa o a una parte de la misma hacia la mejora continua de su gestión y sus resultados. Los modelos están basados en una serie de principios de la Excelencia que cubren todas las áreas clave de gestión de una organización. Los modelos más conocidos fueron concebidos como herramientas para conseguir los Premios de la Calidad, de sus países o un grupo de ellos. Las empresas que se presentan a dichos premios deben demostrar que su forma de gestión se adecua a los criterios desarrollados en dichos modelos.

Tabla 5: Modelos Orientadores

País	Premio	Creación
Japón	Premio Nacional a la Calidad “Deming”	1951
Estados Unidos	Premio Nacional de Calidad “Malcolm Baldrige”	1982
Europa	Premio Europeo a la Calidad “EFQM”	1991
Iberoamérica	Premio Iberoamericano a la Calidad “FUNDIBEQ”	1999

Fuente: Elaboración propia, extraído de Rodríguez. (2013)

Estos cuatro referentes son considerados los máximos reconocimientos externos a nivel mundial a los que una organización puede acceder en cuanto a la excelencia en su gestión se refiere. El japonés, además de su prestigio, es el primer Premio que se crea basado en Calidad Total; el americano es el premio quizá más exigente de todos a nivel mundial y lo auspicia la principal economía del mundo; el europeo y el iberoamericano cubren grandes áreas económicas, las ya consolidadas (Europa) o emergentes (Iberoamérica).

Figura 1: Países Iberoamericanos



Fuente: (Xalma, Vera, 2008)

Existe una gran cantidad de premios (nacionales, regionales, etc.) que son de un orden inferior, porque no poseen el prestigio de los anteriores, porque su alcance es nacional, o porque son adaptaciones de los pioneros (japonés, americano y europeo).

Tabla 6: Modelos de América Latina

Región	País	Modelo / Premio	Creación
Cono Sur	Argentina	Modelo para una Gestión de Excelencia	1993
	Brasil	Modelo de Excelencia de la Gestión	1991
	Chile	Modelo Chileno de Gestión de Excelencia	1996
	Uruguay	Modelo de Mejora Continua	1993
Centroamérica y el Caribe	México	Modelo Nacional para la Competitividad	1991
	Cuba	Modelo de Excelencia de la República de Cuba	1999
	El Salvador	Modelo para una Gestión de Excelencia	2010
	Rep. Dominicana	Modelo de Excelencia en la Gestión	2005
Países Andinos	Ecuador	Modelo Malcom Baldrige	1994
	Colombia	Modelo de Excelencia para Organizaciones de Clase Mundial	1975
	Perú	Modelo de Excelencia en la Gestión	1991
	Bolivia	Modelo Boliviano de Excelencia	2013

Fuente: Elaboración propia, extraído de (Fragoso, 2011)

El “Modelo Boliviano de Excelencia” busca que las organizaciones mejoren

de manera continua el desempeño en su gestión, buscando generar habilidades y competencias para acceder a nuevos mercados que sustenten la creación de valor y el desarrollo integral de la misma organización y del país.

Figura 2: Modelo Boliviano de Excelencia



Fuente: (Fragoso, 2011)

Prácticamente el Modelo Boliviano de Excelencia se encuentra basado en todos y cada uno de los parámetros descritos en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de FUNDIBEQ y entre ambos modelos solo se tienen dos diferencias:

- 1) El puntaje asignado a los Criterios para el momento de la calificación que demuestra la importancia que asigna el modelo a cada parámetro, donde el Modelo Boliviano asigna mayor puntaje a los aspectos referidos al “Liderazgo y Estilo de Gestión”, “Política y Estrategia” y “Resultados de Sociedad” y asigna menor puntaje a los aspectos referidos al “Desarrollo del Talento Humano”, “Recursos y Asociados”, “Clientes” y “Resultados de Clientes”
- 2) El Modelo Boliviano tiene algunas acciones complementarias adicionales a lo que se describe en el Modelo Iberoamericano y que tienen relación con la filosofía del vivir bien que se pretende implementar en Bolivia, como ser: Fomentar la conciencia con la “madre tierra”, Construir una sociedad justa, equitativa y solidaria, Garantizar el empleo digno,

Fomentar la inversión y distribución de la riqueza, Establecer políticas orientadas al desarrollo que va más allá de la acumulación económica, Establecer medidas para garantizar la estabilidad laboral y el empleo digno, Apoyar la organización de los trabajadores para su representación y defensa de sus derechos y demandas, Promover la equidad de género y la inclusión social, Establecer medidas que eliminen cualquier tipo de práctica discriminatoria, racismo, trabajo infantil y/o forzoso, Establecer medidas que garanticen el uso del tiempo libre de los trabajadores.

Como un gran emprendimiento en Bolivia, en diciembre de 2013 por primera vez se ha realizado la entrega del “Premio a la Excelencia para el Vivir Bien”, que ha logrado la participación de 115 empresas de todo el país que han compartido y puesto en evidencia la forma en la cual están mejorando sus procesos y gestión para volverse cada vez más competitivos.

Figura 3: Ganadores del Premio por Departamentos

GESTIÓN	2013	2014	2015
LA PAZ	7	4	5
COCHABAMBA	4	4	3
SANTA CRUZ	1	3	3
ORURO	1	2	4
SUCRE	1		
TOTAL	14	13	15

Fuente: Quispe, Fernando, Kalteis, (2016)

Modelo Great Place To Work

El entorno mundial se ha vuelto cada vez más complejo, globalizado y dinámico en lo económico, lo político y lo social y ha llegado a niveles altos de incertidumbre; lo que ha tenido un impacto directo sobre las empresas, obligándolas a implementar nuevas formas de gestión y administración, donde la cultura organizacional se convierte en elemento clave de desarrollo. Para ser competitivo a nivel nacional es necesario “potenciar al máximo todos los activos empresariales”. No solo los que se

reflejan en el balance financiero de la empresa, sino también aquellos que implican una ventaja competitiva diferenciadora frente a los competidores, que son los “activos intangibles” que se tiene dentro de la empresa, como resultado de la actividad diaria del personal en base a creatividad y experiencia, por lo que, es muy importante que las empresas traten la gestión de las personas como un tema central de su estrategia. La Cultura Organizacional es un proceso continuo de formación de valores, hábitos, creencias y costumbres, que se fortalecen en la práctica cotidiana en la que se debe trabajar permanentemente para internalizar las conductas positivas dentro de la organización, ya que si no se trabaja en forma continua se corre el riesgo de perder estos importantes valores, que pueden bloquear el proceso de construcción de una cultura.

El Great Place To Work Institute es una organización internacional de investigación y consultoría, dedicada exclusivamente al estudio del clima organizacional que desde hace más de 25 años asesora y acompaña a las organizaciones en la creación de culturas de confianza. Los fundadores del Great Place To Work Institute, Amy Lyman y Robert Levering, han puntualizado su aporte en generar una cultura basada en dimensiones de liderazgo que impactan el clima laboral en las empresas y, por ende, la productividad de las mismas. Tanto Levering como Lyman consideran que uno de los principales factores que influyen en reconocer a una empresa como el mejor lugar de trabajo es la “confianza”, que la describen bajo las tres premisas siguientes (Ramírez, 2008)

- Credibilidad en la administración (cuanto los empleados creen lo que sus líderes les dicen)
- Respeto hacia los empleados (demostrado en el interés de los administradores en el desarrollo profesional y personal de su gente, viendo como muestran aprecio por su trabajo y se preocupan por ellos como personas)
- Un trato justo (como se considera a las personas en términos de salarios, promociones y reconocimiento)

La confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo,

que se genera a través de la “credibilidad” con los jefes, el “respeto” con el que los empleados sienten que son tratados y la “imparcialidad” con la que esperan ser tratados (Credibilidad + Respeto + Imparcialidad = Confianza). Esta organización define un gran lugar para trabajar como aquel en el que el colaborador “confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y le gustan las personas con las que trabaja” (Confianza – Orgullo - Camaradería)

Materiales y métodos

Inicialmente el estudio ha sido exploratorio ya que el tema de aplicación de sistemas de gestión en empresas metalmecánicas ha sido muy poco estudiado en Bolivia y se han analizado los aspectos de gestión de las empresas desde nuevas perspectivas, para obtener una visión general de la realidad de estas organizaciones con los sistemas de gestión, que nos sirva para sugerir investigaciones posteriores más profundas. Se ha realizado un análisis bibliográfico pormenorizado de cada una de las normas y modelos, el cual reveló que únicamente se tienen guías generales para ser adaptadas a cualquier tipo de empresa.

A nivel mundial se tienen estudios anteriores que analizan la aplicación de las normas de manera independiente, pero en otros contextos, realizado en grupos de empresas más heterogéneo y no así en el área específica de la metalmecánica. En Bolivia este tipo de empresas son diferentes a las de otro tipo, la relación entre ellas y las normas es única y tiene sus problemas particulares debido a la diversidad de trabajos que realiza este tipo de empresas, lo cual depende del cliente y del producto que ellos necesitan (Ejemplo: Cubiertas, Tanques, Ductos petroleros, Torres, Mecánica pesada, Carpintería metálica, etc.)

Posteriormente se ha realizado un análisis descriptivo para medir y referir el grado de cumplimiento de los puntos de cada una de las normas estudiadas. El propósito ha sido medir una serie de características importantes de las empresas metalmecánicas (conocimiento de las normas, cumplimiento de los puntos obligatorios exigidos por las normas, cantidad de información

que se tiene en las empresas sobre cada exigencia, etc.), realizado en un determinado momento (de 2015 a 2017). Se ha elegido medir estos puntos para obtener un panorama, lo más preciso posible, del estado en el que se encuentran las empresas con respecto a las exigencias de las normas.

Diseño: Investigación primaria, enfoque cuantitativo, estudio descriptivo y transversal.

Periodo de estudio: De 2015 a 2017

Ámbito de estudio: La Paz, Cochabamba y Santa Cruz

Población de referencia: Empresas del área metalmecánica del eje troncal de Bolivia

Criterios de inclusión: Empresas cuya función principal es la metalmecánica

Criterios de exclusión: Sucursales de alguna otra empresa central, empresas que mayormente realizan venta de productos o insumos para la metalmecánica, empresas que suspendieron sus actividades, empresas cuya actividad principal no era solo la metalmecánica, sino que mayormente realizan construcciones civiles o mantenimiento de equipos, empresas fundidoras.

Tamaño de muestra: La población se redujo a 24 empresas que cumplen con los criterios de inclusión, de las cuales se ha obtenido un tamaño de muestra de 12 empresas (considerando $k=1.44$, $e=15\%$, $p=0.5$, $q=0.5$).

Variables de estudio: Documentos, procedimientos y registros requeridos por las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 26001, SA 8000; excelencia; lugar de trabajo; planificación estratégica.

Recolección de datos: Los datos se recogieron a través de encuesta que llenaron las empresas participantes.

Instrumentos: Cuestionario de elaboración propia dividida en secciones en función al área de estudio, como ser: Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional, Responsabilidad Social, Modelo Iberoamericano de Excelencia, Modelo Boliviano de Excelencia para el Vivir Bien, Great Place to Work y Planificación Estratégica. Para las preguntas, que podían recibir distintas graduaciones, se ha utilizado escalas de Likert del 1 al 5, la cual permitió jerarquizar los elementos con un orden relacionado con el grado en que poseen una característica concreta.

Análisis de datos: Se determinaron porcentajes de cumplimiento de cada una de las variables estudiadas.

Se ha conversado con las empresas de la población de estudio y se ha visto que muchas eran reacias a proporcionar información sobre su manejo o sus resultados, que consideran como información confidencial, por lo que, se ha podido obtener la participación de 12 empresas que trabajan en esta región, cumplen con las condiciones y tienen una apertura para compartir su información. Por lo tanto, esta muestra solo representa una descripción del estado de estas 12 empresas específicamente, y en algún caso solo nos permite hacer generalizaciones para una población de empresas que tengan las mismas características. Cabe aclarar que los resultados obtenidos son descriptivos para este grupo de empresas y no tienen ningún grado de validez estadístico para realizar generalizaciones en toda el área de la metalmeccánica.

Resultados

Una vez realizadas las encuestas y entrevistas, se ha sistematizado los resultados para analizarlos de 2 maneras:

- 1) Por medio de un análisis “macro”, donde se han agrupado las respuestas en función a los distintos grupos de estudio y se ha analizado cual era la realidad de las empresas en lo referido a 12 Puntos: El conocimiento general de las normas, La documentación, Los procedimientos, Los registros, El liderazgo, La estrategia, El desarrollo de las personas, Los recursos, Los procesos y clientes, Los resultados, El lugar de trabajo y La planificación.
- 2) Un análisis “pormenorizado”, donde se han agrupado las respuestas en función a los distintos modelos de estudio y se ha analizado cual es la realidad de las empresas en lo referido a: Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional, Responsabilidad Social, Modelo Iberoamericano de Excelencia, Modelo Boliviano de Excelencia para el Vivir Bien, Great Place To Work, Planificación Estratégica.

En todos estos parámetros se ha verificado la cantidad de empresas que “cumplen o no cumplen” con el tema tratado, así como “la disponibilidad de información” que ellas tienen para dar cumplimiento a esto, donde se ha visto si “tienen poca información” o “tienen suficiente información” para poder dar cumplimiento a cada punto consultado.

Tabla 7: Conocimiento de las Normas

Norma	Pregunta	Si	No	¿Tiene información?	
				Un poco	Suficiente
Calidad	¿Se encuentra certificada con ISO 9001?	33%	67%		x
	¿Piensa hacerlo en un futuro próximo?	75%	25%		x
Medio Ambiente	¿Se encuentra certificada con ISO 14001?	25%	75%	x	
	¿Piensa hacerlo en un futuro próximo?	67%	33%	x	
Seguridad y Salud	¿Se encuentra certificada con OHSAS 18001?	17%	83%	x	
	¿Piensa hacerlo en un futuro próximo?	67%	33%	x	
Responsabilidad Social	¿Se encuentra certificada con SA 8000?	0%	100%	x	
	¿Piensa hacerlo en un futuro próximo?	58%	42%	x	
Modelo Iberoamericano	¿Conoce el Modelo Iberoamericano de Excelencia?	25%	75%	x	
	¿Piensa aplicar el modelo en un futuro próximo?	58%	42%	x	
Modelo Boliviano	¿Conoce el Modelo Boliviano de Excelencia?	33%	67%	x	
	¿Piensa aplicar el modelo en un futuro próximo?	67%	33%	x	
Great Place To Work	¿Conoce el Modelo Great Place to Work?	8%	92%	x	
	¿Piensa aplicar el modelo en un futuro próximo?	42%	58%	x	

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

Se ha podido apreciar que la mayor parte de las empresas no se encuentran certificadas con las normas internacionales. Pese a esto tienen bastante información para certificar la Norma ISO 9001 porque consideran que esto es importante para mantener e incrementar sus niveles de ventas. La mayoría de las empresas tiene poca información respecto al resto de las normas.

A pesar que desde el año 2013 se tiene en Bolivia el “Premio Nacional a la Excelencia para el Vivir Bien” que busca consolidar un Modelo Boliviano de Excelencia que contribuya al desarrollo del país, este Modelo no es conocido, por lo que las empresas metalmecánicas no solo no se presentan a la competencia, sino que al desconocer el modelo no pueden emplear los beneficios que este les aporta para generar mejoras en sus organizaciones. El Estado Plurinacional de Bolivia otorga este reconocimiento a través del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, pero al parecer no existen programas claros de difusión y capacitación en el uso de este Modelo Boliviano.

De igual manera, el Great Place To Work es una organización internacional de investigación que realiza el ranking anual de las mejores empresas para trabajar en Bolivia, el cual es publicado en los medios nacionales, pero se ha podido ver que el 92% de las empresas encuestadas no conoce nada al respecto, solo las empresas que lo conocen son las que participan en estas encuestas y pueden postular a estar entre las mejores empresas para trabajar en Bolivia.

Tabla 8: Documentación solicitada por las Normas

Tipo	Norma	Descripción	Si	No	¿Tiene información?	
					Un poco	Suficiente
Documentos	Calidad	6 documentos requeridos	65%	35%	X	
	Medio Ambiente	7 documentos requeridos	60%	40%	X	
	Seguridad y Salud	6 documentos requeridos	65%	35%		x
	Responsabilidad Social	4 documentos requeridos	42%	58%	X	
Procedimientos	Calidad	6 procedimientos requeridos	50%	50%		x
	Medio Ambiente	12 procedimientos requeridos	36%	64%	X	
	Seguridad y Salud	15 procedimientos requeridos	49%	51%	X	
	Responsabilidad Social	5 procedimientos requeridos	17%	83%	X	
Registros	Calidad	21 registros requeridos	54%	46%		x
	Medio Ambiente	11 registros requeridos	39%	61%	X	
	Seguridad y Salud	12 registros requeridos	44%	56%	X	
	Responsabilidad Social	7 registros requeridos	29%	71%	X	

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

Más del 60% de las empresas cuenta con los documentos básicos solicitados por tres de las normas, salvo en el caso de la Responsabilidad Social, lo cual coincide con los resultados de intención de certificación donde esta norma es a la que menos empresas piensan certificar. Tanto en los Procedimientos como en los Registros se puede apreciar que la norma de Calidad es en la que mayormente las empresas tienen documentación (más del 50%) ya que esto se relaciona directamente con sus clientes y su rentabilidad. En nivel de cumplimiento le sigue la norma de Seguridad y Salud (más del 44%), porque esto se relaciona con su personal que es el que realiza los

trabajos para los clientes. A continuación, el cumplimiento de la norma de Medio Ambiente (más del 36%) ya que esto se lo relaciona con las instalaciones donde se realizan los trabajos. El último lugar se encuentra la documentación relativa a la Responsabilidad Social (más del 17%), al cual no se le da tanta importancia ya que esto no se lo relaciona con los clientes y la productividad, sino que es parte de la relación de la empresa con su entorno.

Tabla 9: Modelos de Excelencia

Modelo	Descripción	Si	No	¿Tiene información?	
				Un poco	Suficiente
Modelo Iberoamericano y Modelo Boliviano Para el Vivir Bien	4 puntos de Liderazgo	68%	32%	x	
	4 puntos de Estrategia	38%	62%	x	
	4 puntos de Desarrollo de Personas	74%	26%	x	
	4 puntos de Recursos	58%	42%	x	
	4 puntos de Procesos y Clientes	77%	23%		x
	2 puntos de Resultados de Clientes	42%	58%	x	
	2 puntos de Resultados de Personas	75%	25%	x	
	2 puntos de Resultados Sociedad	42%	58%	x	
	2 puntos de Resultados Globales	42%	58%	x	

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

El liderazgo, las personas en las empresas dan mayor grado de importancia y cumplen con lo solicitado por los modelos ya que estos aspectos están relacionados directamente con la productividad y las utilidades generadas dentro de la empresa. Estas ponen menos énfasis en los recursos utilizados y en la estrategia de la empresa para cumplir sus objetivos, ya que se presta más atención a los trabajos del “día a día” que a una planificación para el futuro. De igual manera, se ha podido observar que son muy pocas las empresas que ponen interés en el análisis de los resultados, salvo el caso del resultado de las personas, porque esto si tiene una incidencia directa en los

trabajos.

Tabla 10: Lugar de Trabajo

Modelo	Descripción	Si	No	¿Tiene información?	
				Un poco	Suficiente
Great Place To Work	4 puntos de Credibilidad	85%	15%		x
	4 puntos de Respeto	73%	27%	x	
	4 puntos de Imparcialidad	52%	48%	x	
	4 puntos de Camaradería	73%	27%	x	
	4 puntos de Orgullo	84%	16%		x

Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de las encuestas

Se ha visto que las empresas consideran importante la atención a las personas, porque esto les afecta directamente en el área de trabajo y en su relación con la productividad. Lamentablemente, la mitad de las empresas no trabaja en la “imparcialidad” y no se le da la importancia suficiente, principalmente cuando se tienen empresas familiares donde existen parientes trabajando en la empresa, o en el caso de empresas antiguas, donde se tiene personal con muchos años de amistad con las gerencias.

Tabla 11: Planificación Estratégica

Ítem	Descripción	Si	No	¿Tiene información?	
				Un poco	Suficiente
Planificación Estratégica	Plan Estratégico	42%	58%	x	
	Análisis Interno y Externo	60%	40%	x	
	Análisis de Estrategias	30%	70%	x	

Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de las encuestas

Si bien más de la mitad de las empresas hacen un análisis de su entorno (generalmente verbal y sin documentación de respaldo), solo el 42% de ellas piensa en un plan estratégico y solo el 30% analiza estrategias a seguir para cumplir con los objetivos de la empresa. Se ha podido apreciar que todas las empresas cuentan misión y visión, pero son muy pocas las que saben qué hacer para conseguirlo ya que solo se encargan del manejo de la empresa en función a la realidad del día a día.

Discusión

Se tienen varios estudios anteriores que analizan la aplicación de las normas internacionales en las empresas, visto desde cada una de las normas de manera independiente o en algún caso desde la agrupación de algunas de ellas, cuyos resultados nos muestran la realidad en un grupo de empresas heterogéneas, pero no se tiene un estudio específico para el área de la metalmecánica en Bolivia. Habiendo analizado por medio de las encuestas cual es la situación de estas empresas respecto a las exigencias de todas las normas, se ha podido constatar que ellas, durante su trabajo habitual, realizan distintas prácticas solicitadas por algunas de las normas internacionales, sin que estas empresas tengan conocimiento de esas exigencias. Haciendo una comparación con otras investigaciones similares realizadas en las diferentes normas, podemos ver que:

El estudio denominado “Los beneficios de la implantación de la normativa ISO 9000: Estudio empirico en 288 empresas de Cataluña”, ha demostrado que cerca de un 65% de las empresas que se han certificado han obtenido unos elevados beneficios internos y externos, no detectandose empresas sin beneficios destacables. (Casadesus & Gimenez, 2009). Este resultado coincide con la tendencia hacia la certificación de la norma ISO 9001 que se ha podido determinar en los resultados obtenidos con las encuestas de las empresas metalmecánicas estudiadas en Bolivia.

La tesis doctoral “Sistemas de gestión ambiental y comportamiento pro ambiental de trabajadores fuera de la empresa: aproximación de una muestra brasileña”, concluye que el tipo de empresa certificada es una variable predictor de comportamientos pro ambientales y sugiere que la familiarización con los sistemas de gestión ambiental incide positivamente en la decisión de comportarse de manera responsable fuera del ámbito empresarial (Bolzan de Campos, 2008). Con relación al presente estudio, se puede ver que las empresas encuestadas consideran al medio ambiente en tercer lugar de importancia, por lo que se perdería la oportunidad generar mejoras ambientales dentro y fuera de la empresa.

En el trabajo “La gestión de la seguridad laboral: Incidencia sobre los resultados de la organización”, se demuestra que la Ley de Prevención de Riesgos Laborales en España, no ha cumplido las expectativas generadas. Parece haber un incumplimiento generalizado de la misma y una escasez de prácticas y actividades preventivas por parte de las empresas, atribuible a la creencia generalizada por parte de empresarios y directivos de que los recursos asignados en este campo suponen desembolsos ajenos al fin productivo y, por tanto, disminuyen la competitividad y rentabilidad de la empresa. Finalmente, observan que cuanto más avanzado es el sistema de gestión implantado, más satisfechas están las organizaciones con los indicadores económicos y financieros. (Fernandez, Montes & Vázquez, 2006). Afortunadamente esto difiere de los resultados obtenidos con las empresas encuestadas en Bolivia, ya que las mismas consideran la seguridad y salud como algo fundamental para el desarrollo de sus organizaciones y le dan un nivel de importancia destacado después de la calidad.

La tesis doctoral “Responsabilidad social en la universidad de Málaga: Estudio de casos y propuesta de despliegue”, ha concluido que la Responsabilidad Social se encuentra cada vez más consolidada, en el ámbito nacional e internacional en las organizaciones. Esta tendencia supone un aumento en la cantidad y en la intensidad de las mejoras generadas en las propias organizaciones y en sus grupos de interés (Aldeanueva, 2011). Pero se ha podido apreciar que en Bolivia no ocurre lo mismo ya que las empresas encuestadas no le dan la importancia suficiente a este aspecto.

En el estudio realizado en Madrid “Sistemas de gestión de Calidad en Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo”, se puede destacar que la aplicación de modelos de excelencia empresarial mediante técnicas como la autoevaluación resulta un instrumento potencialmente eficaz para alinear las actuaciones de estas organizaciones hacia sus objetivos (Giraldo, 2008). No se puede decir lo mismo con el grupo de empresas estudiadas en Bolivia ya que estas no poseen mucho conocimiento sobre estos modelos.

En el estudio “Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia. Un estudio comparativo entre grandes, pequeñas y medianas empresas

privadas”, se pudo concluir que el liderazgo transformacional es un estilo positivo y deseable para los líderes de las pequeñas y medianas empresas, así como para los directivos de las grandes empresas. Por el contrario, el liderazgo transaccional no es un estilo deseable, puesto que afecta negativamente a las pequeñas y medianas empresas y no tiene relevancia estadística en el caso de las grandes empresas (Pedraja & Rodriguez, 2008). Este resultado coincide con la disposición que se ha podido apreciar en las empresas para transformar al personal en agentes de cambio que generen mejoras en sus organizaciones.

Una de las limitantes del estudio es que se ha considerado únicamente a las empresas del área troncal de Bolivia (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz). Por otro lado, pese a que se han seleccionado 24 empresas representativas de la región, la mitad de ellas no está dispuesta a dar información sobre su empresa, por lo que el resultado solo representa el estado en el que se encuentran las 12 empresas que han estado abiertas a colaborar. Pese a esto, los hallazgos continúan siendo importantes ya que es precisamente en esta región donde se tiene una mayor cantidad de empresas del rubro que son las que mueven gran parte de la economía relacionada con la metal mecánica. De igual manera se puede ver que la forma de trabajo de estas empresas es muy similar, principalmente debido a las exigencias de los clientes, por lo que, se podría considerar que otras metal mecánicas similares también pueden estar trabajando de la misma manera.

Conclusiones y Recomendaciones

Luego de analizar las exigencias de las normas y determinar la información con la que cuentan las empresas estudiadas en base a las encuestas, podemos apreciar que:

- En lo que se refiere a calidad, las empresas cumplen con el 65% de los documentos, el 50% de los procedimientos y el 54% de los registros.
- En lo que se refiere a seguridad y salud, cumplen con el 65% de los documentos, el 49% de los procedimientos y el 44% de los registros.
- En lo que se refiere a medio ambiente, las empresas cumplen con el

36% de los documentos, el 39% de los procedimientos y el 54% de los registros.

- En lo que se refiere a responsabilidad social, las empresas cumplen con el 17% de los documentos, el 29% de los procedimientos y el 54% de los registros.

En base a los resultados obtenidos se ha podido determinar que uno de los principales problemas en este grupo de empresas es la falta de conocimiento de las normas y los modelos internacionales, ya que ellas centran su atención en la producción, las utilidades y los problemas del día a día, sumado a la falta de personal capacitado con este tipo de conocimientos. Para garantizar su competitividad y su propia supervivencia, la empresa industrial se ve obligada a asumir responsabilidades que le permitan gestionar la calidad, los aspectos medioambientales, la preservación del estado de salud de sus trabajadores, la tecnología, los recursos, sus capacidades, el conocimiento, etc., todas son variables importantes y tienen que abordarse desde una “perspectiva estratégica” y con una clara y decidida participación activa del personal.

La aplicación de sistemas de gestión trae grandes ventajas para controlar y mejorar estos aspectos, pero también tiene sus propios inconvenientes, es decir que, sin un compromiso general y una colaboración de todos los miembros de la empresa, no se obtendrán ventajas apreciables, es más, los sistemas pueden transformarse en una pesada estructura que burocratice el funcionamiento de la empresa, en un elemento generador de complicaciones innecesarias. Para evitar este tipo de problemas en su implementación, se recomienda que las empresas trabajen en base a cuatro puntos importantes.

A) Definir un plan estratégico que involucre al personal

Todas las empresas se han creado con el objetivo de generar ingresos económicos a corto y mediano plazo, pero muchas de ellas no tienen un rumbo definido, se adaptan a las condiciones del mercado que se tienen en el momento y no se preocupan mucho por el futuro, por lo que, resulta

muy difícil que realicen acciones en el presente pensadas para el futuro que no reditúen una recompensa inmediata. Debido a ello, realizar una planeación estratégica es uno de los procesos más importantes para el presente y futuro, principalmente para permanecer como una empresa competitiva en el mercado. Esto permitirá a los líderes contar con una idea más clara de hacia dónde va el negocio y por cuánto tiempo podrán conservar sus ventajas competitivas considerando las posibles acciones de otras empresas del medio.

Para realizar una buena planeación es muy importante involucrar al equipo de trabajo y que no sea solo la gerencia general la que defina el rumbo a seguir. Las empresas se conforman por las personas que llevan a cabo las tareas, por ello es esencial que en el proceso de planificación se tome en cuenta al menos al personal que se considere clave o que lidere cada área de trabajo (Administración, Producción, Mantenimiento, Adquisiciones, Almacenes, Recursos Humanos, etc.), ya que cada uno ve la empresa desde otra perspectiva y es importante que todos colaboren y ayuden a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa en todas las áreas, para así realizar una planeación más realista y objetiva. La planificación en las empresas es un proceso que involucra delegar tareas confiando en que las personas asignadas estarán realizando su mejor esfuerzo para llevarlo a cabo de manera exitosa para contribuir a las metas grupales y empresariales. Por lo tanto, es de gran importancia que exista una correcta alineación entre las “actividades” (procedimientos), la “definición de tareas y puestos” (funciones), el “equipo de trabajo” (personal motivado) y la “estrategia de la empresa” (planificación) para que todos caminen hacia el mismo objetivo.

B) Generar documentación y trabajar con sistemas

Las empresas cuentan con información generada en su día a día del trabajo, pero la mayor parte no se la registra ni se la mantiene, por lo que, se pierde la oportunidad de minimizar los riesgos, de anticipar acciones para evitar problemas y de tomar buenas decisiones en base a la información generada. Trabajar con sistemas de gestión requiere tener registros claros

de la vivencia de la empresa y de los parámetros de medición que se consideran importantes y que ayuden a la mejora continua.

Actualmente, muchas de las empresas estudiadas toman decisiones en base al sentir de los gerentes y no en base a información y registros estadísticos claros, porque no cuentan con estos registros o porque teniéndolos no los analizan. La aplicación de sistemas de gestión en las empresas debe tener la capacidad de solucionar y prevenir problemas, tienen que adelantarse a las necesidades cambiantes de los clientes, ya sean estos clientes externos o clientes internos, y de todos los grupos de interés, ya que estos sistemas envuelven a toda la empresa, a cada departamento, a cada actividad y a cada persona en todos los niveles.

C) Liderar y concientizar al personal

Un buen liderazgo gerencial es vital para generar un ambiente laboral positivo y esto repercute en el desempeño financiero de la empresa. El Gerente General debe estar “realmente convencido” de los beneficios de la aplicación de los sistemas de gestión en su empresa y debe saber replicar esta filosofía a todo su personal y concientizarlos sobre la aplicación correcta de la misma, especialmente a los mandos jerárquicos y mandos medios.

La clave de una buena implementación está en la actitud del Gerente General y de todos los encargados de área (Gerentes, Directores, Jefes, etc.), que deben dirigir su acción de liderazgo a inspirar y motivar a su gente, dándoles la oportunidad de que se involucren en el cambio y sean parte de los logros obtenidos, es decir crear en ellos la mentalidad de ganadores. Se tiene que crear una conciencia para que el trabajo nazca de abajo hacia arriba, es decir, de los cargos operativos hacia las gerencias, tratando de echar raíces fuertes para que la empresa crezca y se desarrolle constantemente. Si no se logra la participación activa del personal, los sistemas de gestión solo serán un conjunto de documentación que se tiene que llenar sin analizar, aumentando así la burocracia y sin obtener los beneficios que se esperan.

D) Buscar calidad de vida para el personal de la empresa

Se ha podido ver que hoy, la gente busca nuevas formas de bienestar y felicidad en el trabajo, por lo que, en un futuro próximo, ni la seguridad en el trabajo ni las retribuciones más altas van a ser ya suficientes para mantener al personal. Ahora también se demanda calidad de vida, un trabajo enriquecedor que proporcione satisfacciones personales.

Para el desarrollo y el crecimiento de la empresa es muy importante que los recursos humanos estén alineados con el cumplimiento de los objetivos resultantes de la planificación estratégica de la empresa, que compartan su visión y den su mayor esfuerzo para lograrlo. Esto solo se consigue cuando el personal está satisfecho con su lugar de trabajo, con sus compañeros y con las responsabilidades que le corresponde asumir. Un incremento en la retribución salarial de las personas no garantiza esto, eso solo se lo puede ver en la “actitud”, el “grado de motivación” y el “compromiso” que los trabajadores demuestran, por lo que, una acción fundamental para que las empresas mejoren, crezcan y trabajen con excelencia es buscar una mejor calidad de vida para su personal.

“No les pido que hagan algo diferente de lo que normalmente hacen, les pido que hagan lo que normalmente hacen, pero de manera diferente”

(Kofi Annan – Secretario General de las Naciones Unidas de 1997 a 2006)

Referencias Bibliográficas

- Aldeanueva, I. (2011). Responsabilidad Social en la Universidad: Estudio de casos y Propuesta de Despliegue. Málaga: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga.
- Bolivia, E. P. (s.f.). Decreto Ley 16998 – Ley General de Higiene, Seguridad Ocupacional y Bienestar.
- Bolivia, E. P. (s.f.). Decreto Supremo 26736 RASIM – Reglamento Ambiental para el Sector Industrial Manufacturero.
- Bolivia, E. P. (s.f.). Ley 1333 – Ley de Medio Ambiente.

- Bolivia, E. P. (s.f.). Ley 300/2012 – Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien.
- Bolzan de Campos, C. (2008). Sistemas de Gestión Ambiental y Comportamiento Proambiental de Trabajadores fuera de la Empresa: Aproximación de una Muestra Brasileña. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Casadesus, M., & Gimenez, G. (2009). Los beneficios de la implantación de la normativa ISO 9000: Estudio empírico en 288 empresas de Cataluña. Universidad de Girona
- Davenport, T. (2000). Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. Barcelona: Romanya Valls
- Diaz, R. (2015). La trilogía del MBA. Estrategia, Gestión, Capital Humano. Lima: Editora Macro EIRL.
- Dolon, A. (2005). Estudio del Grado de Aplicación de la Seguridad Integral en las Empresas de la Región de Murcia. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Faraó, O., & Viltard, L. (2011). Los #1 en Responsabilidad Social Sustentable. Buenos Aires: Editorial Kier.
- Fernández Muñoz, B., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordas, C. (2006). La Gestión de la Seguridad Laboral: Incidencia sobre los Resultados de la Organización. España: Universidad de Oviedo
- Fishman, D. (2009). Cuando el Liderazgo No es Suficiente. Lima, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas: Editores SAC.
- Fragoso, J. T. (2011). Posibilidades, logros y desafíos en la implementación de modelos de calidad en los gobiernos latinoamericanos. Estudios Gerenciales, 27(119), 33-57.
- Giraldo Casado, E. (2008). Sistemas de Gestión de Calidad en Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD). Madrid: Universidad Carlos III de Madrid.
- Harvard Business Review. (2002). Equilibrando trabajo y vida. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Heras, I., Bernardo, M., & Casadesus Fa, M. (2007). La integración de sistemas de gestión basados en estándares internacionales: resultados de un estudio empírico realizado en la CAPV. Revista de Dirección y Administración de Empresas.

- IBNORCA. (2005). NB/ISO 14001 Sistemas de Gestion Ambiental - Especificacion para su uso. La Paz.
- IBNORCA. (2008). NB/ISO 9001 Sistemas de Gestion de la Calidad - Requisitos. La Paz.
- IBNORCA. (2008). NB/OHSAS 18001 Sistemas de la Gestion de la Seguridad y Salud Ocupacional. La Paz.
- Izuzquiza, I. (1994). Guia para el estudio de la filosofia: referencias y metodos. Editorial: Anthropos
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su Estrategia. Barcelona: Ediciones Gestion 2000 S.A.
- Micklethwait, J. & Wooldridge, A. (1998). La hora de los gurús. Visionarios y nuevos profetas de la gestión empresarial. Madrid: Alianza Editorial.
- Ministerio de Comunicacion Estado Plurinacional de Bolivia (2013), 13 Pilares de la Bolivia Digna y Soberana.
- Nava, V., & Rivas, L. (2008). Estudios Gerenciales. Desempeño de las organizaciones mexicanas certificadas en la Norma ISO 9001:2000
- Nava, V. (2005). Que es la calidad: conceptos, gurus y modelos fundamentales. Limusa Noriega Editores.
- Pedraja Rejas, L., Rodriguez Ponce, E., & Rodriguez Ponce, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia un estudio comparativo entre grandes, pequeñas y medianas empresas privadas. Chile: Revista de Ciencias Sociales, Vol 14, Nro 1, Pag 20-29.
- Perez, R. (2012). El Ambiente Laboral y su Incidencia en el Desempeño de las Organizaciones: Estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia. España: Univeridad Nebrija.
- Quispe, A., Fernando, W., & Kalteis, B. (2016). Diseño e implantación de programas de promoción de la calidad en las unidades productivas del Estado Plurinacional de Bolivia” Ministerio de desarrollo productivo y economía plural (Doctoral dissertation).
- Ramirez, S. (2008). Como lograr ser una de las mejores empresas para trabajar en Colombia: El caso de Laboratorios Wyeth. Revista EAN, No. 63: mayo - agosto de 2008. pp. 73-90

- Rodriguez, F. (2013). Propuesta metodológica para la mejora de la capacidad de gestión de las Pyme venezolanas mediante la aplicación de modelos de excelencia organizacional. España: Universidad Politécnica de Valencia
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: Una vision dinamica. Editorial Plaza & Janés
- Sepulveda. (2004). El diagnóstico de la Cultura Organizacional. Chile: Universidad de Concepcion.
- Xalma, C., & Vera, J. M. (2008). Iberoamérica y la cooperación Sur-Sur. Circunstancia, 17, 1-28.

Artículo Recibido: 14-01-2019

Artículo Aceptado: 12-08-2019