

*Investigación y
consultoría en
Dirección
Empresarial*

Maestría en Dirección Empresarial
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



Cita este libro:

Duque Ceballos, J. L. y Vásquez Rivera, O. I. (Eds. científicos). (2021). Investigación y consultoría en Dirección Empresarial. Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

Palabras Clave / Keywords:

Talento humano, ventas, gestión humana, competencias, inteligencia emocional, ausentismo laboral, desempeño laboral, modelos de gestión, planes de mejoramiento, desempleo, innovación organizacional, empresa, organizaciones, Cali, Colombia.

Human talent, sales, human management, competencias, emotional intelligence, labor absenteeism, labor performance, management models, improvement plans, unemployment, organizational innovation, company, organizations, Cali, Colombia.

Contenido relacionado:

<https://investigaciones.usc.edu.co/>

*Investigación y
consultoría en
Dirección
Empresarial*

José Luis Duque Ceballos
Oscar Iván Vásquez Rivera
EDITORES CIENTÍFICOS

Maestría en Dirección Empresarial
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



Investigación y consultoría en Dirección Empresarial / José Luis Duque Ceballos; Oscar Iván Vásquez Rivera [Editores científicos]. -- Santiago de Cali: Universidad Santiago de Cali, 2021.
350 páginas; 24 cm.

ISBN: 978-628-7501-37-9 **ISBN (Digital): 978-628-7501-36-2**

Incluye referencias bibliográficas.

1. Gestión humana 2. Macro procesos 3. Perfil de Cargo 4. Motivación I. José Luis Duque Ceballos II. Oscar Iván Vásquez Rivera. Universidad Santiago de Cali. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

SCDD 658.4 ed. 23

CO-CaUSC
JRGB/2021



Investigación y consultoría en Dirección Empresarial **© Universidad Santiago de Cali**

© **Editores científicos:** José Luis Duque Ceballos y Oscar Iván Vásquez Rivera.

© **Autores:** Brayan Andrés Largacha, José Luis Duque Ceballos, Angie Dubelly Suárez Rojas, Olga Guinand Galvis, Emilio José Corrales Castillo, Diana Alejandra Hernández Bolaños, Julieth Isabella Clavijo Gómez, José Germán Sánchez González, Dídimo Benavides Burbano, María Alejandra Henríquez Pechené, Ferney Osma Mejía, José Fabian Ríos Obando, Juan Pablo García Cifuentes, Hernán Darío Gómez Burbano, Oscar Iván Vásquez Rivera, Angélica Useche Valenzuela, Claudia Alejandra Giraldo Rodríguez, Dayana Marcela Orobio Flor & Johyner Obregón Morales.

Edición 100 ejemplares

Cali, Colombia -

2021

Comité Editorial

Editorial Board

Claudia Liliana Zúñiga Cañón

Edward Javier Ordóñez

José Fabián Ríos

Herman Alberto Revelo

Mónica Carrillo Salazar

Santiago Vega Guerrero

Milton Orlando Sarria Paja

Sandro Javier Buitrago Parias

Mónica Alexandra Monsalve Álvarez

Proceso de arbitraje doble ciego:

“Double blind” peer-review.

Recepción/Submission:

Julio (July) de 2021.

Evaluación de contenidos/

Peer-review outcome:

Agosto (August) de 2021.

Aprobación/Acceptance:

Septiembre (September) de 2021.



La editorial de la Universidad Santiago de Cali se adhiere a la filosofía de acceso abierto. Este libro está licenciado bajo los términos de la Atribución 4.0 de Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), que permite el uso, el intercambio, adaptación, distribución y reproducción en cualquier medio o formato, siempre y cuando se dé crédito al autor o autores originales y a la fuente <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
--------------------------	----------

Capítulo 1.

MODELO DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA FUERZA DE VENTAS DE COOMEVA CORPORATIVA EN CALI.....	15
--	-----------

*Brayan Andrés Largacha y José Luis Duque Ceballos
/ Universidad Santiago de Cali*

Capítulo 2.

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES EN LA FUNDACIÓN ICOMSALUD IPS.....	59
--	-----------

*Angie Dubelly Suárez Rojas, Olga Guinand Galvis, Emilio José Corrales Castillo y José Luis Duque Ceballos
/ Universidad Santiago de Cali*

Capítulo 3.

DISEÑO DE UN MODELO MOTIVACIONAL PARA REDUCIR EL AUSENTISMO LABORAL EN UN INSTITUTO DE BALLET	101
--	------------

*Diana Alejandra Hernández Bolaños, Julieth Isabella Clavijo Gómez y José Luis Duque Ceballos
/ Universidad Santiago de Cali*

Capítulo 4.

INCIDENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL AULA DE LOS DOCENTES DE UNICOMFACAUCA, SEDE NORTE, EN EL AÑO 2018.....	151
---	------------

*José Germán Sánchez González , Dídimo Benavides Burbano y José Luis Duque Ceballos
/ Universidad Santiago de Cali*

Capítulo 5.
MODELO DE GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE SERVICIO EN EL PERSONAL EN MISIÓN DE UNA EMPRESA TEMPORAL EN LA CIUDAD DE CALI.....195

*María Alejandra Henríquez Pechené, Ferney Osma Mejía y
José Fabian Ríos Obando
/ Universidad Santiago de Cali*

Capítulo 6.
COMPENDIO DE RASGOS CULTURALES QUE IMPACTAN LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL.....253

*José Luis Duque Ceballos / Universidad Santiago de Cali
Juan Pablo García Cifuentes / Pontificia Universidad Javeriana
Hernán Darío Gómez Burbano / Universidad del Valle
Oscar Iván Vásquez Rivera / Universidad Santiago de Cali*

Capítulo 7.
PLAN DE MEJORAMIENTO DE PRÁCTICAS LOGÍSTICAS EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE SERVICIO EN COOMEVA CORREDORES DE SEGUROS.....275

*Angélica Useche Valenzuelay José Luis Duque Ceballos
/ Universidad Santiago de Cali*

Capítulo 8.
ANÁLISIS COMPARADO DE LOS DETERMINANTES DE LA DURACIÓN DE DESEMPLEO FEMENINO EN CALI Y SU ÁREA METROPOLITANA EN LOS SEGUNDOS TRIMESTRES DE 2018 Y 2019 UTILIZANDO LA FUNCIÓN DE SUPERVIVENCIA KAPLAN-MEIER311

*Claudia Alejandra Giraldo Rodríguez
Dayana Marcela Orobio Flor
Johyner Obregón Morales
/ Universidad Santiago de Cali*

Acerca de los autores345

Pares evaluadores.....348

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION.....	9
--------------------------	----------

Chapter 1.

HUMAN TALENT RETENTION MODEL FOR THE SALES FORCE OF COOMEVA CORPORATE IN CALI.....	15
---	-----------

*Brayan Andrés Largacha y José Luis Duque Ceballos
/ Universidad Santiago de Cali*

Chapter 2.

DESIGN OF THE HUMAN MANAGEMENT MODEL FOR THE STRENGTHENING OF THE COMPETENCIES OF COLLABORATORS AT THE ICOMSALUD IPS FOUNDATION	59
--	-----------

*Angie Dubelly Suárez Rojas, Olga Guinand Galvis, Emilio José Corrales Castillo y
José Luis Duque Ceballos
/ Universidad Santiago de Cali*

Chapter 3.

DESIGN OF A MOTIVATIONAL MODEL TO REDUCE ABSENTEEISM AT A BALLET SCHOOL	101
--	------------

*Diana Alejandra Hernández Bolaños, Julieth Isabella Clavijo Gómez y
José Luis Duque Ceballos
/ Universidad Santiago de Cali*

Chapter 4.

INCIDENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE WORK PERFORMANCE IN THE CLASSROOM OF TEACHERS OF UNICOMFACAUCA, NORTH HEADQUARTERS, IN THE YEAR 2018.....	151
---	------------

*José Germán Sánchez González , Dídimo Benavides Burbano y
José Luis Duque Ceballos
/ Universidad Santiago de Cali*

Chapter 5.
**MANAGEMENT MODEL FOR THE STRENGTHENING OF THE SERVICE
CULTURE IN THE PERSONNEL OF A TEMPORARY COMPANY IN THE
CITY OF CALI195**

*María Alejandra Henríquez Pechené, Ferney Osma Mejía y
José Fabian Ríos Obando
/ Universidad Santiago de Cali*

Chapter 6.
**COMPENDIUM OF CULTURAL TRAITS THAT IMPACT ORGANIZATIONAL
INNOVATION.....253**

*José Luis Duque Ceballos / Universidad Santiago de Cali
Juan Pablo García Cifuentes / Pontificia Universidad Javeriana
Hernán Darío Gómez Burbano / Universidad del Valle
Oscar Iván Vásquez Rivera / Universidad Santiago de Cali*

Chapter 7.
**IMPROVEMENT PLAN FOR LOGISTICS PRACTICES IN THE OPERATIONAL
SERVICE PROCESSES AT COOMEVA INSURANCE BROKERS275**

*Angélica Useche Valenzuelay José Luis Duque Ceballos
/ Universidad Santiago de Cali*

Chapter 8.
**COMPARATIVE ANALYSIS OF THE DETERMINANTS OF FEMALE
UNEMPLOYMENT DURATION IN CALI AND ITS METROPOLITAN AREA
IN THE SECOND QUARTERS OF 2018 AND 2019 USING THE KAPLAN-
MEIER SURVIVAL FUNCTION311**

*Claudia Alejandra Giraldo Rodríguez
Dayana Marcela Orobio Flor
Johyner Obregón Morales
/ Universidad Santiago de Cali*

Acerca de los autores345

Pares evaluadores.....348

INTRODUCCIÓN

INTRODUCTION

Los retos empresariales en el país y la región han estado caracterizados por las debilidades en la dirección y gestión organizacional, ocasionadas por la falta de experticia y de formación académica de los líderes de las áreas comercial, operativa, financiera y de recursos humanos de las firmas. Entre los principales indicadores de crecimiento económico de las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Cali ha figurado el “fortalecimiento de la implementación de estrategias de diversificación y expansión productiva, de acuerdo al ciclo de vida de las unidades económicas” (Aguilera y Virgen, 2014, p. 41). Sin embargo, se han encontrado deficiencias en las medidas de “expansión comercial y de desarrollo de mercados para la sostenibilidad económica, partiendo de la falta de conocimiento sobre los métodos a seguir para la evaluación de las características organizacionales y del sector económico por parte de los directivos” (Aguilera y Virgen, 2014, p. 42).

El bajo nivel de competencias teóricas y prácticas para resolver problemas organizacionales, a partir de la generación de valor y de la competitividad es una de las características del sector empresarial. Por ejemplo, los directivos de las pymes metalmecánicas de Cali han resaltado que “los factores financieros y administrativos asociados a la gerencia del clima organizacional han sido una de las limitaciones para posicionarse en el mercado internacional” (Parra, 2007, p. 25). Para este sector, el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) es “precario en la creación de redes de relacionamiento interno y externo que permitan un impacto significativo en el aumento de competitividad, a causa

del poco conocimiento en el tema” (Parra, 2007, p. 29). Estos elementos aunados a la insuficiencia de la dirección estratégica “afectan negativamente el logro de los objetivos organizacionales de expansión comercial, innovación productiva y reestructuración; y exponen a las firmas a una posición de desigualdad frente al comercio internacional” (Parra, 2007, p. 31).

El nivel educativo de los agentes de interés de las compañías es un elemento relevante y diferenciador en el mejoramiento del liderazgo de una unidad económica en el mercado, considerando que el 92,3% de empresas colombianas son micro (OECD/CAF, 2019). Las habilidades directivas de grupos de trabajo y la inteligencia emocional de los gerentes de microempresas de Cali han estado “fortalecidas por la automotivación, y debilitadas por la falta de formación gerencial en las estrategias implementadas; lo que ha sido un obstáculo para el crecimiento y la sostenibilidad” (Joyas y Vélez, 2018, p. 263). Las falencias están basadas en la “falta de reflexión necesaria en la planeación del proceso de cumplimiento de los objetivos y en la construcción de expectativas realistas” (Joyas y Vélez, 2018, p. 261). Para el logro de metas organizacionales, los encargados de la gestión “han utilizado más el gusto por el área de su negocio, que la inteligencia emocional eficiente relacionada con la socialización de la información estratégica en la toma de decisiones, la planeación y el trabajo en equipo” (Joyas y Vélez, 2018, p. 263).

Las competencias de la alta gerencia son significativas en el proceso de crecimiento de la competitividad a gran escala de las firmas locales y nacionales. El perfil innovador de pequeñas empresas de Cali y Medellín muestra que “existen deficiencias en cuanto a la utilización del capital social organizacional como fuente de valor agregado y competitividad para la sostenibilidad, dada la inadecuada orientación

del trabajo en equipo y la cooperación intra e interempresarial” (Castillo, Mejía y Smida, 2013, p. 366). El diagnóstico frente a los factores que pueden fortalecer las ventajas competitivas está basado en las “habilidades gerenciales necesarias para desarrollar mecanismos de crecimiento en el mercado, desencadenantes de la cantidad y relevancia de las relaciones externas de la firma, tales como las redes económicas” (Castillo, Mejía y Smida, 2013, p. 365). La necesidad de replantear los esquemas estratégicos de dirección organizacional para una participación comercial más competitiva requiere del mejoramiento de las habilidades de gestión, con el fin de superar las dificultades en los objetivos de crecimiento y desarrollo productivo y financiero (Sanabria, Saavedra y Hernández-Martínez, 2007, p. 6).

El liderazgo y la gestión de las organizaciones se han visto reflejados en los moderados niveles de crecimiento económico apalancado por las decisiones de inversión implementadas. A través de la Gran Encuesta Pyme, la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) revela que el desempeño de la productividad para el progreso y la generación de empleo ha estado obstaculizado por el bajo dinamismo del financiamiento y la rentabilidad de los proyectos económicos (Santa María, 2020). La visión de los gerentes administrativos ha anclado el financiamiento a la inversión en actividades de corto plazo, siendo muy minoritaria la proporción de organizaciones que utilizan rubros crediticios en modernizaciones relacionadas con las adecuaciones locativas (12%) y el aumento del capital físico (11%) (Santa María, 2020). La aplicación de la dirección empresarial a partir del conocimiento administrativo podría llenar los vacíos de expansión, innovación y vocación exportadora de los negocios, como elementos pilares del fortalecimiento de las compañías, en el marco de una economía global (Santa María, 2020).

Los elementos mencionados exponen las necesidades del sector empresarial, los gremios económicos, las instituciones públicas y la sociedad en general de la región y el país para la sostenibilidad y crecimiento de las compañías, la generación de empleo y el desarrollo productivo.

En este sentido, la relevancia del programa de Maestría en Dirección Empresarial está en aportar a la superación de las debilidades que enfrenta la formación de los líderes y emprendedores de las firmas, y al fortalecimiento de las potencialidades existentes, de acuerdo al contexto de la economía colombiana. La competitividad y el dinamismo de las organizaciones dependen de las competencias bajo las cuales están educados sus ejecutivos, consultores y trabajadores profesionales para la resolución efectiva de los retos y problemas que enfrentan en la esfera local, nacional e internacional del mercado. La necesidad de la innovación e internacionalización del crecimiento empresarial en Colombia y la región justifica la pertinencia de la renovación del registro calificado del posgrado mencionado.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Maestría en Dirección Empresarial tiene ejes transversales que corresponden al objetivo de formar en las competencias directivas para el desempeño de las organizaciones. De acuerdo a su enfoque profesional o de profundización, tiene un contenido curricular centrado en el fortalecimiento y consolidación de las competencias profesionales, apoyándose en la investigación aplicada, que permite que los participantes se apropien de competencias básicas en investigación cuantitativa y cualitativa aplicables a estudios de caso, análisis sectoriales, etc., y de esa forma desarrollen sus proyectos de investigación.

Como programa que busca fortalecer las competencias requeridas para el desempeño en cargos medios y directivos de las organizaciones de la región, la Maestría en Dirección Empresarial propende además por el desarrollo de competencias investigativas en sus estudiantes con la inclusión de dicha competencia como eje transversal en la mayoría de sus cursos obligatorios y electivos. Como resultado de estos procesos de investigación, desde la dirección de la Maestría junto con docentes y estudiantes investigadores se elabora este primer libro de “Investigación y Consultoría en Dirección Empresarial”. Este libro es una apuesta por ampliar la visibilidad de los resultados de investigación y difundir a través de diferentes plataformas la dinámica académica del programa.

El libro presenta diferentes investigaciones derivadas o relacionadas con la Dirección Empresarial, incluyendo temas como Gestión humana, Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional, Economía y Logística.

Referencias bibliográficas

- Aguilera Castro, A., & Virgen Ortiz, V. (2014). Principales Indicadores de Crecimiento Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas: Caso Santiago de Cali – Colombia (Main Indicators of Business Growth in SMEs: Case Santiago De Cali–Colombia). *Revista internacional administración & finanzas*, 7(6), 27-43.
- Castillo, R. E. R., Mejía, A. G., & Smida, A. (2013). El capital social organizacional de la pequeña empresa innovadora. Un ensayo de medición en las ciudades de Cali y Medellín. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 356-367, p. 366.

- Joyas, J. C. A., & Vélez, M. E. (2018). Inteligencia emocional en la dirección de microempresas. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 11, 248-264, p. 263.
- OECD/CAF. (2019). *Latin America and the Caribbean 2019: Policies for Competitive SMEs in the Pacific Alliance and Participating South American countries*, SME Policy Index. OECD Publishing.
- Parra, D. Q. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad & Empresa*, 6(13), 9-36.
- Sanabria, M., Saavedra, J. J., & Hernández-Martínez, A. G. (2007). *Desafíos actuales de las empresas en Colombia*. Universidad del Rosario, p. 6.
- Santa María, M. (2020, 11 de marzo). Retos del Financiamiento Pyme en Colombia: Gran Encuesta Pyme de ANIF. ANIF. <https://www.anif.com.co/sites/default/files/mar11-20.pdf>

MODELO DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA FUERZA DE VENTAS DE COOMEVA CORPORATIVA EN CALI

HUMAN TALENT RETENTION MODEL FOR THE SALES FORCE OF
COOMEVA CORPORATE IN CALI

Brayan Andrés Largacha

✉ brayan.largacha@gmail.com

© <https://orcid.org/0000-0002-3365-6204>

José Luis Duque Ceballos

✉ jose.duque01@usc.edu.co

© <https://orcid.org/0000-0002-3074-8808>

Universidad Santiago de Cali
Cali, Colombia

Cita este capítulo:

Largacha, B. A. y Duque Ceballos, J. L. (2021). Modelo de retención del talento humano de la fuerza de ventas de Coomeva Corporativa en Cali. En: Duque Ceballos, J. L. y Vásquez Rivera, O. I. (Eds. científicos). *Investigación y consultoría en Dirección Empresarial* (pp. 15-58). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

MODELO DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA FUERZA DE VENTAS DE COOMEVA CORPORATIVA EN CALI

RESUMEN

La investigación describe la estructura general del Área de Talento Humano de la empresa Coomeva Unidad Corporativa Regional Cali, también describe lineamientos literarios que han sido planteados en grandes investigaciones que moldean, describen y aportan bases a la organización, en la toma de decisiones. En primer lugar, explica las bases literarias del talento humano en la organización, sus procesos y su importancia, en segunda medida describe y define en base al trabajo e investigaciones de diferentes autores que significa la retención del talento humano y su importancia; de igual manera expresa como otros factores inciden directamente en el capital humano, tales como: motivación, plan carrera y compensación, los cuales impactan directamente en la productividad de los colaboradores y, por último, a través de tres objetivos específicos se responde al interrogante principal y se proponen alternativas que la organización puede ejecutar para minimizar la fuga de talentos. Por tal motivo la investigación diseña un modelo de retención del talento humano de la fuerza comercial de la regional Cali en Coomeva Unidad Corporativa, este modelo arroja resultados que impactan integralmente al colaborador a través de: formación académica, crecimiento personal, planes de formación y autorrealización.

Palabras clave:

Talento humano, retención, fuerza de ventas, sector cooperativo, motivación.

ABSTRACT

The research describes the general structure of the human talent area of the company Coomeva Unidad Corporativa Regional Cali, it also describes literary guidelines that have been raised in large investigations that mold, describe and provide bases to the organization, in decision-making. In the first place it explains the literary bases of human talent in the organization, its processes and its importance, in the second measure it describes and defines based on the work and research of different authors what the retention of human talent and its importance mean, in the same way. As other factors directly affect human capital, such as: motivation, career plan and compensation, which directly impact the productivity of employees and finally through three specific objectives the main question is answered and alternatives are proposed that The organization can execute to minimize the flight of talents, for this reason the research designs a model for the retention of human talent of the commercial force of the regional Cali in Coomeva Unidad Corporativa, this model produces results that comprehensively impact the collaborator through: academic training, personal growth, training plans and self-realization.

Keywords:

Human resources management, retention, sales force, cooperative sector, motivation.

INTRODUCCIÓN

Teniendo como gran referente que el activo más importante en toda organización está compuesto por su gente (Münch, 2005), diferentes

autores estudian los procesos de gestión humana y el comportamiento de las personas al interior de las organizaciones (Chiavenato, 2002; Sastre y Aguilar, 2003; Carmona, 2004); la dinámica de las empresas ya que en un mundo globalizado se encuentran en permanente cambio, se debe mantener la capacidad productiva, de lo cual se puede inferir que las organizaciones cuentan con el instrumento administrativo más importante, el cual hace referencia al talento de los colaboradores que las integran; es por ello que las organizaciones en la actualidad centralizan sus esfuerzos en lograr atraer talento potencial y a su vez establecer estrategias necesarias para lograr retenerlo y potencializarlo en beneficio de la organización.

Precisamente al momento de hablar de competitividad se hace necesario entender que uno de los aspectos más importante es la retención del talento y evitar la fuga del mismo; por tal motivo a través de esta investigación se busca evidenciar la importancia del talento potencial al interior del Grupo Empresarial Coomeva Unidad Corporativa centralizándose en el Departamento Comercial de la regional Cali, con el objetivo principal de sensibilizar y aportar los instrumentos necesarios a la Gerencia Regional para el diseño de un modelo de retención del talento humano de la fuerza comercial, pues se ha logrado identificar que es aquella que tienen una relación directa con los asociados, por ende tienen un conocimiento amplio y muy importante de la organización.

La investigación describe la estructura general del Área de Talento Humano del Grupo Coomeva en la Regional Cali, también describe lineamientos literarios que han sido planteados en grandes investigaciones, que moldean, describen y aportan bases para organización en la toma de decisiones. En primer lugar explica las bases literarias del talento humano en la organización, sus procesos

y su importancia, como segunda medida describe y define en base al trabajo e investigaciones de diferentes autores que significa la retención del talento humano y su importancia, de igual manera se expresa como otros factores como: la motivación, plan carrera y compensación impactan directamente en la productividad de los colaboradores y, por último, a través de tres objetivos específicos se responde al interrogante principal y se proponen alternativas que la organización puede ejecutar para minimizar la fuga de talentos; por tal motivo la investigación diseña un modelo de retención del talento humano de la fuerza comercial de la regional Cali en Coomeva Unidad Corporativa.

MARCO TEÓRICO

Retención del talento humano

El concepto de retención del talento humano se enmarca en un contexto de las condicioness de seguridad que las organizaciones proporcionan a sus colaboradores, esto incluye diferentes factores que intervienen directa o indirectamente en su rendimiento, tales como: clima laboral, programas de formación y crecimiento cognitivo. Torres (2005) expresa que la esencia general de retener el talento humano radica en el conocimiento, que a su vez se convierte en capital intelectual y como evolución final termina en una verdadera fuente de creación de valor al interior de las organizaciones. Diferentes autores enfocan sus aportes en la importancia que toma en la actualidad para la empresas fidelizar aquellos talentos que su rendimiento los hace sumamente productivos y prometedores, Wright y McMahan (1992) afirman que este tipo de recursos requieren niveles precisos de motivación con el fin de evitar un retiro; Hirschfeld (2006)

habla de la importancia que toma la organización cuando cuenta con personal que mejore la eficiencia y la eficacia de la empresa; Barney (1991) y Ulrich y Lake (1991) expresan lo valioso que resulta para la organización contar con personas que desempeñen correctamente su puesto de trabajo, lo lamentable es que son talentos escasos por los cuales se deben seleccionar minuciosamente y potencializar sus habilidades y competencias.

Por lo anterior, al hablar de retención de talento humano es necesario centrar este análisis en los comportamientos del colaborador y la transformación de sus comportamientos e intereses, puesto que el cambio generacional impacta drásticamente en las estrategias de las organizaciones, pues para llegar a este objetivo es necesario identificar con cuantos tipos de generaciones contamos al interior de la organización, lo cual se puede clasificar conforme a las características de la siguiente Tabla 1:

Tabla 1. Generaciones

	GENERACIONES			
	BABY BOOMER	GENERACIÓN X	GENERACIÓN Y	GENERACIÓN Z
Periodos de nacimiento	1945-1964	1965-1979	1980-1995	1996-2010
Acontecimientos históricos de alto impacto	Manifestaciones políticas	La aparición del SIDA	Mayoría de edad cerca a la inauguración del nuevo	Atentado del 11 septiembre de 2001, conflicto palestino-israelí
	Filosofía de la vida Hippie	La llegada del Internet	La guerra del Golfo de 1991	La violencia en España, ofensiva terrorista ETA

	La guerra de Vietnam	El final de la Guerra Fría	Crisis económica de Argentina	Generación multicultural, con mayor preocupación ambiental y social
	Movimientos sociales para defender los derechos humanos y ambientales	Aumento de los medios de comunicación	Hechos ambientales como: calentamiento global, contaminación de mares y ríos	Juicio a Pinochet, unificación de las dos coreas, Google el buscador número uno de la Internet, pantallas planas
	Llegada del hombre a la Luna	Disminución del idealismo político	exposición de nuevas tecnologías	Conexión inalámbrica a Internet
Características generales de comportamiento	Luchas por cambios políticos	Buscan nuevas experiencias	Influencia de las nuevas tecnologías como redes sociales, videojuegos interactivos, etc.	Dependencia de la tecnología, pocas habilidades interpersonales, la educación como medio de supervivencia, adaptación a nuevas tecnologías
	Prevalencia de los valores humanos	Buscan la competencia y el desinterés	Se inclinan por el colectivismo	Pueden llegar a ser impacientes, debido a que obtienen respuestas inmediatas de la Internet, mueven grandes comunidades por redes sociales

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla evidencia la importancia de identificar al interior de la organización los tipos de generaciones teniendo en cuenta sus características y los hechos históricos que impulsan sus comportamientos e intereses; Lombardía, Stein y Pin (2008), en su investigación mencionan la importancia que tiene comprender que actualmente el mercado laboral y las diferentes generaciones que hacen parte activa de su talento humano y la vitalidad que toma el retener aquellos de alto potencial; es por ello que al convivir esta gran variedad de generaciones, la flexibilidad, la innovación y la creatividad toman gran relevancia en la administración del personal. En el mismo informe académico expresan que las empresas deben tener en cuenta que la generación X se basa en la productividad, actualmente están alcanzando altas gerencias, medias o niveles operativos y comerciales, por otra parte, la generación Y ha aumentado su número al interior de la organizaciones y se enfocan en la remuneración por resultados, buenos salarios para mejorar constantemente su estilo de vida, no buscan perpetuarse en algún cargo, buscan crecimiento constante, nuevos retos, nuevos aprendizajes, relaciones no tan estructuradas y comunicación a través de medios digitales.

Es por ello que para la retención del talento multigeneracional la organización debe romper paradigmas desde la alta dirección, con el objetivo de proporcionar las herramientas suficientes para que estas personas con altos potenciales no abandonen la organización y se lleven con ellos el conocimiento adquirido de la empresa, posibles mejoras a procesos y demás aportes que pueden vitalizar la compañía; Castells (2001) enfoca su estudio entre las tecnologías de la información y el capitalismo global y se enmarca en aspectos que se vive actualmente en el mercado como: la tecnología de la información y la comunicación estructuran la una economía nueva,

la productividad y la competitividad es producto del conocimiento y gestión de la información, estos son factores que contextualizan el día a día de los colaboradores en las empresas que pertenecen en gran parte a la Generación Y. En la figura 1 se muestra cuales con las expectativas generales de este conjunto de colaboradores:

Figura 1. Consejos para atraer, retener y dirigir a empleados Y

<p>Atracción <i>¿Qué buscan?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recuerde que tienen amplio acceso a la información y, posiblemente, varias alternativas entre las que escoger. - Sus criterios de decisión entre diferentes alternativas de empleo son: estabilidad, equilibrio entre la vida profesional y la privada, y un nivel de ingresos adecuado. - Valoran y representan la diversidad. - Tienden a ser cortoplacistas.
<p>Remuneración <i>¿Qué piden?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Por resultados. - Generalmente tienen expectativas altas de remuneración, para poder seguir manteniendo su estilo de vida.
<p>Retención <i>¿Qué valoran?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Valoran la responsabilidad individual y la libertad para tomar decisiones. - Creen más en la co-decisión que en la jerarquía. - Piden flexibilidad temporal y espacial para mantener su esfera privada. - Respeto hacia su estilo de vida y su forma de enfocar el trabajo. - No es fácil despertar en ellos un sentido de la fidelidad a la empresa "de toda la vida" apelando únicamente al paso del tiempo.
<p>Estilo de dirección <i>¿En qué entorno dan el máximo de sí mismos?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación: fluida y abierta. - Desarrollo profesional: oportunidades de aprendizaje y retos profesionales, respetando la esfera privada. - Clima: cercano, agradable, que impulse y premie la iniciativa.
<p>¿Qué ofrecen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alto nivel de formación. - Iniciativa y creatividad. - Resultados.

Fuente: (Lombardía, Stein y Pin, 2008, p. 20).

Partiendo de las definiciones mencionadas por estos autores el talento de un colaborador es la principal fuente generadora de valor para la organización, es por eso que “las empresas líderes, que poseen rendimientos superiores a los de su competencia, enfocan sus energías en mejorar los elementos de desarrollo y retención de sus trabajadores de alto rendimiento en puestos estratégicos” (Kehinde, 2012, p. 180), dado esto una de las teorías más utilizadas en la gestión del talento es la Teoría de Recursos y Capacidades, desde donde Barney y Wright (1998) afirman que cuando la empresa se enfoca en los recursos presenta un cambio en la gestión estratégica de los recursos humanos, rompe paradigmas identificando los recursos internos como activos estratégicos, los cuales afirman que es una ventaja competitiva, al adquirirlos y desarrollarlos, la mayoría de los autores que han dedicado sus investigaciones al estudio del talento identifican que el clasificar a los colaboradores por sus talentos y apoyarlos a su potencialización garantizan mejores resultados para organización (Williams, 2000; Smart 2005; Stahl et al., 2012).

Alles (2006) manifiesta que para incrementar el crecimiento y avance de los colaboradores es necesario aumentar sus capacidades emocionales e intelectuales, enfatizando en el comportamiento, los valores, las preferencias profesionales, evaluaciones de desempeño y las necesidades de la organización; en su literatura afirma que las organizaciones para alcanzar el desarrollo de sus recursos humanos debe: administrar los puestos de trabajo, definir planes de carrera al interior de la organización, ejecutar evaluaciones de desempeño, administrar los sistemas de planes de sucesión y fortalecer la formación y entrenamiento del personal de la empresa.

Para concluir, es de vital importancia que las organizaciones sean realmente conscientes de que enfrentan exigencias de un entorno totalmente globalizado y de grandes cambios tecnológicos que

requieren de un talento humano más competente y que, por ende, para alcanzar una empresa altamente competitiva requieren de un personal con talento sobresaliente para lograrlo.

Macroprocesos de Gestión humana

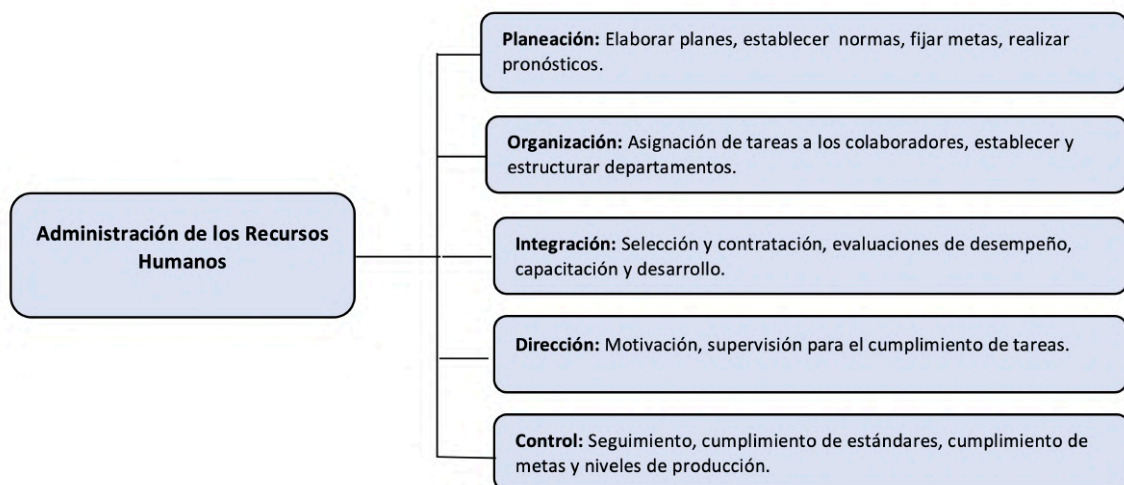
Para dar inicio al soporte teórico y a la literatura consultada, es importante definir el concepto de organizaciones desde el punto de vista empresarial. Las organizaciones son “una comunidad de personas que mediante la utilización de recursos materiales, tecnológicos y financieros realizan tareas asignadas para el beneficio de un fin que es el negocio” según Gelabert (2014, p. 23) quien también afirma que la evolución de las organizaciones se encuentra determinada por los cambios propios de las personas que las componen. Por otra parte, Chiavenato (2007, p. 27) afirma que “las organizaciones existen debido a que las personas tienen objetivos que solamente pueden alcanzarse mediante la actividad organizada”, conforme a estas afirmaciones la cooperación entre personas y el desarrollo de diferentes actividades alineadas generan un bien común para todas las partes involucradas, lo que arroja como fuente principal de su éxito o fracaso el talento humano que la integre.

Santos (2016) citando a Aponte (2006, p. 6) manifiesta que la administración del personal se ha realizado desde el momento en que las personas necesitaron trabajar en grupo y cuando el factor humano dejó de ser costo para la organización, ahora es definida como: “el sistema administrativo constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los

trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones”. Dessler (2009) expresa que la administración de personal está constituida por un conjunto políticas acompañados de prácticas eficientes a través de controles en tres funciones: el gerente de línea: es quien dirige la operación y las actividades a ejecutar; la función del coordinador: es quien e asegura de que las actividades ordenadas efectivamente se estén cumpliendo de manera consistente y, por último, las funciones de los auxiliares administrativos: son los encargados de defender los empleados, pese a la asistencia constante que brindan a gerencia.

La administración de recursos humanos “es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, y aspectos de justicia” (Dessler, 2009, p. 31), lo cual se relaciona con las funciones básicas de la administración, que se ilustra la figura 2:

Figura 2. Administración de los recursos humanos



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, Mondy y Noe (2005) afirman que la administración de recursos humanos es la utilización de las personas como recurso para lograr objetivos, estos autores resaltan la importancia que los gerentes de primer nivel desempeñan en la consecución de dichos resultados con un gobierno eficaz en las empresas, basan sus afirmaciones a este nivel de liderazgo, gracias al poder en la toma de decisiones y la influencia que pueden ejercer sobre sus subordinados en la realización de las tareas, las cuales deben ser medidas y evaluadas.

Como concepto se afirma que la gestión humana son: “los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la Dirección de la Organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal” (García et al., 2017), esos procesos se enfatizan en la cobertura de las necesidades de los colaboradores de la organización, la cual abarca: capacitación para nuevos empleados en su puestos de trabajo, análisis y diseño de puestos, desarrollo del empleado, aumento del potencial, evaluación de desempeño, incentivos y beneficios al empleado, gestión de higiene y salud en el trabajo. Sin embargo, García (2008) expone que la gestión humana está compuesta por cinco macro procesos que pueden actuar simultáneamente en la organización, el autor los describe de manera secuencial dando como primer componente la organización y planificación del área de Gestión humana, esta tiene como meta estructurar el conjunto de actividades a desarrollar de forma estratégica para brindar el apoyo esperado a la organización; el segundo componente es la incorporación y adaptación de las personas a la organización, su objetivo es alinear a los colaboradores con los objetivos y la cultura de la empresa; el tercer componente es bienestar, compensación y salud de las personas, este se enfoca

en implementar actividades que estimulen y motiven al empleado para que se sostenga en la organización; el cuarto componente es el desarrollo del personal, tiene como enfoque potencializar las habilidades intelectuales y conocimiento profesional con el fin de estimular la innovación y generar valor a la empresa, y el quinto y último componente son las relaciones entre empleador y empleado el cual tiene como objetivo generar estabilidad y aporte al enfoque estratégico de la organización. En la figura 2, se resumen los macro procesos y las actividades que generan valor a la organización.

Figura 3. Macro procesos de la Gestión del Talento Humano



Fuente: García, Murillo & González (2017 – p. 11)

Todo lo expresado a través de diferentes autores lleva a la conclusión de que la gestión humana abarca de manera global las actividades que debe ejecutar la organización en bienestar del colaborador; Carmona (2004) resalta que es aquella área fundamental para el proceso formativo del colaborador, define sus conductas al interior de la mis-

ma y que el desempeño del talento humano genere beneficios de alto impacto para la consecución de objetivos y ejecución de estrategias, es por ello que el talento humano es un factor indispensable para la compañía para el alcance de sus resultados a través de acciones que generan un constante valor para la organización, estas las personas que la componen a través su gran variedad de talentos generan una amplia cobertura para la empresa, lo cual le permite afrontar los constantes desafíos a los que el mercado actual los lleva afrontar, es por ello que dentro de este marco teórico es importante definir qué significa el concepto de talento, según la Real Academia Española, RAE (2001), que dice que es un concepto que tiene tres definiciones: inteligencia (capacidad de entender), aptitud (capacidades o cualidades para el desempeño de una ocupación) y persona inteligente o apta para desempeñar una ocupación, sin embargo, al investigar este concepto existen abundantes definiciones y enfoques en áreas deportivas, psicológicas, educativas y empresariales. Para efectos de la investigación del presente capítulo nos enfocaremos en las definiciones empresariales sin obviar que las demás afirmaciones no sean importantes.

Gallardo (2013) sugiere que un empleado sin las habilidades necesarias no puede alcanzar un excelente desempeño, sin embargo, este potencial es desarrollado en conjunto con factores como: el compromiso y la motivación. El mismo autor, en la Tabla 2 resume en diferentes términos como definen y relacionan los autores el concepto de talento con un concepto específico.

Tabla 2. Términos y fuentes

Término	Fuente
Habilidad	Gagné (2000); (1966); Michaels et al (2001); Silzer y Dowell (2010); Tansley et al. (2006); Williams (2000)
Capacidad	Jericó (2001)
Aptitud	Stahl et al. (2007)
Compromiso	Ulrich (2007)
Experiencia	Cheese, Thomas y Craig (2008)
Conocimiento	Bethke – Langenegger (2012); Cheese, Thomas y Craig (2008); Michaels et al. (2001); Tansley et al (2006)
Rendimiento	Stahl et al (2007); Tansley et al. (2007)
Potencial	Tansley et al. (2006); Tansley et al (2007)
Patrones de pensamiento, comportamiento	Buckingham y Vosburgh (2001); Cheese, Thomas y Craig (2008)
Destreza	Cheese, Thomas y Craig (2008); Gagné (2000); Hinrichs (1966); Michaels et al. (2001); Silzer y Dowell (2010); Tansley et al (2006)
Potencial	Bethke-Langenegger (2012); González – Cruz et al. (2009); Silzer y Dowell (2019); Ulrich (2007); Williams (2000)
Contribución	Ulrich (2007)

Fuente: Gallardo (2013, p. 30).

La tabla 2 muestra que el talento es un concepto multidimensional, es un diamante escaso y que requiere esfuerzos adicionales para que las compañías lo identifiquen y lo retengan para su beneficio, puesto que son aquellas personas con la habilidad y capacidad de desarrollar actividades y estrategias que garanticen productividad y éxito para la compañía, sus destrezas y aptitudes sobresalientes las que

llevan a minimizar procesos y generar ganancias sustancialmente importantes para la sostenibilidad de la empresa en el mercado que hoy por hoy es altamente competitivo y demandante.

Al hablar de talento humano en las organizaciones es indispensable hacer una revisión literaria sobre clima organizacional, actualmente es una de las variables que generan mayor impacto al interior de la organización, Chiang, Salazar y Núñez (2007) expresan que son características de la empresa a partir de las diversas percepciones descriptivas de los colaboradores, como un conjunto de expectativas que hacen referencia a los resultados de la organización y lo que esperan lograr en su interior, lo que genera una estrecha relación con el desempeño y la satisfacción laboral.

Según, Salinas, Laguna y Mendoza (1994), la satisfacción laboral está directamente enlazada según diferentes modelos que puedan aplicarse según la naturaleza de la organización, un ejemplo de ello, es el Modelo de Vroom, el cual enfatiza en que los colaboradores están satisfechos en su labor hasta que esta les permita conseguir lo que desean y a su vez lograr su máximo desempeño, teniendo como principal objetivo la satisfacción de sus necesidades; sin embargo, en términos generales conforme a las diversas apreciaciones de los autores, se puede definir que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes que el colaborador expresa frente a su labor diaria, las cuales son mucho más que actividades consecutivas, hay que mencionar además que es una variable que tiene impactos significativos en el desempeño laboral, bienestar en la empresa, retención del talento y rotación laboral.

METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo descriptiva con el fin de examinar el impacto que tendría la retención del talento humano y sus componentes en la fuerza comercial de la regional Cali de Coomeva Unidad Corporativa.

Al desarrollar los objetivos específicos y las sub preguntas de investigación del capítulo en la literatura se confirma que la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, 1999, p. 24). Teniendo en cuenta lo mencionado en la literatura la investigación escribe el comportamiento de los colaboradores con los datos previamente recopilados.

Esta investigación evidencia que tipo de prácticas efectivas en las personas debe desarrollar la empresa para las funciones y responsabilidades de tipo comercial para lograr un alto nivel de motivación en los colaboradores como factor determinante para evitar la fuga de talentos.

Es por ello que para llevar a cabo esta investigación se utilizó un enfoque cualitativo. Se considera este un enfoque apropiado para la investigación planteada en este capítulo, dado que se busca recolectar información objetiva que evidencie la realidad en cuanto al nivel de satisfacción de sus colaboradores, incluyendo su desarrollo integral al interior de la organización, para ello se requiere información sobre sus vivencias, percepciones, emociones, sentimientos, lo cual nos proporcionará varias alternativas para tener una comprensión más precisa y resolver el problema planteado.

Por otra parte, la investigación requiere probar que los datos recolectados generen una hipótesis basada en una medición numérica y análisis estadístico y a su vez definir los diferentes patrones de comportamiento de los colaboradores encuestados, según Hernández, Fernández y Baptista (2006) es el enfoque más preciso para que el investigador logre verificar y comprobar por medio de estudios muestrales representativos medidas objetivas que orienten el estudio al alcance del objetivo general, para esta investigación se realizó el siguiente proceso para seleccionar la muestra:

- **Muestreo:** el estudio se llevó a cabo en el Grupo Empresarial Coomeva.
- **La unidad de análisis:** conforme al planteamiento de la investigación los participantes fueron la regional Cali del Grupo Empresarial.
- **Población:** el foco de la investigación fue el equipo comercial de la regional Cali del Grupo Empresarial Coomeva.
- **Muestra:** la población seleccionada fue ejecutivos comerciales, profundizadores y asesores integrales, para un total de 26 colaboradores de la fuerza comercial.

De acuerdo con el problema planteado, el tipo de investigación y enfoque que se realizó se tomó como fuente primaria la vida cotidiana y experiencias concretas de los colaboradores de la fuerza comercial de la regional Cali de Coomeva Unidad Corporativa. La información para esta investigación será recolectada a través de entrevistas.

Con respecto a las fuentes secundarias se empleó revisión documental en libros, artículos, modelos existentes de retención de talento humano.

Para este tipo de investigación se utilizó como técnica de recolección de la información, la entrevista. Esta como técnica se clasifica de acuerdo a su planificación, para este caso utilizaremos las entrevistas semiestructuradas, según Hernández, Fernández y Baptista (2006) es la técnica que de mayor flexibilidad, que permite iniciar con preguntas planeadas e ir las ajustando de acuerdo a la información suministrada por la persona de estudio, de tal manera que nos conduzca al objetivo con la suficiente uniformidad para que los diferentes puntos de vista expuestos nos acerquen al objetivo general de la investigación, esto nos generará un acercamiento mediante informadores clave cuidadosamente seleccionados.

De acuerdo con la literatura, Gómez (2006) menciona las principales herramientas a utilizar para recolectar los datos apropiados durante la entrevista semiestructurada, los cuales se han plasmado sintéticamente en la tabla 3:

Tabla 3. Datos en la entrevista semiestructurada

TIPOS DE PREGUNTAS	NO HACER
Realizar preguntas generales con el objetivo de llegar al tema interesado y generar un ambiente de confianza al entrevistado	Hacer preguntas que generen desconfianza al entrevistado
Seleccionar personas clave dentro del equipo comercial de Coomeva Regional Cali de forma que permita obtener mayor variedad de conceptos	Hacer juicios anticipados
Por medio de una acertada presentación comunicar los objetivos de la investigación a los entrevistados	Inclinarse por algún tipo de respuesta

Demostrar el dominio del tema, gracias a investigación previa teórica	Hacer sentir a las personas encuestadas que se está vulnerando su privacidad
Preparar una guía de los temas a tratar, de manera estructurada	Preparar un cuestionario con respuestas cerradas
Tomar apuntes de la entrevista	No tomar nota de los comportamientos y respuestas del entrevistado
Identificar grupos y personas clave	

Fuente: Elaboración propia.

Para este tipo de investigación los criterios de inclusión del personal entrevistado en la organización fueron:

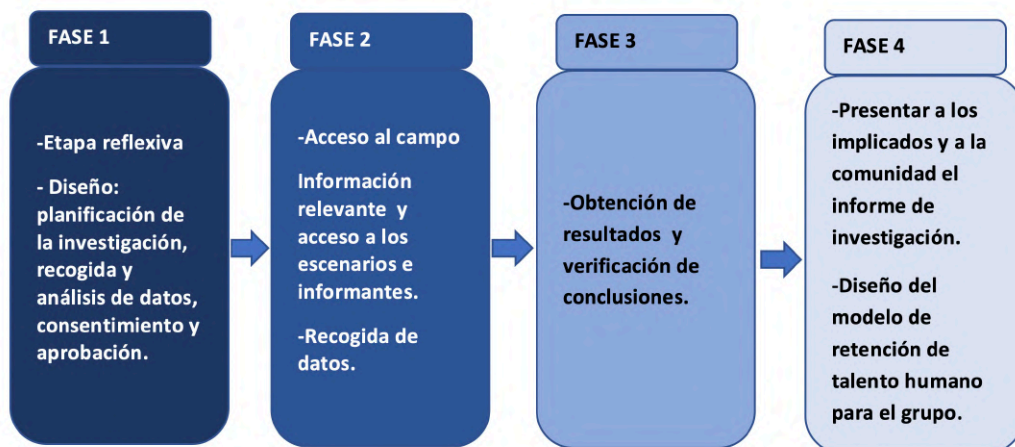
- Funcionarios de la Gerencia Regional, mandos medios, ejecutivos, asesores y personal que intervenga en los procesos comerciales de la regional Cali de Coomeva Unidad Corporativa.
- Funcionarios de Jefatura de Gestión humana como responsables del desarrollo de los ejes estratégicos de la organización.

Para el procesamiento de la información, esta investigación empleó la técnica de análisis del discurso, Sayago (2014) expresa que es una potente técnica que se destaca por su multidisciplinariedad, se pueden analizar las representaciones discursivas y permite centralizar la atención como en la justificación del conflicto, la caracterización de los autores, descripción de los hechos, caracterización de los actores sociales involucrados, tono del relato. El análisis iniciaría con un proceso de codificación.

Gómez, Flores y Jiménez (1999) expresan que la investigación cualitativa permite que se genere una interacción e integración de puntos de vista entre investigador y participantes, este acercamiento se genera gracias a las diferentes fases de la investigación, en las cuales

se definen roles de trabajo de campo, dado que afecta directamente la toma de decisiones en la relación del investigador y participante, para esta investigación se desarrollaron las siguientes fases:

Figura 4. Fases metodológicas



Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

Descripción de las estrategias y actividades implementadas por la empresa para generar motivación en sus empleados

Coomeva (2018a) expresa a sus colaboradores que la organización cuenta con una estructura de gestión humana que ejecuta todos los procesos normativos que permiten una funcionalidad acertada del talento humano al interior de la organización a través del desarrollo de tres ejes estratégicos que son los siguientes:

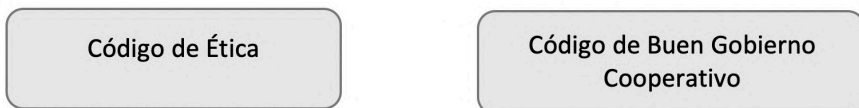
Figura 5. Ejes estratégicos



Fuente: Coomeva (2018)

Transformación y alineación: se enfoca en cinco (5) procesos: reglamentación, procesos operativos de gestión humana, compensación flexible, modelos de pago por resultados y beneficios extralegales. Los procesos son los siguientes (figuras 5 y 6):

Figura 6. Reglamentación.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Procesos de gestión humana.



Fuente: Elaboración propia.

Administración operativa del capital humano: es el proceso donde se evidencian todos los procesos y respectivos instructivos de que rigen al capital humano al interior de la organización.

- Alineación cultural
- Identificación y desarrollo de talentos
- Planeación y modelos de retribución
- Transformación organizacional

Alineación cultural: este eje estratégico en cinco (5) procesos se enfoca en: resultados y generación de valor, servicio integral, identidad cooperativa, liderazgo innovador, bienestar y ambiente laboral.

- **Resultados y generación de valor:** como proceso busca que el colaborador identifique sus responsabilidades y se enfoque en hacer que las cosas pasen, desde la dirección de Gestión humana enfocan y comprometen al colaborador con los resultados.
- **Servicio integral:** promueven los grupos de interés a través de su conocimiento, la iniciativa en el desarrollo de excelentes relaciones y satisfacción de las necesidades de manera profunda, acertada y oportuna.
- **Identidad corporativa:** el asociado es la razón de ser y hacer, incrementan el número y la importancia de nuestros asociados,

fortalecen el sentido de pertenencia y estimulan la asociación de los colaboradores a la cooperativa.

- **Liderazgo innovador:** construyen el compromiso y el futuro de los equipos, alineándonos con la estrategia y la cultura organizacional, impulsándolos y acompañándolos para pensar y hacer las cosas diferentes para obtener resultados superiores a los esperados.
- **Bienestar y ambiente laboral:** desde este proceso ofertan al colaborador diferentes programas que buscan un bienestar corporativo, a través del deporte, la recreación, la familia, balance entre la vida y el trabajo, eventos de integración y seguridad y salud en el trabajo.

Desarrollo integral de talento: este eje aborda al talento humano de la compañía con temas afines con el modelo que se propone en el capítulo a través de los siguientes procesos:

- **Acuerdos de desempeño:** refuerza la cultura organizacional orientada al resultado, el servicio y la generación de valor, buscando fijar y alcanzar metas claras, oportunas, mediables, pero, sobre todo, enfocadas al cumplimiento de la estrategia organizacional y los atributos del Modelo de Liderazgo.
- **Programa de desarrollo individual:** para ello, según Coomeva (2018b), desde la Gerencia Corporativa de Gestión humana se han dispuesto dos cursos virtuales para todos los colaboradores del Grupo Empresarial y jornadas de formación para los directivos del Grupo Coomeva.
- **Modelo de liderazgo colectivo:** en este programa la organización ha definido cinco atributos de comportamientos simples y claros, que deben convertirse en hábitos en cada una de sus actividades y actitudes. Estos atributos precisan los rasgos que todos deben desarrollar en la empresa y así lograr la excelencia en el servicio

para la generación de valor: Comprometidos con el resultado, apasionado por el servicio, confiable por su congruencia, integrador de equipos e inspirador para el desarrollo.

- **Gestión del conocimiento:** la organización a través de este programa busca: identificar y adquirir conocimiento útil, que llegue a la persona indicada, en el momento preciso, por el medio adecuado, para aplicarlo y tomar decisiones en conexión con el servicio y la generación de valor.
- **Programa de altos potenciales:** es el programa corporativo que busca identificar al interior de la organización colaboradores que evidencien actitud, aptitud y potencial sobresaliente en su contribución a la empresa, con el fin de brindarle todos los escenarios y herramientas necesarias para potenciar su desarrollo.
- **Programas de formación:** contempla un conjunto de actividades de formación orientadas al fortalecimiento de las competencias, habilidades y destrezas presentes en los colaboradores partiendo del desarrollo del ser y buscando el desarrollo profesional y personal.

Con el objetivo de dar respuesta al interrogante principal de la investigación se realizó un cuestionario de diagnóstico del nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores de la fuerza comercial.

Encuesta fuerza comercial Coomeva Unidad Corporativa - Regional Cali

Este cuestionario se desarrolla con fines académicos, para efectos de investigación y desarrollo de una tesis de maestría, con el objetivo principal de sensibilizar y aportar los instrumentos necesarios a la

Gerencia Regional de Coomeva Cali, para el diseño de un modelo de retención del talento humano.

Las preguntas tienen como enfoque principal identificar el nivel de motivación de los ejecutivos y asesores, su nivel de conocimiento y satisfacción sobre los diferentes planes de bienestar corporativo que tiene la organización como: plan carrera, desarrollo profesional y compensación.

Gráfico 1. Recibo compensaciones que mejoran mi calidad de vida y la de mi familia

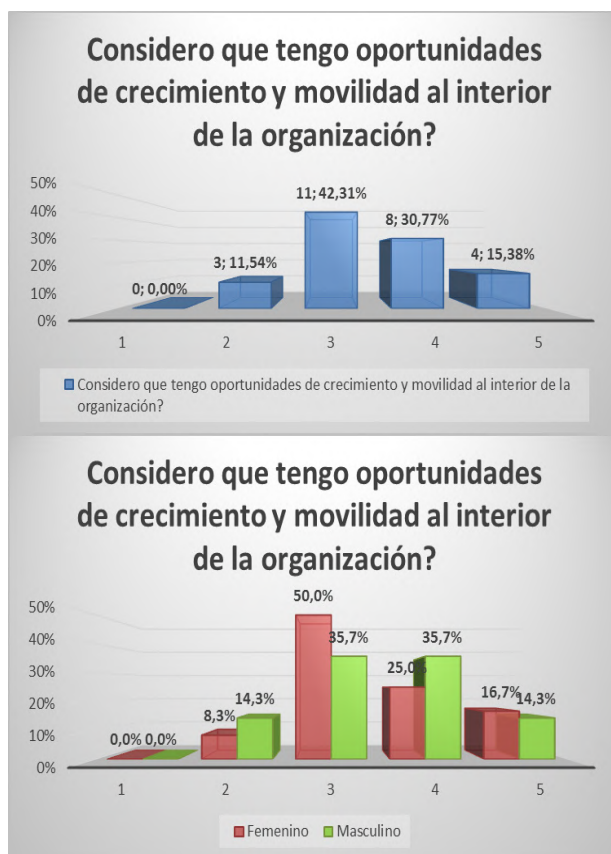


Fuente: Elaboración propia.

El 88,46% de los colaboradores tiene una percepción total o parcial de recibir compensaciones que mejoran la calidad de vida; mientras un 11,54% percibe no tener compensaciones que mejoren su calidad de vida.

El 100,0% de los colaboradores encuestados del género femenino considera total o parcialmente que las compensaciones recibidas mejoran su calidad de vida. El sexo femenino percibe en mayor proporción recibir compensaciones que mejoran su calidad de vida.

Gráfico 2. Considero que tengo oportunidades de crecimiento y movilidad al interior de la organización



Fuente: Elaboración propia.

El 15,38% de los colaboradores tiene una percepción total de tener oportunidades de crecimiento y movilidad al interior de la organización; mientras un 11,54% percibe que no tiene oportunidades de crecimiento y movilidad al interior de la organización. El 35,7% de los colaboradores encuestados del sexo masculino considera parcialmente que tienen oportunidades de crecimiento y movilidad al interior de la organización. El género masculino percibe en mayor proporción que tienen oportunidades de crecimiento y movilidad al interior de la organización.

Matriz de correlación

Gráfico 3. Matriz de correlación

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	19	20	21	22	23	24	25	28	29	30	31	32	33	34
1	1,00	0,06	0,40	0,26	0,23	0,38	0,06	0,21	0,09	0,18	0,17	0,04	0,33	0,03	0,27	0,13	-0,11	0,16	0,34	-0,07	0,18	0,05	0,36	0,41	0,43	0,11	0,23	0,43	0,38	0,39	0,15
2	0,06	1,00	0,30	0,68	0,26	0,48	0,40	0,80	0,54	0,39	0,45	0,19	0,55	0,40	0,26	0,52	-0,08	0,23	0,21	-0,07	0,39	0,24	0,46	0,57	0,57	0,19	0,23	0,22	0,41	0,45	0,82
3	0,40	0,30	1,00	0,50	0,32	0,13	0,42	0,42	0,11	0,35	0,30	0,48	0,50	0,34	0,41	0,43	-0,34	0,47	0,51	-0,26	0,12	0,22	0,33	0,44	0,27	0,36	0,33	0,40	0,22	0,27	0,30
4	0,26	0,68	0,50	1,00	0,33	0,39	0,73	0,83	0,37	0,42	0,70	0,37	0,67	0,33	0,45	0,49	-0,03	0,27	0,37	-0,01	0,50	0,34	0,55	0,68	0,56	0,43	0,44	0,16	0,22	0,28	0,72
5	0,23	0,26	0,32	0,33	1,00	0,19	0,42	0,16	0,64	0,75	0,65	0,63	0,68	0,65	0,65	0,25	0,08	0,61	0,68	-0,24	0,43	0,74	0,72	0,47	0,58	0,67	0,74	0,24	0,16	0,22	0,26
6	0,38	0,48	0,13	0,39	0,19	1,00	0,15	0,43	0,45	0,07	0,27	0,07	0,39	0,21	0,28	0,47	0,06	0,21	0,35	-0,01	0,63	0,28	0,54	0,60	0,61	0,33	0,47	0,13	0,21	0,69	0,36
7	0,06	0,40	0,42	0,73	0,42	0,15	1,00	0,44	0,31	0,62	0,78	0,42	0,57	0,40	0,72	0,55	0,05	0,37	0,56	-0,06	0,14	0,30	0,39	0,42	0,41	0,44	0,44	0,28	0,35	0,03	0,56
8	0,21	0,80	0,42	0,83	0,16	0,43	0,44	1,00	0,31	0,23	0,42	0,21	0,58	0,41	0,27	0,47	-0,18	0,25	0,14	-0,11	0,46	0,20	0,36	0,50	0,42	0,24	0,20	0,14	0,22	0,32	0,77
9	0,09	0,54	0,11	0,37	0,64	0,45	0,31	0,31	1,00	0,73	0,44	0,29	0,37	0,42	0,37	0,46	0,07	0,16	0,45	-0,11	0,47	0,49	0,56	0,42	0,55	0,27	0,40	0,04	0,20	0,36	0,48
10	0,18	0,39	0,35	0,42	0,75	0,07	0,62	0,23	0,73	1,00	0,64	0,38	0,51	0,52	0,70	0,43	-0,08	0,32	0,67	-0,07	0,17	0,49	0,55	0,47	0,50	0,39	0,44	0,31	0,35	0,12	0,43
11	0,17	0,45	0,30	0,70	0,65	0,27	0,78	0,42	0,44	0,64	1,00	0,52	0,81	0,49	0,77	0,41	0,08	0,51	0,63	-0,09	0,49	0,64	0,71	0,65	0,62	0,64	0,67	0,31	0,34	0,22	0,56
12	0,04	0,19	0,48	0,37	0,63	0,07	0,42	0,21	0,29	0,38	0,52	1,00	0,64	0,66	0,39	0,12	-0,07	0,73	0,52	-0,09	0,34	0,76	0,50	0,32	0,46	0,74	0,65	0,42	0,26	0,28	0,32
13	0,33	0,55	0,50	0,67	0,68	0,39	0,57	0,58	0,37	0,51	0,81	0,64	1,00	0,66	0,65	0,49	-0,13	0,71	0,63	-0,14	0,50	0,67	0,76	0,71	0,68	0,69	0,70	0,49	0,45	0,46	0,67
14	0,03	0,40	0,34	0,33	0,65	0,21	0,40	0,41	0,42	0,52	0,49	0,66	0,66	1,00	0,65	0,46	-0,18	0,74	0,58	-0,20	0,25	0,55	0,57	0,40	0,44	0,54	0,50	0,51	0,39	0,35	0,49
15	0,27	0,26	0,41	0,45	0,65	0,28	0,72	0,27	0,37	0,70	0,77	0,39	0,65	0,65	1,00	0,57	0,02	0,56	0,75	-0,18	0,28	0,47	0,61	0,54	0,46	0,54	0,58	0,45	0,40	0,26	0,35
16	0,13	0,52	0,43	0,49	0,25	0,47	0,55	0,47	0,46	0,43	0,41	0,12	0,49	0,46	0,57	1,00	0,09	0,29	0,54	-0,14	0,18	0,06	0,38	0,40	0,28	0,08	0,18	0,31	0,43	0,42	0,56
17	-0,11	-0,06	-0,13	-0,10	0,08	0,06	0,05	-0,15	0,07	-0,11	0,08	-0,07	-0,13	-0,16	0,02	0,01	1,00	-0,11	0,02	0,33	0,25	0,12	0,09	0,07	0,07	0,08	0,07	-0,10	-0,11	0,11	-0,13
19	0,16	0,23	0,47	0,27	0,61	0,21	0,37	0,25	0,16	0,32	0,51	0,73	0,71	0,74	0,56	0,29	-0,18	1,00	0,57	-0,11	0,38	0,59	0,48	0,38	0,38	0,58	0,67	0,57	0,36	0,30	0,26
20	0,34	0,21	0,51	0,37	0,68	0,35	0,56	0,14	0,45	0,67	0,63	0,52	0,63	0,58	0,75	0,54	0,02	0,57	1,00	-0,16	0,26	0,53	0,77	0,62	0,55	0,55	0,64	0,53	0,45	0,46	0,33
21	-0,07	-0,07	-0,18	-0,01	-0,24	-0,01	-0,26	-0,11	-0,12	-0,07	-0,08	-0,05	-0,14	-0,16	-0,18	-0,14	0,33	-0,12	-0,16	1,00	0,10	-0,13	-0,08	0,15	0,11	-0,05	0,05	0,10	0,09	0,08	-0,08
22	0,18	0,39	0,12	0,50	0,43	0,63	0,14	0,46	0,47	0,17	0,49	0,34	0,50	0,25	0,28	0,18	0,25	0,38	0,26	0,10	1,00	0,64	0,55	0,53	0,46	0,48	0,62	0,09	0,18	0,45	0,22
23	0,05	0,24	0,22	0,34	0,74	0,28	0,30	0,20	0,49	0,49	0,64	0,76	0,67	0,55	0,47	0,06	0,12	0,59	0,53	-0,11	0,64	1,00	0,69	0,47	0,61	0,84	0,78	0,12	0,03	0,40	0,28
24	0,36	0,46	0,33	0,55	0,72	0,54	0,39	0,36	0,56	0,55	0,71	0,50	0,76	0,57	0,61	0,38	0,09	0,48	0,77	-0,09	0,55	0,69	1,00	0,84	0,81	0,69	0,75	0,32	0,30	0,63	0,50
25	0,41	0,57	0,44	0,68	0,47	0,60	0,42	0,50	0,42	0,47	0,65	0,32	0,71	0,40	0,54	0,40	-0,01	0,38	0,62	0,15	0,53	0,47	0,84	1,00	0,80	0,58	0,68	0,40	0,35	0,61	0,54
28	0,43	0,57	0,27	0,56	0,58	0,61	0,41	0,42	0,55	0,50	0,62	0,46	0,68	0,44	0,46	0,28	0,07	0,38	0,55	0,11	0,46	0,61	0,81	0,80	1,00	0,70	0,75	0,31	0,37	0,66	0,63
29	0,11	0,19	0,36	0,43	0,67	0,33	0,44	0,24	0,27	0,39	0,64	0,74	0,69	0,54	0,54	0,08	0,08	0,58	0,55	-0,05	0,48	0,84	0,69	0,58	0,70	1,00	0,89	0,14	0,01	0,36	0,29
30	0,23	0,23	0,33	0,44	0,74	0,47	0,44	0,20	0,40	0,44	0,67	0,65	0,70	0,50	0,58	0,18	0,07	0,67	0,64	0,05	0,62	0,78	0,75	0,68	0,75	0,89	1,00	0,23	0,09	0,42	0,26
31	0,43	0,22	0,40	0,16	0,24	0,13	0,28	0,14	0,04	0,31	0,31	0,42	0,49	0,51	0,45	0,31	-0,16	0,57	0,53	0,10	-0,03	0,12	0,32	0,40	0,31	0,14	0,23	1,00	0,87	0,39	0,34
32	0,38	0,41	0,22	0,22	0,16	0,21	0,35	0,22	0,20	0,35	0,34	0,26	0,45	0,39	0,40	0,43	-0,18	0,36	0,45	0,09	-0,06	0,03	0,30	0,35	0,37	0,01	0,09	0,87	1,00	0,42	0,55
33	0,39	0,45	0,27	0,28	0,22	0,69	0,03	0,32	0,36	0,12	0,22	0,28	0,46	0,35	0,26	0,42	0,11	0,30	0,46	0,08	0,45	0,40	0,63	0,61	0,66	0,36	0,42	0,39	0,42	1,00	0,46
34	0,15	0,82	0,30	0,72	0,26	0,36	0,56	0,77	0,48	0,43	0,56	0,32	0,67	0,49	0,35	0,56	-0,15	0,26	0,33	-0,06	0,22	0,28	0,50	0,54	0,63	0,29	0,26	0,34	0,55	0,46	1,00

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de correlación

Se observan fuertes relaciones de asociación fuerte y positiva en el patrón de respuesta para los individuos cuestionados en las siguientes parejas de preguntas:

- Asociación del 89% entre la situación de si la promoción de cargos se basa en habilidades y competencias y la situación de si los directivos se involucran en la gestión del talento.
- Asociación del 87% entre la situación de si las condiciones salariales son competitivas en el mercado y la situación de si el salario es acorde a las funciones y metas alcanzadas.
- Asociación del 84% entre la situación de si la organización genera oportunidades de ascenso y la situación de si los procesos de promoción son visibles.
- Asociación del 84% entre la situación de si la organización genera planes de desarrollo para los cargos y la situación de si la promoción se hace por competencias y habilidades.
- Asociación del 83% entre la situación del ambiente laboral para el desarrollo de funciones y la situación de si el colaborador se siente parte de un equipo de trabajo.
- Asociación del 82% entre la situación de si es feliz el colaborador ejecutando su labor y la situación de si el colaborador es feliz en su lugar de trabajo.
- Se destacan fuertes relaciones de asociación inversa en el patrón de respuesta para los individuos cuestionados en las siguientes parejas de preguntas:
- Asociación del -30% entre la situación de si está dispuesto a trabajar en su desarrollo profesional y la situación de si las condiciones laborales son competitivas frente al mercado.

- Asociación del -29% entre la situación de si está dispuesto a trabajar en su desarrollo profesional y la situación de si la organización apoya a los colaboradores en su formación académica.
- Asociación del -24% entre la situación de si el liderazgo del jefe es adecuado para generar motivación en el equipo de trabajo y la situación del interés en que se ejecuten formaciones para el desarrollo de su carrera laboral.

En conclusión, las situaciones de asociación directa confirman el hecho de un instrumento correctamente utilizado y donde los colaboradores expresan interés en la promoción de cargos, en la compensación, desarrollo de carrera laboral y felicidad en el trabajo de manera consecuente. La asociación indirecta muestra puntos importantes donde la compañía debe enfocarse bien sea para mejorar o darles mayor visibilidad con respecto a sus colaboradores.

Diseñar estrategias y actividades de retención del talento potencial de los colaboradores, enfocada en gestionar su conocimiento, desarrollo profesional, sistema de compensación y plan carrera

Teniendo en cuenta el resultado y las evidencias que arrojan las encuestas y al diagnóstico de necesidades se sugiere a la organización a nivel regional el siguiente sistema de beneficios:

- **Diagnóstico de necesidades**

Formación académica: el aplicarlas en el Área Comercial lleva a que el colaborador profesionalice su gestión, fidelice a los asociados ante un servicio más eficaz y que sea más eficiente en sus diferentes

presentaciones del portafolio ante los diversos prospectos, esto posibilita que al desempeñar adecuadamente su labor incrementen sus ingresos y la productividad para la empresa sea mayor.

Crecimiento personal o autorrealización: Peiró y Prieto (1996) manifiestan que el individuo y la actividad profesional están conectados, debido a que relaciona la utilización, desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas con el objetivo principal de alcanzar las metas profesionales, que a su vez genera sentimientos de logro, autorrealización y satisfacción con el trabajo.

- **Propuesta de beneficios**

Conforme al resultado de las encuestas realizadas, los colaboradores de la fuerza comercial de la regional Cali de Coomeva Unidad Corporativa, expresan el deseo de que la compañía a nivel regional apoye su desarrollo formativo; para ello esta investigación propone que la organización oferte en su programa de bienestar los convenios educativos ya existentes en el portafolio y que adicional a ello conforme a su estrato social (preferiblemente estratos 1, 2 y 3), notas educativas y rangos salariales se brinde inicialmente subsidios educativos hasta de un tope máximo del 50%. Esto conlleva a los colaboradores a mantenerse el proceso y alineados con los objetivos principales de la organización.

A continuación, se relacionan las carreras universitarias de la ciudad de Cali – Colombia que tienen afinidad con las labores que a diario desempeña la fuerza comercial:

- **Administración de Empresas**
- **Mercadeo y Ventas**
- **Finanzas y negocios internacionales**
- **Comercio Exterior**
- **Ingeniería Industrial**

Es importante resaltar para la organización que la capacitación no debe verse como una obligación a cumplir, según Evans y Lindsay (2008), debe verse como una inversión que trae beneficios para la empresa y el colaborador, algunos de los beneficios que relacionan en la literatura son: actitudes más positivas al interior de la organización, eleva la moral del personal, optimiza procesos, mejora relación jefes- subordinados, facilita la comprensión de las políticas de la empresa, contribuye a la solución de problemas, incrementa la productividad y calidad del trabajo, facilita la promoción de los empleados es por eso que “los beneficios de la capacitación y el entrenamiento con base en la calidad supera los costos.

Conforme a lo anterior, es necesario evidenciar los costos que actualmente manejan las carreras universitarias propuestas en los párrafos anteriores y que se presentan en la tabla 4, estos costos son los expuestos al público en general, es por eso es necesario tener en cuenta que, como Grupo Empresarial, puede llegar a acuerdos de económicos preferenciales que no se mencionan en el capítulo porque hacen parte de otro tipo de negociación.

Tabla 4. Grupo Empresarial

UNIVERSIDADES EN CONVENIO				
CARRERAS UNIVERSITARIAS				
Administración de Empresas	\$3.339.169	\$2.700.740	\$5.685.000	\$3.007.098
Mercadeo y Ventas	\$2.610.309	\$2.700.740	\$6.636.000	NO OFERTA
Finanzas y Negocios Internacionales	\$3.649.858	\$2.700.740	\$6.531.000	NO OFERTA
Comercio Exterior	\$3.649.858	NO OFERTA	\$6.531.000	NO OFERTA
Ingeniería Industrial	\$4.469.776	\$4.800.000	\$5.174.450	\$3.389.248

Fuente: Elaboración propia.

La duración de estas carreras universitarias es de 5 años que equivalen a 10 semestres, los programas relacionados pueden ser tomados en el horario diurno o nocturno.

Otro resultado importante que arrojó las entrevistas realizadas a la fuerza comercial de la regional Cali en Coomeva Unidad Corporativa, es el deseo que expresan sus asesores y ejecutivos en ser formados en competencias y habilidades de liderazgo y manejo de equipos, según, Andrés (2005) expresa que la formación constituye uno de las principales herramientas que posee la organización para desarrollar el capital humano e incrementar su productividad, debido a que ayuda a moldear directamente la personalidad del colaborador, potencializa las capacidades intelectuales y genera nuevos conocimientos.

- **Plan de formación para directores**

Objetivo del plan: contribuir al desarrollo de las competencias de liderazgo que permitan a los colaboradores incrementar su productividad y desarrollar influencia positiva sobre otros.

Metodología: teórico – práctico, de una duración de 8 meses, para un total de horas de formación de 60 horas y los horarios en que se realizaría este plan de formación son los fines de semana, para no afectar la operación.

Resultados esperados en competencias:

- Liderazgo: el colaborador desarrollará la capacidad de influir positivamente sobre personas o grupos con enfoque orientado al logro y cumplimiento de metas.
- Comunicación asertiva: al final del programa el colaborador contará con una calificación nivel 5, el cual lo acreditará con conductas de organización –resultado y conductas de relación.

Temas de formación

El plan de formación propone que el aprendizaje sea mediante talleres prácticos y vivenciales en busca de que los participantes incorporen en su diario vivir los conocimientos adquiridos, es por eso que los temas de formación serán:

- Desarrollo de habilidades gerenciales
- Formación de equipos de alto desempeño
- Coaching – Gestión de conflictos
- Gestión del desempeño y desarrollo de equipos
- Toma de decisiones y negociación
- Autoliderazgo y manejo de emociones

Tabla 5. Módulos para Plan de Formación de Directores

Módulos	Módulo presencial	Contenido de las horas de formación	Contenidos	Evaluación
Módulo 1: Desarrollo de habilidades gerenciales	Diez horas de duración secuenciado en dos sesiones formativas dirigido a todos los estudiantes.	Enfatiza en las habilidades que debe tener un individuo para liderar eficientemente su equipo de trabajo.	Estimulación del pensamiento crítico, Comunicación asertiva, Autocontrol, Capacidad de liderazgo, Capacidad de negociación y Trabajo en equipo exitoso.	Se evaluarán las sesiones del módulo con la asistencia presencial y desarrollo de talleres y actividades en clase.
Módulo 2: Formación de equipos de alto desempeño	Diez horas de duración secuenciado en sesiones formativas dirigido a todos los estudiantes.	Enfatiza en las habilidades que debe tener un individuo para formar equipos de alto desempeño.	Trabajo en equipo, selección y contratación asertiva, cumplimiento de objetivos, autoliderazgo e identificación de oportunidades de mejora.	Se evaluarán las sesiones del módulo con la asistencia presencial y desarrollo de actividades en clase.
Módulo 3: Coaching – Gestión de conflictos	Diez horas de duración secuenciado en sesiones formativas dirigido a todos los estudiantes.	Enfatiza en las habilidades que debe tener un individuo para hacer Coaching – Gestión de conflictos.	Socialización de experiencias de liderazgo, autorreconocimiento, alineación de equipo, autoliderazgo, entender y manejar las relaciones de conflicto en la organización y con el entorno, hacia relaciones productivas.	Se evaluarán las sesiones del módulo con la asistencia presencial y desarrollo de actividades en clase.

Módulo 4: Gestión del desempeño y desarrollo de equipos	Diez horas de duración secuenciado en sesiones formativas dirigido a todos los estudiantes.	Enfatiza en las habilidades que debe tener un individuo para hacer Gestión del desempeño y desarrollo de equipos.	Alineación del equipo con los objetivos de la organización, reconocimiento del desempeño, alineación de equipo, priorización e actividades, enfoque y reconocimiento.	Se evaluarán las sesiones del módulo con la asistencia presencial y desarrollo de actividades en clase.
Módulo 5: Toma de decisiones y negociación	Diez horas de duración secuenciado en sesiones formativas dirigido a todos los estudiantes.	Enfatiza en las habilidades que debe tener un individuo para la toma de decisiones y negociación.	Definición de conceptos, manejo de paradigmas, capacidad comunicacional, priorización e actividades y factores de la negociación	Se evaluarán las sesiones del módulo con la asistencia presencial y desarrollo de actividades en clase.
Módulo 6: Autoliderazgo y manejo de emociones	Diez horas de duración secuenciado en sesiones formativas dirigido a todos los estudiantes.	Enfatiza en las habilidades que debe tener un individuo para la autoliderazgo y manejo de emociones.	Definición de conceptos, manejo de paradigmas, conexión con mis propósitos, manejo de emociones y autoconocimiento	Se evaluarán las sesiones del módulo con la asistencia presencial y exposición frente al salón de clase.

Fuente: Elaboración Propia.

Se proponen los siguientes indicadores para realizar un control constante para medir el impacto en efectividad del proceso en los trabajadores:

INDICADORES DE GESTIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Indicador de cumplimiento de programa de formación:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de eventos de formación ejecutados/}}{\text{N}^\circ \text{ de eventos programados} \times 100} \\ \frac{\text{N}^\circ \text{ de personas formadas /}}{\text{N}^\circ \text{ de eventos programados} \times 100}$$

Indicador de rotación:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados que salen de la fuerza comercial al año/}}{\text{la media del N}^\circ \text{ de empleados de planta} \times 100} = \\ \% \text{Rotación fuerza comercial}$$

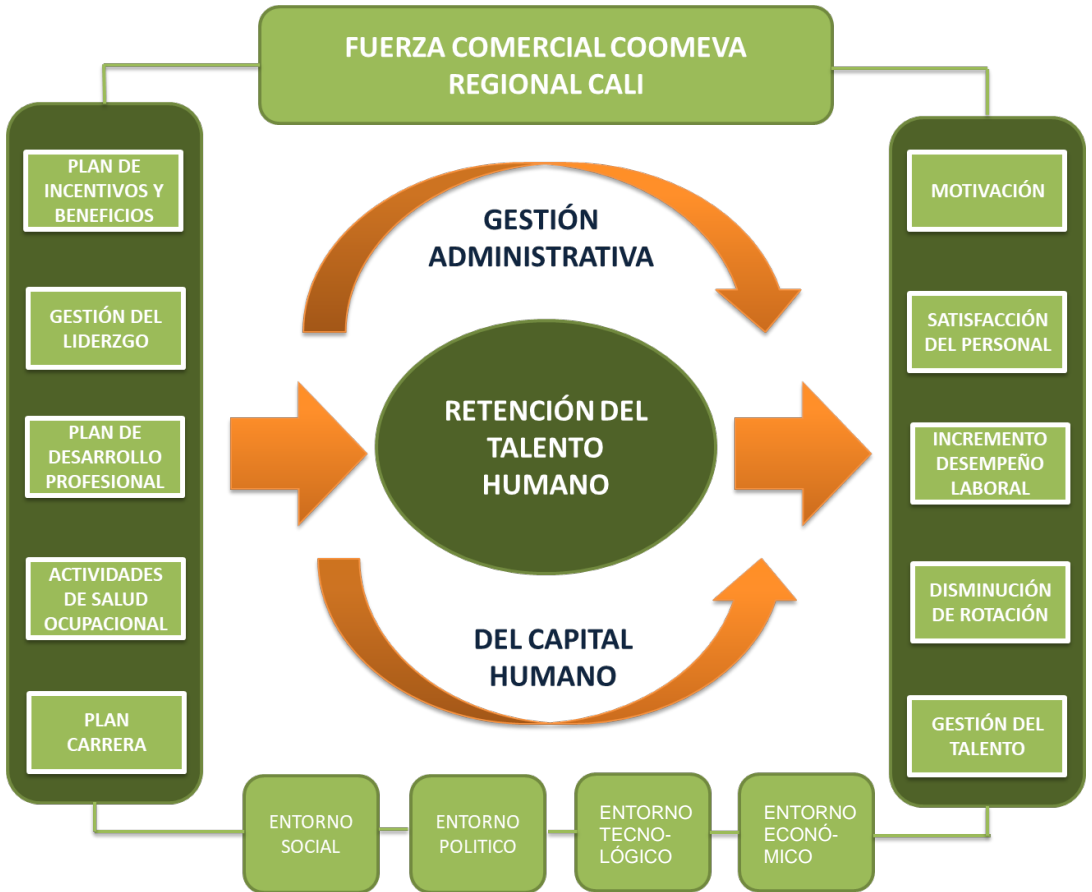
Indicador de costos de Rotación

$$\text{Costo de desvinculación} + \text{costo de vacante} + \\ \text{costo de reemplazo} + \text{entrenamiento} = \text{costos de rotación.}$$

- **Modelo gráfico de retención del talento humano en la Regional Cali de Coomeva Unidad Corporativa**

A continuación en el gráfico 4 se presenta el modelo de retención propuesto acorde a las necesidades identificadas en el grupo Coomeva.

Gráfico 4. Modelo gráfico de retención del talento humano en la Regional Cali de Coomeva Unidad Corporativa



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Se identifica que la organización cuenta con una estructura amplia en materia de gestión y bienestar del talento humano, basado

en compensación monetaria o planes de beneficios llamados extralegales destinados a mejorar la calidad de vida del colaborador.

Acorde a los resultados obtenidos, se identifican oportunidades de mejora debido a que la organización no profundiza en la retención del talento, aunque en su estructura tiene un programa llamado “Altos potenciales” y el programa a nivel nacional identifica aquellos colaboradores que tienen habilidades diferenciales, cuando llega a las regionales los cupos son muy limitados y el sentir de la comunidad de empleados, conforme a los resultados de las encuestas es que otros patrones fuera de los competencias o habilidades inciden en la selección de aquellos talentos.

De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que las decisiones de los administrativos al ejecutar la planeación de la gestión del talento humano de la organización deben unir sus esfuerzos y proveer al colaborador una mayor inversión en educación y capacitación académica y certificada, debido a que los colaboradores de la fuerza comercial desean ser más competitivos, fortalecer y adquirir nuevas competencias y habilidades con el fin de poder aspirar a nuevos cargos en la organización.

Conforme al resultado de las encuestas, el colaborador las desea percibir de forma integral, debido a que impacta directamente en su motivación. Se evidencia que la organización necesita establecer como uno de sus factores principales, dentro de la gestión del talento motivar y retener el personal talentoso en la empresa, Coomeva Unidad Corporativa maneja productos, con una carga altamente informativa, es por ello que al no retener esa fuerza comercial integralmente capacitada para desempeñar su labor, un abandono del cargo puede significar fuertes impactos en la productividad de

la organización, por tal motivo el no tener un reconocimiento de los planes carrera, ni formar integralmente este personal, puede generar un alto impacto en la productividad de la organización.

El mercado actual exige a las compañías que día a día sean más eficientes en la gestión del talento, debido a que es en ellos que se encuentra la generación única de ideas, lo que crea para la compañía una ventaja competitiva en el mercado. En este capítulo se busca llevar a la organización a una clara sensibilización sobre la importancia de retener estos talentos al interior de la compañía; es por ello que se realiza la propuesta de crear un plan de formación para la fuerza comercial donde se aprecian colaboradores muy talentosos y que día a día el desarrollo de su rol los impulsa a tomar el control de su carrera profesional, como lo evidencian las encuestas realizadas los colaboradores expresan interés en la promoción de cargos, en la compensación, desarrollo de carrera laboral y felicidad en el trabajo de manera consecuente.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Andrés, M. P (2005). *Gestión de formación en la Empresa*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Aponte, J. C. (2006). *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Arias Odon, Fidias G.(1999). *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración* - - 3ra. ed. Caracas: Episteme.
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998): "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive ad-

- vantage". *Human Resource Management*, Vol. 37, N. 1, pp. 31-46.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Carmona, F. (2004). Gestión del Recurso Humano en la empresa. (T. Ediciones, Ed.) *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 1(1), 115-116.
- Castells, M. (2001). Tecnología de la información y capitalismo global. In *En el límite: la vida en el capitalismo global* (pp. 81-112). Barcelona: Tusquets.
- Chiang, V.M., Salazar, B.C & Núñez, P.A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud mental: Hospital Tipo T", *Theoria*, 16 (2): 61-76.
- Chiavenato I. (2007). *Administración de los recursos humanos*. Bogotá: Mc.Graw. Hill. Bogotá. Colombia
- Coomeva (2018a). Código de buen gobierno corporativo. Recuperado de <https://www.coomeva.com.co/21319>
- Coomeva (2018b). Gestión humana. Recuperado de <http://intranet.coomeva.com.co/>
- Dessler, G., (2009) *Administración de recursos humanos 11° ed.* ISBN: 978-607-442-285-6. México: Pearson.
- Díaz B., L., Torruco G., U., Martínez H., M. & Varela R., M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
- Evans, James R. Lindsay, William M. (2008). *Administración y control de la calidad. Cengage Learning*. México D.F.
- Gallardo, E. (2013). Disentangling the 'talent' concept as applied to the world of work. Tesis de Doctorado, Facultad de Economía y Organización de Empresas, Universidad de Barcelona, España.
- García, M. (2008). La Gestión humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica. En: M. García, K. Sánchez y A. Zapata, *Perspectivas teóricas para el Estudio de la Gestión humana* (pp. 13-65). Santiago de Cali: Editorial Universidad de Valle.

- García, Murillo, Vargas & González. (2017). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. ISBN: 978-958-670--910-. Cali: Universidad del Valle.
- Gelabert, M. P. (2014). *Gestión de personas 6ª ed.: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Gómez, G. R., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: ediciones Aljibe.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Editorial Brujas.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, T. G. (2017). Factores determinantes para la retención del talento internacional en la empresa. El caso de México y España - Tesis doctoral. Madrid: Universidad Pontificia Comillas - Repositorio.
- Hirschfeld, K. (2006). *Retención y Fluctuación: Retener Empleados Perder Empleados*. Berlín: ID Text.
- Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance. *Journal Of Management Research*, 4 (2), 178-186.
- Lombardía, P. G., Stein, G., & Pin, J. R. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales-motivaciones y valores de la generación Y. Documento de investigación. DI-753.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación
- Mondy, W. y Noé, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (1ª. Ed.). México: PEARSON PRENTICE HALL.
- Münch, L. (2005). *Administración de capital humano, la gestión del activo más valioso de la organización*, México: Trillas.
- Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo* (Vol. 1). Madrid: Síntesis.

- Real Academia Española. (2001). Disquisición. En *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.), [Acceso online: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=talento>], 09.06.2015
- Salinas, C., Laguna, J., & Mendoza, M. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Salud Pública*, 36 (1), 22-29.
- Santos, A. C. (2016). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Sayago, S. (2014). El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. *Cinta de moebio*, (49), 1-10.
- Smart, B. (2005). *Topgrading: How leading companies win by hiring coaching and keeping the best people*. New York: Portfolio.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., y Stiles, P., Trevor, J. y Wright, P. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *MIT Sloan Management Review*, 53 (2), 25-32.
- Torres, J. L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados del negocio. *Pensamiento & Gestión*, (18), 151-176. ISSN: 1657-6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64601807>
- Ulrich, D. & Lake, D. (1991). Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 5 (1), 77-92
- Williams, M. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Wright, Patrick M., McMahan, Gary C. (1992) Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-320.

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES EN LA FUNDACIÓN ICOMSALUD IPS

DESIGN OF THE HUMAN MANAGEMENT MODEL FOR THE STRENGTHENING OF THE COMPETENCIES OF COLLABORATORS AT THE ICOMSALUD IPS FOUNDATION

Angie Dubelly Suárez Rojas

✉ angiedubelly@gmail.com

© <https://orcid.org/0000-0001-8630-9057>

Emilio José Corrales Castillo

✉ emiliojosecorrales@gmail.com

© <https://orcid.org/0000-0002-1585-3423>

Olga Guinand Galvis

✉ olgagui@hotmail.com

© <https://orcid.org/0000-0001-6483-3632>

José Luis Duque Ceballos

✉ <https://orcid.org/0000-0002-3074-8808>

© jose.duque01@usc.edu.co

Universidad Santiago de Cali
Cali, Colombia

Cita este capítulo:

Suárez Rojas, A. D., Guinand Galvis, O., Corrales Castillo, E. J. & Duque Ceballos, J. L. (2021). Diseño del modelo de gestión humana para el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores en la fundación ICOMSALUD IPS. En: Duque Ceballos, J. L. y Vásquez Rivera, O. I. (Eds. científicos). *Investigación y consultoría en Dirección Empresarial* (pp. 59-100). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES EN LA FUNDACIÓN ICOMSALUD IPS

RESUMEN

En este capítulo se observará una propuesta del diseño del modelo de gestión humana para el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores en la Fundación Icomsalud IPS.

También se encontrará una breve descripción bibliográfica de conceptos sobre la gestión humana, modelos y procesos haciendo énfasis en los cinco macro-procesos de Mónica García; se explican los diferentes tipos de competencias laborales, Cardinales, específicas gerenciales, y por área de la autora Martha Alles.

Luego se presentará la descripción de los macro procesos a desarrollar en el modelo de gestión humana por competencias para la Fundación Icomsalud IPS.

Se detallarán los atributos de la Fundación, sus problemas relacionados con la gestión humana, las causas que originaron la situación analizada mediante el método exploratorio descriptivo y con un enfoque de tipo cualitativo, utilizando el método de indagación deductivo, que permitió inferir nuevos conocimientos no elaborados en la Fundación.

Finalmente, como resultado del diagnóstico organizacional se propondrá un modelo de gestión humana basado en competencias para la Fundación Icomsalud.

Palabras clave:

Gestión humana, macro procesos, competencias, talento humano, perfil de cargo.

ABSTRACT

In the current chapter you will see a proposal of the design of the human management model for the strengthening of the competences of the collaborators in the Icomsalud IPS Foundation.

You will also find a brief bibliographic description of concepts on human management, models and processes with emphasis on the five macro-processes of Monica Garcia; the different types of labor competencies are explained, cardinal, specific managerial, and by area of the author Martha Alles.

Then you will find the description of the macro processes to develop in the model of human management by competencies for the Foundation Icomsalud IPS.

It details the attributes of the foundation, its problems related to human management, the causes that originated the situation analyzed through the descriptive exploratory method and with a qualitative approach, using the deductive inquiry method, which allowed to infer new knowledge not elaborated in the Foundation.

Finally, as a result of the organizational diagnosis, a human management model based on competencies is proposed for the Icomsalud Foundation.

Keywords:

Human management, macro processes, competencies, human talent, job profile.

INTRODUCCIÓN

Las empresas han evidenciado en la actualidad la importancia de los cambios en el Área de la Gestión humana, para poder ser competitivas en el medio y asegurar su permanencia, esto permite una articulación entre los intereses de la alta gerencia de las empresas frente a la visión estratégica, sus cambios y el empoderamiento que realicen con sus colaboradores, ya que estos son quienes finalmente llevan a la ejecución los objetivos de la organización.

Por lo cual los colaboradores ya no se evalúan únicamente por sus conocimientos técnicos, sino que también son consideradas sus habilidades y competencias, buscando su alineación con las estrategias de la organización.

El presente trabajo de investigación se realiza teniendo en cuenta la revisión bibliográfica de los antecedentes en el tema de gestión humana, los modelos y procesos, identificando y conceptualizando las competencias laborales, los tipos de competencias y la descripción del modelo de gestión de competencias de Martha Alles, partiendo de la inquietud sobre la construcción de un modelo que permitiera realizar la gestión del talento humano y fortaleciera las competencias de la organización.

Toda esta revisión permitió la elaboración del presente trabajo; el diseño del modelo de la gestión humana, que busca el fortalecimiento de las competencias laborales de los colaboradores de la fundación IPS ICOMSALUD, esto a través de la identificación de la situación actual generando un diagnóstico de la organización, y así analizar las alternativas que permiten sugerir una propuesta que sea eficiente y pertinente para la organización, y así fortalecer las competencias de sus colaboradores.

Todo esto se logró gracias al apoyo constante de la gerencia de la Entidad, atendiendo las sugerencias, escuchando las propuestas planteadas, y adaptando algunos procesos a la Fundación, y también considerando el apoyo permanente de los colaboradores, con la participación activa de cada uno de los procesos que se necesitó para la ejecución de este proyecto.

MARCO TEÓRICO

Para la construcción del marco teórico de la presente investigación, se tuvo en cuenta la revisión bibliográfica en el cual se describen conceptos, modelos, procesos y competencias de la gestión humana; finalmente se describen dos modelos de gestión humana, macro procesos que García, Murillo y González (2009), describen en su libro *Los macro procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. También se consideró el modelo de gestión humana por competencias de Martha Alles descrito en su libro *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos* (2006).

A continuación, se hace un recorrido conceptual sobre el capital humano, los recursos humanos y la gestión humana.

Shultz (1960) menciona el capital humano como la intención de desarrollar a las personas, cuando se forma a las personas, los sujetos mejoran sus capacidades y alternativas de acción. De esta manera se puede mejorar el bienestar de las personas.

Según Dessler y Varela (2011) la gestión de los recursos humanos hace referencia a la implementación de acciones y lineamientos que conduzcan a agenciar las relaciones interpersonales gestionadas por la gerencia. Estas acciones incluyen el reclutamiento, formación, evaluación de desempeño, gestión salarial, propiciando un contexto de seguridad, un manejo ético y justo a los empleados, permitiendo reducir los errores en la vinculación y de esta manera lograr alcanzar los objetivos organizacionales a través de las personas.

Para García, Vargas y Ocampo (2011) se define la gestión humana como “las prácticas y las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización” (p. 13).

Sin embargo, para Calderón et al., (2010), el talento humano implica el desarrollo de actividades adicionales a las propias de la gestión del talento humano, mucho más orientado a una mirada estratégica de la gestión, donde se debe alinear a los colaboradores, planificar la demanda y oferta de personal analizando los mercados laborales, gestionar las relaciones interpersonales desde una perspectiva legal dentro de toda la organización incluyendo las sindicales.

Entre tanto, Hatum (2011) menciona que la gestión del talento hace referencia a plantear acciones estratégicas para el personal en concordancia con la estrategia del negocio, en el que se deben

destacar acciones concernientes a los objetivos de atraer, desarrollar y retener a los colaboradores mas capaces en todos los roles y niveles de la organización.

Según Armas, Llanos y Traverso (2017), la gestión del talento humano hace referencia a que “son las personas quienes le dan vida a las organizaciones, las que la configuran y definen, son ellas quienes por medio de su aporte marcan el éxito o no de la organización” (p.4).

Del recorrido conceptual anterior, se concluye que los conceptos han presentado una variación con el pasar de los tiempos: capital humano, recursos, talento, gestión y, a su vez, con ellos el cambio de visión que actualmente tienen las organizaciones, donde las personas ocupan un lugar de gran importancia para el crecimiento de la organización.

A continuación, en la tabla 1 se observan las agrupaciones realizadas por la autora Mónica García et. al (2010), en su libro, *Macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana, en el cual organizan diversas posiciones frente a la gestión humana con sus respectivos procesos estratégicos, formuladas por importantes autores como los son Chiavenato (2002), Dessler (1991), Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003), Decenzo y Robbins (2001), Gómez, Balkin y Cardy (1999), Sherman, Bohlander y Snell (1999), Rodríguez (2002), Castillo Aponte (1994) y Alles (2005, 2006), que son de gran aporte para esta investigación en el momento de definir y escoger el modelo para desarrollar.*

Tabla 1. Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores

DESSLER (1991)	1. Reclutamiento y selección
	2. Capacitación y desarrollo
	3. Compensación y motivación
	4. Evaluación y administración de carrera
	5. Ambiente legal de la administración de personal
CASTILLO APONTE (1994)	1. Planeación del personal
	2. Organización de personal
	3. Coordinación de personal
	4. Dirección de personal
	5. Control de personal
GÓMEZ, BALKIN Y CARDY (1999)	1. Contratación de personal
	2. Desarrollo del empleado
	3. Retribuciones
	4. Gobernación
SHERMAN, BOHLANDER, SNELL (1999)	1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos
	2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos
	3. Implementación de compensaciones y seguridad
	4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
DECENZO Y ROBBINS (2001)	1. Empleo que se refiere a la obtención de personas
	2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas
	3. Motivación, que busca estimular a las personas
	4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas

RODRÍGUEZ -2002	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal
CHIAVENATO -2002	1. Administración de personas
	2. Aplicación de personas
	3. Compensación de personas
	4. Desarrollo de personas
	5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal
	6. Monitoreo de personal
DOLAN, VALLE, JACKSON, Y SCHULER (2003)	1. Procesos básicos en la Gestión de los Recursos Humanos
	2. Incorporación del individuo en las organizaciones
	3. Desarrollo de los recursos humanos
	4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos
	5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
ALLES (2005)	1. Descripción de puestos
	2. Formación / Selección
	3. Compensaciones
	4. Desempeño
	5. Carreras
ALLES (2006)	1. Dirección estratégica de recursos humanos

Fuente: García, Vargas y Ocampo (2011, p. 16).

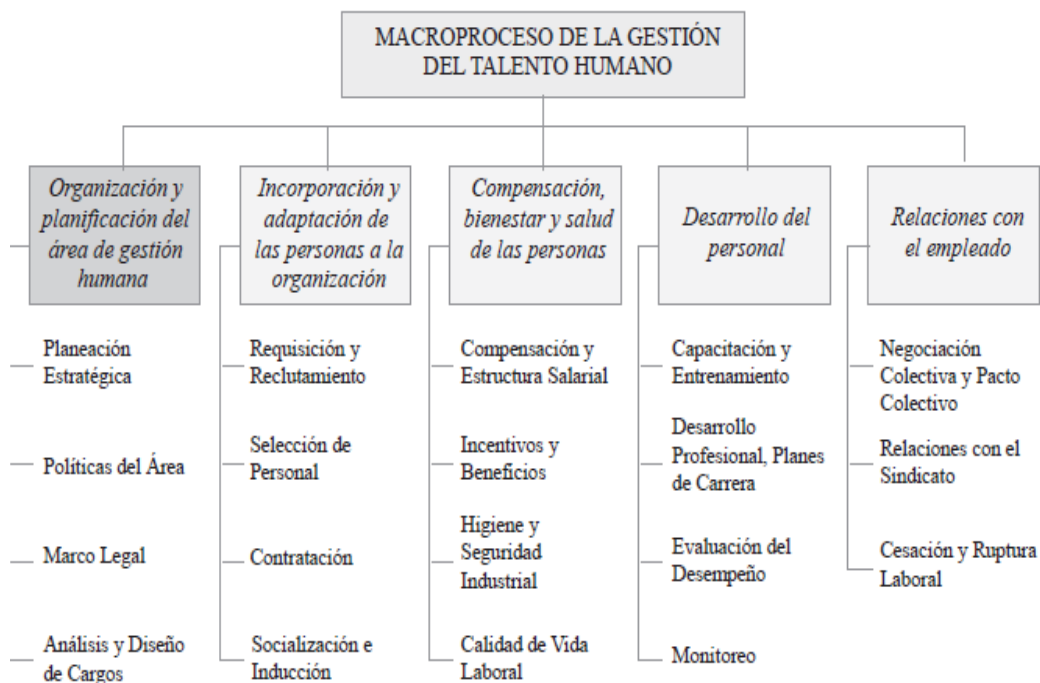
Por lo tanto, se reconoce que la gestión humana ha permitido en las organizaciones considerar las personas como un factor clave en el logro de sus objetivos organizacionales, identificando sus habilidades, talentos, conocimiento y capacidades individuales; esto se ve reflejado en la forma en la que cada organización ejecuta y

lleva a la práctica la administración del talento humano, a partir del modelo que diseña de cada gerente para dirigir la organización.

Modelo de los Macro procesos de la Gestión humana

El modelo que propone Mónica García, sobre de los macro procesos de la gestión humana están descritos en cinco procesos interrelacionados de forma secuencial fundamental en la organización con sus componentes y sus principales actividades para generar valor en la organización (García, Vargas y Ocampo, 2011), como se evidencia en la figura 1.

Figura 1. Los cinco macro procesos de la gestión del talento humano



Fuente: García, Vargas y Ocampo (2011, p. 17).

El primer macro proceso está relacionado con la organización y planificación del Área de Gestión humana, el cual tiene como objetivo la “organización y preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización” (García, Vargas y Ocampo, 2011, p. 17).

Tabla 2. Macro proceso organización y planificación del Área de Gestión Humana.

Proceso	Descripción
Planeación Estratégica	Se orienta hacia la programación de lo que se necesita en cuanto a los recursos humanos para satisfacer las necesidades y dar cumplimiento de los objetivos de la organización, así como realizar un diagnóstico de personal y diseñar los programas y planes que serán puestos en acción y, posteriormente, permitirán una evaluación y control del cumplimiento.
Política del Área de Gestión humana	Hace referencia a las pautas de la realización de las acciones concretas de la organización de forma tal que se pueda dar solución a problemas y situaciones rápidamente, según criterios específicos de planeación, organización y desarrollo del personal, estas políticas en la organización hacen énfasis en la planeación reclutamiento, selección, salario, beneficios entretenimiento y seguridad del personal (García, M., Vargas, G. & Ocampo, 2011) (p. 149).
Marco Legal	Según García, Vargas, G, (2011) refiere “conjunto de normas legales, que determina los requisitos mínimos que debe cumplir el empleador, garantizando los derechos del trabajador durante la relación laboral” (pág. 52), también “una referencia que se tiene en cuenta dentro de todos los procesos que se lleven a cabo en relación con los colaboradores de la organización y como marco normativo” (p. 18).

<p>Análisis y Diseño de cargos</p>	<p>De acuerdo con Gómez, Balkin & Cardy (1999), el diseño de cargo es para "proporcionar información pormenorizada sobre como desarrolla la organización sus funciones, como asigna las competencias y responsabilidades, cómo trata de lograr sus objetivos y metas a través de la estructuración o reestructuración de los contenidos, las características de los oficios y las relaciones de comportamiento organizacional, comportamiento humano y motivación, que busca optimizar el desempeño humano y aumentar la productividad empresarial" (p. 34).</p>
------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

El segundo macro proceso (tabla 2) es la incorporación y adaptación de las personas a la organización tiene como objetivo según los autores, "la asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma con el fin de generar valor a la organización" (García, Vargas y Ocampo, 2011). Los procesos que hacen parte de este segundo macro proceso están conformados por requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización e inducción.

Tabla 3. Macro proceso, incorporación y adaptación de las personas a la organización

Proceso	Descripción
<p>Requisición y Reclutamiento</p>	<p>García, Vargas & Ocampo, (2011) señalan que "la requisición y el reclutamiento consisten en definir o establecer adecuadamente los perfiles necesarios y de ahí descubrir o identificar a los candidatos potenciales para ocupar ese vacante dentro de una organización", también señala que la diferencia "La requisición es el paso previo necesario para un efectivo reclutamiento" (pág. 56). El reclutamiento puede realizarse según, García, Vargas & Ocampo (2011), a través de: "Una convocatoria interna con los colaboradores que trabajan en la organización, a través del uso de estrategias de comunicación" (p. 59).</p>

Selección Personal	Cada organización define los procesos para la escogencia de la persona a contratar, algunos de estos mayormente utilizados son los siguientes según García, Vargas & Ocampo (2011, p. 63): El estudio de las hojas de vida basado en el perfil que se requiere, pruebas de perfil y/o psicotécnicas, que caracterizan la personalidad y competencias del candidato, la entrevista y evaluación psicológica haciendo uso de instrumentos psicotécnicos y escoger la persona que inicia el proceso de inducción, entre otros.
Contratación	Para García, Vargas & Ocampo(2011) “Es el proceso mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia subordinación y recibiendo una remuneración” (p. 66).
Socialización e inducción	Mónica García (2011) concluye que la socialización e inducción pretende adaptar al nuevo integrante a la cultura, comportamiento y procesos de la organización, el proceso de inducción es introducir al nuevo empleado a la compañía, y los servicios a los que tiene derecho, las normas de rendimiento reglamento políticas y procedimientos, la importancia de su trabajo, productividad y desempeño; la segunda etapa es la introducción, el cual hace referencia al puesto de trabajo de forma directa el Jefe y sus compañeros, detalles de su puesto de trabajo y las personas con las que tiene relación directa.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explica el tercer macro proceso, el de la compensación, bienestar y salud de las personas, que tiene como objetivo desarrollar el sistema que mantenga motivados a los empleados, generando sostenibilidad y mantenimiento dentro de la organización. Los procesos que hacen parte de este macro proceso son compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial, calidad de vida laboral a demás toda la normatividad y características que debe tener la organización

para el cuidado de los empleados y finalmente la calidad de vida laboral que desarrolla el ambiente que se le garantiza al individuo.

Tabla 4. Macro proceso compensación, bienestar y salud de las personas

Proceso	Descripción
Compensación	El fin fundamental de la compensación es remunerar el desempeño de las actividades ejecutadas por los trabajadores para la satisfacción de la persona y de la empresa, en el cual se tiene en cuenta el proceso de estructura salarial, según el código sustantivo del trabajo, o la normatividad legal vigente, el método usado por cada empresa para evaluar los puestos de trabajo, considerando el cargo, el nivel de responsabilidad, los requerimientos intelectuales como la experiencia, conocimiento, el esfuerzo, entre otros que debe realizar para la ejecución de las actividades, el nivel de las responsabilidades, las condiciones de su puesto de trabajo, todo esto para finalmente definir la asignación salarial.
Incentivos y Beneficios	Hace referencia a la intención que tienen las organizaciones con el fin de fidelizar los colaboradores al interior de la organización, busca motivar el desarrollo de las actividades, retener la fuerza de trabajo, y obtener resultados en la eficiencia de estos, y así finalmente mejoren su desempeño.
Higiene y Seguridad Industrial	Dada la importancia del desarrollo de este proceso, es fundamental que las organizaciones tengan un programa de salud ocupacional que ayude a reducir los riesgos de salud, a nivel físicos, biológicos y psicológicos de los colaboradores, mediante el diseño, aplicación y seguimiento de la de normatividad legal vigente en el país y la puesta en práctica de los procedimientos de prevención en la organización.
Calidad de Vida Laboral	Blanch (2003), define la calidad de vida laboral como “el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico, y social experimentado por las personas en su puesto y entorno de trabajo”. Asimismo, García (2008) refiere que el área de gestión humana debe hacerse responsable de la calidad de vida laboral, que comprende todas aquellas actividades correspondientes a la higiene y seguridad industrial, compensación, el ambiente en el que se desarrollen las actividades, relaciones interpersonales, satisfacción en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explica el cuarto macro proceso: desarrollo de personal, que tiene como objetivo buscar el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales de las personas a nivel profesional y personal, con el fin de estimular y potencializar la innovación, la generación de conocimiento y las competencias de las personas. Los procesos que hacen parte de este macro proceso son capacitación y entrenamiento, desarrollo del personal planes de carrera, evaluación del desempeño, monitoreo.

Tabla 5. Macro proceso Desarrollo del personal

Proceso	Descripción
Capacitación y Entrenamiento	Carmona (2004) define la capacitación como “la generalidad de los esfuerzos que realiza una organización para impulsar el aprendizaje de sus trabajadores a corto plazo” (pág. 110). que busca mejorar las capacidades y que finalmente se vea reflejado en el desempeño organizacional en general. Y García (2008) plantea que “el entrenamiento es el proceso que se realiza para mejorar las habilidades y destrezas del empleado en el cargo que desempeña, con el entrenamiento se busca reducir la brecha existente entre el desempeño que actualmente tienen los empleados y el que se requiere para alcanzar todos los objetivos” (p. 111).
Desarrollo Profesional y Plan Carrera	Chiavenato (2002) lo define como como “un proceso relacionado con la educación y la orientación hacia el futuro, centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura” (pág. 119). Asimismo, Martha Alles (2006) refiere que hacer carrera “es crecer en cierta dirección hasta donde lo permitan las posibilidades del individuo y hasta donde sea productivo para la organización.” (p. 122), a través de un proceso formalizado, secuencial de los empleados que tienen el potencial para ocupar cargos más elevados (Chiavenato, 2002).

Evaluación del desempeño	La evaluación del desempeño es el proceso que permite realizar la evaluación del cumplimiento, desarrollo y ejecución de las actividades que está o no realizando el empleado en las diferentes áreas, procesos o cargos de la organización, que permite elaborar unos planes de mejora con el cual se beneficie la organización y el colaborador.
Monitoreo	Según, García (2008) el monitoreo “es un control de las personas para permitirles su desarrollo y logro de las expectativas y metas de la organización”, con el control se pueden tomar decisiones gerenciales estratégicos, cada monitoreo se puede realizar según el estilo de cada organización a través del uso de herramientas como bases de datos, sistemas de información, que le permitan a la gerencia la toma de decisiones de forma eficaz. Tomado de García, Vargas & Ocampo (2011) (pág. 129)

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se explica el quinto macro proceso: relaciones con el empleado, que tiene como objetivo mantener las relaciones laborales empleado-patrono donde se involucra la negociación colectiva y la relación con los sindicatos, si existen en la organización. La cesación o ruptura laboral que garantiza la terminación legal del vínculo del empleado y la organización. Los procesos que hacen parte de este macro proceso son: negociación colectiva, relación con los sindicatos, cesación y ruptura laboral.

Asimismo, Carmona (2004) refiere que existe una clasificación en los contratos como son, *convención colectiva*: firmada por varios patronos o asociaciones patronales en donde se fijan las condiciones que regirán los contratos de trabajo y su vigencia, *pacto colectivo*: convenio que se firma entre la empresa, su representante legal y cada uno de los trabajadores, *contratación sindical*: se usan en caso de huelgas legales para que los sindicatos asuman la responsabilidad

de atender el proceso de la empresa. (tomado de García, Vargas y Ocampo, 2011, p. 132).

Finalmente, Rodríguez (2007) refiere que la palabra colectivo indica que los representantes del sindicato y de la empresa negocian los términos de contrato para los empleados como grupo. “La negociación colectiva incluye la negociación, administración e implantación de los convenios escritos, por los que las empresas y los sindicatos dirigen sus relaciones laborales”, citado por García, Vargas y Ocampo (2011, p. 133).

Por otra parte, la ruptura laboral, según Mónica García (2008) hace referencia a “la terminación del contrato laboral de un trabajador en la organización” (p. 136).

Para Carmona (2004), la cesación o ruptura laboral “son medidas, por un índice de rotación que indica el ritmo en que los empleados abandonan la organización” (p. 136).

Es decir que la ruptura cese o despido es una decisión final que se da por una inadecuada adaptación, ya sea por la relación entre el empleado y la empresa, como consecuencia de un bajo rendimiento laboral, dificultad de un empleado para adaptarse a la organización, conductas o comportamientos inapropiados para las políticas de la empresa, para reducir costos, que generan finalmente como resultado el despido o cese de la relación empleado y organización.

Competencias laborales

Para continuar con el marco teórico, esta investigación trata como segundo tema las competencias laborales, a partir de la conceptualización de los principales ejes teóricos de las competencias laborales en una organización. Se explican los diferentes tipos de competencias laborales según la teoría de Martha Alles (2009) y, por último, cómo se desarrolla el modelo de talento humano por competencias en una organización, según el modelo realizado por la misma autora.

Para empezar con el concepto de competencias, se debe tener en cuenta que este está estrechamente relacionado con la gestión de recursos humanos en las organizaciones, además, está asociado con los resultados o las ideas que se tienen en cuanto a un desempeño exitoso de los empleados en una organización. Definir las competencias de los empleados en una organización ayuda a especificar las capacidades del empleado y la efectividad, para que sean evaluados y medidos y así definir si son competentes para su puesto de trabajo.

Para Alles (2005) las competencias hacen referencia a las “características de personalidad, que se generan a partir de comportamientos, que forman un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 29). Y según Alles (2009) las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo” (p.20).

Ampliando el complejo conceptual se puede afirmar que las competencias son factores que se diferencian de los empleados

en una organización, cada uno se destaca según su ocupación, si es superior, comparándola con la de otro; puede que un empleado tenga un alto desempeño, un promedio formidable o pueda que sea aceptable, estas competencias son – en suma-, características que tiene cada empleado. Se manejan de manera individual, por lo que en la organización permite que su desempeño sea mejor (Alles, 2005).

En conclusión, las competencias en una organización son la combinación de conocimientos específicos, habilidades y actitudes, que generan en una organización actividades positivas, en las que se obtienen excelentes resultados, que ayudan a la organización para alcanzar objetivos propuestos.

Tipos de competencias

A continuación, se describen los diferentes tipos de competencias como lo son las cardinales, específicas gerenciales y por área, que se manejan en una organización según Alles (2009).

Para esta autora las competencias son derivadas de comportamientos que generan un desempeño exitoso, las cuales se presentan en tres grupos:

Tabla 6. Clasificación de las competencias

Competencias	Descripción
Competencias cardinales	Están constituidas por 20 características, estas competencias son las principales, y aquellas que en una organización se desea que todo su personal las tenga o las desarrolle, por medio de distintos conceptos, una organización puede representar mejor el propio sentir. (...) Son competencias aplicables a todos los miembros de la organización. Las competencias cardinales representan la esencia de la organización y permiten alcanzar su visión.

<p>Competencias específicas gerenciales</p>	<p>Están constituidas por 10 características, son competencias que se aplican a colectivos específicos o grupos de personas, para el caso de las gerenciales se emplea para personas que tienen un liderazgo o jefes, además debe tener a cargo a otras personas. Estas pueden ser aplicadas a la alta gerencia y gerencia media, sin embargo, las condiciones varían dependiendo lo cargos.</p>
<p>Competencias específicas por área /proceso</p>	<p>Están constituidas por 32 características, esta competencia se aplica a colectivos específicos o grupos de personas. Para este caso se aplican para personas que conforman un área en particular, se habla de un área específica o de manera horizontal (puede ser transversal o por subgrupos) cuando hacen parte de un proceso.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en Alles (2009).

Alles (2009) muestra la importancia de definir e identificar las características y los diferentes tipos de competencia que tienen los trabajadores en su organización, así se puede dar un proceso de selección de una manera óptima, teniendo en cuenta las necesidades que tiene cada organización.

Modelo de gestión por competencias Martha Alles

A continuación, este documento describe cómo se desarrolla el modelo de gestión humana por competencias en una organización, teniendo como base las referencias conceptuales de Martha Alles. A su vez, el documento pretende evidenciar el modelo implementado para La Fundación ICOMSALUD IPS.

La metodología de Alles (2009) permite entender la definición de los puestos por competencias, se comienza a partir de una reflexión o análisis de la planeación estratégica organizacional considerando

la misión y la visión en la organización, así como analizar si esta debe ser reestructurada. Seguidamente, se definen los criterios de las competencias, identificando una muestra que permita recoger la información, luego se identifican las tareas los requerimientos y el grado de cada competencia A (alto), B (bueno), C (mínimo necesario), D (negativo o insatisfecho) las competencias definidas en función de cada organización se clasifican en cardinales, competencias específicas gerenciales y específicas por área, posteriormente se procede con la elaboración de diccionarios, la descripción de los puestos de trabajo por competencias, se valida el modelo. Lo anterior, se puede observar en la figura 2 siguiente:

Figura 2. Metodología de Martha Alles sobre el capital humano



Fuente: Alles (2008).

La metodología del capital humano, propuesta por Martha Alles se valida a través de los procesos o subsistemas de cada organización por medio del programa de recursos humanos como son: selección, entrenamiento capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones. A continuación, se describen los procesos de del modelo de gestión por competencias:

Análisis y descripción de puestos basado en competencias: el análisis del puesto de trabajo se realiza para la adecuación persona-puesto, además permite evaluar personal que ya trabaja en la organización. Se aplica a todos los niveles.

Reclutamiento: conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo. (Alles, 2006, p. 178).

Las organizaciones están dispuestas para este proceso a nivel interno: colocar avisos de empleo en carteleras u otros medios internos, llevar un eficiente inventario del personal, con un banco de datos indicando habilidades o aptitudes, planificar reemplazos y sucesiones (Alles, 2006, p.179).

El reclutamiento externo se realiza: cuando las empresas cuentan con un Departamento de Recursos Humanos que permite realizar búsquedas confidenciales, búsquedas que excedan el nivel de la persona que internamente podría manejarlas. Cuando la complejidad del tema requiera un especialista y el proceso requiera una visión imparcial se opta por el outsourcing del Área de Recursos Humanos a fin de disminuir costos fijos de la organización (Alles, 2006, p.180).

Selección: es el proceso de elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas (Alles, 2006, p.102).

Capacitación y entrenamiento: permite detectar necesidades de desarrollo de competencias en los colaboradores de la organización. También sirve para evaluar la efectividad de acciones de desarrollo de competencias. Se aplica a todos los niveles (Alles, 2009, p. 90).

Evaluación de desempeño: la evaluación del desempeño en una organización permite realizar una medición del nivel de desarrollo de las competencias de su personal. La medición de competencias puede realizarse a través de las siguientes herramientas: assessment (ACM), entrevistas por incidentes críticos y fichas de evaluación del desempeño por competencias (Alles, 2009, p. 90).

Política de remuneraciones: se trata de una retribución en dinero como de una opción de compra de acciones. Se deberá definir la frecuencia de estos pagos, ya sea anual, semestral u otra, significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración relación al puesto y a su desempeño (Alles, 2006, p. 344).

Desarrollo de planes de sucesión: son los planes de carrera y los planes de sucesión para elegir posibles candidatos al definir planes de sucesión de posiciones clave. Para elegir a aquellas personas que podrán asumir en el futuro posiciones clave. Deben tener en cuenta los conocimientos y competencias requeridos para el puesto a ocupar. Para los planes de sucesión, las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro (Alles, 2006, p. 287).

METODOLOGÍA

En este capítulo del libro se utilizó un tipo de estudio exploratorio descriptivo, con el fin de recoger información sobre las variables que se están investigando.

En este estudio se pretende explorar en Icomsalud sobre sus fenómenos reconociendo sus problemáticas y describir factores referentes a la gestión del talento humano y través de la elaboración de una entrevista, finalmente evaluar la información arrojada y así diagnosticar las características que tienen los funcionarios frente al tema, para así proponer un diseño de gestión humana (Hernández Sampieri, et al., 2010).

El enfoque de estudio es de tipo cualitativo, pues “lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno de ellos. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos y así generar conocimiento. La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis” (Hernández Sampieri, et al., 2010).

El método de indagación es el deductivo, Aristóteles y sus discípulos implantaron el razonamiento deductivo como un proceso del pensamiento en el que de afirmaciones generales se llega a afirmaciones específicas aplicando las reglas de la lógica, realizaron la primera contribución de importancia al desarrollo de un método sistemático para descubrir la verdad (Newman, 2006).

Este método ayuda en la obtención de conocimientos, y así poder organizar hechos conocidos y se extraen conclusiones mediante una serie de enunciados, conocidos como silogismos, que comprenden: la premisa mayor, la premisa menor y la conclusión (Newman, 2006).

Mediante el método deductivo en el presente trabajo se tiene como objetivo partir de aspectos generales de la investigación para llegar a

situaciones particulares, este permite inferir nuevos conocimientos o leyes aún no conocidas en la Fundación ICOMSALUD IPS.

La forma de obtener la información adecuada para el trabajo es a través de la revisión de las fuentes primarias las cuales están constituidas por la información administrada por el personal administrativo y asistencial de la Fundación IPS ICOMSALUD, a quienes se les realizó una entrevista semi estructurada, para la recolección de información que sirva en el diagnóstico de la gestión humana a nivel organizacional y posteriormente se analizaron alternativas de modelo de gestión de talento humano para asignar el pertinente y así finalmente formular una propuesta de modelo de la gestión del talento humano.

También se recolectó la documentación relacionada con el plan estratégico, analizando las entrevistas adquiridas a través del área administrativa de la empresa.

Además, como fuentes secundarias se recurrió a recolección documental sobre conceptos obtenidos en tesis, artículos, libros, manuales, protocolos, de autores reconocidos en el tema, usando las bases de datos de la biblioteca de la Universidad como lo son ProQuest, Science Direct, Scopus, EBSCO y otras páginas académicas de internet, textos especializados en estadísticas, metodología de investigación y diversos enfoques teóricos que hacen referencia a la gestión de talento humano y las competencias para el desarrollo de marco teórico y conceptual.

Además se hizo la recolección e información de otras empresas que han realizado estudios sobre clima laboral la cual se encuentra relacionada en la bibliografía del documento mencionado.

Los autores Hernández Sampieri, et al., (2010) señalan que un instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente; de acuerdo con Münch (2005), los instrumentos para recabar la información son la encuesta, el cuestionario, la entrevista, los test y las escalas de actitudes.

Para recolectar la muestra se solicitó al Área de Coordinación Administrativa la base de datos del personal, para conocer el total de los funcionarios de ICOMSALUD; posteriormente se realizó de forma individual la entrevista, la cual se diligenció con el personal de nivel ejecutivo administrativo y asistencial de la Fundación IPS ICOMSALUD. Una vez recolectada la información, se pudo desarrollar un diagnóstico en la organización, buscando establecer la situación actual de los procesos se procede a definir el modelo y sus respectivas competencias.

También, se realizó la revisión de la documentación del Manual Organizacional actualizado en febrero del 2018 de la Fundación ICOMSALUD, en el cual se reconoce la necesidad de actualización de algunos procesos misionales y la creación del área de gestión humana.

Posteriormente, se realizó un modelo de cuestionario estructurado que permitió la identificación de datos necesaria para el análisis y actualización de los diferentes cargos del talento humano y que posteriormente sirvió a los investigadores para realizar el diseño del modelo de gestión humana orientado al fortalecimiento de las competencias organizacionales de la Fundación.

RESULTADOS

Formulación del modelo de gestión humana basado en competencias Fundación ICOMSALUD IPS

Para la formulación del modelo se procedió a realizar el diseño del modelo de gestión de talento humano, a través de la revisión de la planeación estratégica organizacional, su misión y visión actuales de ICOMSALUD, analizando las nuevas estrategias administrativas propuestas por la Dirección de ICOMSALUD, verificando los 17 cargos que tenía la organización en ejecución en el momento, con sus respectivas funciones reales, identificando las falencias en cada cargo, como son sobre carga laboral, repetición de funciones, reprocesos, incumplimiento de funciones y dificultades en la relación con sus jefes o superiores, al desconocer la línea jerárquica.

A partir del análisis anterior para la reestructuración de cargos y funciones en la Fundación ICOMSALUD IPS, nace la creación de tres nuevos cargos: Coordinación Administrativa, estudiante de práctica en Facturación y la Oficina de Gestión humana. También se tiene en cuenta para la construcción del modelo el marco teórico, considerando adaptar el modelo de los macro procesos de la gestión humana de Mónica García (2011), estructurando el *proceso de organización y planificación del área de gestión humana*, que incluye políticas del área, marco legal, análisis y diseño de cargos, y como segundo subprocesos *incorporación y de las personas a la organización*, que incluye, requisición y reclutamiento y selección de personal buscando generar cambios en los procesos, para posteriormente crear la oficina de gestión humana.

El modelo diseñado tiene como referencia los macroprocesos de Mónica García (2011), de los cuales solo se tomaron algunos puntos que se adaptaron al Área de Gestión humana de la institución.

También se tiene en cuenta el modelo de gestión de talento humano basado en competencias de Martha Alles, para la creación de un diccionario de competencias que permita contar con las necesarias para cada uno de los cargos de la organización.

Con el análisis anterior, se diseña el modelo denominado macro proceso de la gestión del talento humano basado en competencias, que será explicado en detalle a continuación en el diseño y desarrollo del macro proceso.

Figura 3. Modelo del macro proceso de la gestión humana basado en competencias para la Fundación ICOMSALUD IPS



Fuente: Elaboración propia, con base en García, Vargas y Ocampo (2011).

La propuesta del modelo de gestión humana por competencias se basa en factores externos, que incluyen, Empresas Administradoras de Planes y Beneficios (EAPB), proveedores, usuarios, factores internos, misión, visión, objetivos, políticas internas, macro procesos, políticas del área, marco, legal, análisis y diseño de cargos, requisición y reclutamiento y selección de personal.

El desarrollo de este modelo estaría a cargo de la Oficina Regional de Gestión humana, el cual pondrá en ejecución la propuesta para la prestación de los servicios en salud en la modalidad de atención domiciliaria, para consecución de objetivos organizacionales en la toma de decisiones que tengan relación con su competencia.

Diseño y desarrollo del macro proceso de gestión humana basado en competencias

A continuación, se desarrolla el macro proceso de gestión humana basado en competencias, el cual incluye los factores internos y externos, los subprocesos: políticas del área, marco legal, análisis y diseño de cargos, requisición y reclutamiento, selección de personal, del modelo diseñado para la Fundación ICOMSALUD IPS:

Políticas del área institucionales la Fundación ICOMSALUD IPS

Política Institucional de ICOMSALUD: fomentar la prevención, tratamiento, rehabilitación y mitigación de las enfermedades relacionadas con la salud integral, brindando a la comunidad en general, herramientas propias de promoción en salud que faciliten y mejoren las condiciones de vida, no solo de éstas, sino también de las entidades y todo aquel que lo requiera dentro de este marco general.

La Fundación podrá adelantar las siguientes actividades basada en la normatividad actual: establecer convenios con entidades públicas y privadas, prestar un servicio a través del programa Promoción en Salud y Hospitalización Domiciliaria, buscando optimizar el servicio oportuno y digno de los usuarios y al mismo tiempo minimizar la estadística actual de mortalidad; así mismo ejecutar, capacitar y contratar en todo lo concerniente en salud a nivel local y regional, y realizar convenios de cooperación y otro tipo de alianzas, con toda persona natural y jurídica y/o mixta que la ley permita.

Políticas de la gestión humana para la Fundación ICOMSALUD IPS

Las políticas institucionales planteadas a nivel de la gestión del talento humano se basan en el cumplimiento de la Constitución Política que rige en Colombia y se tiene en cuenta la normatividad vigente basada en los derechos fundamentales del trabajo.

Para la Fundación ICOMSALUD IPS en sus políticas internas se tiene en cuenta:

- Inclusión laboral
- Uso obligatorio de uniformes
- Entrega de los insumos de bioseguridad
- Capacitaciones
- Cumplimiento de horarios
- Material institucional
- Incumplimiento de los procesos

Estas políticas buscan garantizar el respeto por los derechos humanos de los trabajadores, a través de una participación activa de esta población, permitiéndoles el desarrollo de su potencial y que a su vez incidan en el fortalecimiento competitivo de la Fundación ICOMSALUD IPS.

El marco legal, gestión humana para la Fundación ICOMSALUD IPS

Para la Fundación ICOMSALUD IPS, las leyes y resoluciones en Colombia que regulan las actividades del Área de Gestión del talento humano son las que aporta el Ministerio de Trabajo en cuenta a política nacional en talento humano en salud, con sus respectivas actualizaciones.

Análisis, diseño del cargo descripción de puesto de trabajo

La identificación y la descripción de los perfiles para cada uno de los 20 cargos, incluyen: nombre del cargo, nivel del cargo, departamento/área, requisitos mínimos de formación académica, educación formal, no formal, experiencia laboral, conocimientos básicos, descripción del cargo, misión del cargo, objetivos del cargo, funciones del cargo, funciones del cargo principal, relaciones laborales, relaciones internas, área/cargo, finalidad (¿qué se comunica y para qué?), relaciones externas organización/entidad, finalidad (¿qué se comunica y para qué?) competencias requeridas, competencias específicas gerenciales, del área, cardinales. Para el diseño de las competencias se realizó un análisis de los perfiles de cada cargo, y con la revisión del diccionario de las competencias, se seleccionaron las competencias cardinales, del área y gerenciales, para cada uno de los cargos, identificando su respectivo nivel A (alto), B (medio), C

(regular) y D (bajo), las competencias la creación del diccionario de competencias de acuerdo con el modelo de Martha Alles, a partir del cual se genera un orden estructural para los diferentes cargos.

Una vez diseñada la estructura del cargo, se realizó la descripción de las funciones, relaciones y la finalidad del cargo con las especificaciones de cada uno de los 20 perfiles, que son:

- **Nivel ejecutivo:** Gerente, Asesor, Contador, Abogado, Dirección Asistencial, Jefe de Oficina Regional de Gestión humana y Dirección Comercial
- **Nivel administrativo:** Coordinador Asistencial, Coordinador Administrativo y Jefe de Mantenimiento, Auxiliar Administrativo, Auxiliar Contable, Auxiliar de Facturación y Estudiante de Práctica.
- **Nivel asistencial:** Enfermeras Profesionales, Auxiliar de Enfermería, Cuidador, Nutricionista, Medico, Servicios Generales.

Requisición y reclutamiento

El proceso de requisición se realiza actualmente en ICOMSALUD de manera informal, a través de una solicitud verbal a la persona encargada de la búsqueda de las personas para ocupar una vacante.

La requisición permite reconocer los procesos previos a la selección, contratación, inducción (los dos últimos procesos no se explicarán en esta investigación, ya que no los realizará la Área de Gestión humana).

El modelo que se propone como requisición tiene un formato de solicitud interna, que debe ser diligenciado por el encargado de

alguna de las áreas (directores, o coordinadores) y enviado mediante el uso de correo electrónico institucional para hacerlo de manera formal, al Área de Gestión humana, para empezar el proceso de selección basado en la vacante a cubrir.

El formato incluye la siguiente información: datos básicos del solicitante: nombre apellido, cargo, teléfono, información del cargo, nombre del cargo, descripción de la función del cargo, numero de cupos, departamento solicitante, tipo de vacante, jornada laboral, (permanente, temporal, diurna, nocturna, por horas) asignación salarial, causa de la solicitud, tipo de reemplazo y a quién reemplaza, comentarios adicionales.

Reclutamiento

El reclutamiento en la Fundación ICOMSALUD se realizaba a través del proceso la búsqueda activa de posibles candidatos para una vacante, ya sea por recomendación de amigos, la voz a voz, por publicación en la web de empleo como Computrabajo, se seleccionaba el candidato por medio de una entrevista general realizada por la directora asistencial, si cumplía con los conocimientos básicos para la vacante se seleccionaba.

La propuesta para el Área de Gestión humana es que a través de un proceso organizado en el cual se recibe por correo institucional el formato de requisición, se procede a estudiar el perfil ya elaborado para la vacante, posteriormente, se realiza reclutamiento interno, como la intranet como forma de difusión de la vacante postulada, ya sea a nivel interno usando carteleras informativas, el voz a voz y el uso de correos electrónicos con la información de la vacante, esto

permite conocer si existen personas interesadas como candidatos para ocupar el cargo y que ya están laborando en la Organización.

El reclutamiento externo se propone realizar a través de la difusión por medio de portales de ofertas laborales como: www.aliadolaboral.com, Computrabajo.com, Eempleo.com, Metrabajo.com: [Acciontrabajo](http://Acciontrabajo.com), Bumeran.com, Lared.com, Laborum.com, Trabajando.com, Zona Jobs, permitiendo tener variedad de candidatos para realizar el proceso de selección y así obtener hojas de vida que se acerquen a lo requerido en la vacante.

Los medios de reclutamiento a utilizar son la recomendación de amigos, familiares y conocidos de forma oral o escrita, también por redes sociales, pautas en medios como publicación en avisos de periódicos, avisos en sitios visibles, consulta de archivos de candidatos y bases de datos de candidatos.

Figura 4. Ejemplo de convocatoria haciendo uso de las redes sociales: convocatoria de empleo de uso virtual.

Fuente: Documentos institucionales ICOMSALUD.



Convocatoria de Empleo en Cali

Auxiliar de Enfermería

Forma parte de nuestro equipo

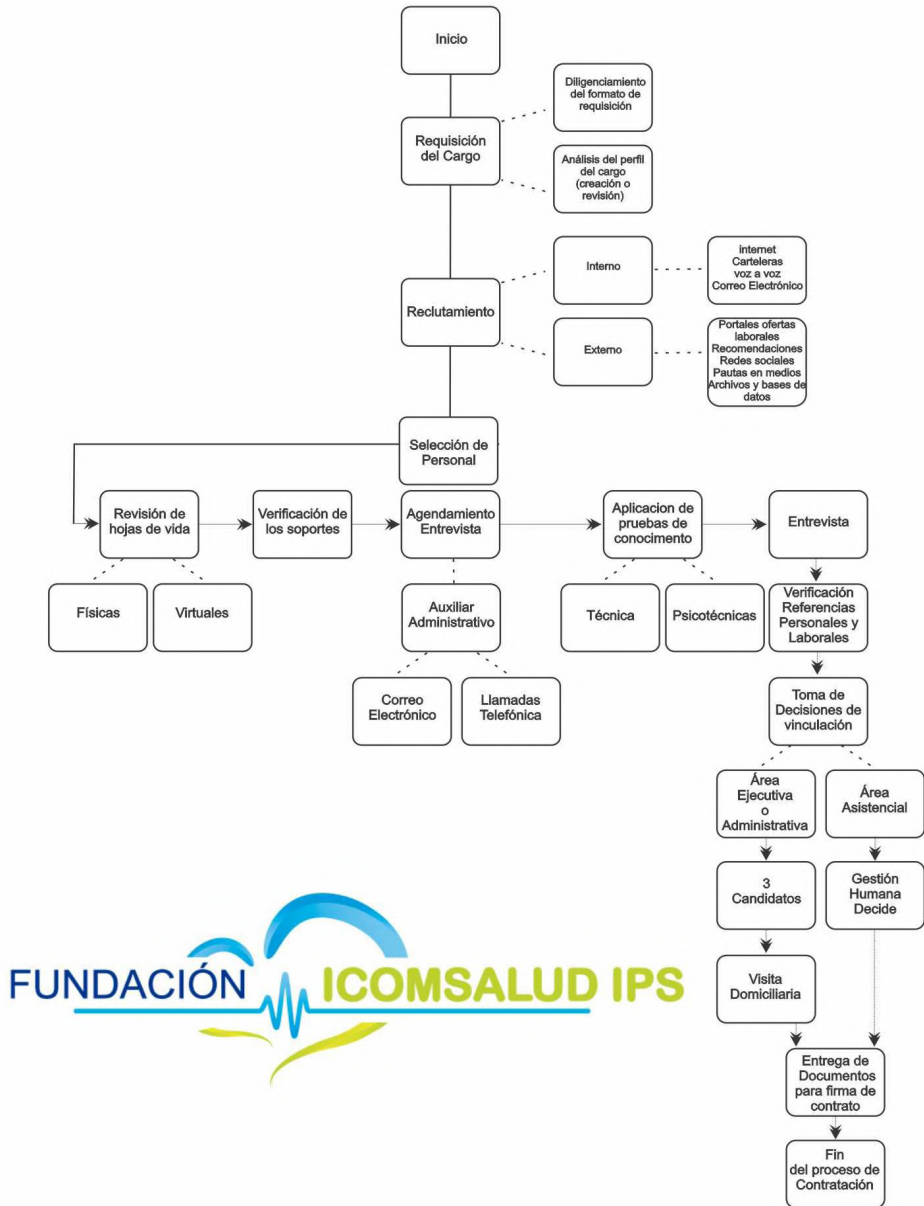
TRABAJA

CON NOSOTROS

FUNDACIÓN ICOMSALUD IPS

Interesados e interesadas por favor enviar la hoja de vida al correo electrónico : gestionhumana@icomsaludips.com

Figura 5. Proceso de requisición y reclutamiento de personal ICOMSALUD.



Fuente: Elaboración propia.

La figura de gestión humana basada en competencias comprende el resumen expuesto anteriormente de todo el macro proceso como propuesta para la creación de la Oficina de talento humano de la Fundación ICOMSALUD IPS, que hace parte del nuevo organigrama de la Organización.

Selección de personal

El proceso de selección de personal en ICOMSALUD IPS anteriormente se realizaba mediante la revisión de hojas de vida de posibles candidatos, se seleccionaba la que se ajustara al requerimiento de la vacante, posteriormente se hacía llamada telefónica para agendar el horario de la entrevista, finalmente se realizaba entrevista informal, y se procedía al a contratación. A continuación, se explica en detalle el modelo propuesto:

- Se realiza la revisión del formato de requisición del cargo, para verificar si es un cargo nuevo y proceder a diseñarlo, o si el cargo ya existe.
- Se lleva a cabo el proceso de reclutamiento, con socialización de la vacante a nivel interno y externo.
- Se revisan las hojas de vida físicas y virtuales, basados en el perfil que se requiere, verificación de los soportes adjuntados en la hoja de vida, por medio de programas como Rethus, para validación del personal de salud, en la pagina <https://web.sispro.gov.co/THS/Cliente/ConsultasPublicas/ConsultaPublicaDeTHxIdentificacion.aspx>
- La Auxiliar Administrativa realiza el agendamiento de la entrevista, la cual se le comunica al candidato por vía electrónica me-

diante el correo gestionhumana@icomisaludips.com, y se confirma la asistencia de forma telefónica.

- Se aplican las pruebas de conocimiento técnico del área de la vacante, a través de las cuales se pretenden reconocer las áreas sobre las que se tiene dominio, y las que presentan falencias, y así el encargado de la inducción fortalece los conceptos. Esto con el fin de reconocer si posee los conocimientos requeridos por el perfil del cargo. También, se realiza la aplicación de la prueba psicotécnica, test proyectivo *Wartegg*, el cual explora aspectos de la personalidad, como las emociones, relaciones interpersonales, expectativas, proyecto de vida, análisis de las situaciones y los valores, el cual es analizada y calificada por la psicóloga de gestión humana. El candidato dispone de 40 minutos para desarrollarlas. Los resultados de ambas pruebas se consolidan en el formato de entrevista con su respectiva puntuación y análisis.
- El mismo día, se realiza la entrevista estructurada en formato diseñado para cada área, ya sea administrativa o asistencial, con el fin de obtener información de mayor importancia considerada por el entrevistador. Para el área asistencial, específicamente las auxiliares de enfermería, se realizan mayormente preguntas del contexto familiar y social, debido a la permanencia que tendrán en el domicilio de los pacientes que es de alrededor de 12 horas, esto genera unas responsabilidades y compromisos en el proceso de entrevista.
- **Candidato descartado:** en caso de que el perfil del candidato no cumpla con los requerimientos del cargo se realiza una notificación indicando que no fue seleccionado para la vacante. Este es comunicado vía correo electrónico.
- **Si el candidato continúa con el proceso:** se realizan las llamadas telefónicas de verificación de las referencias laborales y personales del candidato preseleccionado.

- **Toma de decisiones sobre la vinculación:** si el candidato a seleccionar es del área ejecutiva o administrativa se presentan al gerente y a la directora asistencial tres posibles candidatos al cargo, con sus respectivas evaluaciones de conocimientos técnicos, resultados de las pruebas psicotécnicas y conclusión final de la entrevista para la toma de decisiones sobre la vinculación y posterior contratación. Para el área asistencial la persona encargada de la oficina de gestión humana toma la decisión de la selección y remisión a contratación del candidato que cumpla con los requisitos del perfil del cargo.
- Si existe alguna inquietud en el proceso de selección de un candidato, se debe solicitar el apoyo de la Coordinación Asistencial para la toma de decisiones.
- Si el candidato corresponde al Área Administrativa y Ejecutiva se realiza visita domiciliaria.
- Finalmente, al candidato seleccionado se le entrega el listado de los requisitos que se necesitan para la contratación, el cual varía de acuerdo al área asistencial, administrativa o ejecutiva. Consta de hoja de vida, fotocopia de cedula de ciudadanía, diploma de grado de estudios secundarios, acta de grado de estudios secundarios, diploma de estudios superiores, técnico s tecnólogos, Rethus, resolución, copia del certificado de soporte vital básico y avanzado, certificado de otros estudios, antecedentes vigentes de Contraloría, Policía, Procuraduría, Registro Único Tributario, póliza de responsabilidad civil, certificación bancaria, foto de 3x4, planilla de la seguridad social, fotocopia del carné de vacunas, títulos anticuerpos, certificado médico ocupacional y firma del contrato.
- La coordinación asistencial prepara el proceso de contratación, con todos los requerimientos de la Fundación (documentación requerida para la firma del contrato) y dependiendo el área a vincular, el coordinador de cada dependencia realizará la inducción del candidato. Así se da por concluido el proceso de selección.

CONCLUSIONES

En el diagnóstico realizado en ICOMSALUD IPS se logró establecer la situación actual de los procesos, identificando que no había estandarización, no había claridad en el desarrollo de las funciones que desempeñaban los colaboradores para cada cargo, ocasionando incumplimiento en las responsabilidades, duplicidad en las funciones, exceso en la carga laboral, aumento en las incapacidades por agotamiento, deserción de algunos cargos, y a su vez pérdidas económicas para la Fundación.

Con la formulación del modelo se pudo identificar los problemas y tomar decisiones con procesos que se requerían organizar desde todas las áreas, a nivel ejecutivo, administrativo y asistencial, para un fortalecimiento organizacional basado en el reconocimiento de las competencias, tomando como referencia el modelo de García (2008), con el macro proceso de la gestión de talento humano y adaptado a ICOMSALUD IPS.

Con el diseño del macro proceso de gestión humana basado en competencias se lograron definir las políticas del área y reconocer el marco legal que rige la gestión humana para evitar demandas futuras por desconocimiento. También se logró analizar, crear, actualizar y describir las funciones de los cargos basados en competencias.

El desarrollo de este modelo de gestión humana va a permitir a ICOMSALUD IPS la estandarización de los procesos lo cual traerá beneficios cuando se postulen en la habilitación para la prestación de servicios en otros municipios y departamentos, ya que es un campo requerido. Con las funciones definidas y socializadas a los coordinadores asistenciales y administrativos hubo reducción de los

problemas frente a las funciones que cada colaborador desempeñaba, ya que las áreas están funcionando de una forma organizada.

Exponer las dificultades encontradas en cada cargo permitió a la Gerencia la toma de decisiones con la reorganización de funcionarios en los puestos de trabajo, se procedió a la creación de tres cargos nuevos: la Coordinación Administrativa, disminuyendo la carga laboral de la Coordinación Asistencial de la Dirección Administrativa, la creación y puesta en desarrollo de la Oficina Regional de Gestión humana y la creación del cargo estudiante de prácticas de Facturación, como apoyo a los procesos administrativos. Finalmente, con la identificación de las competencias, la Gerencia concedió la oportunidad de realizar un ascenso laboral a un colaborador que ha generado resultados positivos para la Fundación.

Por último, con esta investigación se está desarrollando actualmente para ICOMSALUD IPS el Manual de Gestión Humana basado en competencias como complemento al Manual Organizacional, que será el producto final como entregable para la Fundación.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño-por-competencias-de-360*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2006). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Armas, M. Y., Llanos, M del P., & Traverso, P. A. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón - Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Blanch i Ribas, J. (2003). *Teoría de las relaciones laborales*. Tomo I: *Fundamentos*. Tomo II: *Desafíos*. Barcelona: EDIUOC.
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2010). *Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. Una aproximación al estado del arte*. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 23 (41): 13-36, julio-diciembre de 2010
- Castillo Aponte, J. (2006). *Gestión total del personal*. Bogotá: Grijalbo.
- Castillo, A. J. (2006). *Administración del personal. Un enfoque hacia la calidad*. Colombia: Ecoe Ediciones LTDA.
- Chiavenato I. (2002). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá Colombia : Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. 5a. ed., Bogotá: Mcgraw-Hill.
- Decenzo, D. & Robbins, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa Wiley.
- Dessler, G. & Varela, J. R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*, Quinta Edición. México: Pearson Educación.
- Dessler, G. (1991). *Administración de personal*, 4^{ta} ed., México: Prentice Hall.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*, 2 ed., Madrid: Mcgraw-Hill.
- García, M. (2008). *La gestión humana en las organizaciones: Una Perspectiva Teórica*. *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana*, 13-65.

- García, M., Vargas, G. & Ocampo, C. (2011). *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Colombia: Universidad del Valle. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/j.cttlrfsr82>. *Pensamiento & Gestion*, 164-200.
- García, S., Murillo, V. G. & Gonzales, H. (2011). *Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., Cardy, R. (1999). *Gestión de Recursos humanos*. España: Prentice Hall Iberia. ISSN: 8489660107.
- Hatum, A. (2011). *El Futuro del talento, Gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Argentina: Temas Grupo Editorial.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010) *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: McGraw Hill.
- Newman, G. D. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso* (págs. 180-205). Venezuela: Larasus.
- Schultz, T. W. (1960). *Capital formation by education*. *The journal of political economy*. 571-583.
- Sherman, A., Bohlander, G. & Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.

DISEÑO DE UN MODELO MOTIVACIONAL PARA REDUCIR EL AUSENTISMO LABORAL EN UN INSTITUTO DE BALLE

DESIGN OF A MOTIVATIONAL MODEL TO REDUCE ABSENTEEISM AT
A BALLET SCHOOL

Diana Alejandra Hernández Bolaños

✉ diana.hernandez12@usc.edu.co
© <https://orcid.org/0000-0002-4156-9928>

Julieth Isabella Clavijo Gómez

✉ isabellacl329@gmail.com
© <https://orcid.org/0000-0002-4781-8016>

José Luis Duque Ceballos

✉ jose.duque01@usc.edu.co
© <https://orcid.org/0000-0002-3074-8808>

Universidad Santiago de Cali
Cali, Colombia

Cita este capítulo:

Hernández Bolaños, D. A., Clavijo Gómez, J. I. y Duque Ceballos, J. L. (2021). Diseño de un modelo motivacional para reducir el ausentismo laboral en un instituto de ballet. En: Duque Ceballos, J. L. y Vásquez Rivera, O. I. (Eds. científicos). *Investigación y consultoría en Dirección Empresarial* (pp. 101-149). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

DISEÑO DE UN MODELO MOTIVACIONAL PARA REDUCIR EL AUSENTISMO LABORAL EN UN INSTITUTO DE BALLET

RESUMEN

La investigación se desarrolló en el Instituto Colombiano de Ballet Clásico INCOLBALLET a través de un estudio descriptivo, inicialmente se consolidó la información de ausentismo de la entidad y se procedió a la sistematización para su respectivo análisis, posteriormente se implementó como herramienta de recolección de datos una encuesta que se diligenció por parte de los empleados del Instituto y que permitió identificar los factores de motivación en los mismos.

Una vez aplicada la encuesta se sistematizó la información y se realizó un análisis de la motivación de los empleados respecto a los niveles de ausentismo a fin de abordar similitudes o diferencias sustanciales que permitieron tener un diagnóstico detallado y que además facilitó el planteamiento de una estrategia de intervención en la entidad dirigida a disminuir los niveles de ausentismo.

De acuerdo con los resultados y hallazgos de la investigación, se diseñó un modelo de motivación a fin de impactar positivamente los diferentes factores de motivación en los empleados de INCOLBALLET y disminuir los niveles de ausentismo.

Según los resultados expuestos, la percepción del personal evidenció que la entidad carece de una política y/o actividades de reconocimiento.

Por tanto, se puede concluir que los empleados consideran que la entidad carece de atenciones hacia ellos, no se reconocen como miembros importantes de la organización, aunque su rol, aportes y realización de actividades laborales son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Palabras clave:

Motivación, ausentismo, absentismo, reconocimiento, satisfacción.

ABSTRACT

The research was developed in INCOLBALLET through the descriptive type of study, initially the information on absenteeism of the entity was consolidated and proceeded to the systematization for its respective analysis, later a survey was implemented as a data collection tool that was completed by part of the institution employees and that allowed identifying their motivating factors.

Once the survey was applied, the information was systematized and an analysis of the motivation of the employees was carried out regarding the levels of absenteeism. The objective is to address substantial similarities or differences that allowed a detailed diagnosis and also facilitated the approach of a strategy of intervention in the entity aimed at reducing absenteeism levels.

In accordance with the results and findings of the research, a motivation model was designed in order to positively impact the different motivational factors in INCOLBALLET employees and reduce absenteeism levels.

According to the results presented, the perception of the personnel showed that the entity lacks of a policy and/or recognition activities, it can be concluded that the employees considered that the entity lacks attention towards them, they are unknown as important members of the organization whose role, contributions and performance of work activities are essential for the fulfillment of organizational objectives.

Keywords:

Motivation, absenteeism, recognition, satisfaction.

INTRODUCCIÓN

La Real Academia Española (2018) define el absentismo como el “abandono habitual del desempeño de funciones y deberes propios de un cargo”, otro concepto es el ausentismo que es “la inasistencia frecuente al trabajo” (Robbins y Judge, 2009).

El ausentismo puede darse por diversas causas como: capacitaciones, licencia, compensatorios, problemas legales, diligencias personales, calamidad doméstica, consultas y exámenes médicos, entre otras; sin embargo, es importante considerar que estas causas pueden estar directamente ligadas a la satisfacción del personal en la entidad. Aguilera y Molina (2010), por ejemplo, mencionan que los factores motivacionales inciden en las causas por las cuales el empleado no llega a tiempo a su trabajo o decide ausentarse. Por su parte, Steers y Rhodes (1978) resaltan que la asistencia del empleado depende de dos variables, la motivación del empleado para asistir al trabajo y la capacidad para poder concurrir.

Los factores motivacionales internos están compuestos por la afiliación, el logro, el reconocimiento, el poder y la autorrealización, entre los factores externos están la supervisión, el salario, el contenido del trabajo y la promoción; esta lista de factores a su vez puede agrupar diversas variables que ayudan a identificar al nivel de satisfacción de los empleados en una organización.

INCOLBALLET es una entidad pública del departamento del Valle del Cauca que presentó durante las vigencias 2017 y 2018 un total de 483 registros de ausentismo, motivo por el cual el objeto de este estudio consistió en identificar los factores que afectan la motivación de sus empleados y cómo estos inciden en el ausentismo de la entidad.

El estudio de la investigación se desarrolló a través del método de investigación descriptiva, inicialmente se consolidó la información de ausentismo de la entidad y se procedió a la sistematización para su respectivo análisis, posteriormente se implementó como herramienta de recolección de datos una encuesta que se diligenció por parte de los empleados del instituto y que permitió identificar los factores de motivación en los mismos.

La encuesta utilizada fue un instrumento adaptado de Aguilera y Molina (2010). Ésta se aplicó al personal del Instituto Colombiano de Ballet Clásico INCOLBALLET, el cual está compuesto por docentes académicos, docentes artísticos, personal administrativo y personal de servicios generales con una población total de 120 personas. La herramienta contempló tanto los factores motivacionales internos como los externos descritos anteriormente.

Una vez aplicada la encuesta se sistematizó la información y se realizó un análisis de la motivación de los empleados respecto a

los niveles de ausentismo a fin de abordar similitudes o diferencias sustanciales que permitieron tener un diagnóstico detallado y que además facilitó el planteamiento de una estrategia de intervención en la entidad dirigida a disminuir los niveles de ausentismo.

De acuerdo con los resultados y hallazgos de la investigación, se diseñó un modelo de motivación a fin de impactar positivamente los diferentes factores de motivación en los empleados de INCOLBALLET y disminuir los niveles de ausentismo.

MARCO TEÓRICO

Conceptos y Modelos sobre Ausentismo o Absentismo Laboral

Para la Real Academia Española (2018) el absentismo es el “abandono habitual del desempeño de funciones y deberes propios de un cargo” y es puntual aclarar que el ausentismo -diferente de absentismo- no sólo se da por enfermedad, sino también debido a ciertas insatisfacciones en el trabajo las cuales deberían tenerse en cuenta a la hora de realizar estudios y análisis frente a este tema, como la opinión del empleado sobre su trabajo, las relaciones laborales, la remuneración, las tareas rutinarias, la capacidad que tiene el empleado de afiliarse a tu entorno laboral y su inclusión en decisiones importantes.

Robbins y Judge (2011) definen el ausentismo como la “inasistencia frecuente al trabajo”, sumado a ello “constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores” en consecuencia “es difícil que una organización opere bien y alcance sus objetivos si los empleados no llegan a sus puestos. El flujo de trabajo se interrumpe,

y es frecuente que tengan que retrasarse decisiones importantes” (p.28). Existen factores por los cuales el empleado no llega a tiempo a su trabajo o decide ausentarse; entre estos se destacan el factor motivacional del poder, entendido como la manifestación de ejercer dominio, control o influencia (Aguilera y Molina, 2010).

Para Ribaya (1998), el absentismo laboral implica necesariamente la ausencia del trabajador y lo define como “toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo”. Ribaya considera que los accidentes de trabajo, la enfermedad, permisos retribuidos, faltas no justificadas, asambleas, huelgas e incumplimiento de la jornada laboral completa, son temas incluidos en el concepto de absentismo. Adicionalmente, Ribaya (1998) menciona como causas de ausentismo las siguientes: falta de motivación, insatisfacción por el puesto de trabajo, desconocimiento de los objetivos de su trabajo y de su empresa, la vejez, responsabilidades familiares, distancia del sitio de trabajo, falta de control por parte de las empresas, deficiencia de los medios de transporte, entre otras.

Por su parte Robbins y Coulter (2005) manifiestan que la insatisfacción laboral es causa de aumento en los niveles de ausentismo; en este sentido, Molinera Mateos (2006) afirma que se debe incrementar la importancia de las causas del absentismo que tienen relación con la motivación de los empleados y el factor psicológico, adicionalmente manifiesta la necesidad de estudiar el estrés como causa del absentismo y considera relevante realizar el análisis del clima laboral.

Peiró, González-Morales y Rodríguez-Molina (2008), aseveran que el absentismo es “un fenómeno característico e inevitable en el mundo del trabajo”, plantean que significa un problema para la organización, en tanto dificulta el alcance de los objetivos de la misma. Sin embargo,

expresan que se constituye también un problema para el trabajador desde el punto de vista de la afectación de su salud por el desempeño de su actividad laboral.

Ribaya (2004) considera que el absentismo es una condición social relacionada con la actitud individual y del conjunto de la sociedad ante el trabajo. Situaciones positivas como propiciar espacios de integración, mejoramiento de la percepción de satisfacción y aumento de la motivación, hace que se produzca un menor ausentismos; por el contrario, aquellas acciones que desmotiven al colaborador, especialmente lo relacionado con el estancamiento de la carrera, actividades monótonas y repetitivas, salario mal percibido y ausencia de reconocimientos, entre otras cosas, conduce a un aumento del ausentismo.

Frente a las causas del ausentismo en general que se han mostrado a lo largo de esta investigación se ve que existen diferentes modelos que clasifican el ausentismo. Nicholson (1977) sistematizó con gran acierto el conjunto de supuestos teóricos, cuerpos de ideas o principios de interpretación del absentismo, en tres tipos homogéneos de modelos explicativos. En primer lugar, los “modelos de evitación laboral o huida del trabajo”, en los que la conducta absentista es considerada como una fuga, huida o abandono de un trabajo valorado negativamente. En segundo lugar, los “modelos de ajuste laboral o adaptación e inadaptación”, en los cuales el absentismo se considera la respuesta del empleado a los cambios u otros procesos de adaptación ante las demandas del medio laboral. Y, por último, los “modelos de decisión”, en los que la conducta absentista es entendida principalmente como una decisión racional (o casi racional) sustentada en la obtención de determinados fines u objetivos.

Teorías sobre motivación

Una de las más conocidas teorías sobre la motivación es la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades o Pirámide de Maslow, propuesta por el psicólogo Abraham Maslow en su trabajo de 1943 “Una teoría sobre la motivación humana”. Él concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba y, su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. Concluyó, que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de actuar como motivadoras.

Según Maslow, la motivación para satisfacer una necesidad superior sólo aparece y es operativa, cuando están satisfechas las necesidades inferiores. Además, y esto es importante, están organizadas de forma jerárquica, de tal modo que para satisfacer una determinada necesidad hay que tener satisfechas aquellas de orden inferior que están por debajo en la pirámide (Ibáñez, 2016).

Una de las necesidades que destaca Maslow es la necesidad de autorrealización, entendida como el impulso por llegar a ser lo que uno es capaz de ser; los empleados tienden a desmotivarse cuando no logran superarse al no cumplir sus logros y es por ello que comienzan a presentar síntomas de ausentismo.

Otra teoría relacionada con los factores motivacionales es la de Douglas McGregor (1960), quien propuso dos posiciones distintas de ver a los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría “X”, y otra básicamente positiva teoría “Y”, después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados. De acuerdo con la teoría “X”, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son: 1. A los

empleados les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo; 2. Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas; 3. Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible, y 4. La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición. En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó las tres suposiciones positivas que llamó teoría “Y”: los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar: 1. La gente ejercitará la autodirección y el autocontrol si está comprometida con sus objetivos; 2. La persona promedio puede aprender a aceptar, aun buscar, la responsabilidad, y 3. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se haya ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales (Báez, Hernández y Cordero, 2013).

Herzberg (1969) citado por Aguilera y Molina (2010) afirma que la estrategia de desarrollo organizacional para generar motivación en el trabajo se da mediante el enriquecimiento del cargo, el cual consiste en el cambio de tareas simples por tareas más complejas que se conviertan en retos, incrementado la responsabilidad sobre su trabajo y que le generen mayor autonomía y satisfacción profesional. Al aplicar esta estrategia, las tareas generan efectos altamente positivos en el individuo como el aumento de la motivación y de la productividad, disminución del ausentismo laboral y baja rotación; y es ahí donde el contenido de trabajo se vuelve un factor motivacional, ya que entendido como la valoración que el empleado hace de condiciones intrínsecas del trabajo que le pueden proporcionar autonomía, y al tener retos el empleado se va a sentir importante en la organización (Aguilera y Molina, 2010).

La motivación en las organizaciones

En respuesta al tema objeto de estudio cabe resaltar que hoy en día diferentes compañías abordan y emplean el tema de factores motivacionales que permiten que sus empleados identifiquen que acciones se realizan dentro de la empresa para motivar al empleado y así fomentar diferentes oportunidades de crecimiento laboral, personal e incluso familiar. Para esto, es importante resaltar que la motivación es un factor interno el cual permite ver cambios significativos en el comportamiento, actitudes, desempeño y destrezas de un empleado, el cual verá como sus capacidades son de una u otra forma remuneradas de diferentes maneras, lo cual le permitirá un crecimiento personal y laboral. No obstante, esto permitirá que las metas de cualquier compañía se cumplan, ya que el empleado se encuentra motivado.

Es importante resaltar diferentes factores que prevalecen en las causas directas del ausentismo laboral, debido a que el objeto principal de estudio de esta investigación es el empleado y las condiciones bajo las cuales se desempeña, el ámbito laboral, el tipo de contratación, los incentivos, la motivación personal y laboral las cuales estrategias que la empresa deberá identificar en el desarrollo de un empleo y los objetivos que a través de él pretende alcanzar. Por esto, Hill y Trist (1953; 1955) estudiaron la relación existente entre la adaptación del trabajador al empleo y el absentismo, llegando a la conclusión de que la relación que se establece entre ambos es dinámica, al entender que la conducta absentista está muy vinculada al proceso de socialización del individuo en el empleo, y que es una forma más de abandono, muy similar a la rotación y a los accidentes laborales. Esta interpretación del absentismo como un proceso dinámico, indica que la forma de manifestarse irá variando a lo largo del tiempo y que ésta coincidirá

con el proceso de socialización del individuo en la empresa. Dentro de esto la necesidad de demostrar las capacidades y los aportes que cada individuo presenta son factores importantes que cada día se hacen necesarios para la aplicación de las diferentes destrezas en cualquier ámbito laboral.

Para el cumplimiento de las funciones se debe tener en cuenta la motivación de un trabajador y su sitio de trabajo con el objetivo de determinar si este afecta su desempeño y su comportamiento es acorde a lo esperado por la organización.

De acuerdo con la temática trabajada se debe tener en cuenta otro factor como la satisfacción laboral, ya que se deriva como consecuencia de la motivación que recibe cada persona de acuerdo con las capacidades y funciones en beneficio del reconocimiento profesional, éste es entendido como fuente de motivación importante para sentirse a gusto en el trabajo y es importante ofrecer reconocimientos a los empleados para tenerlos a gustos con la labor que desempeñan. Para Herzberg (año) la satisfacción laboral está ligada a factores motivacionales, es decir la satisfacción se produce cuando el individuo se enfrenta a actividades retadoras y estimulantes.

Por otra parte, Richards (2001) afirma que existen otros aspectos que influyen en la motivación, tales como: a) la responsabilidad por parte de la empresa y del trabajador mismo; b) el desafío, que es un sentimiento de sobrepasar diferentes obstáculos que se presenten en las labores diarias; c) las relaciones laborales son un factor relevante, debido a que genera en cada empleado la percepción de un buen clima de trabajo; d) la cooperación entre compañeros y directivos de la empresa, incrementan la conducta de ayuda en los empleados; e) el

sentimiento de pertenencia a la organización, es importante ya que crea la sensación de compartir los logros personales alcanzados con los que plantea la organización, y f) la recompensa factor primordial para el empleado, ya que el reconocimiento del trabajo, hace que las personas se esmeren por mejorar su rendimiento laboral y hace parte del salario emocional.

Al comprender la motivación de sus empleados, la empresa puede tomar acciones específicas para que el trabajador se sienta mucho más a gusto en su trabajo, puesto que cuando un empleado se siente satisfecho en la compañía, transmitirá esa sensación de bienestar en otras esferas de su vida, por ejemplo, en la familia. Por tal motivo, una investigación de este tipo servirá como soporte para brindar a las empresas, específicamente a las áreas de recursos humanos, herramientas claves al momento de tomar decisiones efectivas en los procesos de desarrollo tanto emocional como material de los empleados.

De Cooman et al. (2013) manifiestan que el uso de habilidades en el trabajo se traduce directamente en un aumento en la satisfacción, y ésta a su vez deriva en un aumento de la motivación que dará como resultado final un mayor esfuerzo en las tareas. Ahora bien, es realmente interesante observar el efecto que tiene la presión en el trabajo: mientras que ésta se convierte en un factor que reduce la satisfacción, también incrementa destacadamente el esfuerzo. Sin embargo, no existe una fórmula concreta y universal para incrementar la motivación y el esfuerzo de los trabajadores en una organización. Este es un asunto sobre el que debe investigarse más aún. Por otra parte, cabe destacar que los factores implicados en producir motivación y satisfacción en el trabajo son distintos de aquellos que llevan a la desmotivación e insatisfacción en el trabajo.

Por otro lado, Pozo (2015) define la motivación como un factor determinante dentro del ámbito laboral ya que a través de esta se genera o no un buen desempeño laboral y, por ende, se obtiene muchas ventajas, entre estas podemos mencionar: aumento de producción, reducción de costos, incremento de remuneraciones, en sí, se generan un sin número de beneficios, tanto para la empresa como para los colaboradores, teniendo en cuenta que una persona no se encuentra motivada o desmotivada, sino más bien, que dicho ambiente de trabajo o los factores que la rodean no son los apropiados o no brindan los niveles de “confort” necesarios para el desempeño del mismo. La motivación va relacionada con el logro ya que son los requerimientos a la consecución de un objetivo, por lo tanto, es la búsqueda de la satisfacción y la necesidad de lograrlo.

METODOLOGÍA

Según Arias (2006), la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento; por lo tanto, la investigación de este proyecto se define de tipo descriptiva en cuanto se pretende caracterizar en el Instituto Colombiano de Ballet Clásico INCOLBALLET el ausentismo y su relación con la motivación.

El método de investigación es deductivo, el cual, según León (2006), es un modelo de razonamiento que se utiliza al tomar conclusiones generales para explicaciones particulares, basado en este marco teórico. Se considera el método de esta investigación de tipo deductivo, por cuanto la intervención realizada en la unidad de análisis busca establecer unas conclusiones y/o recomendaciones a partir del marco teórico expuesto, y aplicado a las particularidades de la entidad.

Las fuentes primarias fueron los funcionarios del Instituto Colombiano de Ballet Clásico INCOLBALLET, cuya intervención se realizó mediante censo con una herramienta de recolección de información – encuesta. Las fuentes secundarias obedecieron a la revisión bibliográfica y bases de datos científicas.

Para la investigación se realizó censo mediante encuesta adaptada de Aguilera y Molina (2010). Esta herramienta se aplicó a la población de INCOLBALLET, la cual está compuesta por docentes académicos, docentes artísticos, personal administrativo y personal de servicios generales, con una población total de 120 personas.

La encuesta se compone de un total de 31 preguntas que se aplicaron con carácter anónimo a cada trabajador de la entidad. Las personas encuestadas marcaron la hoja de respuestas con una escala de frecuencia tipo Likert con las siguientes opciones:

Tabla 1. Escala de Frecuencia

ESCALA DE FRECUENCIA				
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	Frecuente	Muy recuente

Fuente: Elaboración propia.

Para tranquilidad de los encuestados, se informó que sus respuestas fueron de tipo confidencial y de uso exclusivo para el análisis del trabajo de investigación, de tal forma que no se evidenciaron las respuestas particulares de las personas encuestadas. La información resultante de la encuesta se sistematizó en hojas de cálculo, lo que facilitó la manipulación de los datos para su análisis correspondiente.

RESULTADOS

Identificar los niveles de ausentismo laboral administrativo del Instituto Colombiano de Ballet Clásico INCOLBALLET durante el periodo 2017-2018

De acuerdo con la sistematización de la información del ausentismo de la entidad se pudo establecer que durante las vigencias 2017 y 2018 se presentaron un total de 483 registros de ausentismo, que correspondían a un total de: 2.156 horas hábiles.

Los registros de ausentismo se agruparon por los siguientes conceptos: capacitación programada, licencia, compensatorios, beneficio por ser jurado de votación, problemas legales, diligencias personales, calamidad doméstica, consulta médica, examen médico y consulta odontológica.

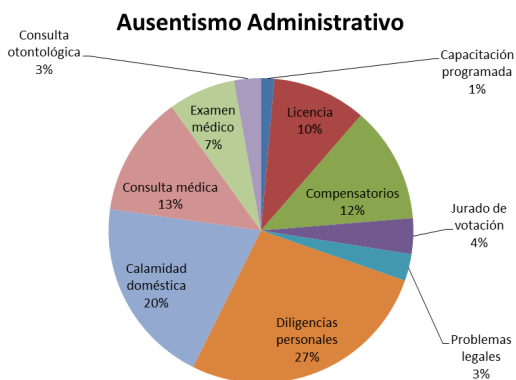
Ausentismo Administrativo

Durante la vigencia 2017 se presentó un total de 211 registros de ausentismo administrativo, que significaron para la entidad un total de 975 horas hábiles. Las diferentes causas del ausentismo se detallan en la siguiente gráfica:

Gráfico 1.

Ausentismo Administrativo – 2017

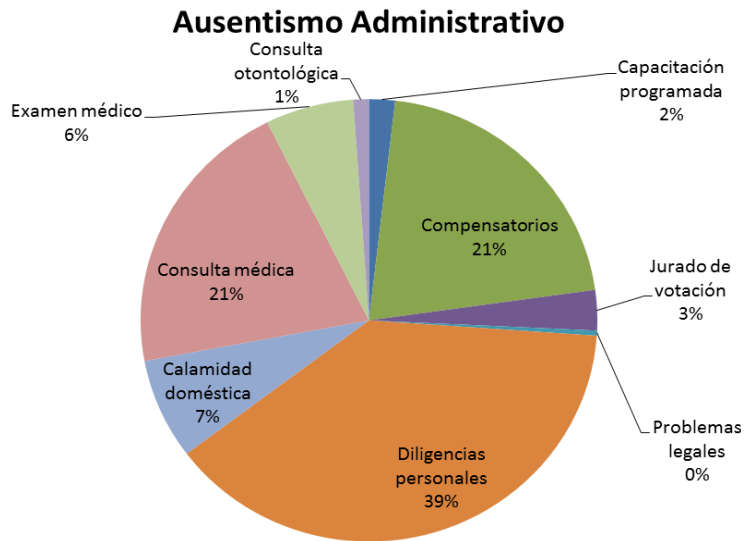
Fuente: Elaboración propia.



Descripción de datos: como se evidencia en la gráfica, el 27% de los registros de ausentismo se presentó por diligencias personales, el 20% por calamidad doméstica, un 13% por consultas médicas, el 12% por compensatorios, el 10% por licencias, el 7% por exámenes médicos, el 4% por descanso remunerado al ser jurado de votación, el 3% por problemas legales, el 3% por consulta odontológica y el 1% restante por capacitación programada.

Durante la vigencia 2018 se presentó un total de 272 registros de ausentismo administrativo, que significaron para la entidad un total de 1181 horas hábiles.

Gráfico 2. Ausentismo Administrativo - 2018



Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en la gráfica, el 39% de los registros de ausentismo se presentó por diligencias personales, el 21% por compensatorios, el 21% por consultas médicas, el 7% por calamidad doméstica, el 6%

por exámenes médicos, el 3% por descanso remunerado al ser jurado de votación, el 2% por capacitación programada y el 1% restante por consulta odontológica. En esta vigencia no se presentaron registros de ausentismo por concepto de licencias o problemas legales.

Análisis de los datos: de acuerdo con los datos de ausentismo registrados en las vigencias 2017 y 2018, se puede evidenciar que el 50% de los porcentajes aumentó en la vigencia 2018 en los siguientes conceptos: diligencias personales, consultas médicas y compensatorios.

A fin de arrojar unos resultados que consoliden de forma general el ausentismo en las vigencias 2017 y 2018, se establecieron los siguientes resultados: el 33% de los registros de ausentismo se presentó por diligencias personales, el 17% por compensatorios, un 17% por consultas médicas, el 14% por calamidad doméstica, el 8% por licencias y descanso remunerado al ser jurado de votación, el 7% por exámenes médicos y el 6% restante por capacitación programada, problemas legales o consulta odontológica.

Determinar los factores que inciden en la motivación del personal en el Instituto Colombiano de Ballet Clásico INCOLBALLET durante el periodo 2017-2018

Para la determinación de los factores que incidieron en la motivación del personal en el Instituto Colombiano de Ballet Clásico INCOLBALLET durante el periodo 2017-2018, se realizó un censo mediante encuesta adaptada de Aguilera y Molina (2010), a la población de la compuesta por un total de 120 personas, entre docentes académicos, docentes artísticos, personal administrativo y personal de servicios generales.

Los factores establecidos en la encuesta se clasificaron de la siguiente manera:

Tabla 2. Factores motivacionales internos y externos

A. FACTORES MOTIVACIONALES INTERNOS	B. FACTORES MOTIVACIONALES EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Afiliación • Logro • Reconocimiento • Poder • Autorrealización 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión • Salario • Contenido del trabajo y grupo de trabajo • Promoción

Fuente: Elaboración propia.

A. FACTORES MOTIVACIONALES INTERNOS

a) **Factor Afiliación:** capacidad del individuo de obtener o conservar relaciones cálidas con otras personas.

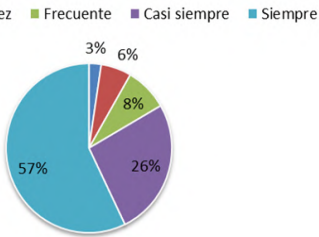
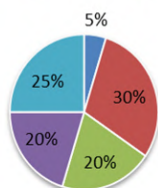
Gráficos sobre Factor Afiliación	Descripción
<p style="text-align: center;">Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo</p> <div style="text-align: center;">  <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p> </div> <p>Gráfico 3.</p> <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>El 83% del personal de INCOLBALLET considera que tiene libre desarrollo de su personalidad en la entidad “siempre” y “casi siempre”, el 8% “frecuente”, el 6% “rara vez” y el 3% “nunca”.</p>

Gráfico 4.

Aquí celebramos eventos especiales (cumpleaños, día del maestro, día de la secretaria, etc)

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



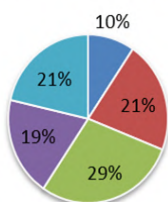
Fuente: Elaboración propia.

El 45% del personal de INCOLBALLET contestó que “siempre” y “casi siempre” la entidad celebra para el personal eventos especiales, el 20% “frecuente”, el 30% “rara vez” y el 5% “nunca”.

Gráfico 5.

Los jefes demuestran interés en mí como persona y no solo como colaborador

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



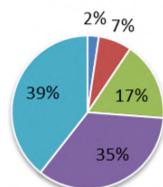
Fuente: Elaboración propia.

El 40% del personal de INCOLBALLET manifiesta que “siempre” y “casi siempre” los jefes demuestran interés en ellos como persona y no sólo como colaboradores, el 29% “frecuente”, el 21% “rara vez” y el 10% “nunca”.

Gráfico 6.

Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la entidad

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



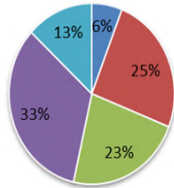
Fuente: Elaboración propia.

El 74% del personal de INCOLBALLET considera que “siempre” y “casi siempre” los jefes demuestran interés en ellos como persona y no sólo como colaboradores, el 29% “frecuente”, el 21% “rara vez” y el 10% “nunca”.

Gráfico 7.

El ambiente de trabajo es psicológica y emocionalmente saludable

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



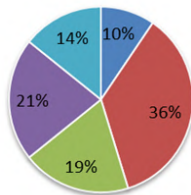
Fuente: Elaboración propia.

El 46% del personal de INCOLBALLET contestó que “siempre” y “casi siempre” el ambiente de trabajo es psicológica y emocionalmente saludable, el 23% “frecuente”, el 25% “rara vez” y el 6% “nunca”.

Gráfico 8.

Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



Fuente: Elaboración propia.

El 45% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” hay sentimiento de familia o de equipo, el 22% “casi siempre”, el 19% “frecuente” y el 14% “siempre”.

Fuente: Elaboración propia.

b) Factor Logro: comportamientos que muestran el deseo de crear algo excepcional, donde el objetivo principal es el cumplimiento de las expectativas propias.

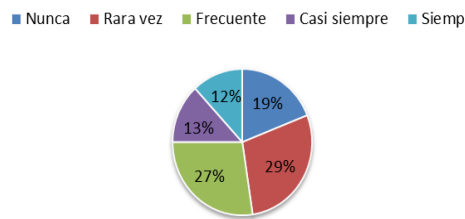
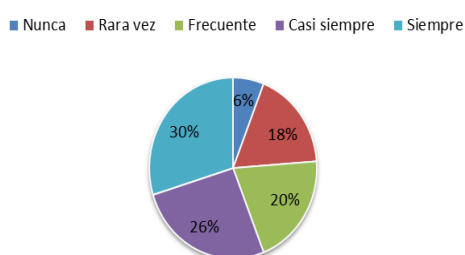
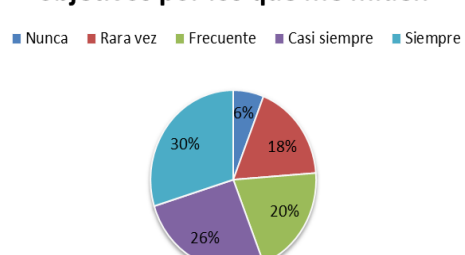
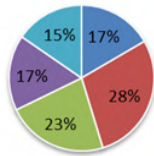
Gráficos sobre Factor Logro	Descripción
<p>Gráfico 9.</p> <p>Creo que los ascensos que se dan en mi entidad son dados por resultados y méritos</p>  <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p> <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>El 48% del personal de INCOLBALLET consideró que “nunca” o “rara vez” los ascensos en la entidad se dan por motivos de resultados y méritos, el 27% “frecuente”, el 13% “casi siempre” y el 12% “siempre”.</p>
<p>Gráfico 10.</p> <p>Me siento motivado para alcanzar los objetivos por los que me miden</p>  <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p> <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>El 56% del personal de INCOLBALLET contestó que “siempre” y “casi siempre” se siente motivado para alcanzar los objetivos por los que le miden, el 20% “frecuente”, el 18% “rara vez” y el 6% “nunca”.</p>
<p>Gráfico 11.</p> <p>Me siento motivado para alcanzar los objetivos por los que me miden</p>  <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p> <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>El 56% del personal de INCOLBALLET contestó que “siempre” y “casi siempre” se siente motivado para alcanzar los objetivos por los que le miden, el 20% “frecuente”, el 18% “rara vez” y el 6% “nunca”.</p>

Gráfico 12.

La entidad me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



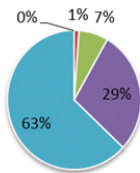
Fuente: Elaboración propia.

El 45% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” la entidad proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional, el 23% “frecuente”, el 17% “casi siempre” y el 15% “siempre”.

Gráfico 13.

Siento que contribuyo con mis resultados al logro de los objetivos de mi entidad

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



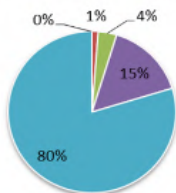
Fuente: Elaboración propia.

El 92% del personal de INCOLBALLET consideró que “siempre” y “casi siempre” contribuye con sus resultados al logro de los objetivos de la entidad, el 7% “frecuente” y el 1% “rara vez”. Ningún encuestado contestó “nunca”.

Gráfico 14.

El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



Fuente: Elaboración propia.

El 95% del personal de INCOLBALLET contestó que “siempre” y “casi siempre” el cumplimiento de su trabajo le produce satisfacción, el 4% “frecuente” y el 1% “rara vez”. Ningún encuestado contestó “nunca”.

Fuente: Elaboración propia.

c) Factor Reconocimiento: fuente de motivación importante para sentirse a gusto en el trabajo a través de la exaltación por méritos propios.

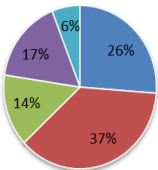
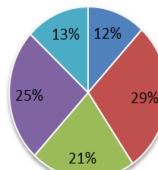
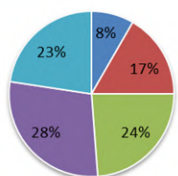
Gráficos sobre Factor Reconocimiento	Descripción
<p>Gráfico 15.</p> <p>En mi entidad tengo la oportunidad de recibir un reconocimiento especial</p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>El 63% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” recibe por parte de la entidad un reconocimiento especial, el 17% “casi siempre”, el 14% “frecuente” y el 6% “siempre”.</p>
<p>Gráfico 16.</p> <p>Mis jefes reconocen el esfuerzo y el trabajo adicional</p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>El 41% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” los jefes reconocen el esfuerzo y el trabajo adicional, el 25% “casi siempre”, el 21% “frecuente” y el 13% “siempre”.</p>

Gráfico 17.

Soy reconocido por mis compañeros de trabajo por la labor que realizo

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



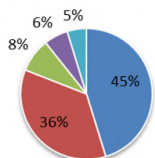
El 51% del personal de INCOLBALLET contestó que “siempre” y “casi siempre” recibe reconocimiento de sus compañeros de trabajo por la labor realizada, el 24% “frecuente”, el 17% “rara vez” y el 8% “nunca”.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 18.

Recibo algún incentivo por parte de la entidad cuando hago un trabajo bien

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre

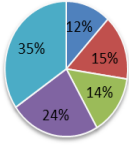
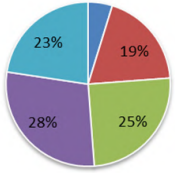
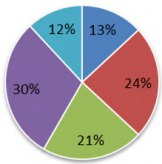


El 81% del personal de INCOLBALLET consideró que “nunca” o “rara vez” recibe un incentivo por parte de la entidad cuando realiza bien un trabajo, el 8% “frecuente”, el 6% “casi siempre” y el 5% “siempre”.

Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia.

d) Factor Poder: manifestación de ejercer dominio, control o influencia sobre las personas.

Gráficos sobre Factor Poder	Descripción
<p>Gráfico 19.</p> <p>Me parece importante que mi jefe me delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tengo</p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>El 58% del personal de INCOLBALLET manifestó que “siempre” y “casi siempre” le parece importante que el jefe le delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tiene, el 14% “frecuente”, el 16% “rara vez” y el 12% “nunca”.</p>
<p>Gráfico 20.</p> <p>Creo que gozo de buen estatus dentro de mi entidad</p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>El 51% del personal de INCOLBALLET consideró que “siempre” y “casi siempre” goza de buen estatus dentro de la entidad, el 25% “frecuente”, el 19% “rara vez” y el 5% “nunca”.</p>
<p>Gráfico 21.</p> <p>Considero que la entidad reconoce mi desempeño en el trabajo que realizo</p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>El 42% del personal de INCOLBALLET contestó que “siempre” y “casi siempre” la entidad reconoce su desempeño en el trabajo que realiza, el 37% contestó que “nunca” o “rara vez” y el 21% “frecuente”.</p>

e) **Factor Autorrealización:** impulso de las personas para alcanzar lo que considera que puede llegar a ser.

Gráficos sobre Factor Poder	Descripción												
<p>Gráfico 22.</p> <p>El trabajo que desempeño está acorde con mis expectativas</p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p> <table border="1"> <caption>Datos del Gráfico 22</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Rara vez</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>Frecuente</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>47%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>32%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	Categoría	Porcentaje	Nunca	5%	Rara vez	2%	Frecuente	14%	Casi siempre	47%	Siempre	32%	<p>El 79% del personal de INCOLBALLET manifestó que “siempre” y “casi siempre” el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas, el 14% “frecuente”, el 2% “rara vez” y el 5% “nunca”.</p>
Categoría	Porcentaje												
Nunca	5%												
Rara vez	2%												
Frecuente	14%												
Casi siempre	47%												
Siempre	32%												

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de datos factores motivacionales internos

De acuerdo con los resultados arrojados por la encuesta en el factor de afiliación, se evidencia según las respuestas del personal que la entidad presenta deficiencias en la variable de sentimiento de familia o de equipo, donde el 45% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” percibe este factor de motivación en la entidad.

Esta calificación puede presentarse por la falta de acercamiento entre el nivel directivo de la entidad y el personal de los diferentes niveles de la organización; otro factor podría obedecer a los diferentes grupos representativos que conforman la entidad: docentes académicos, docentes artísticos, bailarines profesionales, personal administrativo, cuya interacción entre estos no es constante lo que dificulta el trabajo en equipo y a su vez el sentimiento de familia.

Por su parte, en el factor motivacional “logro” se evidencia alta insatisfacción, específicamente en la variable ascensos, donde el 48% del personal de INCOLBALLET consideró que “nunca” o “rara vez” los ascensos en la entidad se dan por motivos de resultados y méritos.

Se debe considerar que el 33% del personal está conformado por docentes adscritos a la Secretaría de Educación de Cali, cuyas políticas de ascenso se encuentran establecidas en el Ministerio de Educación Nacional, situación en la que la entidad no tiene una incidencia directa, sin embargo, a pesar de ser una variable que corresponde al ámbito externo respecto a las políticas propias de la entidad, esta evidente insatisfacción puede afectar la motivación y a su vez el desempeño en el personal de INCOLBALLET.

Otra variable que demuestra insatisfacción en el personal es la de crecimiento profesional, en la que 45% manifestó que “nunca” o “rara vez” la entidad proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional, por tanto, es necesario contemplar los factores externos que determinan la asignación de presupuesto por parte de las entidades del orden nacional y departamental, motivo por el cual la entidad realiza la distribución de su presupuesto de acuerdo con estas decisiones.

El factor de reconocimiento también reflejó la insatisfacción del personal de acuerdo a la calificación suministrada donde el 63% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” recibe por parte de la entidad un reconocimiento especial; así mismo el 41% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” los jefes reconocen el esfuerzo y el trabajo adicional. Esta apreciación puede obedecer a que la entidad no tiene elaborado un plan de reconocimientos para el personal.

El 81% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” recibe un incentivo por parte de la entidad cuando realiza bien un trabajo. Esta valoración puede obedecer a la limitación del presupuesto para este rubro.

El 58% del personal de INCOLBALLET manifestó que “siempre” y “casi siempre” le parecen importante que el jefe le delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tiene, con esta calificación se evidencia que el personal de la entidad podría tener el interés y la disposición de emprender retos que salgan de la cotidianidad de sus labores.

B. FACTORES MOTIVACIONALES EXTERNOS

a) Factor supervisión: comportamiento de consideración y retroalimentación del jefe hacia su colaborador

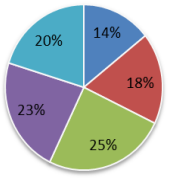
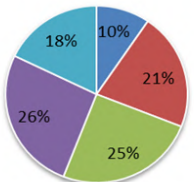
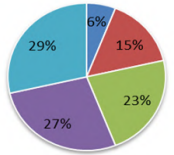
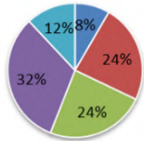
Gráficos sobre Factor Supervisión	Descripción
<p>Gráfico 23.</p> <p>Los jefes comunican de manera clara sus expectativas</p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>El 43% del personal de INCOLBALLET consideró que “siempre” y “casi siempre” los jefes comunican de manera clara sus expectativas, el 25% “frecuente”, el 18% “rara vez” y el 14% “nunca”.</p>
<p>Gráfico 24.</p> <p>Soy escuchado y tenido en cuenta por mi jefe</p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>El 44% del personal contestó que “siempre” y “casi siempre” es escuchado y tenido en cuenta por el jefe, el 25% “frecuente”, el 21% “rara vez” y el 10% “nunca”.</p>
<p>Gráfico 25.</p> <p>Los jefes son accesibles y se puede hablar fácilmente con ellos</p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>El 56% del personal de INCOLBALLET manifestó que “siempre” y “casi siempre” los jefes son accesibles y se puede hablar fácilmente con ellos, el 23% “frecuente”, el 15% “rara vez” y el 6% “nunca”.</p>

Gráfico 26.

Los jefes incentivan, consideran, y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



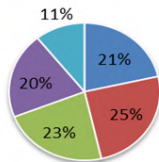
Fuente: Elaboración propia.

El 44% consideró que “siempre” y “casi siempre” los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a las ideas del personal de la entidad, el 24% contestó “frecuente” y el 32% “rara vez” o “nunca”.

Gráfico 27.

Los jefes me involucran en las decisiones que afectan mi actividad o mi ambiente

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



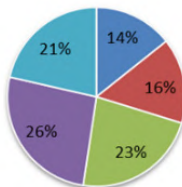
Fuente: Elaboración propia.

El 46% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” los jefes los involucran en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente, el 23% “frecuente”, el 20% “casi siempre” y el 11% “siempre”.

Gráfico 28.

Me siento apoyado por mi jefe en el desarrollo de mis funciones

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



Fuente: Elaboración propia.

El 47% del personal contestó que “siempre” y “casi siempre” se sienten apoyado por su jefe en el desarrollo de sus funciones, el 23% contestó “frecuente” y el 30% “rara vez” o “nunca”.

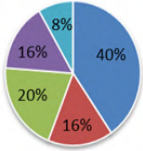
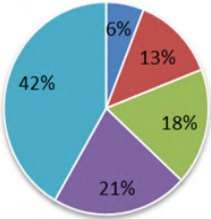
Fuente: Elaboración propia.

b) Factor salario: retribución económica que recibe un empleado por la realización de funciones en la entidad.

Gráficos sobre Factor Supervisión	Descripción
<p>Gráfico 29. La remuneración que recibo es la apropiada para la actividad que realizo</p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p> <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>El 46% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” la remuneración que recibe es la apropiada para la actividad que realiza, el 27% “frecuente”, el 14% “casi siempre” y el 13% “siempre”.</p>
<p>Gráfico 30. Mi remuneración es similar a la que reciben compañeros de trabajo que desempeñan funciones similares</p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p> <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>El 43% del personal de INCOLBALLET consideró que “nunca” o “rara vez” la remuneración que recibe es similar a la que reciben sus compañeros de trabajo que desempeñan funciones similares, el 27% “frecuente”, el 13% “casi siempre” y el 17% “siempre”.</p>

Fuente: Elaboración propia.

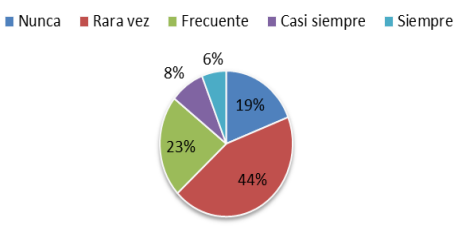
c) **Factor contenido del trabajo y grupo de trabajo:**
 valoración que el empleado hace de condiciones intrínsecas del trabajo que le pueden proporcionar autonomía.

Gráficos sobre Factor Supervisión	Descripción												
<p>Gráfico 31.</p> <p>Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño</p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p>  <table border="1" data-bbox="370 718 512 869"> <caption>Datos del Gráfico 31</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Rara vez</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Frecuente</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	Categoría	Porcentaje	Nunca	40%	Rara vez	16%	Frecuente	20%	Casi siempre	16%	Siempre	8%	<p>El 56% del personal de INCOLBALLET consideró que “nunca” o “rara vez” es subutilizado en el puesto que actualmente desempeña, el 20% “frecuente”, el 16% “casi siempre” y el 8% “siempre”.</p>
Categoría	Porcentaje												
Nunca	40%												
Rara vez	16%												
Frecuente	20%												
Casi siempre	16%												
Siempre	8%												
<p>Gráfico 32.</p> <p>Para mi es mejor trabajar en equipo que individualmente</p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p>  <table border="1" data-bbox="341 1183 551 1401"> <caption>Datos del Gráfico 32</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Rara vez</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Frecuente</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>42%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	Categoría	Porcentaje	Nunca	6%	Rara vez	13%	Frecuente	18%	Casi siempre	21%	Siempre	42%	<p>El 63% del personal de INCOLBALLET contestó que “siempre” y “casi siempre” para ellos es mejor trabajar en equipo que individualmente, el 18% contestó “frecuente”, el 13% “rara vez” y el 6% “nunca”.</p>
Categoría	Porcentaje												
Nunca	6%												
Rara vez	13%												
Frecuente	18%												
Casi siempre	21%												
Siempre	42%												

<p>Gráfico 33.</p> <p>Puedo contar con la ayuda de mis compañeros</p>  <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p> <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>El 63% del personal manifestó que “siempre” y “casi siempre” puede contar con la ayuda de sus compañeros, el 19% contestó “frecuente”, el 12% “rara vez” y el 6% “nunca”.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

d) Factor promoción: valoración del empleado con el fin de permitirle crecimiento dentro de la Institución.

Gráficos sobre Factor Supervisión	Descripción
<p>Gráfico 34.</p> <p>En mi entidad ofrecen capacitación y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente</p>  <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p> <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>El 63% del personal de INCOLBALLET consideró que “nunca” o “rara vez” la entidad ofrece capacitación y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente, el 23% “frecuente”, el 8% “casi siempre” y el 6% “siempre”.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de datos factores externos

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada, la variable “vinculación en las decisiones” presenta deficiencias en la entidad por cuanto el 46% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” los jefes los involucran en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente.

Esta calificación puede obedecer a la falta de espacios de concertación entre los directivos y el personal de apoyo a fin de decidir conjuntamente sobre aspectos que pueden afectar el desarrollo de las actividades en el marco de los procesos en los que intervienen.

Por su parte, en la variable de remuneración, el 45% del personal manifestó que “nunca” o “rara vez” la remuneración que recibe es la apropiada para la actividad que realiza, esta apreciación se puede fundamentar en la inconformidad que se presenta con las políticas salariales establecidas por el Ministerio de Educación Nacional y por la Gobernación del Valle del Cauca.

Respecto a la variable de capacitación y desarrollo, el 63% del personal consideró que “nunca” o “rara vez” la entidad ofrece capacitación y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente, esta valoración puede corresponder a la deficiente asignación de recursos que la entidad asigna para este rubro.

Describir la relación de la motivación con los niveles de ausentismo del Instituto Colombiano de Ballet Clásico INCOLBALLET durante el periodo 2017-2018

Análisis teórico empírico

El término de ausentismo se ha desarrollado en esta investigación y ha sido objeto de estudio de diferentes autores definiéndolo como un fenómeno actual que compete a las empresas e interviene en ámbitos económicos y sociales determinando los resultados colectivos de una compañía. Los factores que determinan las causas del ausentismo laboral están relacionados con diversos problemas de salud o personales de cada empleado.

Tal como afirman Navarrete-Escobar et al. (2005), diversos estudios acerca del ausentismo laboral han concluido que las principales causas son las enfermedades respiratorias, licor, drogas, vida nocturna y falta de motivación. Además, las incapacidades prolongadas o frecuentes constituyen un problema mundial por los costos que generan a la seguridad social.

Durante la investigación se evidencia que los factores motivacionales que adopte una empresa son determinantes en el momento de evaluar los resultados corporativos. En INCOLBALLET el mayor porcentaje (57,14%) de empleados responde que siempre pueden ser ellos mismos en su lugar de trabajo a lo que se concluye que los empleadores tienen en cuenta las capacidades sociales y profesionales en el reconocimiento de logros particulares. En cuanto a la celebración de cumpleaños o eventos sociales del talento humano se evidencia que rara vez, con un porcentaje de 35,52%, se desarrollan actividades que generan un ambiente laboral diverso que permita esparcimiento en el personal.

El ambiente laboral en aspectos psicológicos y sociales igualmente son factores determinantes, se evidencia en los resultados de la

investigación que el 46.43% opinan que siempre o casi siempre el ambiente de INCOLBALLET es saludable para realizar las labores diarias. El trabajo en equipo es vital dentro de cualquier contexto laboral y muy importante en el cumplimiento de metas institucionales, en este caso el 45,24% manifiesta que rara vez o nunca hay sentimiento de familia o de equipo, por lo que se hace necesario establecer acciones que fortalezcan y promuevan el alcance de logros de forma colectiva.

Un jefe o empleador debe buscar diferentes alternativas que promuevan la productividad de sus empleados, los ascensos deben ser estrategias motivacionales que favorezcan a los empleados por mérito, sin embargo, los resultados de la investigación arrojan que el 47,62% del personal considera que rara vez se realizan ascensos basados en resultados. En el caso específico de INCOLBALLET, 33% de los encuestados son docentes adscritos a la Secretaría de Educación de Cali, por lo tanto, las políticas de ascenso se encuentran establecidas en el Ministerio de Educación Nacional, situación que a pesar de ser externa a las políticas propias de la entidad, pueden afectar la motivación y a su vez el desempeño en el personal de INCOLBALLET.

Añez (2006) determina que los factores de la motivación laboral y los elementos y características de la cultura organizacional constituyen materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales llevadas a cabo en el cumplimiento de las funciones universitarias; por lo cual, estas instituciones deben crear mecanismos que desarrollen factores motivadores para intentar resolver los malestares percibidos en las compañías.

El crecimiento de una compañía debe ser significativo en el desarrollo económico de un país, sin embargo, no debe dejar de desconocerse que las empresas deben proporcionar oportunidades de crecimiento económico y profesional a sus empleados, para así mismo generar reciprocidad en las relaciones del empleador y el empleado.

En INCOLBALLET, el 45,24% de los encuestados manifiesta que nunca o rara vez perciben oportunidades significativas de crecimiento económico o personal. Pero, aun así, al 95,24% consideró que le produce satisfacción el cumplimiento de su trabajo.

El ambiente laboral es vital en el desempeño de los trabajadores ya que puede afectar de manera positiva o negativa. La satisfacción laboral deberá ser recíproca, ya que cada persona cuenta con diferentes factores motivacionales que serán eje importante en el desarrollo de este modelo de evitación o huida del trabajo. Sachau (2007) plantea que la relación entre el ausentismo y la motivación ha sido un tema controvertido en la historia de la psicología organizacional.

Una de las más importantes teorías que aborda el tópico de la satisfacción, la Teoría de los Dos Factores, de F. Herzberg (Sledge, Miles y Coppage, 2008), clasificó las relaciones interpersonales con supervisores y compañeros como factores que puede influir en experimentar insatisfacción laboral, pero tendría escaso impacto en generar satisfacción laboral en los trabajadores (Luthans, 2008).

Tabla 3. Análisis empírico a través de los datos

ITEM	PORCENTAJE
Problemas familiares	4,76%
Problemas personales	8,33%

Deficiente relación con el jefe o superior	2,38%
Deficiente relación con los compañeros	0,00%
Sobrecarga de trabajo	2,38%
Afecciones o enfermedades recurrentes que le ocasiona el trabajo (dolor de cabeza, dolor muscular, problemas gástricos, lesiones musculares)	47,62%
Ninguna	15,48%
Enfermedad general	8,33%
Imprevistos o diligencias personales	7,14%
Compensatorios	2,38%
Retrasos en los pagos	1,19%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Motivo de permisos

CONCEPTO	2017	2018
Capacitación programada	1%	2%
Licencia	10%	0%
Compensatorios	12%	21%
Jurado de votación	4%	3%
Problemas legales	3%	0%
Diligencias personales	27%	39%
Calamidad doméstica	20%	7%
Consulta médica	13%	21%
Examen médico	7%	6%
Consulta odontológica	3%	1%

Fuente: Elaboración propia.

Según las encuestas, el 47,62% de la población se ausenta por afecciones o enfermedades recurrentes, lo cual coincide con el registro en el sistema de ausencia, ya que el 27% se ausenta por asistir a exámenes y consultas médicas. Sin embargo, en el sistema el mayor porcentaje (39%) se ausenta por diligencias personales (ver tabla 3).

Por otra parte, las encuestas muestran que el 8,33% de las personas se ausentan por problemas personales, lo cual coincide con el sistema de registro de ausencias, ya que en este sistema el 7% de las personas se ausentan por calamidad doméstica (ver tabla 4)

Proponer un plan de acción que impacte positivamente la motivación del personal a fin de disminuir el ausentismo laboral en el Instituto Colombiano de Ballet Clásico INCOLBALLET

Planteamiento del modelo

El esquema del modelo motivacional planteado para INCOLBALLET consta de:

ENTRADAS: aspectos que deberán tenerse en cuenta, ya que son planteamientos que se ven directamente afectados cuando se presenta el fenómeno de ausentismo laboral.

- 1. Ausentismo administrativo.** Se identificó como la causa general de ausentismo en la unidad de análisis.
- 2. Reconocimiento al personal.** Es uno de los factores del cual carece INCOLBALLET de acuerdo con los hallazgos de la investigación.

3. **Ambiente de trabajo.** Es un factor que dentro de los hallazgos se considera importante a fin de lograr los objetivos de la entidad mediante el esfuerzo colectivo.
4. **Motivación para alcanzar los objetivos.** Es un factor dentro de la organización que se debe tener en cuenta en el momento de programar metas conjuntas. La investigación evidencia que hay diferentes factores motivacionales que aún no se trabajan o no se tienen en cuenta en el desarrollo de las labores de INCOLBALLET.
5. **Incremento de la productividad.** Factor que se debe fortalecer y se debe abordar desde el nivel directivo hasta el personal de apoyo.

PROCESO: en esta parte del modelo se tienen en cuenta diferentes hallazgos encontrados durante la investigación, que se pretenden trabajar para desarrollar las salidas del modelo y que se plantean de la siguiente manera:

1. **Trabajo en equipo.** La investigación evidenció que en INCOLBALLET el trabajo en equipo es insuficiente y que no se percibe en el desarrollo de las actividades de la entidad.
2. **Reconocimiento e incentivos.** Contribuyen al crecimiento de la entidad y de las personas que allí laboran teniendo en cuenta que hace parte de los factores motivacionales planteados en la investigación.
3. **Promoción de actividades de integración.** Demuestran al empleador que los espacios de esparcimiento generan un ambiente laboral y psicológico sano y favorable que podrán impactar en la motivación del personal y en el cumplimiento de las metas organizacionales.
4. **Acuerdos entre empleado y empleador para no interrumpir los procesos académicos y demostrar trazabilidad en los**

procesos. Los estudiantes forman parte de los grupos de interés de la entidad, en este caso como clientes, por lo tanto, se deberán atender sus necesidades, tanto académicas como artísticas, evitando la suspensión del servicio a través de estrategias que fortalezcan la productividad del personal, es decir que se intervenga en los absentistas.

SALIDAS: una vez identificadas las entradas del modelo y desarrollados los elementos enmarcados en el proceso, se pretende que éste arroje los siguientes resultados:

1. **Mayor productividad.** Es el objetivo que se debe cumplir entre las partes teniendo en cuenta que este factor favorece a nivel general y promueve el desarrollo de los factores intrínsecos.
2. **Satisfacción personal y profesional.** Será uno de los factores principales a tener en cuenta en las metas y objetivos que se proyecten, ya que tanto la entidad en términos de metas organizacionales, como el personal que allí labora, necesitan satisfacer sus necesidades e impactar en la comunidad que se beneficia con el cumplimiento de sus procesos misionales.
3. **Incremento de iniciativas colaborativas.** Mediante la intervención de los colaboradores en la presentación y participación de propuestas que generen valor agregado en los grupos de interés de la entidad.
4. **Personal con liderazgo.** Personas tanto del nivel directivo como de apoyo que participen en la toma de decisiones a fin de promover incentivos, crear programas de bienestar laboral, entre otras acciones afirmativas que impacten positivamente en la motivación del personal.
5. **Disminuir los niveles de ausentismo.** Es la necesidad encontrada en la entidad y que a través de la investigación se dará respuesta a través del modelo propuesto.

- Fortalecimiento de relación entre directivos y personal de apoyo.** Acercamiento entre los diferentes niveles de la organización que busquen mejorar el ambiente laboral.

Modelo de evitación laboral

Gráfico 35. Modelo de evitación laboral



Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción para impactar positivamente la motivación del personal de INCOLBALLET

Tabla 5. Plan de acción

FACTOR	VARIABLE	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLES	FRECUENCIA	INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
Supervisión	Los jefes me involucran en las decisiones que afectan mi actividad o mi ambiente	Incluir a los empleados en reuniones de nivel gerencial	Invitar a los funcionarios al comité de gestión de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> Humano Papelería Equipo de cómputo Equipo de impresión 	Dirección General	Mensual	Funcionarios invitados al comité de gestión / total de funcionarios de la entidad	Acercamiento entre el nivel directivo y el personal de apoyo
		Incluir a los empleados en la toma de decisiones	Hacer reunión mensual institucional para socializar avances y decisiones de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> Humano Salón de reunión Equipo de cómputo Refrigerios 	Dirección General Dirección Administrativa y Financiera	Mensual	Total de reuniones institucionales / meses laborales en el año	Espacios de diálogo para mejorar la comunicación en todos los niveles de la organización
Poder	Me parece importante que mi jefe me delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tengo	Asignar a los empleados trabajos que impliquen mayor responsabilidad	Facilitar la presentación de proyectos a nivel individual o grupal y asignar presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> Humano Papelería Equipo de cómputo Equipo de impresión \$3.000.000 (para 3 iniciativas) 	Dirección General	Anual (mínimo 3 proyectos)	Total de proyectos con asignación de presupuesto/ total de proyectos presentados	Apoyo a las iniciativas presentadas por el personal de la entidad
Reconocimiento	Recibo algún incentivo por parte de la entidad cuando hago un trabajo bien	Fortalecer los incentivos no pecunarios	Incluir en boletín y cartelera institucional los funcionarios destacados	<ul style="list-style-type: none"> Humano Papelería Equipo de cómputo Equipo de impresión Internet 	Dirección General Dirección Administrativa y Financiera	Trimestral	Boletines internos con sección de reconocimiento / total de boletines internos	Visibilización de los funcionarios destacados
		Incentivar a los trabajadores con bonos culturales	Hacer entrega de pases de cortesía para asistir a la programación cultural de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> Humano Papelería Equipo de cómputo 	Dirección General Dirección Artística	Semestral	Funcionarios beneficiados con entradas de cortesía / total de funcionarios	Inclusión de los trabajadores y su grupo familiar en eventos culturales

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Al identificar globalmente los datos de ausentismo registrados en la entidad durante las vigencias 2017-2018, se pudo establecer que el 34%

de los registros de ausentismo se presentó por diligencias personales, el 17% por compensatorios, un 17% por consultas médicas, el 13% por calamidad doméstica, el 7% por exámenes médicos, el 4% por licencias, el 3% por descanso remunerado al ser jurado de votación, el 2% por capacitación programada, el 2% por consulta odontológica y el 1% restante por problemas legales. Estos resultados denotan que la causa principal del ausentismo se debe a diligencias personales, información que permite concluir que el personal de la entidad programa en sus horarios laborales la realización de actividades personales que le implican ausentarse de la entidad.

Como se detalló en los antecedentes de la investigación, la unidad de análisis es una entidad pública que contempla un proceso misional de educación formal, es decir, que el nivel de prestación de sus servicios tiene un impacto significativo en la sociedad, por lo cual es importante intervenir la motivación del personal a fin de incidir en la disminución de los niveles de ausentismo de tal forma que la continuidad en la prestación del servicio no se vea afectada y la entidad no se vea sometida a hacer sobreesfuerzos adicionales en términos de personal y reprocesos.

Respecto a la implementación de la herramienta de recolección de datos se resaltan los siguientes resultados: el 45,24% del personal consideró que la entidad rara vez o nunca proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional, el 63,10% contestó que rara vez o nunca recibe un reconocimiento especial, el 40,48% manifestó que rara vez o nunca recibe reconocimiento por su esfuerzo o trabajo adicional por parte de sus superiores, el 80,95% consideró que nunca o rara vez recibe algún incentivo por parte de la entidad cuando realiza bien un trabajo, el 45,24% contestó que rara vez o nunca la remuneración que recibe es la apropiada para

la actividad que realiza, el 63,10% manifestó que rara vez o nunca la entidad ofrece capacitación y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente. Según los resultados expuestos, la percepción del personal evidenció que la entidad carece de una política y/o actividades de reconocimiento. Se puede concluir que los empleados consideran que la entidad carece de atenciones hacia ellos, se desconocen como miembros importantes de la organización cuyo rol, aportes y realización de actividades laborales son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El modelo plantea la ejecución actividades de reconocimiento y el establecimiento de acuerdos entre el nivel directivo y el personal de apoyo de todos los niveles de la entidad y partir de estos, la consecución de la satisfacción personal y profesional de los empleados, el incremento de iniciativas colaborativas, el desarrollo de la capacidad de liderazgo, el acercamiento entre el nivel directivo y el personal de apoyo de todos los niveles de la entidad y por consiguiente la disminución de los niveles de ausentismo. Es importante resaltar que el éxito del modelo radica en la contribución directa de todos los implicados, es decir, todo el personal de los diferentes niveles de la organización, pues son estos quienes dificultan o posibilitan los hechos de cambio en la entidad.

Referencias bibliográficas

- Aguilera, G y Molina, A., (2010) *Diagnóstico de los factores motivacionales en la fuerza de ventas del canal tradicional de Prebel S.A.* Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Añez S. (2006). *Cultura organizacional y motivación laboral de los docente suniversitarios.* Venezuela: URBE

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. 5th ed. Caracas: EPISTEME, pp.24-26.
- Báez, A., Hernández, G., & Cordero, M. (2013). *Análisis de la motivación laboral como factor de Eficiencia en la empresa. Caso: Santiz S.A DE C.V.* Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 7(1), 5.
- De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L. & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: Implications for work effort. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(6), 1342–1352. <https://doi.org/10.1111/jasp.12143>
- Hill, J. M. M. y Trist, E. L. (1953). A consideration of industrial accidents as a means of withdrawal from the work situation: a study of their relation to other absences in an iron and Steel Works. *Human Relations*, 6 (4), 357-380.
- Hill, J. M. M. y Trist, E. L. (1955). Changes in accidents and other absences with length of service. *Human Relations*, 8 (2), 121-152.
- Ibáñez, L. A. (2016). *La Importancia de los Recursos Humanos en el Incremento del Rendimiento en las Organizaciones del Siglo XXI*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- ICONTEC. (1996). *Norma Técnica Colombiana- NTC 3793: Salud Ocupacional, Clasificación, Registro y Estadística de Laboral de Ausentismo*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).
- León, O., (2006). *Metodologías científicas en Psicología*, Barcelona, España, Editorial UOC. p.56.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Mallada, J. R. (2004) *La gestión del ausentismo laboral en empresas españolas*. Disponible en: <http://www.publomatic.com/hacecurerpo.php?d=nuevosrumbosnumart=24644&numedi=2004-01-27&sección=documentos>

- Molinera Mateos, J. (2006). *Absentismo laboral*. Madrid: Fundación CONFEMETAL.
- Navarrete-Escobar, A., Gómez-López, V., Gómez-García, R., Jiménez-Soto, M. (2005). Ausentismo laboral en una institución de seguridad social y factores relacionados. *Revista Médica del IMSS*, 43(5), 373-376.
- Nicholson, N. (1977). Absence Behavior and Attendance Motivation: A Conceptual Synthesis. *The Journal of Management Studies*, 14(3), 231.
- Peiró, J., González-Morales, M. y Rodríguez-Molina, I. (2008). *Absentismo laboral*. Valencia: *Antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora*. Valencia: Publicacions de la Universitat de València.
- Pozo Eugenio, C. M. (2015). *Motivación y Desempeño laboral en los trabajadores de una empresa carrocera*. Disertación (Psicólogo Organizacional) - Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela de Psicología.
- Real Academia Española (2018). *Concepto de absentismo*. Recuperado en: <http://dle.rae.es/>
- Ribaya, J. (2004) La gestión del ausentismo laboral en empresas españolas. Disponible en: <http://www.publomatic.com/hacecerpo.php?d=nuevosrumbosnumart=24644&numedi=2004-01-27&sección=documentos>
- Richards, D. (2001). *Motivación en el trabajo*. Disponible en: <http://www.geocities.com/motivación4135/.htm>.
- Robbins, S. and Coulter, M. (2005). *Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. and Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de México.
- Robbins, S. y Judge, T. (2011). *Comportamiento organizacional* (13a. ed.). Pearson Educación.

- Sachau, D. (2007). Resurrecting the motivation – hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*, 6 (4), 377-393.
- Sledge, S., Miles, A. & Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (9), 1667-1682.
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 391-407.

INCIDENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL AULA DE LOS DOCENTES DE UNICOMFACAUCA, SEDE NORTE, EN EL AÑO 2018

INCIDENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE WORK PERFORMANCE IN THE
CLASSROOM OF TEACHERS OF UNICOMFACAUCA, NORTH
HEADQUARTERS, IN THE YEAR 2018

José Germán Sánchez González

✉ Germán.pess@gmail.com

© <https://orcid.org/0000-0002-7438-1091>

Dídimo Benavides Burbano

✉ didimobb@gmail.com

© <https://orcid.org/0000-0002-5694-3185>

José Luis Duque Ceballos

✉ jose.duque01@usc.edu.co

© <https://orcid.org/0000-0002-3074-8808>

Universidad Santiago de Cali
Cali, Colombia

Cita este capítulo:

Sánchez González, J. G., Benavides Burbano, D. y Duque Ceballos, J. L. (2021). Incidencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral en el aula de los docentes de Unicomfauca, Sede Norte, en el año 2018. En: Duque Ceballos, J. L. y Vásquez Rivera, O. I. (Eds. científicos). *Investigación y consultoría en Dirección Empresarial* (pp. 151-194). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

INCIDENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL AULA DE LOS DOCENTES DE UNICOMFACAUCA, SEDE NORTE, EN EL AÑO 2018

RESUMEN

En este capítulo se presenta el resultado de una investigación que busca analizar la incidencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral, mediante la aplicación de una encuesta al total de los docentes de Unicomfauca, sede Norte del Cauca, tomando como referencia las actividades realizadas en el aula de clases. La metodología es de tipo exploratorio y descriptivo, este permite analizar las variables de la inteligencia emocional y el desempeño laboral a fin de describir de qué manera se relacionan. Para ello, se han considerado dos grandes componentes de la inteligencia emocional como son la aptitud personal y la aptitud social, una vez analizados los resultados del alfa Cronbach se encuentra una relación positiva y una correlación escasa directa y regular directa entre la Institución Educativa -I.E.- y el desempeño laboral, lo que sugiere que efectivamente, el desarrollo de la I.E. sí incide positivamente en el nivel de desempeño laboral. Como lo indican estos resultados, los docentes califican su nivel de I.E. en un buen nivel de desarrollo de la aptitud personal alrededor de 4,2 sobre 5,0, un nivel de desarrollo de la aptitud social apenas aceptable con un 3,7 sobre 5,0 y su nivel de desempeño laboral cerca del máximo nivel 4,3.

Palabras clave:

Inteligencia emocional; desempeño laboral; aptitud personal; aptitud social; incidencia

ABSTRACT

This chapter presents research that seeks to analyze the impact of emotional intelligence on job efficiency, through the application of a survey to the total of Unicomfauca, North Cauca campus teachers, taking as a reference the activities carried out in the classroom. The methodology is exploratory and descriptive, allows for analysis of the variables of Emotional Intelligence and work performance to describe how they relate. For this purpose, have been studied two significant components of emotional intelligence such as personal aptitude and social aptitude. Once analyzed the results of Cronbach Alpha, a positive relationship and a direct and regular low correlation are found between the I.E and the job performance. This suggests that indeed, the development of the I.E Yes positively affects the level of job performance. As these results indicate, teachers rate their level of I.E at a good level of personal aptitude development around 4,2 out of 5,0, a bare acceptance level of growth of social aptitude with a 3,7 out of 5,0, and their level of job performance close to the maximum level of 4,3.

Keywords:

Emotional intelligence, job efficiency, personal aptitude, social aptitude, affects.

INTRODUCCIÓN

Los cambios vertiginosos a los que se encuentran sometidas las empresas, en buena parte explicados por los efectos de la globalización, hace que sea cada vez más difícil mantenerse en un nivel constante de crecimiento. En la búsqueda de estrategias de

gestión, uno de los aspectos de interés es entender cómo se pueden aumentar los resultados empresariales desde la mejora de aspectos comportamentales de los empleados.

En esta búsqueda de mejorar los resultados en todas las áreas de la vida, la inteligencia ha sido un tema de interés, para los filósofos más antiguos pasando por los estrategas de guerra, científicos, economistas, políticos, deportistas, etc. La inteligencia se ha visto como una manera de adaptarse crecientemente al medio, o como una ventaja competitiva frente a los oponentes, ya sea en un campo de batalla, en una contienda deportiva o en una negociación. En un comienzo, cuando se hablaba de inteligencia se hacía referencia a la inteligencia intelectual, ahora se encuentra a varios autores hablando de múltiples inteligencias.

En el año 1995 del pasado siglo se hizo popular la inteligencia emocional como una de las inteligencias más importantes, puesto que es capaz de controlar los estados anímicos propios y ajenos. En este sentido, cobra relevancia este concepto por la utilidad que puede tener especialmente en el desempeño laboral que se enfoca en generar las habilidades para que el trabajador pueda lograr las metas de forma eficiente.

La presente investigación tiene por objetivo indagar la relación existente entre inteligencia emocional y desempeño laboral de los docentes de UNICOMFACAUCA, sede Norte del Cauca, en las actividades desarrolladas en el aula de clase.

Las fuentes que se usaron tienen que ver con la revisión bibliográfica de diferentes autores y artículos que tratan los temas de inteligencia emocional y desempeño laboral y los diferentes estudios realizados

en diferentes áreas que se han realizado para medir cuál es la relación entre estas dos variables. Además, se presentan los resultados encontrados en la aplicación y análisis de los hallazgos de un cuestionario realizado a los docentes de la Universidad UNICOMFACAUCA, sede Norte del Cauca, que contiene los constructos de inteligencia emocional y de desempeño laboral, y la relación existente entre ellos.

MARCO TEÓRICO

El desarrollo teórico se enmarca en tres conceptos básicos que son las emociones, la inteligencia emocional, y desempeño laboral; también se tratan otras variables de desempeño y se profundiza en cada uno de estos conceptos.

Emociones

Son muchos los intentos que se han hecho por definir qué son las emociones. Muchas disciplinas han querido desarrollar una teoría que explique la relación de todos los elementos de este fenómeno de una manera adecuada sin lograr un verdadero consenso hasta ahora; no obstante, se cuenta con una innumerable colección de teorías e investigaciones sobre las emociones que podría satisfacer cualquier gusto. Según Plutchik (1980) las cuatro grandes tradiciones teóricas en el estudio de la emoción son: 1) la evolucionista, iniciada por Darwin; 2) la psicofisiológica, iniciada por James; 3) la neurológica, iniciada por Cannon, y 4) la dinámica, iniciada por Freud. A estas cuatro grandes tradiciones incorpora otros grupos de teorías: 5) los enfoques conductistas; 6) las teorías de la activación, y 7) las teorías cognitivas.

Al ser las emociones una realidad común, su análisis se repliega a la cotidianidad y, por consiguiente, no se hace una distinción concienzuda de las mismas. Precisamente por ello, cuando se indaga por una conceptualización del término, se acude a hacer un listado de las emociones más frecuentes, como la ira, la alegría, la tristeza, el miedo, entre otras.

Se tiene pues, que, a pesar de que todos los seres sintientes viven atravesados por las emociones, la definición del concepto se hace escurridiza (Henaó-Arias, Vanegas-García y Marín-Rodríguez, 2017).

Denzin (2009), citado por Liccioni y Soto (2003), define las emociones como “una experiencia corporal viva, veraz, situada y transitoria que impregna el flujo de conciencia de una persona, que es percibida en el interior de y recorriendo el cuerpo, y que, durante el transcurso de su vivencia sume a la persona y a sus acompañantes en una realidad nueva y transformada – la realidad de un mundo constituido por la experiencia emocional”. Para Bisquerra (2005), citado por Dávila et al. (2015), una emoción es una reacción a las informaciones que una persona recibe de sus relaciones con el entorno y cuya intensidad depende de las evaluaciones subjetivas que se realizan sobre ellas, afectando a nuestro propio bienestar.

Dichas evaluaciones subjetivas estarían influenciadas por los conocimientos previos y las creencias que poseemos. En definitiva, una emoción depende de lo que es importante para nosotros.

Para este estudio tenemos en cuenta el enfoque sociológico y la importancia que revisten las emociones en la interacción social.

En sentido estricto, la sociología «de» la emoción tiene como fin el estudio de las emociones haciendo uso del aparato conceptual

y teórico de la sociología. Se trata de una sociología aplicada a la amplísima variedad de afectos, emociones, sentimientos o pasiones presentes en la realidad social. La fundamentación capital para este campo de estudio se encuentra en el hecho, señalado adecuadamente por la Teoría Interrelacional de Kemper, de que la mayor parte de las emociones humanas se nutren y tienen sentido en el marco de nuestras relaciones sociales (Bericat Alastuey, 2000). De la misma manera, se concibe las emociones relacionadas con el ámbito social.

En este campo se concibe a las emociones (evidentemente incorporadas y sentidas por un sujeto en constante interacción con los otros) como prescripciones creadas por el sistema social, pero no solo porque las emociones son también procesos sociolingüísticos, es decir, definidas vía la semántica que proporciona los términos que nos facilitan nombrar, comprender, situar y asimilar la experiencia emocional; sino que también en su fenomenología, es decir, en tanto, tomamos conciencia y otorgamos significado a la “sensación” y cualidad de la experiencia emocional en sí misma (Armon Jones (1986), citado por Luna Zamora y Mantilla (2017)).

Inteligencia Emocional (I.E.)

Goleman (1995; 1996) destaca la I.E. por encima del Coeficiente Intelectual (C.I.) para alcanzar el éxito y propone un modelo como teoría de ejecución de competencias laborales aplicadas al mundo laboral y empresarial. Las competencias de las cuales Goleman habla son:

1. La conciencia de uno mismo
2. La autorregulación
3. La motivación

Identificando la IE con atributos estrechamente relacionados con la personalidad. Participa de la idea que si bien los conocimientos, la experiencia y el C.I. tienen importancia como requisitos umbral, son dichas competencias emocionales las que determinan los resultados superiores. Apunta que el éxito en la vida depende, en su mayor medida, de la inteligencia emocional y de que es posible su desarrollo desde la niñez y la edad de jubilación (Goleman, 1995).

Para Gardner (1983), en su obra *Frames of Mind*, la inteligencia natural no es un sustrato idéntico de todos los individuos, sino una base biopsicológica singular, formada por combinaciones de potencialidades múltiples que no siempre se despliegan como consecuencia de una educación estandarizada que no distingue los matices diferenciales del individuo. De los siete tipos de la inteligencia que diferencia, cabe destacar por un lado la inteligencia interpersonal, la cual define como la capacidad de comprender a los demás (cómo actúan, qué los motiva, cómo relacionarse o cooperar satisfactoriamente con ellos) y, por otro lado, la inteligencia intrapersonal, entendida como la capacidad de formarse una idea rigurosa y verídica de uno mismo y ser capaz de usar esa idea para operar de forma efectiva.

Desempeño laboral

Al parecer, desde que se empezó a utilizar el esfuerzo de una persona animal u objeto en función de un objetivo de alguien más, nació la necesidad de medir el nivel de desempeño que éste genera y las formas en que se puede mejorar.

Sin lugar a duda, las personas se constituyen en el activo fundamental para toda organización sin importar su razón. Es por

lo anterior, “que tales organizaciones deben centrar gran esfuerzo en prestar toda la atención a su recurso humano, puesto que gracias a éstos es que ellas crecen, prosperan y mantienen su continuidad en un mercado marcado por la competitividad, además si tienen la capacidad de optimizar todo su rendimiento sobre las inversiones de todos aquellos grupos de interés que le pertenecen, particularmente sus empleados” (Montoya Agudelo, 2013, p. 33).

La competencia a la que se ven sometidas las organizaciones las obliga a dar mayor relevancia al desempeño de sus colaboradores. Por su parte, Milkovich y Boudreau (1994), citados por Chiang Vega y San Martín Neira (2015), definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. Para Chiavenato (2000), citado por Molina (2014), el desempeño laboral consiste en las acciones y comportamientos observados en los trabajadores y son elementos importantes en el logro de los objetivos de la organización. Un buen desempeño laboral constituye el eje fundamental de toda organización, es por ello, que se concibe que el desempeño no solo incluye la producción de unidades tangibles sino también las no tangibles como: el poder pensar y analizar en forma creativa, inventar un producto nuevo, resolver un conflicto o vender un bien o servicio.

En el mismo sentido, Viswesvaran y Ones, (2000), citados por Díaz Cabrera et al. (2014), hablan acerca de que “el desempeño laboral comprende los comportamientos y resultados observables y cuantificables en los que los empleados se implican o participan de ellos, contribuyendo a la consecución de las metas organizacionales”. Asimismo, para poder ofrecer atención a los clientes, las empresas u organizaciones deben considerar aquellos factores que se encuentran relacionados con el desempeño de los trabajadores y tienen un gran

impacto en los resultados de sus aportaciones al logro de las metas y objetivos trazados destacan algunos factores relacionados como: compensación salarial, capacitación, satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y desarrollo de carrera (Chávez, De las Salas y Bozo, 2015).

El desempeño laboral, junto con las actitudes de las personas, se enmarca en el área de comportamiento organizacional. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización (ventaja competitiva nuevamente). Las dos primeras unidades de análisis se centran en un micro aspecto (al nivel individual del empleado) sobre este campo y resaltan temas como los rasgos de personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. La perspectiva “macro” o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Esto se denomina teoría organizacional, la cual se focaliza en temas de diseño de la organización y estructura organizacional (Champoux (2011), citado por Dailey (2012).

La manera de medir el desempeño laboral se conoce en forma generalizada como evaluación de desempeño, para Chiavenato (2007), es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos,

evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.

La evaluación del desempeño laboral tiene importantes ventajas, tanto para las organizaciones como para los trabajadores. Una de sus principales aportaciones es la de aumentar el conocimiento de la organización sobre cómo se está realizando el trabajo. La información obtenida orientará, además, en el diseño y desarrollo de los procesos de selección y en la detección de las necesidades de formación, entre otras estrategias de gestión de los Recursos Humanos. Asimismo, otras utilidades de las evaluaciones para las organizaciones están relacionadas con el reconocimiento de los trabajadores y el desarrollo de planes motivacionales. Por su parte, los trabajadores obtendrán información útil que les permite tener una mayor claridad sobre sus funciones y tareas, tomar conciencia sobre cómo realizan su trabajo y mejorar sus prácticas laborales.

METODOLOGÍA

Esta investigación utiliza el tipo de estudio exploratorio y descriptivo. Éste permite analizar los diferentes componentes de la I.E y el desempeño laboral y encontrar de qué manera se relacionan estos componentes.

La investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación. En el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Este lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de

los hechos que conforman el problema de investigación (Méndez Álvarez, 1995, p. 90).

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 8) los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiada del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes y los estudios correlacionales se realizan cuando su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular, por lo tanto, esta investigación tiene carácter correlacional.

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías y el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, de acuerdo con lo que exponen los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 4), esta investigación tiene el enfoque cualitativo.

En las fuentes primarias se encuentra, la encuesta que permite medir la I.E. de los docentes de UNICOMFACAUCA, sede Norte del Cauca. Se aplicó a 22 docentes y no requiere muestra por tratarse del universo, en este caso se utiliza la técnica de censo. Y en las fuentes secundarias están los reportes de evaluación, coevaluación y autoevaluación de desempeño laboral de los docentes de UNICOMFACAUCA, sede Norte del Cauca.

La técnica elegida para este estudio es la entrevista en la que se aplicará la encuesta que contiene los componentes que determinan tanto la inteligencia emocional como el desempeño laboral y será

aplicado por los autores de la investigación. Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 198).

Se realizará mediante censo donde se tomará el total de la población que a la fecha son 22 docentes activos de UNICOMFACAUCA, sede Norte del Cauca. Como lo afirma Hernández Fernández, & Baptista (2014): “no siempre, pero en la mayoría de las situaciones, si realizamos el estudio en una muestra. Sólo cuando queremos efectuar un censo debemos incluir todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población” (p. 172).

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transaccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales (las encuestas de opinión o sondeos, por ejemplo), donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población. Estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, de la que se presupone que ésta es probabilística y que todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. Las unidades o elementos muestrales tendrán valores muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el subconjunto nos darán estimados precisos del conjunto mayor. La precisión de dichos estimados depende del error en el muestreo, que es posible calcular (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 156).

También se debe tener en cuenta que los diseños correlacionales-causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en planteamientos e hipótesis correlacionales; del mismo modo,

cuando buscan evaluar vinculaciones causales, se basan en planteamientos e hipótesis causales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 157).

El procesamiento de los datos se llevará a cabo usando programas de computador. Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014): “una vez que los datos se han codificado, transferido a una matriz, guardado en un archivo y “limpiado” los errores, el investigador procede a analizarlos”, (p. 272). Las fases que se ha propuesto realizar son:

1. La elección del programa a utilizar
2. Correr el programa elegido
3. Analizar los datos y visualizarlos por variable
4. Preparar los resultados para presentarlos gráficamente
5. Realizar los análisis
6. Analizar por medio de estadística las hipótesis
7. Evaluar la confiabilidad y validez

En las variables se encuentran:

Variable 1: Inteligencia emocional

Definición conceptual: capacidad para reconocer y controlar nuestras emociones, así como manejar con más destreza nuestras emociones (Goleman, 1996).

Definiciones operacionales: aplicación de cuestionario con los componentes que miden la inteligencia emocional.

Variable 2: Desempeño laboral

Definición conceptual: nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (D'Vicente (1997), citado por Bohórquez (2004)).

Definiciones operacionales: aplicación de cuestionario con los componentes que miden el desempeño laboral.

De acuerdo con Sabino (2002) este refiere el censo poblacional como el estudio que utiliza todos los elementos disponibles de una población definida, y la planta profesoral de UNICOMFACAUCA, sede Norte del Cauca, la integran 22 profesores, los cuales están distribuidos así: 1 decano, 4 directores y 19 docentes, debido a la cantidad se decide realizar un censo para la recolección de datos.

La investigación, buscó indagar la incidencia que pueda tener la Inteligencia emocional (I.E) en el desempeño laboral. Como estudio de caso se ha elegido los docentes de la universidad UNICOMFACAUCA, sede Norte del Cauca, para levantar la información por medio de una encuesta de 91 preguntas repartidas en 4 secciones, sección 1: Caracterización del encuestado, sección 2: Aptitud Personal, sección 3: Aptitud Social y sección 4: Desempeño laboral.

Con los resultados obtenidos se valida la información y se realiza las observaciones que sean pertinentes al caso, se verifica como según Goleman (1995) a un mayor nivel dentro de la empresa se hacen aún más necesarias las aptitudes emocionales para desempeñar de manera efectiva las funciones (en este caso verificando si las personas ubicadas en el nivel docente de la Universidad cuentan con muchas más aptitudes emocionales que cognitivas).

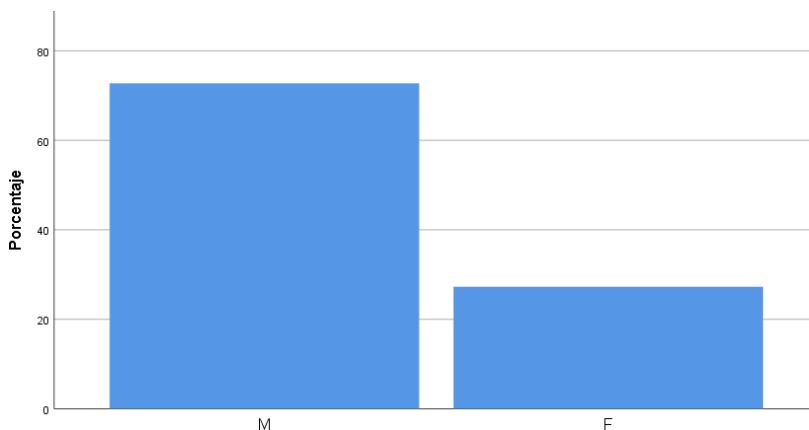
RESULTADOS

Caracterización de la encuesta

Para realizar la caracterización de la encuesta, se tienen en cuenta variables como género, estado civil, estudios y rangos de edad, entre los docentes de UNICOMFACAUCA, sede Norte del Cauca:

Género

Gráfico 1. Género

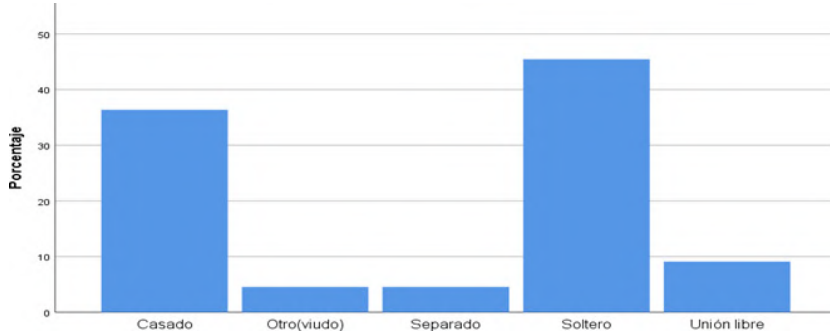


Fuente: Elaboración propia.

La encuesta muestra que los participantes (profesores) son en su mayoría de sexo masculino, con un 75%, frente a las mujeres, que son el 25% del censo total de UNICOMFACAUCA, sede Norte del Cauca.

Estado Civil

Gráfico 2. Estado Civil

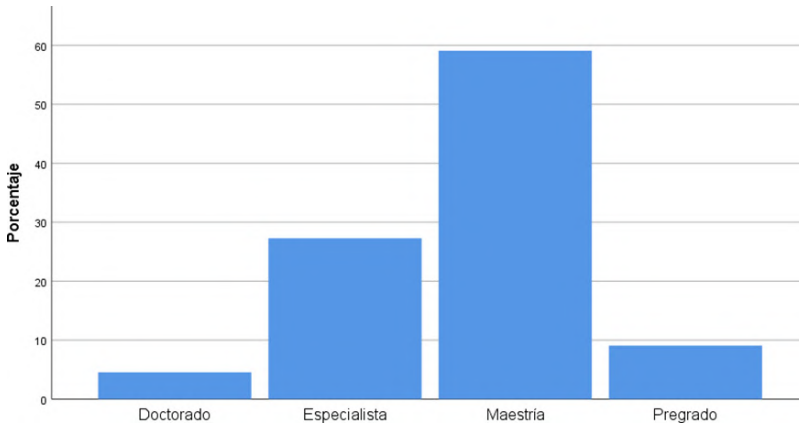


Fuente: Elaboración propia.

La caracterización arroja que en UNICOMFACAUCA, sede Norte del Cauca, el 45% aproximadamente de los profesores son solteros, seguido de profesores con un estado civil casado en un 36%, estos son los items más notables.

Estudios

Gráfico 3. Estudios

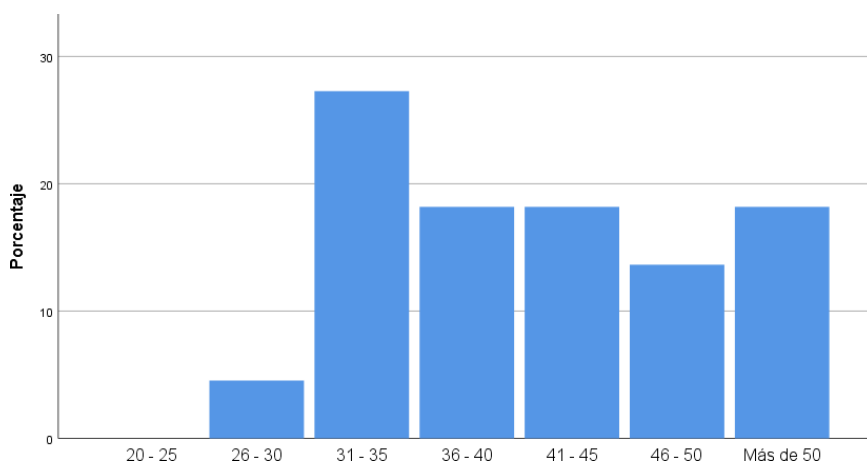


Fuente: Elaboración propia.

Los participantes de la encuesta en la gran mayoría tienen un nivel de formación de maestría (59%), seguido de especialización (28%), siendo éstos los niveles de educación más representativos en la encuesta.

Rango de Edad

Gráfico 4. Rango de Edad



Fuente: Elaboración propia.

Los participantes de la encuesta, en su mayoría, se encuentran entre las edades de 31-35 años, con un porcentaje del 28% aproximadamente, por otro lado, los rangos de edad entre 36-40 y 42-45 tiene una proporción del 19%, aproximadamente, igual que los de más de 50 años.

A continuación, se consolidan datos estadísticos descriptivos sobre aptitud personal, aptitud social y desempeño laboral:

Tabla 1. Estadísticos descriptivos aptitud personal

Estadísticos Descriptivos	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Identifico y reconozco mis emociones	1	5	4,23	0,973
Reconozco los elementos positivos de mis emociones	1	5	4,23	0,922
Reconozco los elementos negativos de mis emociones	2	5	4,09	0,811
Conozco mis límites emocionales	3	5	4,05	0,899
Me hago responsable por los efectos de mis emociones	3	5	4,45	0,671
Identifico las razones de mi felicidad	4	5	4,59	0,503
Expreso con facilidad mi felicidad	2	5	4,36	0,79
Identifico las razones de mi tristeza	3	5	4,45	0,596
Expreso con facilidad mi tristeza	1	5	3,82	1,14
Identifico las razones de mi frustración	2	5	3,91	0,811
Expreso con facilidad mi frustración	1	5	3,5	1,012
Identifico las razones de mi enojo	3	5	4,32	0,568

Expreso con facilidad mi enojo	1	5	3,64	1,093
Expreso mis emociones independientemente si son consideradas como negativas	1	5	3,14	1,037
Expreso con facilidad mis emociones en el lugar de trabajo	2	5	3,18	0,907
Por lo general prefiero guardar mis emociones para mí mismo	1	5	3,68	1,323
Soy claro (a) en expresar lo que quiero y espero de las personas	2	5	3,86	0,941
Mi estado físico influye en las emociones que manifiesto hacia las demás personas	1	5	3,36	1,093
Soy consciente de mis fortalezas como persona	3	5	4,5	0,598
Soy consciente de mis debilidades como persona	3	5	4,45	0,596
Experimento sentimientos de frustración con mi propia persona	1	5	3,5	1,225
Los valores como la honestidad e integridad son indispensables para todos mis actos	3	5	4,59	0,59
Acepto que mi desempeño es resultado de mi propio esfuerzo	2	5	4,45	0,739

Los cambios generan alteraciones en las emociones que manifiesto ante otras personas	2	5	3,73	0,883
Considero que la innovación es fundamental para todas las actividades que realizo	3	5	4,45	0,596
Considero que el trabajo en equipo es indispensable para el éxito de mi vida profesional	1	5	3,86	1,125
Estoy dispuesto a comprometerme con las metas de otras personas	2	5	4,23	0,813
Soy persistente en la búsqueda y logro de mis objetivos	2	5	3,5	0,913
En ocasiones desisto de una meta planteada cuando considero que los obstáculos son muchos	3	5	4,32	0,716

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados anteriores muestran que el promedio de la media es 4,02, con una desviación estándar promedio de 0,820, lo cual indica que la respuesta de los encuestados, según la escala (1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Indiferente, 4. De acuerdo, y 5. Totalmente de acuerdo) de la encuesta, es DE ACUERDO y según la desviación estándar los datos son homogéneos.

Dicho de otra manera, el desarrollo de la aptitud personal de acuerdo con la auto calificación de los docentes tiende al más alto puntaje, alrededor de 4, en una escala de 1 a 5, donde el puntaje más alto es 5 y el más bajo es 1.

Tabla 2. Estadísticos Descriptivos Aptitud Social

Estadísticos Descriptivos	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Percibo los sentimientos y emociones de las demás personas	3	5	4,05	0,486
Me intereso por percibir lo que las demás personas quieren expresar	3	5	4	0,535
Me resulta difícil hablar con las demás personas	1	5	2,36	1,255
Percibo las aptitudes que fortalecen el desempeño de las personas	3	5	3,82	0,501
Percibo las actitudes negativas que expresan las demás personas en el lugar de trabajo	2	5	3,91	0,75
Percibo con mayor facilidad las actitudes positivas que las personas expresan en su puesto de trabajo	2	5	3,82	0,795
Propicio situaciones ganar – ganar con mis compañeros de trabajo	3	5	3,82	0,733

Identifico con facilidad lo que las demás personas piensan de mi	1	5	3,36	0,79
Me interesa propiciar el fortalecimiento de las habilidades y destrezas de las personas con las que trabajo	3	5	4,09	0,526
Identifico los cambios emocionales de las demás personas cuando se incluyen en un grupo de trabajo	3	5	4	0,69
Genero condiciones para el mantenimiento de emociones positivas	2	5	4,09	0,684
Diseño y aplico tácticas efectivas de persuasión con las demás personas	1	5	3,77	1,02
Me resulta fácil persuadir a otras personas para la realización de ciertas actividades en el puesto de trabajo	2	5	3,86	0,64
Estoy dispuesto a escuchar sin interrupciones lo que las demás personas quieren decirme	3	5	4,18	0,588

Expreso mis ideas de forma clara	3	5	4,18	0,501
Las personas entienden con facilidad lo que quiero decir	3	5	3,95	0,375
Me interesa generar procesos de negociación y mediación para evitar los conflictos	2	5	4,14	0,71
Considero que los conflictos traen beneficios para el desempeño propio	1	5	3,32	1,287
Considero que los conflictos traen beneficios para el desempeño grupal	1	5	3,27	1,12
Me interesa proyectar una imagen de respeto y ejemplo hacia las demás personas	3	5	4,5	0,598
Propicio condiciones de cambio en el lugar de trabajo	3	5	4,09	0,61
Me interesa crear y mantener múltiples relaciones interpersonales en el puesto de trabajo	3	5	4	0,617
Considero que las relaciones interpersonales con individuos de rangos superiores pueden llegar a ser beneficiosas para mi futuro	3	5	4,18	0,588

Considero que las relaciones interpersonales con individuos de mi nivel jerárquico no son tan importantes	1	4	1,73	0,883
Considero que las demás personas no deberían expresar sentimientos de enojo e ira en el puesto de trabajo	1	5	3,36	1,293
Me molesta que las demás personas expresen sus emociones sin importar las consecuencias de las mismas	1	5	3,36	1,093
Creo que, si expreso de manera constante mis emociones, estas pueden ser utilizadas en mi contra	1	5	3,18	1,097
Creo que las demás personas no expresan sus emociones reales en el puesto de trabajo	2	5	3,73	1,077

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados anteriores muestran que el promedio de la media es 3,70, con una desviación estándar promedio de 0,780, lo cual indica que la respuesta de los encuestados, según la escala de la encuesta, es de INDEFERENTE y según la desviación estándar los datos son homogéneos. También se puede decir que en una escala de 1 a 5, donde el nivel de desarrollo más alto de la aptitud social es 5 y el más bajo es 1, los docentes se califican a sí mismos con un puntaje

apenas un poco más del nivel medio (indiferente). Esta calificación puede hablar muy bien de la manera honesta y concienzuda como se respondieron las preguntas.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de desempeño laboral

Estadísticos Descriptivos	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Siempre expreso mis emociones reales en el puesto de trabajo	1	5	3,23	1,152
Los conocimientos sobre la asignatura que oriento corresponden con los propósitos de formación del programa	4	5	4,59	0,503
Los contenidos temáticos que oriento están vigentes y realizo actualizaciones permanentes al plan de asignatura	4	5	4,45	0,51
La bibliografía que utilizo es adecuada y suficiente	3	5	4,09	0,526
Propongo autores y editoriales acreditados en un segundo idioma	1	5	3,5	1,102
El nivel de conocimientos que poseo en pedagogía, en didácticas, metodologías, en general técnicas para el manejo de grupos y logro de los aprendizajes se ajusta a los requerimientos del programa	3	5	4,05	0,486

Tengo pleno conocimiento de la normatividad institucional en aspectos tales como el reglamento estudiantil, uso de bibliotecas, acceso al sistema, acceso a bibliotecas virtuales	1	5	3,82	0,958
Soy puntual en la hora de inicio y finalización de las clases	4	5	4,5	0,512
Utilizo diferentes estrategias, metodologías y recursos didácticos para lograr el aprendizaje en los estudiantes	3	5	4,45	0,596
Explico a los estudiantes el proceso y los criterios de evaluación a seguir en la asignatura	4	5	4,59	0,503
Realizo retroalimentación sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones	4	5	4,5	0,512
Planeo adecuadamente las actividades de clase, laboratorios, prácticas en las salas de sistemas o visitas técnicas	4	5	4,41	0,503
Utilizo en clase material didáctico o guías de elaboración propia	3	5	4,36	0,658
Participo en las convocatorias de la dirección para adelantar investigaciones o pertenecer a grupos de investigación	1	5	3,68	1,211

Asisto a las reuniones programadas por la decanatura, directores de programa o comités de programa, entre otros	3	5	4,59	0,666
Cumplo estrictamente con el reglamento estudiantil, manejo de salas, bibliotecas, ayudas audiovisuales y laboratorios en caso de utilizarlos	3	5	4,32	0,568
Me considero un ser sociable y asequible con los estudiantes	4	5	4,64	0,492
Despierto interés y motivación entre los estudiantes	3	5	4,23	0,612
Promuevo las buenas actitudes y valores en los estudiantes y en su equipo de trabajo	4	5	4,64	0,492
Contribuyo con los propósitos de la institución dentro del programa	4	5	4,59	0,503
Considero que tengo sentido de pertenencia e identidad con la institución	4	5	4,68	0,477
Me considero un ser sociable y asequible con los demás docentes y directivos de la institución	4	5	4,68	0,477

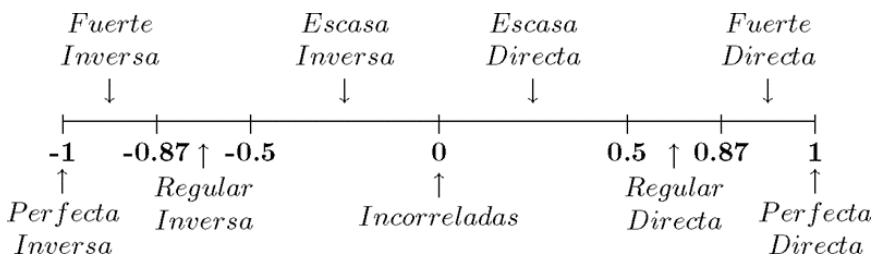
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados anteriores muestran que el promedio de la media es 4,3, con una desviación estándar promedio de 0,637, lo cual indica que la respuesta de los encuestados, según la escala de la encuesta, es de ACUERDO y según la desviación estándar los datos son homogéneos. Asimismo, se puede decir que el nivel de desempeño laboral, como los docentes se auto califican, no es el más alto, pero sí está cerca de un desempeño óptimo.

Análisis de correlación

El término correlación se utiliza generalmente para indicar la correspondencia o la relación recíproca que se da entre dos o más cosas, ideas, personas, entre otras. En tanto, en probabilidad y estadística, la correlación es aquello que indicará la fuerza y la dirección lineal que se establece entre dos variables aleatorias (García Ramos, Ramos González y Ruiz Garzón, 2006).

Ilustración 1. Análisis de Correlación. Estadística Administrativa.



Fuente: Elaboración propia.

Aptitud Personal vs Desempeño laboral

Tabla 4. Aptitud Personal Vs Desempeño Laboral

P	Correlación										
	71	72	74	75	77	82	83	85	87	81	91
11	0,004	0,166	0,2	0,078	0,048	0,014	0,105	0,035	0,149	0,102	0,061
	71	72	74	75	77	78	81	82	87	89	91
12	0,005	0,276	0,398	0,295	0,151	0,063	0,098	0,093	0,242	0,21	0,172
	71	72	74	76	82	83	84	85	86	87	89
13	0,212	0,01	0,053	0,022	0,114	0,031	0,072	0,451	0,087	0,148	0,095
	73	75	76	78	79	80	81	82	86	87	88
14	0,092	0,104	0,121	0,315	0,043	0,052	0,168	0,212	0,147	0,154	0,147
	72	73	75	76	78	79	81	82	86	87	88
15	0,063	0,012	0,372	0,061	0,054	0,295	0,269	0,363	0,092	0,316	0,092
	71	72	74	75	76	78	79	80	81	82	84
16	0,248	0,203	0,215	0,275	0,233	0,014	0,248	0,092	0,128	0,327	0,045
	72	80	82	85	86	88					
17	0,043	0,118	0,008	0,048	0,111	0,234					
	71	72	74	75	76	78	79	82	84	86	87
18	0,173	0,071	0,073	0,09	0,152	0,061	0,014	0,166	0,251	0,103	0,095

En la tabla 4 se relaciona las preguntas de aptitud personales vs. desempeño laboral, en las cuales se tiene una relación positiva con correlación escasa directa, pues su resultado está entre 0 y 0,5. De otra manera, se puede decir que no en todos los casos ni en todas las preguntas entre la aptitud personal y el desempeño laboral hay una relación perfecta directa, pero sí se determina en un nivel importante, que cuando la aptitud personal se encuentra en un alto nivel de desarrollo, también el desempeño laboral se encuentra en un nivel parecido de desarrollo.

Correlación: Aptitudes Social con desempeño laboral
Tabla 5. Correlacional Aptitud Social Vs Desempeño Laboral

Preguntas		71	73	74	77	78	79	82	83	84	85	86	88	89	90	91			
42		0,08	0,169	0,133	0,530*	0,096	0,09	0,469	0,505	0,393	0,026	0,355	0,118	0,272	0,477	0,275			
43		74	77	81	91														
		0,243	0,174	0,177	0,187														
44		70	73	74	75	76	77	79	83	84	87	89	90	91					
		0,164	0,069	0,05	0,097	0,074	0,247	0,13	0,268	0,016	0,073	0,021	0,123	0,203					
45		71	72	73	74	79	80	81	82	83	85								
		0,258	0,153	0,246	0,345	0,258	0,186	0,12	0,066	0,057	0,213								
46		71	72	73	76	79	80	83	84	85	86	88	90	91					
		0,275	0,113	0,022	0,175	0,149	0,248	0,072	0,398	0,295	0,035	0,035	-0,09	0,048					
47		72	74	77	79	81	82	83	85										
		0,096	0,163	0,117	0,043	0,076	0,132	0,036	0,345										
48		71	72	73	74	76	77	78	79	81	82	84	85	86	87	88	89	90	91
		0,434*	0,359	0,415	0,118	0,086	0,254	0,198	0,305	0,470*	0,144	0,231	0,146	0,204	0,309	0,468*	0,047	0,235	0,235
49		70	75	87															
		0,324	0,327	0,116															
50		70	71	72	73	76	77	78	80	81	83	84	85	88					
		0,043	0,147	0,016	0,313	0,223	0,177	0,014	0,177	0,212	0,346	0,111	0,058	0,134					

51	71	0,411	0,262	0,063	0,216	0,463*	0,411	0,274	0,105	0,285	0,486*	0,28	0,226	0,42	0,41	0,145	0,145	0,145	91
52	71	0,252	0,241	0,316	0,026	0,272	0,252	0,136	0,440*	0,135	0,086	0,167	0,103	0,176	0,103	0,239	0,239	0,093	91
53	72	0,3	0,129	0,191	0,118	0,256	0,274	0,41	0,468*	0,413	0,049	0,491*	0,315	0,491*	0,274	0,432*	0,432*	0,432*	91
54	71	0,262	0,199	0,039	0,268	0,41	0,509*	0,33											
55	70	0,077	0,263	0,346	0,073	0,136	0,146	0,161	0,263	0,158	0,219	0,19	0,152	0,199	0,816**	0,012	0,239	0,239	88
56	75	0,16	0,271	0,091	0,169														89
57	70	0,245	0,113	0,263	0,012	0,149	0,124	0,103	0,281	0,071	0,255	0,164	0,164	0,164	0,164	0,164	0,164	0,164	90
58	70	0,019	0,03	0,236	0,093	0,496*	0,123	0,012	0,149										88
59	70	0,431*	0,132	0,096	0,128	0,113	0,064	0,181	0,084	0,251	0,038	0,104	0,417	0,448*	0,492*	0,211	0,173	0,173	91
60	72	0,106	0,198	0,064	0,091	0,038	0,166	0,046	0,182	0,032	0,275	0,391	0,038	0,081	0,081	0,081	0,081	0,081	91
61	72	0,156	0,151	0,25	0,401	0,238	0,234	0,238	0,362	0,299	0,21	0,324	0,486*	0,079	0,084	0,084	0,084	0,084	91

En la tabla 5 se relaciona las preguntas sociales vs. laboral, en las cuales se tiene una relación positiva con correlación escasa directa, su resultado está entre 0 y 0,5. Al igual que en el cuadro anterior, cuando la aptitud social está en un nivel alto de desarrollo, también el desempeño laboral, lo está. Si bien la relación no es fuerte, las dos variables, aptitud social y desempeño laboral apuntan en el mismo sentido.

Tabla 6. Correlacional. Preguntas Sociales Vs Desempeño Laboral

P	Correlación		
	42	76	81
0,530*		0,505*	
45	77		
	0,557**		
48	80		
	0,508*		
51	72	80	84
	0,542**	0,539**	0,518*
54	78	80	
	0,545**	0,509*	
55	85		
	0,816**		
56	70		
	0,585**		
60	70	88	
	0,540**	0,534*	

62	84	86	
	0,682**	0,591**	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6 se relaciona las preguntas sociales vs laboral, en las cuales se tiene una relación positiva con correlación regular directa, los resultados están entre 0,5 y 0,87. Al relacionar las preguntas de aptitud social en las columnas y el desempeño laboral en las filas, se encuentra que cuando más alto es el nivel de desarrollo de la aptitud social, más alto es el nivel de desempeño laboral.

CONCLUSIONES

El presente capítulo tuvo como objetivo indagar de qué manera se relacionan la inteligencia emocional y desempeño laboral de los docentes de UNICOMFACAUCA, sede Norte del Cauca, en las actividades desarrolladas en el aula de clase. Esto quiere decir que en el momento de elegir la empresa y el área a estudiar, se acotó el objeto de estudio a una Institución Universitaria que cuenta con alrededor de 600 estudiantes y 22 docentes, que tiene influencia en la zona Norte del departamento del Cauca, y dentro de ella se analizó el rol de los docentes en la ejecución de las actividades en clase. No se tuvieron en cuenta otras tareas que realiza el docente, como pueden ser las de apoyo administrativo, ni aquellas que son de carácter investigativo, en últimas no se tuvieron en cuenta aquellas actividades que se realizan fuera del aula de clase.

Para abordar el objetivo general de analizar la influencia de la inteligencia emocional en el resultado del desempeño laboral, de los

docentes en el aula de UNICOMFACAUCA, sede Norte del Cauca, se revisó la bibliografía acerca de los autores que tratan el tema de la Inteligencia y la inteligencia emocional, y se definió a que concepto se alude cuando se habla de desempeño laboral, se aplicó una encuesta que el docente contestó en forma anónima y que define los dos componentes de la IE como son: la aptitud personal y la aptitud social, y el desempeño laboral; una vez se obtuvieron los datos, se aplicaron herramientas estadísticas para determinar en qué grado incide la I.E. en el desempeño laboral de los docentes de la Institución objeto de estudio obteniendo como resultado la correlación escasa directa y regular directa ((0 a 0,5 y 0,5 a 0,87 de acuerdo a la escala (García Ramos, Ramos González y Ruiz Garzón, 2006)) entre la aptitud personal y aptitud social y el desempeño laboral.

Respecto a las conclusiones referentes a la IE se encuentra una clara coincidencia entre los autores Goleman y Gardner en el sentido que la IE juega un papel importante en el desarrollo de las relaciones interpersonales y las diferentes situaciones que se tejen fruto de esta interacción; en el caso de Goleman profundiza, que reconocer las emociones, entenderlas y aprender a gestionarlas es una de las habilidades más importantes para mantener relaciones beneficiosas en cualquier ámbito y para lograr un alto nivel de desempeño laboral.

Para identificar los aspectos más relevantes de la IE en los docentes, se elaboró un cuestionario que contiene dos partes: la aptitud personal que determina la forma en que una persona se relaciona con ella misma y la aptitud social, aquella que determina la forma como se relaciona con los demás, cada pregunta conllevó cinco opciones de respuesta y de esta manera se determinó, cual fue el nivel de acuerdo o desacuerdo con la afirmación planteada. En estos dos factores que se abordó en la encuesta se observó, que los docentes reconocen que

sus aptitudes personales y sociales, a nivel general, no se encuentran completamente desarrolladas, tampoco completamente ausentes; sin embargo, existe una tendencia a autocalificarse en un nivel aceptable.

En el abordaje para determinar los factores clave del desempeño laboral, el docente respondió 21 preguntas utilizando las mismas técnicas usadas para medir la IE, en las que se relacionan los aspectos más relevantes que la Universidad mide para darse cuenta cómo es el desempeño de cada uno de los docentes. De acuerdo con el análisis de las respuestas se encontró, que el docente reconoce que su desempeño no tiene el más alto nivel de desarrollo, más bien lo califica como bueno, incluso un poco por debajo de la IE.

Para determinar la incidencia de la inteligencia emocional en el desempeño de los docentes, se relacionaron las respuestas de la IE y el desempeño laboral. Lo que se observó en este análisis fue que existe una relación directa entre el nivel de desarrollo de la IE y el nivel de desempeño laboral, dicho de otra manera, entre más alto es el nivel de IE, más alto es el nivel de desempeño laboral. Esta relación no es casual, o sea que no significa que la causa, o la única causa, del nivel de desempeño sea el nivel de IE, ya que el nivel de desempeño podría tener múltiples causas, por ejemplo, el tipo de contratación o la situación familiar del docente; pero si quiere decir, que si el docente tiene un estado emocional como cólera, confusión, frustración etc., no gestionados adecuadamente, si pueden influir en su bajo nivel de desempeño.

Para futuras investigaciones que podrían desprenderse de este estudio, sería importante implementar nuevas herramientas que permitan, de una forma discreta, determinar aspectos relevantes de la IE,

vincular otros aspectos que se relacionan con el desempeño laboral de un docente como las funciones administrativas y de investigación, y tener en cuenta otros actores que pueden informar cómo perciben el rol del docente, estos pueden ser estudiantes, administrativos, padres de familia etc. Con este estudio se ha identificado que algunos aspectos tanto de la IE como del desempeño laboral, el docente los califica en un nivel de desarrollo medio o medio alto, esto podría generar insumos para realizar un plan de mejoramiento institucional que mejore estos aspectos.

Una de las limitaciones encontradas en el estudio es no haber tenido en cuenta las otras inteligencias que el ser humano utiliza para adaptarse y tener éxito en el ambiente en que vive, como lo plantea Lumera (2017). El autor hace referencia a los cinco tipos de inteligencia que permiten a las personas realizarse como seres humanos y los cuales responden a las exigencias más profundas que dan como resultado, la creación de un diseño consciente de la propia vida. Estas inteligencias son: biológica, que responde a la pregunta '¿cómo vivir?'; emotiva, que responde a la pregunta '¿cómo amar?'; mental, que responde a la pregunta '¿cómo aprender?'; artificial, que responde a la pregunta '¿cómo crear?', y concienical, que responde a la pregunta '¿cómo ser?.'

Referencias bibliográficas

- Bericat Alastuey, E. (2000). La sociología de la emoción y la emoción en la sociología. *Papers. Revista de Sociología*, 62 (September), 145. <https://doi.org/10.5565/rev/papers/v62n0.1070>
- Bohórquez, F. (2004). Educación basada en competencias. *Ciencias de la Salud*. Universidad del Cauca. Colombia, 26 ,1-16.

- Chávez, S., De las Salas, M., & Bozo, R. (2015). *Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras*. CICAG, 12(2), 178–196. Retrieved from <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/3558/4850>
- Chiang Vega, M. M. & San Martín Neira, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, 17(54), 159–165. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill / Interamericana. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizativo*. Edimburgo, Reino Unido: Edinburgh Business School.
- Dávila Acedo, M. A., Borrachero Cortés, A. B., Cañada Cañada, F., Martínez Borreguero, G., & Sánchez Martín, J. (2015). Evolución de las emociones que experimentan los estudiantes del grado de maestro en educación primaria, en didáctica de la materia y la energía. *Evolution of the Emotions Experienced by Prospective Primary Teachers, Focused on Didactics of Matter and Energy*. 12(3), 550–564. <https://doi.org/10498/17609>
- Díaz Cabrera, D., Hernández Fernaud, E., Isla Díaz, R., Delgado Rodríguez, N., Díaz Vilela, L. & Rosales Sánchez, C. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del rendimiento laboral. *Papeles del Psicólogo*, 35 (2), 115-121. ISSN: 0214-7823. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77831095004>
- Estatuto General, Acuerdo 017 de 2013, Corporación Universitaria Comfacauca UNICOMFACAUCA.
- García Ramos, J. A., Ramos González, C. & Ruiz Garzón, G. (2006). *Estadística Administrativa*. Cádiz, España: Universidad de Cádiz (UCA). ISBN: 9788498280661.

- Gardner, H. (1983). *Frames Of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books Inc, Publisher.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el coeficiente intelectual*. Bantam Books. ISBN 9781947783423.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Henaó-Arias, J. F., Vanegas-García, J. H., & Marín-Rodríguez, A. E. (2017). La enseñanza en vilo de las emociones: una perspectiva emocional de la educación. *Educación y Educadores*, 20(3), 451–465. <https://doi.org/10.5294/edu.2017.20.3.7>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación- Sexta Edición*. México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana S.A. de C.V.
- Liccioni, E., & Soto, L. (2003). Psicopedagogía de las emociones. *Revista Ciencias de la Educación*, 2(22), 175–184. <https://doi.org/10.1177/205684601261>
- Lumera, D. (2017). *L'arte di far succedere le cose. Come imparare a disegnare consapevolmente la propria vita (Crescita personale)*. Italia: ROI edizioni.
- Luna Zamora, R., & Mantilla, L. (2017). Desde la Sociología de las emociones a la crítica de la biopolítica. *Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad* (25), 24-33. ISSN: 1852-8759.
- Méndez Álvarez, C. E. (2001). *Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, con Énfasis en Ciencias Empresariales*. Bogotá: Editorial Limusa.
- Molina, V. D. R. (2014). *La inteligencia emocional como herramienta predictiva en la selección de personal en relación con el desempeño laboral en la empresa "Proasetel S.A."* Universidad Central del Ecuador. <https://doi.org/10.1192/bjp.205.1.76a>

- Montoya Agudelo, C. A. (2019). Notas de Gestión humana. Obtenido de Auditor Líder: <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Notas-de-Gesti%C3%B3n-Humana-C%C3%A9sar-Alveiro-Montoya-Agudelo.pdf>
- Plutchik, R. (1980). *Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis*. Nueva York: Harper and Row.
- Política de evaluación, Acuerdo 015 de 2016, Corporación Universitaria ComfacaUCA UNICOMFACAUCA.
- Proyecto Educativo Institucional Acuerdo 027 de 2014, Corporación Universitaria ComfacaUCA UNICOMFACAUCA.
- Reglamento Estudiantil, acuerdo 017 de 2015, Corporación Universitaria ComfacaUCA UNICOMFACAUCA.
- Reglamento Profesorado, Acuerdo 091 de 2009, Corporación Universitaria ComfacaUCA UNICOMFACAUCA.
- Roselló Mir, J. &. (2008). Modelos Teóricos en el Estudio Científico de la Emoción. En F. M. Editores: F. Palmero. *Motivación y Emoción* (págs. 95-138). Palma, España: McGraw-Hill.
- Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

MODELO DE GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE SERVICIO EN EL PERSONAL EN MISIÓN DE UNA EMPRESA TEMPORAL EN LA CIUDAD DE CALI

MANAGEMENT MODEL FOR THE STRENGTHENING OF THE SERVICE CULTURE IN THE PERSONNEL OF A TEMPORARY COMPANY IN THE CITY OF CALI

María Alejandra Henríquez Pechené

✉ mariaalejandraenriquezp@gmail.com

🌐 <https://orcid.org/0000-0002-9950-7113>

Ferney Osma Mejía

ferneyo@gmail.com

🌐 <https://orcid.org/0000-0002-7511-7401>

José Fabián Ríos Obando

✉ jose.rios00@usc.edu.co

🌐 <https://orcid.org/0000-0003-3846-2983>

Universidad Santiago de Cali
Cali, Colombia

Cita este capítulo:

Henríquez Pechené, M. A., Osma Mejía, F. y Ríos Obando, F. (2021). Modelo de gestión para el fortalecimiento de la cultura de servicio en el personal en misión de una empresa temporal en la ciudad de Cali. En: Duque Ceballos, J. L. y Vásquez Rivera, O. I. (Eds. científicos). *Investigación y consultoría en Dirección Empresarial* (pp. 195-252). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

MODELO DE GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE SERVICIO EN EL PERSONAL EN MISIÓN DE UNA EMPRESA TEMPORAL EN LA CIUDAD DE CALI

RESUMEN

La calidad de servicio en una empresa actualmente implica no solo crear un producto y venderlo, es también el resultado de dos fuerzas enfrentadas en momento crucial. Por un lado, está el cliente quién espera satisfacer sus necesidades y expectativas, y por otro lado la empresa cuyo fin es satisfacer al anterior, pero representada en algunas ocasiones por empleados en misión de compañías temporales.

¿Cuál sería el resultado más probable en este encuentro? de hecho, las encuestas reflejan que en la mayoría de los casos el índice de satisfacción no es tan apropiado como los inversionistas quisieran.

Indudablemente si se desea un buen resultado, hay que estudiar los fenómenos que afectan esta relación. Factores comportamentales, la cultura organizacional, el liderazgo, la motivación, las competencias de los colaboradores acompañada incluso de los procesos de selección y contratación pueden ser causales de un mal servicio.

Cabe resaltar que, en este tipo de organizaciones el fin no debería ser colocar la mayor cantidad de empleados en misión, sino lograr que quienes realizan esta labor tengan un elemento diferenciador que permita ofrecer un servicio de calidad independientemente del lugar donde se desempeñen.

Pensando en que cada momento de verdad debe ser exitoso, y que la calidad del servicio no se debe dejar al azar, se ha diseñado un modelo de servicio que involucra no solo al colaborador, sino también en gran medida al área de gestión humana, pues está claro que su desempeño también depende de su contratación, desarrollo, compensación y control. Y es allí donde el modelo permite mejorar aspectos como selección, competencias, motivación empoderamiento, logrando crear una cultura organizacional que refleje el camino hacia la calidad y el buen servicio al cliente.

Palabras clave

Calidad, servicio, competencias, motivación, cultura organizacional.

ABSTRACT

The quality of service in a company currently implies not only creating a product and selling it, it is also the result of two forces facing each other at a crucial moment. On the one side, there is the client who hopes to satisfy their needs and expectations, and on the other hand the company whose purpose is to satisfy him, but sometimes represented by employees on mission from temporary companies.

What would be the most likely result in this match?, in fact, surveys show that in most cases the satisfaction index is not as appropriate as investors would like.

Undoubtedly, if a good result is desired, the things that affect this relationship. behavioral factors, organizational culture, leadership,

motivation, skills of employees accompanied even the selection and hiring processes can be causes of poor service.

It should be noted that, in this type of organization, the aim should not be to place the largest number of employees on mission, but most ensure that those who carry out this work have a differentiating element that allows them to offer a quality service independently of where they work.

Thinking that every moment of truth must be successful and that the quality of service should not be left to chance, a service model has been designed, that involves not only the collaborator, but also largely to the human management area, it is clear that their performance also depends on their hiring, development, compensation and control. And it is there where the model allows to improve aspects such as selection, skills, motivation, empowerment, managing to create an organizational culture that reflects the path to quality and good customer service.

Keywords

Quality, service, competences, motivation, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

Anteriormente las organizaciones se enfocaban únicamente en los estándares de producción, costos y cumplimiento de indicadores; sin embargo, en la actualidad, se está evidenciando el papel tan importante que juegan las personas en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales; es por esta razón, que se enfocan en conocer todos los aspectos que pueden afectar el desarrollo,

conocimiento y motivación de los colaboradores para generar alta producción, cumplimiento de indicadores, sostenibilidad en el mercado, satisfacción y mantenimiento de clientes.

De esta forma, el mundo moderno obliga a las empresas a ser cada vez más competitivas, volviendo al cliente el eje central de los procesos de comercialización; un elemento necesario para asegurar un adecuado nivel de satisfacción a los clientes radica en la necesidad de gestionar adecuadamente los procedimientos internos de la organización a través de los procesos de gestión humana relacionados con la selección del personal, formación y desarrollo, compensación y el control de la rotación; así mismo, es importante analizar los estilos de liderazgo que se llevan a cabo dentro de la organización teniendo en cuenta la forma en que se comunica o transmite la información, formas de empoderar a los colaboradores y la manera en que se ejerce la autoridad y delegación de funciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, se logra ver el papel que juegan las personas en la organización y se hace necesario analizar los aspectos que motivan a los colaboradores a trabajar y poner en práctica sus competencias para la construcción de una cultura que se enfoque en la calidad del servicio. Esto se puede evidenciar en modelos expuestos por diferentes autores que proponen aspectos que pueden influir en la percepción de un mejor servicio.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia que la empresa LISTO S.A.S no es ajena a los aspectos mencionados y requiere que el personal en misión tenga las competencias necesarias para impactar y satisfacer al cliente. Es por lo que en la presente investigación se diseñará un modelo de gestión para el fortalecimiento de la cultura de servicio en el personal en misión de la empresa, el cual se desarrollará en

tres fases: en primer lugar, se realiza una revisión bibliográfica y un diagnóstico de la satisfacción actual de los clientes con el servicio que prestan los colaboradores en misión, esto permitirá conocer cómo se realizan actualmente los procesos organizacionales frente al cliente y así analizar las variables (segunda fase) que influyen y/o afectan el desempeño de los colaboradores y la cultura del servicio.

Finalmente, en la tercera fase, se propone el diseño de un modelo con el que se impactará positivamente la cultura de servicio en la organización y la satisfacción de los clientes con el servicio prestado por los colaboradores.

MARCO TEÓRICO

Para comenzar, es necesario tener en cuenta que existe, a través del tiempo, una evolución en la dinámica de la gestión empresarial, la cual puede ser explicada mediante varias teorías y enfoques que permiten comprender satisfactoriamente su aplicación en las organizaciones, y la forma como desde allí se relacionan con la cultura de servicio al cliente.

1. Gestión

1.1 Control y Productividad

De acuerdo con Hernández (2011), “la teoría de la administración científica de Taylor surgió en gran medida por la necesidad de incrementar la productividad” (p. 42). Esto solo era posible si se elevaba la eficiencia de los colaboradores.

Uno de los aportes más sobresalientes en las teorías clásicas administrativas es el de Fayol (1916), quien brindó grandes aportes a la concepción de la organización y de las personas que la constituían. Para este, la organización debía ser estudiada como un conjunto de funciones básicas, y es allí donde nacen los conceptos de planeación, organización, dirección y control, las cuales han perdurado a lo largo de los años y se han sostenido por la manera cómo influyen significativamente en la productividad y si se analiza con detenimiento, también es importante su aporte a la cultura de servicio.

Desafortunadamente, la concepción que se tenía del empleado estaba distante a lo que se tiene hoy, pues para su época este solo era una pieza de un engranaje productivo.

En síntesis, se puede a partir de allí identificar la labor del gerente como uno de los factores fundamentales que inciden, no solamente en la productividad, sino también en la prestación del servicio, ya que es bajo la aplicación de los principios de la administración como este puede lograr crear planificar las acciones de sus colaboradores y el rumbo de la organización, gestionar los recursos y los medios para alcanzar los objetivos a través de la organización, dirigir, seleccionar y evaluar a los colaboradores con el fin de realizar el mejor trabajo y cumplir con lo planificado, integrar los esfuerzos y asegurar que se comparta la información y se solucionen los problemas o inconvenientes a través de la dirección y garantizar que el plan se lleve a cabo adecuadamente y realizar acciones correctivas que permitan mitigar los errores a través del control.

Actualmente, según Bordas (2016), las empresas poseen relaciones más complejas, donde se considera que el éxito en las organizaciones

gira en torno a dos pilares básicos, los recursos humanos y los clientes dirigiendo hacia estos la gestión y las estrategias necesarias con el objeto de alcanzar la satisfacción de sus necesidades.

En materia de gestión organizacional, existen algunos aportes más recientes, que intentan desde su perspectiva brindar elementos que permitan el incremento de la eficiencia y la productividad, entre estos aportantes se destacan los trabajos de Mintzberg citado por Montoya (2009), que han aportado propuestas en torno a la administración estratégica. “Mintzberg señala que el término estrategia ha sido definido de múltiples formas, pero casi siempre resulta común en ellas que es un conjunto consciente y deliberado de orientaciones las cuales determinan decisiones hacia el futuro” (Montoya, 2009, p. 25).

1.2 Clima Laboral o Clima Organizacional

En general, según Patterson et. al. (2005), el clima laboral hace parte de un ambiente de trabajo en el cual existe una interacción permanente entre los colaboradores, creando diferentes tipos de relaciones involucrando emociones y sentimientos en el desempeño de sus actividades laborales (Olaz, 2013).

De acuerdo a Olaz (2013), quien toma de Tagiuri (1968) y Pace (1968), quienes destacan que los valores de la persona influyen en el comportamiento y acciones de las personas dentro de la organización, es por este motivo que se encuentran en algunas organizaciones personas con inclinaciones muy correctas y moralistas, mientras que existen otros cuyo comportamiento está muy alejado de normas y reglamentos

En definitiva, la importancia de un excelente clima laboral es determinante, por lo tanto, es clave que las organizaciones apuesten a mejorar las relaciones entre sus colaboradores, a brindar los elementos necesarios para que estos desarrollen las actividades dentro de ambientes deseables de trabajo.

1.3 Cultura Organizacional

Según Thevenet citado por Zapata y Rodríguez (2008) “la cultura organizacional busca que la empresa construya una identidad, conformando una personalidad que la distingue del resto. Así, dos empresas equivalentes en el plano de las variables tradicionales de la teoría de la organización se distinguirán por su identidad” (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 213).

De esta forma, de acuerdo con Zapata y Rodríguez (2008), las organizaciones poseen sus propios códigos de comunicación, que están constituidos de acuerdo a la dinámica organizacional que se ha establecido, incluyendo jergas, apodos, modismos, creencias, prácticas cotidianas a las cuales van integrando a las personas que llegan a hacer parte de la organización, y esto con el tiempo se convierte en una cultura que identifica a los miembros de la organización.

Una definición más contemporánea de cultura organizacional es la aportada por Guízar citado por Zapata y Rodríguez (2008), quien sostiene que “la cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización” (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 216).

En consecuencia, todo lo que compone a una organización hace parte de la cultura organizacional, las actividades más simples de los empleados quienes desarrollan labores operativas, así como las decisiones estratégicas, las fusiones, los procesos de expansión o globalización ejecutadas por los directivos de la organización harán de igual manera parte de la cultura organizacional.

2. Liderazgo

Los estilos de líderes a los que se enfrentan los colaboradores son diversos y cada uno posee características que los diferencian de los demás, su accionar puede ser positivo o negativo, depende mucho de los rasgos de la personalidad, de su formación, de su crianza, de sus principios o valores, en fin, ser líder puede ser una cualidad que nace con la persona, y que en definitiva puede llegar a lograr grandes cambios e influenciar para que otros hagan lo que deseen incluso en algunos casos sin obtener nada a cambio. Hay múltiples definiciones de liderazgos, que incluso hasta van acompañadas de una tipología o clasificación de líderes, entre los que se destacan carismáticos, coercitivos etc.

Según Lussier y Achua (2010), “el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (p. 6).

Influir entonces, es quizás la característica más fuerte que debe tener un líder. Para Lussier y Achua (2010), “la influencia es el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio” (p. 8).

Finalmente, lo que se desea en cualquier organización es que la empresa cuente con colaboradores empoderados, motivados, deseosos de dar lo mejor de sí, propositivos y proactivos, provistos de una cultura de servicio y altamente efectivos. Por consiguiente, basta con sembrar un poco de iniciativa por parte del líder, y esta semilla crecerá en cada colaborador para que logre sentir la confianza suficiente para asumir compromisos por sí mismo, sin esperar que estas acciones requieran de un premio.

De acuerdo con Boudrias y Savoie citado por Román-Calderón (2016) “los comportamientos de los colaboradores empoderados incluyen acciones que mejoran la eficacia y la eficiencia del trabajo dentro de la organización” (p. 4). Además del empoderamiento, el líder a su vez debe contar con otras características como la capacidad de escuchar y de comunicar las ideas no solo de manera clara, sino motivante y entusiasta, como si de un político se tratara.

De Bono citado por Batista y Romero (2007) expresa que los líderes deben tener la capacidad de comunicar sus ideas y emociones de forma clara, garantizando que sus colaboradores comprendan lo que se quiere transmitir, haciéndolo a través del uso de diferentes técnicas, con el objetivo de cumplir las metas de la organización garantizando la comunicación asertiva con sus colaboradores.

3. Gestión humana

Dentro del proceso de Gestión humana se evidencia lo anteriormente mencionado, sin embargo, cabe resaltar que desde que se inicia el proceso de vinculación de un colaborador a la organización, es posible determinar algunos aspectos relacionados con su comporta-

miento, actitud, conocimiento y formas de establecer relaciones con su entorno.

Alles (2009), plantea al respecto que para lograr que la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, fidelización, entusiasmo y motivación hacia la organización; así como también que tenga oportunidad para alcanzar sus proyectos y cumplir con sus objetivos sintiéndose satisfecha en su trabajo, depende principalmente de dos condiciones; la primera es la medida en que se relacionan las expectativas de la persona (colaborador) con lo que la empresa le ofrece y lo que él puede dar a la organización; y la segunda es, la naturaleza de lo que realmente se intercambia: dinero a cambio de jornadas adicionales, satisfacción de necesidades familiares, educativas, sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y lealtad, etc.

De esta forma, existen dos factores relevantes que intervienen en el rendimiento y en el resultado el primero corresponde al clima de la organización que incluye sus valores, creencias formas de hacer las cosas, rituales, costumbres y la cultura como tal y el segundo tiene que ver con las prácticas de gestión que incluyen la compensación y la remuneración. Es por esta razón que remunerar adecuadamente debe comprender políticas uniformes que permitan a la empresa tener un adecuado margen de ganancias y con un clima interno satisfactorio (Alles, 2009). Los procesos que interactúan en la Gestión humana son:

Tabla 1. Procesos que interactúan en la Gestión humana

Proceso	Descripción
Selección de personal	<p>El proceso de selección permite conocer si los candidatos se ajustan o no a las condiciones organizacionales o a lo que la empresa les puede brindar, de acuerdo con Alles (2009), en el proceso de selección es posible determinar si las personas cuentan o no con las competencias exigidas para cada cargo, esto permite tener un acercamiento para determinar si los candidatos que se entrevisten pueden tener las competencias relacionada con Servicio al Cliente.</p> <p>Es así como, una vez el colaborador sea seleccionado y vinculado a la organización, éste debe recibir formación y desarrollo que permita tener un beneficio tanto para el trabajador como para la empresa.</p>
Capacitación y entrenamiento	<p>La capacitación es una herramienta o proceso llevado a cabo en las organizaciones para brindar a sus colaboradores las herramientas y técnicas necesarias para adquirir o fortalecer habilidades, aptitudes y conocimientos en un momento determinado (García, Murillo y González, 2017).</p> <p>De esta forma, una vez seleccionada la persona que ocupará un cargo en la organización, es necesario llevar a cabo un plan de capacitación y entrenamiento, con el fin de potencializar las competencias de los colaboradores y así garantizar un mejor desempeño dentro de la organización. Con el entrenamiento se busca mejorar el desempeño actual de los colaboradores para fortalecer las capacidades y habilidades requeridas para cumplir con la visión y objetivos de la empresa, posibilitando el aprendizaje y gestión del conocimiento en toda la organización, aumentando así el nivel de conocimiento y competencias de los individuos para que logren poner en práctica adecuadamente las funciones que el cargo requiere (García, Murillo y González, 2017).</p>

<p>Formación y desarrollo</p>	<p>Es indispensable contar con un proceso de formación y educación que en el que los colaboradores fortalezcan sus conocimientos, de tal manera que puedan ponerlo en práctica en un futuro dentro de la organización, y asimismo puedan llevar sus conocimientos a los futuros colaboradores que ingresen a la organización.</p> <p>Para lograr esto, el área de gestión humana debe diseñar programas de desarrollo de personal dentro de la organización que incremente las habilidades y capacidades de los colaboradores, así como también, debe planificar las carreras de los empleados, que les permita a identificar su potencial y la intensidad de sus intereses. Según Alles (2006), hacer carrera es crecer en cierta dirección hasta donde lo permitan las posibilidades del individuo y hasta donde sea productivo para la organización (García-Solarte, 2015).</p>
<p>Compensación y bienestar</p>	<p>García (2008) afirma que la compensación “es aquel proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas, recalando que para ello deben fijarse las políticas salariales, es decir, el conjunto de directrices por las cuales la organización refleja su filosofía y por las que se estudian los asuntos relacionados con la remuneración del personal, sin embargo estas no permanecen estáticas, sino que por el contrario, se modifican según la situación” (García, Murillo y González., 2017, p.76).</p>
<p>Evaluación de desempeño</p>	<p>La evaluación de desempeño juega un papel muy importante dentro de la gestión estratégica del talento humano, en la medida que permite realizar una retroalimentación de la forma en que todos los colaboradores de la organización están desempeñando su labor con el fin de establecer acciones de mejora y/o potencializar habilidades para el desempeño en el cargo (García Solarte et al., 2017) plantean que el sistema de evaluación del desempeño permite que la organización tome las mejores decisiones que impactan tanto a los colaboradores como al progreso de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4. La Motivación

Herrera et al. citados por Naranjo Pereira (2009) afirman que “la motivación representa lo que originariamente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento)” (p. 3).

En su artículo Arrieta y Navarro (2008) clasifican las teorías motivacionales en teorías de contenido y teorías de procesos. Para las primeras, la motivación es un fenómeno estático, mientras que para la otra esta es un proceso dinámico, y son condicionadas particularmente por la conducta en la cual radica la esencia de lo que las personas hacen o dejan de hacer dentro de la organización.

Desde esa perspectiva, podría decirse que las personas actúan de acuerdo con sus necesidades, y estas por consiguiente tienden a ser eternamente insatisfechas, pues una vez han saciado una inmediatamente aparece otra que satisfacer.

De otro modo, existe la percepción que la capacidad de una persona para realizar algo radica en dos factores fundamentales, su aptitud, relacionada con los conocimientos sobre lo que hace, y su actitud, relacionada con la predisposición y ganas de hacer las cosas. Para mejorar la aptitud existen los procesos formales e informales donde el individuo puede recibir una cantidad infinita de información que le permita aprender todo lo que desee o necesite, incluso algunas personas recurren a técnicas autodidactas de aprendizaje hoy mucho más eficientes.

Ahora bien, la motivación puede ser extrínseca o intrínseca, puede venir del interior del individuo o puede surgir por razones externas lo suficientemente fuertes como el dinero, la pasión por el deporte,

una relación amorosa, etc. Motivar a alguien es quizás una de las tareas más difíciles de un líder, y cuando este logro se alcanza, los colaboradores entienden bien qué es lo que la organización desea de estos, qué desea el cliente y es justo en ese momento cuando lo que el individuo hace lo hace bien.

5. Calidad del servicio

La calidad del servicio implica una gran cantidad de elementos que se conjugan entre sí, muchos de estos son percepciones subjetivas del cliente que la percibe, pero también los hay desde la perspectiva del producto en sí, cuyas características lo posicionan por encima de sus similares en el mercado. Para otros el precio es sinónimo de calidad, pero en términos de servicio hay más de un aspecto que tener en cuenta, y todos van relacionados con lo que desea el cliente vs. lo que se planea y se ofrece.

Para Lovelock citado por Sánchez (2013) “los servicios no pueden ser comprobados por el consumidor antes de su compra, por lo tanto no pueden asegurar su calidad, convirtiéndose el acto mismo en un resultado” (p. 56).

Otro aporte importante fue el de Grönroos citado por Balmori y Flores (2014), quién creó el primer modelo para medir la calidad del servicio al cliente, en el cual la calidad percibida de un servicio será el resultado de un proceso de evaluación donde el cliente mide el servicio percibido (calidad técnica) contra el servicio esperado (calidad funcional).

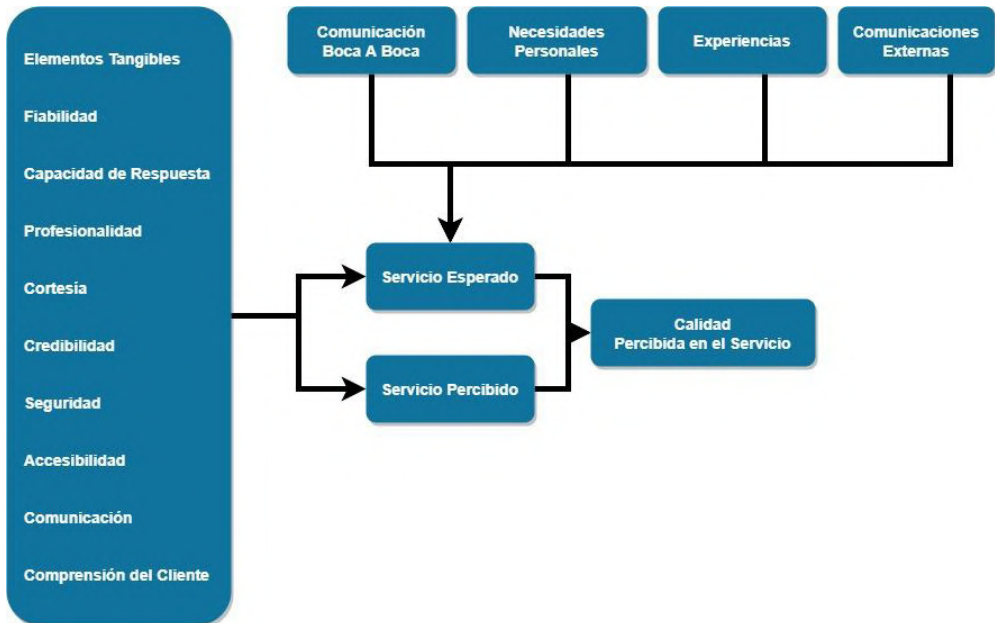
De acuerdo a los planteamientos de Garvin citado por Lovelock y Wirtz (2009), la calidad puede tener cinco diferentes significados o

definiciones, que van desde la que tiene el producto como tal, lo que el usuario percibe, la forma como este se produce y su precio como tal.

Sin embargo, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de las Deficiencias Parasuraman, Zeithaml y Berry citados por Garza (2008), quienes lograron determinar que la calidad depende de la manera como se puede reducir diferencia entre las expectativas que tiene en usuario cuando solicita un servicio, comparada con lo que percibe en el momento que lo recibe.

El siguiente gráfico resume las 10 dimensiones que afectan o intervienen en la calidad del servicio según Parasuraman, Berry y Zeithaml (1991). Ver gráfico 1.

Gráfico 1. Diagrama de las 10 dimensiones de la calidad.



Fuente: Parasuraman, Berry y Zeithaml (1991)

6. Competencias

En el actual auge de las globalizaciones y la era del conocimiento, las empresas requieren cada vez más elementos que les permitan ser más competitivas, no basta ya con ser eficientes y eficaces, ahora se requiere mucho más que eso, y no bastan solo los recursos y la infraestructura, incluso no basta con tener solo empleados normales, ahora se requieren empleados competentes y provistos del conocimiento y las actitudes necesarias para ir un paso delante de la competencia.

Esto implica entonces proveerse de los mejores, por tanto, al momento de realizar el proceso de selección, no se trata de escoger solo a aquellos que tengan más disponibilidad, se trata de tener a los mejores en el cargo, o que se adapten mejor a lo que el cargo necesita. Esto indica, que se debe tener en cuenta que el proceso de selección va más allá de una serie de preguntas que validen información del candidato, se requiere indagar, conocer y detectar si las competencias del candidato se ajustan a las competencias establecidas para el cargo.

Martha Alles lo define textualmente así: “las competencias definen las características de personalidad (capacidad para hacer las cosas de una determinada manera) que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente o con un rendimiento superior” (Alles, 2009, p. 34).

Asimismo, Le Boterf (2001) citado por Flores (2007) la define como “una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño” (p. 85).

Desde la anterior perspectiva, Maldonado citado por Parra Castrillón (2011) clasifica las competencias en básicas (formación básica), genéricas (relacionada con las ocupaciones) y específicas (relacionadas con los comportamientos técnicos) (Parra Castrillón, 2011). Desde la perspectiva de las competencias genéricas, propuestas por Maldonado (2002) y Spencer y Spencer (1993) presentan en su modelo seis tipos de competencias, las cuales están explícitas en la Tabla 2.

Tabla 2. Competencias Genéricas propuestas por Spencer y Spencer.

Grupos	Competencias Genéricas
Competencias de Desempeño y Operativas	Orientación al resultado Atención al orden calidad y perfección Espíritu de iniciativa Búsqueda de la información
Competencias de Ayuda y Servicio	Sensibilidad interpersonal Orientación al cliente
Competencias de Influencia	Persuasión e influencia Conciencia organizativa Construcción de relaciones
Competencias Directivas	Desarrollo de los otros Actitudes de mando, asertividad y uso del poder formal Trabajo en grupo y cooperación Liderazgo de grupos
Competencias Cognitivas	Pensamiento analítico Pensamiento conceptual Capacidades técnicas, profesionales y directivas
Competencias de Eficacia Personal	Autocontrol Confianza en sí mismo Flexibilidad Hábitos de organización

Fuente: Flores (2007, p. 83).

De acuerdo con lo anterior, un empleado competente tiene a través de las competencias genéricas unas características que facilitan a la organización reducir considerablemente la brecha entre lo que brindan y lo que el cliente percibe y espera del servicio.

METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo con base en una metodología descriptiva explicativa, con el fin de conocer de qué manera se puede mejorar la cultura de servicio por medio del diseño de un modelo de gestión. Se elaboró inicialmente un diagnóstico para lograr identificar los factores que incidieron en la cultura de servicio que presta el personal en misión de la empresa LISTOS S.A.S.

En la investigación se utilizó una combinación de metodologías, aplicando el método inductivo y el deductivo. En tanto que se partió de análisis específicos durante el diagnóstico de la actitud del personal en misión, para poder crear un marco de referencia general sobre el cual llegar a situaciones generales, y de igual modo se realizaron observaciones de hechos generales para abordar luego situaciones particulares.

Acto seguido, se procedió con la elaboración y distribución de las encuestas, que permitieron obtener información relevante para saber con mayor certeza el comportamiento de las variables dependientes e independientes, como también la información estadística sobre el comportamiento de las variables y su papel en el nuevo modelo. Estas variables tuvieron en cuenta aspectos importantes como, liderazgo, gestión organizacional, gestión humana, motivación, calidad de servicio y competencias, las cuales

estuvieron relacionadas directamente con la labor de la gerencia en la organización, y es aquí donde la administración ejecuta acciones encaminadas a elevar la productividad, creando un clima laboral adecuado, y estableciendo los controles necesarios para poder llevar a cabo los planes y estrategias del servicio.

Dada la necesidad de recolectar información en la fase de diagnóstico, se acudió al uso de fuentes primarias, las cuales están compuestas por los trabajadores de la empresa LISTOS S.A.S, los jefes de áreas de las empresas en las cuales trabajan los colaboradores, y personal de recursos humanos, los cuales están ubicados en la ciudad de Buenaventura y Cali, principalmente. Se realizó con instrumentos como la observación, encuestas y entrevistas; así como también se hizo uso de fuentes secundarias, las cuales se derivan del estudio y análisis de artículos y textos relacionados con aspectos como la calidad, el servicio, y el desempeño de las personas y su motivación.

En el desarrollo de las encuestas, la población potencial que se tuvo fue de 2097 empleados vinculados a la empresa LISTOS S.A.S y 17 Empresas del departamento del Valle del Cauca con las cuales LISTOS S.A.S tiene la mayoría de sus empleados:

Tabla 3. Datos necesarios para la muestra en el desarrollo de las encuestas

Encuesta para 2097 empleados vinculados a la empresa que pertenecen al departamento del Valle del Cauca	Encuesta para 17 empresas del departamento del Valle del Cauca con las cuales LISTOS S.A.S tiene la mayoría de sus empleados
<p>Los datos necesarios para realizar la operación fueron los siguientes: N= Tamaño de la población=2097 α = Nivel de Confianza=1.96, (Según la tabla de distribución normal para un 95%) P=Probabilidad de Ocurrencia=0.5 D =Error máximo de estimación=5%</p>	<p>Los datos necesarios para realizar la operación fueron los siguientes: N= Tamaño de la población=17 α = Nivel de Confianza=1.96, (Según la tabla de distribución normal para un 95%) P=Probabilidad de Ocurrencia=0.5 D =Error máximo de estimación=5%</p>

Fuente: Elaboración propia.

Para la recolección de los datos, se tuvo total confidencialidad con el tratamiento de la información obtenida tanto en las encuestas aplicadas a los clientes, como en las entrevistas realizadas a colaboradores, líderes y área de gestión humana. Se hizo firmar un consentimiento informado donde los entrevistados autorizan la utilización de los datos para fines investigativos, lo cual no tendrá repercusión en la empresa ni a nivel personal.

El instrumento fue diseñado con base en la escala de Likert, que permite conocer la intensidad con que los clientes perciben el servicio prestado por los colaboradores en misión de la empresa LISTOS S.A.S. En este instrumento, se evaluaron aspectos como costo vs. beneficio, satisfacción del servicio recibido, motivación,

aptitudes y actitudes, como también el control, gestión, liderazgo y comunicación asertiva.

Por otra parte, se diseñan tres (3) modelos de entrevista semiestructurada con los que se recopila información relevante para conocer estilos de liderazgo, aspectos relacionados con el control y gestión de parte de los jefes y/o líderes. Asimismo, la entrevista permite obtener información importante acerca de la forma en que el Área de Gestión Humana lleva a cabo la administración del recurso humano, a través de las actividades de bienestar, selección, compensación, formación y desarrollo del personal en misión de la empresa LISTOS S.A.S.

RESULTADOS

Diagnóstico para Identificar los Factores que inciden en la Cultura de Servicio

Para recolectar la información pertinente, se llevaron a cabo encuestas basadas en la escala de Likert con el objetivo de medir la percepción sobre el servicio que se les presta a los clientes de la empresa LISTOS S.A.S. La alternativa de valor para cada una de las respuestas según dicha escala fue la siguiente: totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), no sabe (3), en desacuerdo (2) y totalmente en desacuerdo (1).

Esta encuesta permitió abordar aspectos relacionados con la percepción que tienen los clientes sobre la actitud, motivación, comunicación asertiva, desarrollo, compensación, y cultura de servicio de los colaboradores en misión. Este diagnóstico permitió

evidenciar situaciones en las cuales a simple vista se percibe que la mayor parte de la responsabilidad sobre el servicio la tienen los colaboradores, pero según el estudio, la labor de estos depende en gran medida de aspectos inherentes al empleador.

Las preguntas de 1 a 3 miden la percepción del servicio de manera general, mientras que las preguntas de la 4 a la 10 midieron la percepción del servicio de acuerdo con los aspectos que pueden tener el individuo o que también pueden ser brindados por la organización a los colaboradores como motivación, información clara, entrenamiento, actitudes y aptitudes etc. La Tabla 4, de datos estadísticos, es la siguiente:

Tabla 4. Datos estadísticos

Límite Inferior	Límite Superior	Marca de Clase	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
10,0	17,5	13,8	0,0	-	0%	-
18,5	26,0	22,3	16,0	16,0	100%	1,0
27,0	34,5	30,8	0,0	16,0	0%	1,0
35,5	40,0	39,3	0,0	16,0	0%	1,0
TOTALES			16,0		1,00	

Fuente: Elaboración propia.

Se tuvieron en cuenta cuatro (4) intervalos que obedecen a la siguiente descripción: entre más bajo el valor es mayor la responsabilidad del colaborador sobre el servicio, mientras que entre más alto sea el

valor, mayor es la responsabilidad de la empresa sobre el servicio prestado por los colaboradores.

Tabla 5. De qué depende la calidad del servicio

Calificación	Descripción de la Calificación
Entre 10,0 y 17,5	De la organización
Entre 18,5 y 26,0	De ambos, pero la mayor parte depende de la empresa
Entre 27,0 y 34,5	De ambos, pero la mayor parte depende del trabajador
Entre 35,5 y 43,0	Del trabajador

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los anteriores datos, se pudo concluir que la calidad del servicio percibido por los clientes depende tanto de los colaboradores como de la organización, pero en gran medida su trabajo depende de la empresa LISTOS S.A.S, la forma como esta los motive, les dé las instrucciones de manera clara, los capacite constantemente, genere en estos competencias actitudinales y aptitudinales, y así mismo realice actividades de control a sus tareas.

Por último, la correlación de las variables está dada por la Tabla 6:

Tabla 6. Correlación de variables

	Variable 4	Variable 5	Variable 6	Variable 7	Variable 8	Variable 9	Variable 10
Variable 1	0,4545	0,1894	-0,5449	-0,0407	0,1080	0,5342	0,2790

Variable2	0,0449	0,3260	0,6547	-0,4938	-0,3833	-0,1314	-0,6331
Variable3	0,2998	0,3098	-0,1191	0,0352	-0,1126	0,1901	0,2031

Fuente: Elaboración propia de los autores de la investigación

En el anterior cuadro podemos apreciar algunos vínculos de correlaciones de la siguiente forma (Tabla 7):

Tabla 7. Vínculos de correlaciones

VARIABLES	CORRELACIÓN
Variable 1 (Los colaboradores prestan servicio de calidad) y Variable 4 (La calidad del servicio depende del colaborador)	Está correlacionada moderadamente, en otras palabras, podría indicarse que, si los colaboradores de LISTOS S.A.S prestaran un mejor servicio, podría mejorarse en alguna medida la percepción que tienen los clientes sobre la calidad del servicio.
Variable 1 (Los colaboradores prestan servicio de calidad) y Variable 6 (La calidad del servicio depende de la motivación)	Está correlacionada fuertemente, en otras palabras, podría indicarse que, si LISTOS S.A.S trabajara en mayor medida en la motivación de sus colaboradores, los clientes tendrían una percepción más positiva sobre la calidad del servicio.
Variable 1 (Los colaboradores prestan servicio de calidad) y Variable 9 (LISTOS S.A.S fortalece la cultura de servicio)	Está correlacionada fuertemente, en otras palabras, podría indicarse que, si LISTOS S.A.S trabajara en mayor medida en la cultura de servicio de sus colaboradores, los clientes tendrían una percepción más positiva sobre la calidad de servicio.
Variable 2 (El servicio es acorde con el valor pagado) y Variable 6 (La calidad del servicio depende de la motivación)	Está correlacionada fuertemente, en otras palabras, podría indicarse que, si LISTOS S.A.S trabajara en mayor medida en la motivación de sus colaboradores, los clientes tendrían una percepción más positiva sobre la calidad del servicio que recibe con relación al dinero que pagan por el servicio.

<p>Variable 2 (El servicio es acorde con el valor pagado) y Variable10 (Seguimiento a los colaboradores)</p>	<p>Está correlacionada fuertemente, en otras palabras, podría indicarse que, si LISTOS S.A.S hiciera un mejor seguimiento y control de sus colaboradores, los clientes tendrían una percepción más positiva sobre la calidad del servicio que reciben con relación al dinero que pagan por el servicio.</p>
<p>Variable 1 (Los colaboradores prestan servicio de calidad) y Variable 7 (Llegan con ideas claras)</p>	<p>Es importante apreciar también que para los encuestados existe muy poca relación entre estas variables, en otras palabras, consideran que los colaboradores se enfrentan a nuevas actividades las cuales no pueden ser impartidas desde LISTOS S.A.S, sino que se obtienen a través del proceso de entrenamiento con el cliente.</p>
<p>Variable 2 (El servicio es acorde con el valor pagado) y Variable 4 (La calidad depende del colaborador)</p>	<p>De igual manera se puede apreciar también que para algunos encuestados existe muy poca relación entre estas variables, en otras palabras, consideran que el servicio en gran medida depende más de la empresa que envía los trabajadores en misión que de los mismos colaboradores, por ende, la mayor parte de la responsabilidad en la calidad del servicio no está en el empleado sino en el empleador, que es también seleccionador, capacitador etc.</p>
<p>Variable 3 (El servicio es acorde a las necesidades) y Variable7 (Llegan con ideas claras)</p>	<p>Finalmente, se puede apreciar también que para algunos encuestados existe muy poca relación entre estas variables, en otras palabras, consideran que las necesidades de sus servicios no dependen de la información o el entrenamiento que reciben los colaboradores en misión, por ende, las necesidades de las empresas se cubren en mayor parte con la formación dada en la empresa cliente, y no en LISTOS S.A.S.</p>

Fuente: Elaboración propia.

1. Variables que afectan el Comportamiento de la Cultura de Servicio

2.

Para recolectar la información necesaria e importante en la investigación, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas tanto a jefes como a colaboradores en misión de la empresa LISTOS S.A.S, así como también al Área de Gestión Humana encargada del bienestar, selección, formación y desarrollo de los colaboradores que se envían a las empresas cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior, se obtiene información acerca de lo que piensan y sienten los trabajadores, así como también los estilos de liderazgo de los jefes y/o líderes; lo que permite interpretar y analizar las variables que influyen en la prestación de un buen servicio y así generar el diseño del modelo de gestión para el fortalecimiento de la cultura de servicio en el personal en misión de LISTOS S.A.S.

De esta forma, gracias a las entrevistas realizadas a los colaboradores, se obtiene información relevante para lograr analizar las siguientes variables (Tabla 8):

Tabla 8. Análisis de las Variables de acuerdo con las entrevistas realizadas a los colaboradores

Variables	Descripción- Análisis
Variable Motivación	<p>De acuerdo con lo expresado por los colaboradores entrevistados, se evidencia que dentro de los aspectos más importantes para que se sientan motivados dentro de la organización y puedan prestar un buen servicio, se encuentra recibir una remuneración puntual y adecuada, tener en cuenta sus opiniones y puntos de vista, un buen ambiente laboral donde exista el trabajo en equipo y la colaboración, adecuadas condiciones laborales, contar con buenas instalaciones y tener acceso a todos los implementos que requieran para llevar a cabo la labor.</p> <p>En cuanto a los beneficios, incentivos o bonificaciones adicionales al salario, la mayoría de los entrevistados expresan que el beneficio adicional la mayoría de las veces está representada en días libres o derecho a tener flexibilidad en los horarios. Las necesidades personales, económicas, de formación o capacitación que no han sido satisfechas por los colaboradores están relacionadas con flexibilidad en los horarios para poder estudiar, capacitarse y el paso directo por la compañía que permite mejorar sus condiciones y acceder a créditos de vivienda.</p>

<p>Variable Expectativas</p>	<p>La mayor parte de las personas entrevistadas expresan que la organización le brinda posibilidades de crecer y alcanzar metas personales y económicas gracias al salario que reciben y la estabilidad laboral; sin embargo, expresan que la posibilidad de crecer profesionalmente se ve estancada debido a los horarios y turnos que deben cumplir en la empresa. Los colaboradores expresan que la empresa reconoce a sus colaboradores la gestión realizada y el buen servicio prestado cuando logran pasar directo por la compañía, cuando les dan un día libre por el cumplimiento de metas, cuando les pagan puntual y cuando reciben bonificaciones. Los sueños o expectativas que tienen los colaboradores sin alcanzar es ser contratados directo por la empresa, posibilidad de aplicar a algún ascenso y seguir estudiando.</p>
<p>Variable Productividad</p>	<p>La mayoría de los entrevistados considera que no requieren horas extras para cumplir con las actividades asignadas; sin embargo, una cantidad menor, considera que a finales de cada mes siempre deben extender su horario laboral para lograr cumplir con sus tareas, otros expresan que depende de los clientes algunas veces deben extenderse en su horario con el fin de cumplir con lo que el cliente necesita. Asimismo, todos los entrevistados consideran que la empresa brinda los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones, es decir que puede desempeñar su labor de manera efectiva.</p>

Variable Clima Laboral	<p>De acuerdo con el apoyo y colaboración que existe entre el equipo de trabajo para llevar a cabo las actividades diarias, la mayoría de los colaboradores piensan que hay mucho trabajo en equipo, principalmente cuando algún compañero tiene alguna calamidad, cuando el trabajo requiere de más de dos personas, para esto, expresan que se rotan las funciones y así se tiene un conocimiento más interdisciplinar. De esta forma, los colaboradores describen el ambiente de trabajo como: “es muy bueno”, “somos muy alegres”, “existe mucho compañerismo”, “se solucionan los roces”, “muy bueno porque todos estamos prestos a ayudarnos”, “existe respeto, colaboración y tolerancia”, entre otras. Los colaboradores perciben el liderazgo de los jefes como “buen liderazgo”, “expresa bien sus ideas”, “muy buen jefe”, “amistosa”, “es carismático, alegre”, “muy dispuesto”, “muy estricto”, “se integra con los empleados y apoya”. Dentro de las descripciones que brindan los colaboradores respecto a situaciones dentro de la organización que impiden que haya un buen ambiente de trabajo, se encuentran la que expresa un conductor: “se requiere una persona que enrute bien, que haya más organización para enrutar” y otro expresa que están muy dispersos en los puestos de trabajo; los otros colaboradores entrevistados indican que no hay nada que impide que se genere un buen ambiente de trabajo en su área u organización.</p>
-------------------------------	---

<p>Variable Competencias - Habilidades</p>	<p>Algunos colaboradores consideran que alguna vez han brindado aportes o ideas a la organización que lo contrata para realizar mejor sus actividades, un colaborador indica que para evitar accidentes sugirió que se colocara cintas a las escaleras de su área, otro ha apoyado en la programación de los turnos, otro dio la idea de colocar botones para que los bultos de alimentos no se atasquen. Otros expresan que ya todo se encuentra establecido en su empresa y no hay opción de proponer e implementar algo nuevo.</p>
<p>Variable Calidad</p>	<p>De acuerdo con las opiniones y puntos de vista de los colaboradores en cuanto a la importancia de prestar un buen servicio tanto al cliente externo como interno, consideran que es muy importante porque de eso depende la fidelización de los clientes, consideran que dependen de los clientes quienes son los que compran los productos, así mismo expresan que brindar un buen servicio interno es importante en la medida que se genera un trabajo en equipo y se trabaja bajo el concepto de familia.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, teniendo en cuenta la entrevista realizada a los jefes y/o líderes de proceso, se obtiene información relevante que permite analizar las siguientes variables:

Tabla 9. Análisis de las Variables de acuerdo con las entrevistas realizadas a los jefes y/o líderes de proceso

Variables	Descripción- Análisis
<p>Variable Gestión-Control</p>	<p>El control y seguimiento de los jefes y líderes, se realiza a través de listados de asistencia, marcaciones (biométrico) para verificar horas y días trabajados; así mismo, algunos lo hacen por medio de la supervisión y observación constante, se analiza la puntualidad, actitud, ausentismos e incapacidades; y otros coinciden en que el control y seguimiento lo realizan a través de retroalimentación, preguntando si necesitan refuerzo o capacitación en alguna área o función específica.</p> <p>Los reportes de llamados de procesos disciplinarios, los llevan a cabo por medio de LISTOS S.A.S. cuando se trata de una falta grave, con el fin de llevar el proceso adecuado; por el contrario, otros realizan la retroalimentación de forma verbal o por correo electrónico, si la actitud o falta persiste, se contactan con LISTOS S.A.S para llevar a cabo el proceso disciplinario correspondiente.</p>
<p>Comunicación Asertiva</p>	<p>Las estrategias utilizadas por los jefes para comunicar las ideas de manera clara y efectiva a sus colaboradores están relacionadas con el diálogo, reuniones constantes, utilizando un tablero para que todos tengan conocimiento de la información, crean grupos en WhatsApp, llevando a cabo capacitaciones donde se brinde una información más gráfica y dinámica.</p> <p>La manera en que los jefes se aseguran de que sus colaboradores hayan comprendido el mensaje que les quieren transmitir es a través de evaluaciones escritas de las capacitaciones o reuniones y si no se cumple, se retroalimenta; también se verifica que lleven a cabo todo lo que se les informa por medio de seguimiento constante y observación de lo que desempeñan.</p>

<p>Variable Clima Laboral</p>	<p>Los líderes consideran que principalmente se debe generar buena comunicación, atender las sugerencias de sus colaboradores y poner en práctica lo que ellos consideren que debe mejorarse (si es posible); asimismo, exponen la importancia de las reuniones semanales para proponer acciones de mejora y estar al día en los procesos que cada uno lleve a cabo; adicionalmente expresan la importancia de realizar capacitaciones constantes donde se sensibilice al personal en los temas más relevantes que impactan tanto al área como a la organización.</p> <p>Todos los líderes entrevistados consideran que establecen horarios, beneficios y un ambiente de trabajo idóneo para los colaboradores a través de la publicación de los turnos para que ellos estén enterados y se puedan programar con anticipación, se les suministra transporte cuando deben quedarse más tiempo de lo habitual, se les recompensa el tiempo extra que trabajen por temas de temporada, brindándoles días libres o dinero; así mismo, expresan que les realizan diferentes actividades que fomenten un buen ambiente de trabajo donde se les reconoce por su buena labor.</p> <p>De acuerdo con los aspectos de los colaboradores o de la organización que impiden que el clima laboral sea siempre perfecto o el más adecuado, los jefes coinciden en que en ocasiones se generan “rumores de pasillo” y buscan la forma de evitarlos, así mismo aspectos relacionados con las jornadas largas de trabajo generan inconformidad en los colaboradores y es ahí cuando se observa mala actitud en ellos, de igual forma algo que impide que el clima laboral se dañe son los colaboradores que no sepan adaptarse al cargo, al área o a la organización.</p>
--------------------------------------	--

<p>Variable Productividad</p>	<p>La mayoría de los líderes entrevistados, no cuentan con un sistema que permita medir el cumplimiento de indicadores de los colaboradores, manifiestan que la forma de medir el cumplimiento de sus colaboradores es a través del biométrico para verificar el tiempo laborado, a través del cumplimiento de metas mensuales, pero del equipo de trabajo, no de forma individual.</p> <p>Por su parte algunos líderes expresan que el seguimiento de los indicadores de cumplimiento lo realizan diariamente, inspeccionando la planta o el punto en el que se encuentran sus colaboradores, otros lo realizan 2 veces por semana y el resto expresa que lo lleva a cabo cuando sea necesario, dependiendo del caso.</p>
<p>Liderazgo-Em-poderamiento</p>	<p>Los jefes entrevistados expresan que su forma de ejercer liderazgo a los colaboradores es enseñándoles, guiándolos, escuchándolos, trabajando en equipo, con buena comunicación y siendo un apoyo para ellos; así como también dando las instrucciones claras sobre las funciones que deban desempeñar, informando cuales son las prioridades y retroalimentándolos constantemente. También consideran importante la enseñanza mutua, el acompañamiento y el buen trato para garantizar una mejor adaptación al cargo y buen ambiente laboral.</p> <p>La mayoría de los líderes no permiten que sus colaboradores tomen decisiones que puedan afectar a la organización, expresan que deben escalar todo con su jefe o líder encargado de cada proceso antes de tomar cualquier decisión; de esta forma, creen que las decisiones de sus colaboradores deben ser consultadas al líder antes de ponerlas en marcha debido a que tienen responsabilidades específicas y lo que se realice fuera de esto, debe tener una aprobación. Por su parte, una menor cantidad de jefes entrevistados si permite que sus colaboradores tomen decisiones dependiendo de la experiencia y conocimiento que tengan del proceso, por esta</p>

<p>Liderazgo-Em-poderamiento</p>	<p>razón, consideran que no deben consultarle al líder las decisiones que quieran tomar.</p> <p>La manera en que los líderes retroalimentan a sus colaboradores acerca del trabajo que están desempeñando es verbalmente, en las reuniones que realiza el área o si es un tema complejo se pasa el reporte a LISTOS S.A.S para que se lleve a cabo el trámite correspondiente.</p>
<p>Motivación</p>	<p>Todos los jefes entrevistados coinciden en que, sí es importante motivar a los colaboradores para que realicen bien su trabajo, dándoles oportunidad de aprender para que escalen laboralmente, reconociéndoles la buena labor, creando espacios de esparcimiento, también a través del diálogo, buen trato, celebraciones de cumpleaños e inculcar la posibilidad de pasar directo por la compañía.</p>
<p>Autoridad y Delegación</p>	<p>La manera en que los líderes establecen el nivel de tiempo o dificultad de una tarea para asignarla a sus colaboradores se realiza teniendo en cuenta los tiempos que ya se manejan, en el caso del área de producción, los tiempos ya están establecidos porque la máquina tiene una duración exacta y se debe producir la mayor cantidad de materia prima en el menor tiempo posible; sin embargo tienen en cuenta que cuando la persona es nueva tiende a demorarse más el proceso mientras se adapta al ritmo normal.</p> <p>Los ejemplos más representativos expuestos por los líderes donde hayan delegado su autoridad en alguno de sus colaboradores están relacionados con delegar a un operario la posibilidad de ubicar el personal en los turnos que él crea conveniente y tiene la posibilidad de dar permisos en caso de que el líder no se encuentre; otro caso, es que deja encargada no solo a una persona sino a dos personas para que entre ellos(as) tomen decisiones y queden a cargo del área cuando se requiera. Así mismo, expresan que delegan la autoridad cuando asignan a un colaborador(a) para dar la</p>

<p>Autoridad y Delegación</p>	<p>inducción y entrenamiento a una persona nueva, es decir, que es la persona que mejor se ha desempeñado en el cargo y por esto, tiene la responsabilidad de transmitir su conocimiento.</p> <p>Las acciones que utilizan los jefes para lograr que sus colaboradores realicen adecuadamente sus actividades es corrigiendo por medio del ejemplo no ejerciendo un papel de autoridad sino de respeto y amabilidad, llevando un control constante, motivándolos, dándoles a conocer su buen trabajo a través del reconocimiento y también con una remuneración adecuada.</p>
--------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se llevó a cabo la entrevista al área de Gestión humana, que es la encargada de realizar actividades de bienestar, formación y desarrollo, entre otras, a los colaboradores en misión. De esta, forma se obtuvieron los resultados que permiten analizar las siguientes variables:

Tabla 10. Análisis de las Variables de acuerdo con las entrevistas realizadas al área de Gestión humana

Variables	Descripción - Análisis
<p>Selección</p>	<p>Los perfiles para cada cargo se establecen de acuerdo con la necesidad del cliente, con base en lo que el cliente requiere así se busca a la persona que va a ocupar dicho cargo. La mayoría de las veces los clientes envían los perfiles, de lo contrario se busca en las bases de datos las hojas de vida que se relacionen con el cargo solicitado. La selección de personal se lleva a cabo a través del reclutamiento de hojas de vida en las páginas de empleo, caja de compensación, nexos con entidades educativas, etc. Posteriormente se</p>

<p>Selección</p>	<p>se llama a las personas a explicarles la oferta laboral y citarlo a pruebas y entrevista, de esta forma, se realiza este proceso (pruebas y entrevista psicológica), en caso de aprobación se envía la hoja de vida al cliente, este confirma con quien se debe continuar el proceso y se procede a enviar a exámenes médicos, visita domiciliaria, estudio de seguridad y contratación. Los tipos de competencias que se tienen en cuenta en la selección del personal son las que el cliente especifique en el perfil de cada cargo, de esta forma, la psicóloga encargada realiza la entrevista enfocada a determinar si cuenta con las competencias o no para ocupar el cargo. Si el cliente no especifica las competencias no se lleva a cabo la entrevista basada en competencias (solo se realiza la entrevista psicológica).</p>
<p>Bienestar, Formación y Desarrollo</p>	<p>El programa de formación y desarrollo en la empresa se realiza a los trabajadores de planta, no a los empleados en misión. Solo cuando el cliente lo solicita, se realizan capacitaciones o eventos específicos. En LISTOS S.A.S no se lleva a cabo un seguimiento periódico para verificar que los colaboradores hayan comprendido y efectuado el conocimiento adquirido en los planes de formación y desarrollo. La caja de compensación es la que se encarga de ofrecer los beneficios para fomentar el bienestar y motivación de los colaboradores; en caso de necesitar alguna capacitación se recurre a la caja de compensación. No se realizan actividades que incorporen a los colaboradores y a la familia; sin embargo, se les brinda el día de la familia (1 día libre).</p>
<p>Compensación</p>	<p>No existe un plan de beneficios formal de parte de LISTOS S.A.S porque es el cliente quien decide si les da día libre, horarios flexibles, reconocimientos, etc.</p>

Evaluación de Desempeño	En LISTOS S.A.S no se lleva a cabo evaluaciones de desempeño a los empleados en misión, algunos clientes los incluyen n la que ellos realizan, pero específicamente en LISTOS S.A.S no se realiza.
--------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

3. Diseño de un Nuevo Modelo de Gestión

Cabe resaltar que el modelo presentado tiene como referente los trabajos desarrollados por Cronin y Taylor (1992), Villalta (2004), Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005) y Balmori y Flores (2014), en los cuales se evidenciaron rigurosos trabajos cuyo objetivo finalmente era buscar la satisfacción del cliente a la hora de recibir un servicio.

El gráfico 2 permite evidenciar un modelo de gestión que propende por la preparación de los colaboradores para que adquieran una cultura de servicio, en la cual influyen no solo sus actitudes, sino también sus aptitudes y competencias, de tal manera que se pueda seleccionar y contratar a las personas idóneas, logrando obtener un colaborador con las competencias necesarias para el cargo, motivado, preparado, en un ambiente de trabajo idóneo cuya cultura de servicio sea el factor determinante y a la vez se convierta en una ventaja competitiva para la organización.

Gráfico 2. Diseño del modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia.

El Área de Gestión humana no es ajena a los cambios que ocurren con la globalización, por consiguiente, debe iniciar procesos de cambio tendientes a alcanzar niveles elevados para gestionar el talento humano que es clave para ser productivos y competitivos en el mercado, garantizando la calidad que cada vez exigen más los clientes.

Sin embargo, cada organización se esfuerza por implementar nuevos procesos, procedimientos y/o técnicas administrativas para

gestionar cada área de la organización, es por esta razón que se propone un modelo de gestión en el que gracias a toda la revisión bibliográfica y análisis de otros modelos, se logra diseñar uno que involucra los aspectos o variables más importantes que influyen en las personas al momento de desempeñar su labor y principalmente de prestar un buen servicio al cliente tanto externo como interno; ese modelo se explicará a continuación con el fin de aplicarlo en la empresa LISTOS S.A.S y en todas las empresas en las que se pretenda intervenir en las personas y en las que consideren que el factor humano es clave para alcanzar los objetivos organizacionales.

3.1 Etapas del Nuevo Modelo de Gestión para el Fortalecimiento de la Cultura de Servicio

3.1.1 Conocimiento de sí mismo (DOFA)

Tabla 11. Conocimiento de sí mismo (DOFA)

Descripción	Procedimientos	Resultados Esperados
A través de la visita en campo, observación, cliente incógnito y evaluación de desempeño por competencias realizada tanto a líderes como a colaboradores, se obtiene información acerca de las debilidades y fortalezas que están relacionadas con la calidad de servicio que prestan; lo cual permite conocer al detalle habilidades relacionadas con la comunica-	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño • Visita en campo • Visita de cliente incógnito • Observación 	Se obtiene información relevante para generar un documento con la matriz, donde se especifiquen las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de las personas involucradas, esto se puede esquematizar, apreciar y entender en la Matriz DOFA.

<p>ción, competencias, actitud, presentación personal, disposición frente al cliente, conocimiento del trabajo que realiza, formación, estilos de liderazgo de parte de los jefes y la forma en que se comunican con los colaboradores, entre otras.</p> <p>Asimismo, este procedimiento permite identificar las oportunidades y amenazas que tienen las personas en su trabajo debido a la competencia en el mercado que pueda afectar su estabilidad laboral, como también afectaría a la organización y al buen nombre de la empresa LISTOS S.A.S.</p>		
---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 Fortalecer Competencias y Aptitudes

Tabla 12. Competencias y Aptitudes

<p>Descripción</p>	<p>Se tendrán en cuenta dos aspectos, el primero enfocado a las personas que se vinculan por primera vez a la compañía LISTOS S.A.S, y la segunda, para los colaboradores que ya hacen parte de ella.</p> <p>Para los primeros, será necesario ajustar las acciones correspondientes al modelo planteado por Alles (2009) para realizar adecuadamente los procesos de selección y garantizar que el personal que ingresa a la compañía</p>
---------------------------	--

	<p>posee las competencias necesarias para su buen desempeño, fortaleciendo las aptitudes y competencias necesarias para desarrollar labores específicas en los puestos de trabajo con las personas más idóneas; de esta misma forma, se llevará a cabo la evaluación de desempeño que permite conocer periódicamente las habilidades adquiridas por los colaboradores y si han puesto en marcha sus conocimientos y competencias en el cargo.</p> <p>En el caso de las personas que ya están vinculadas con la compañía LISTOS S.A.S, se realizará el plan de formación y desarrollo para potencializar competencias que permitan que se fortalezcan las debilidades detectadas en la fase anterior.</p>
<p>Procedimientos</p>	<p>En la fase de selección se desarrollará una entrevista basada en competencias donde se evidencie si los candidatos que participan por alguna vacante en la empresa cumplen con el perfil y competencias requeridas para el cargo.</p> <p>Adicionalmente, se aplicarán las pruebas psicotécnicas requeridas para evaluar los rasgos de la personalidad de cada candidato; dentro de esta fase, se llevará a cabo el Assessment Center como prueba principal dentro del proceso de selección, el cual permite comprobar si el candidato desempeñará adecuadamente su labor a través de lo observado en esta prueba donde se plantea una simulación de lo que enfrentará en su cargo.</p> <p>Por otra parte, se realizará el plan de formación y desarrollo, a través de capacitaciones enfocadas al servicio al cliente, participación en coaching, talleres, seminarios, entre otras. Asimismo, se evaluará el desempeño de los colaboradores para conocer las</p>

	debilidades y fortalezas y así generar planes de acción que aseguren una mayor adaptación y desempeño en el cargo.
Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Gracias al proceso de selección basado en competencias, a la aplicación del Assessment Center y las entrevistas realizadas a los candidatos, se logra vincular al personal que más se ajuste exigencias tanto del cargo como de la compañía. <p>Se minimizan las debilidades de los colaboradores y potencializan las fortalezas. A través de la evaluación del desempeño, se conocen los aspectos en los que se deben intervenir y la frecuencia en que debe ser efectuado cada plan de acción.</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Motivación y Actitudes

Tabla 13. Motivación y Actitudes

Descripción	<p>El modelo planteado en esta etapa hace referencia a la necesidad de fortalecer en el individuo que ya hace parte de la organización en estas competencias, mientras que se requiere de un proceso minucioso de selección para detectar que los nuevos candidatos estén provistos de estas cualidades.</p> <p>Adicionalmente a los planteamientos relacionados con las competencias de Martha Alles, el presente modelo sostiene que la motivación es uno de los ingredientes necesarios para que los colaboradores hagan las cosas de la mejor forma posible.</p>
--------------------	--

Procedimientos	<ul style="list-style-type: none">• Estructurar perfiles para los cargos requeridos por las empresas clientes.• Talleres de formación y motivación. Actividades grupales (intercambio de roles).• Actividades guiadas por un coach o profesional en el área de la motivación en horarios no laborales o días compensatorios.• Generar otras alternativas de formación en aquellos colaboradores que no poseen las condiciones laborales de tiempo a través de virtualización o capacitación no formal que permita satisfacer esa necesidad en aquellas personas que la poseen.• Crear planes de beneficios económicos para los empleados en misión, de tal manera que se sientan estimulados para acceder a créditos, tiempos libres, descansos remunerados, bonificaciones y demás elementos que contribuyan al bienestar de los colaboradores y así se fortalezca el compromiso de estos y la actitud de servicio hacia los clientes.
Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none">• Contar con un personal altamente motivado, con un alto nivel de sentido de pertenencia frente a la empresa contratante.• Se espera también afianzar en los colaboradores el empoderamiento y la actitud hacia el cliente, fomentando así una cultura de buen servicio sin importar la compañía donde se encuentre prestándolo.

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Liderazgo

Tabla 14. Liderazgo

Descripción	<p>Para que existan en los colaboradores una actitud de trabajo y servicio, como de cumplimiento de las normas, se requiere la participación de un líder que controle, empodere y estimule al personal de manera efectiva, existen diferentes tipos de liderazgo, entre los cuales se destacan unos más coercitivos que otros, pero el modelo planteado busca que exista un líder del tipo ejemplar, cuyas acciones en lugar de ser coercitivas cumplan más una función estimulante, que permita al colaborador identificarse con este, sin perder el respeto y la autoridad.</p> <p>De hecho, el liderazgo es un proceso relacional más que un ejercicio centrado en el líder como sujeto, en el que el liderazgo emerge a partir de la interacción entre los agentes del sistema.</p> <p>Por otra parte, LISTOS S.A.S debe garantizar que el colaborador disponga de un apropiado clima laboral que le permita desempeñar sus funciones adecuadamente a través de un permanente dialogo y seguimiento a los colaboradores, evitando que estos se sientan abandonados por la organización.</p>
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación a los líderes.• Actividades de coaching dirigidas a los líderes de las empresas clientes.• Establecer alianzas que involucren a los líderes de las empresas clientes.• Capacitación y talleres a los colaboradores sobre los diferentes estilos de liderazgo.

Procedimientos	<ul style="list-style-type: none">• Seguimiento y control permanente a los colaboradores para detectar cambios en las actitudes con sus respectivos jefes.• Encuestas a los colaboradores sobre el ambiente de trabajo en donde desempeñan sus funciones, para determinar que estos se encuentran en condiciones y ambientes adecuados de trabajo.
Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none">• Que los colaboradores conozcan los diferentes estilos de liderazgo y puedan adaptarse a cada uno de ellos.• Líderes entrenados para ejercer un liderazgo adecuado que permita potencializar el trabajo de los colaboradores.• Que los colaboradores cuenten con un clima y unas condiciones adecuadas para desempeñar sus labores, de tal manera que esto contribuya a la prestación de un mejor servicio.

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Cultura del Servicio

Tabla 15. Cultura del Servicio

Descripción	Esta es quizás una de las partes neurálgicas del modelo en cuestión, ya que en las personas objeto de estudio, radica la responsabilidad de generar una cultura de servicio al cliente, donde cada persona sienta que se le está brindando mucho más de lo que esperaba, el colaborador debe tener interiorizada cada una de sus actividades, cada uno de sus pasos deben estar guiados por esa cultura.
--------------------	--

<p>Descripción</p>	<p>Es por esta razón, que el presente modelo apunta a crear una cultura de servicio en donde todos los colaboradores se concienticen de la importancia de presentar un buen servicio, esto se llevará a cabo gracias a ejemplo que reciba, al lenguaje que se maneje dentro de la organización, a los valores inculcados, a la interacción que tengan los colaboradores con sus compañeros, líderes y clientes.</p>
<p>Procedimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir valores organizacionales para encaminar a los colaboradores a los valores establecidos por la organización que marquen la identidad de esta. • Crear actividades y costumbres que se lleven a cabo en cada área y que se conviertan en una especie de ritual, por ejemplo, celebración de cumpleaños, actividades en fechas especiales como navidad, amor y amistad, entre otras. • Implementar estrategias de interacción entre colaboradores con sus compañeros, líderes y clientes, donde se maneje un lenguaje adecuado y característico en cada uno de los individuos de la organización, el cual deberá estar bien estructurado.
<p>Resultados Esperados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • LISTOS S.A.S será reconocido por su cultura organizacional basada en valores, lenguaje y comportamientos característicos que permitan generar una cultura de servicio enfocada en el cliente, en sus necesidades y exigencias. • Los colaboradores manejarán estrategias de comunicación adecuadas que fidelicen a los clientes y que caractericen su servicio.

Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none">• LISTOS S.A.S promoverá actividades en los trabajadores en misión, haciendo parte de las fechas especiales de los colaboradores, con el fin que sientan que son importantes para la organización y esto se pueda ver reflejado en el nivel de productividad; así se garantiza que LISTOS S.A.S sea identificada por el reconocimiento que realizan a sus empleados.
-----------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Calidad del Servicio y Mejoramiento Continuo

Tabla 16. Calidad del Servicio y Mejoramiento Continuo

Descripción	<p>La calidad del servicio tiene varios aspectos importantes que la definen y la afectan positiva o negativamente, para algunos autores es reducir las diferencias entre las expectativas del cliente y lo que se ofrece para satisfacerlo.</p> <p>Algunos lo definen como un resultado de un proceso de evaluación donde el cliente mide el servicio que recibe vs el que le prestan. Para otros es un conjunto de elementos intangibles como velocidad, fiabilidad, capacidad de respuesta y resultados.</p> <p>En el presente modelo, se recopilan algunas actividades presentes en otros autores, para dar una solución mucho más amplia sobre lo que se espera conseguir en el menor plazo posible.</p>
--------------------	--

Procedimientos	<ul style="list-style-type: none">• Encuestas permanentes de satisfacción.• Escuchar las sugerencias de los clientes.• Escuchar las sugerencias de los colaboradores.• Medición de las actividades de los colaboradores a fin de alcanzar mejores resultados en la prestación del servicio.• Actividades de supervisión a través de clientes incognitos para recoger información sobre el servicio.• Propender mantener escalas de servicio superiores a 4 puntos en escalas de percepción de 1 a 5.• Evaluar y ponderar las necesidades de los clientes para establecer unos rangos de prioridades.• Retroalimentación permanente del cliente hacia la organización.• Comunicación permanente desde la organización hacia el cliente.
Resultados Esperados	<p>Esta fase del modelo espera alcanzar los siguientes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none">• Retroalimentación permanente para actuar y mejorar continuamente el servicio.• Grados de satisfacción más altos en el cliente.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Con relación al diagnóstico elaborado a la calidad del servicio prestado por los colaboradores en misión de la empresa LISTOS S.A.S, se tienen varias consideraciones importantes las cuales se resaltan a continuación:

La percepción de la calidad del servicio recibido por los trabajadores en misión inicialmente apunta a simple vista que los colaboradores son quienes poseen la responsabilidad para que este sea prestado de la mejor forma posible. Se califica su mal servicio con aspectos de falta de actitud, compromiso, pereza y que en algunas ocasiones estos no están en concordancia con lo que la organización necesita.

Sin embargo, gracias a los sustentos teóricos, y con el estudio realizado, a través de las encuestas y la correlación de variables, se pudo inferir que es un trabajo que responde no solo al que hacer del empleado en misión, sino que se constituye una labor mancomunada entre empleado y empleador.

El primero es el sujeto moldeado que recibe toda la responsabilidad, para que enfrente problemas para los que quizás no estaba preparado, pero a los que debe asumir con responsabilidad y actitudes cardinales antes que aptitudes, y el empleador que es quien decide en primer lugar seleccionar a las personas que considera más aptas para ocupar algún cargo, que sean mejor calificadas para luego someterlos a un proceso de formación y entrenamiento, de tal manera que sea provisto de las competencias laborales, y a través de buenas prácticas de liderazgo, lo lleven hasta la puerta del cliente de manera consciente y segura que cumple con los mínimos elementos que le permitan representar bien a la organización que lo envía, sin importar quién sea el cliente, el trabajador en misión es un elemento formado, capacitado una y otra vez en aspectos claros sobre el servicio, en actitudes, en motivación, en el conocimiento de la organización que lo requiere, con actitud proactiva y con aptitudes suficientes para desarrollar cualquier actividad que le sea encomendada, y más aún, para crear e innovar y para decidir por sí mismo sobre su labor aportando nuevas ideas.

Se concluye además que las actividades de control y retroalimentación deberían ser aspectos fundamentales en la labor que presta la empresa LISTOS S.A.S, no como una tarea de persecución a los colaboradores, sino más bien como la herramienta que permite visualizar la labor que desempeña el colaborador, la satisfacción que está recibiendo el cliente, la oportunidad para poder mejorar en el tiempo, la forma como se percibe si los colaboradores cumplen la función para la cual fueron contratados.

Es fundamental que esta actividad se desarrolle por lo menos una vez al mes, que se apliquen cuestionarios y encuestas a los clientes, que se mantenga un diálogo constante entre el empleador y la empresa LISTOS S.A.S, de tal forma que cada nuevo detalle o inconformidad expresada por el cliente sea una oportunidad de mejora para la compañía y para el colaborador también.

Por otro lado, LISTOS S.A.S no debería temer que sus colaboradores sean tan buenos que luego las empresas los contraten por su cuenta y pasen a ser parte de la nómina, reduciendo así los ingresos. Su labor está en asegurar que se cuenta con la mejor planta de personal, con los más idóneos y proactivos en el mercado, ya que siempre va a existir la necesidad de un servicio subcontratado.

De esta forma, es importante contar con la posibilidad de generar crecimiento profesional en los colaboradores en misión, que sientan que pueden ir creciendo y avanzando en nivel educativo para tener mejores opciones laborales y así, LISTOS S.A.S cuente con un personal cada vez más competente y requerido en el mercado, esto apuntaría a garantizar calidad en el personal enviado a las empresas cliente.

LISTOS S.A.S debe conocer más de cerca las condiciones, ambiente, horarios, funciones, tareas, etc., que sus colaboradores desempeñan diariamente, realizando visitas de inspección de puestos de trabajo, capacitaciones y reuniones que permitan intercambiar información acerca de todas las variables que puedan afectar o impactar a los empleados, con el fin de saber si tienen algún riesgo o si la productividad de ellos puede verse afectada por algún factor externo al colaborador.

Así mismo, es importante crear una cercanía con los jefes encargados del personal en misión para conocer sus puntos de vista, saber con qué deben contar los colaboradores para desempeñar determinada labor, en qué aspectos se deben generar acciones de mejora y así lograr acertar más en el proceso de selección y conocer quién requiere formación y desarrollo, para garantizar así la calidad de las personas que se contratan e ir potencializando tanto personal como laboralmente al personal con el que se cuenta actualmente.

Igualmente, es necesario que LISTOS S.A.S haga parte de los reconocimientos o exaltaciones que los jefes o la empresa cliente hace a los colaboradores en misión, con el fin de ser un aliado en este proceso, que no solo se evidencie esto de parte de la empresa en la que se encuentran sino también, de la empresa que los contrata.

Es importante que en LISTOS S.A.S se realice una evaluación de desempeño que permita medir el rendimiento del colaborador en determinada labor, sea que se le termine el contrato para poder tenerlo en cuenta en alguna vacante de otra empresa o cliente o para continuar en la empresa por un tiempo prudente. Esto le ayudará a LISTOS S.A.S a identificar el personal que cuente con buen desempeño y competencias que pueda poner en práctica en otras empresas cliente.

Cabe resaltar la importancia de participar en las inducciones que hacen las empresas cliente al personal nuevo (en misión) que ingresa a la compañía, debido a que como es suministrado por LISTOS S.A.S, es necesario que desde el inicio del vínculo laboral, la empresa contratante haga parte del entrenamiento y formación en el cargo, para así garantizar una mejor adaptación tanto al cargo como a la cultura de la organización, realizando una participación activa y seguimiento constante a los nuevos ingresos.

Teniendo en cuenta el proceso que se lleva a cabo en LISTOS S.A.S, para seleccionar y contratar al personal en misión, se evidencia que no tienen un proceso de selección basado en competencias que sea riguroso al momento de descartar candidatos; por lo tanto, de acuerdo con Alles (2006), actualmente es necesario evaluar a los candidatos por competencias para garantizar a la empresa cliente que las personas que se envían, además de contar con los conocimientos, experiencia y formación académica, cuentan con las competencias que se requieren para el buen desempeño en determinado cargo.

En cuanto a los programas de bienestar, se evidencia que LISTOS S.A.S no cuenta con un plan establecido. De esta forma, es importante que LISTOS S.A.S diseñe un plan de beneficios o compensación adicional al salario para aquellos colaboradores que vayan más allá de lo establecido, que cumplan metas, que sean reconocidos por su buena actitud, etc. De esta forma, se garantiza una mayor motivación para que realicen sus funciones de la mejor manera, que aporten ideas novedosas y que las empresas cliente se sientan satisfechas por el personal en misión con el que cuentan.

Finalmente, la investigación deja en claro que se requiere un trabajo de manera urgente en las instalaciones de LISTOS S.A.S, a través de

la implantación de un modelo que permita gestionar este proceso, creando así una cultura de servicio de calidad en cada uno de los colaboradores, y no solo de aquellos que van en misión, ya que su labor se ve influenciada además por quienes los seleccionan, quienes los lideran, quienes los motivan y compensan, y de esta manera poder mejorar la percepción que tienen los clientes sobre LISTOS S.A.S, cambiando así la imagen negativa de la organización por una que indique que allí se cuenta con el mejor personal de apoyo que pueda tener una organización.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de Competencias la Triología* (E. G. S.A, ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Arrieta, C., & Navarro, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades En Psicología*, 22, 67–90.
- Balmori, G., & Flores, J. (2014). MECSEI : Modelo para evaluar la calidad del servicio interno (MECSEI : Evaluation model for internal service quality)
- Batista, J., & Romero, M. (2007). Habilidades Comunicativas del líder en Universidades Privadas y su Relación con la Programación Neurolingüística. *Laurus*, 13(25), 36–64.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. UNED. Retrieved from https://www.academia.edu/29863132/LIBRO_GESTION ESTRATEGICA DEL CLIMA LABORAL
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125. <https://doi.org/10.2307/1252256>

- Fayol, H. (1916). *Teoría clásica de la Administración*. Francia: Dunot Éditeur.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60–79. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- García, M., Murillo, G., & González, C. H. (2017). *Los macro Procesos un nuevo enfoque al estudio de la Gestión humana*. Cali, Colombia. Universidad del Valle
- Garza, Efraín., J. L. A. y M. H. B. (2008). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 64. Retrieved from www.daenajournal.org
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, vol. 10, 2007, pp. 83-106. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España.
- Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, Vol. 9 (1), 38–51.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. Mexico DF: Pearson Educación.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4th ed.). Mexico D.F: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16 N°2(0121–6805).
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito

- educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153. <https://doi.org/10.15517/revedu.v33i2.510>
- Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35.
- Patterson, M., West, M. Shackleton, V.J. Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. & Wallace, A.. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 379 - 40
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human Resource Management*, 30(3), 335-364.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL a multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233. <https://doi.org/10.1177/1094670504271156>
- Parra Castrillón, E. (2011). Formación por competencias: una decisión para tomar dentro de posturas encontradas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(16).
- Román-Calderón, J. P., Krikorian, A., Franco Ruiz, C., & Betancur Gaviria, A. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 154-161. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.03.002>
- Sánchez, C. V. (2013). La calidad del servicio : un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades. *Punto de Vista*.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Evaluación de competencias en el trabajo. *Modelo para un desempeño superior*, Jhon Wiley & Sons, Nueva York.

Villalta, J. A. (2004). *Modelo para la gestión de la calidad del servicio. Industrial*, XXV(3), 29–35.

Zapata, A. & Rodríguez, A. (2008). *Cultura Organizacional* (Universidad del Valle, ed.). Santiago de Cali: Universidad del Valle.

COMPENDIO DE RASGOS CULTURALES QUE IMPACTAN LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

COMPENDIUM OF CULTURAL TRAITS THAT IMPACT ORGANIZATIONAL
INNOVATION

José Luis Duque Ceballos

✉ jose.duque01@usc.edu.co

⑩ <https://orcid.org/0000-0002-3074-8808>

Universidad Santiago de Cali

Juan Pablo García Cifuentes

✉ jpgarcia@javerianacali.edu.co

⑩ <http://orcid.org/0000-0002-0911-7091>

Universidad Javeriana de Cali

Hernán Darío Gómez Burbano

✉ hernan.burbano@correounivalle.edu.co

⑩ <https://orcid.org/0000-0002-6126-7804>

Universidad del Valle

Oscar Iván Vásquez Rivera

✉ oscar.vasquez04@usc.edu.co

⑩ <https://orcid.org/0000-0001-7867-2761>

Universidad Santiago de Cali

Cita este capítulo:

Duque Ceballos, J. L., García Cifuentes, J. P., Gómez Burbano, H. D. & Vásquez Rivera, O. I. (2021). Compendio de rasgos culturales que impactan la innovación organizacional. En: Duque Ceballos, J. L. y Vásquez Rivera, O. I. (Eds. científicos). *Investigación y consultoría en Dirección Empresarial* (pp. 253-274). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

COMPENDIO DE RASGOS CULTURALES QUE IMPACTAN LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

RESUMEN

A través de una metodología de revisión de literatura en revistas de alto impacto en Scopus, se identifican las características culturales que impactan la innovación organizacional con base en las investigaciones de mayor citación sobre cultura de innovación. Los resultados arrojan que las características culturales que impactan positivamente a la innovación organizacional son los que permiten la delegación de responsabilidades y de toma de decisiones a las personas que ocupan los cargos de niveles jerárquicos inferiores, sin ser adversos al riesgo y siendo tolerantes ante posibles fracasos. En contraste, los rasgos culturales que impactan negativamente la innovación organizacional son las normas inflexibles, las estructuras organizacionales centralizadas y burocráticas, y la aversión al riesgo. Finalmente, se puede concluir que la cultura de innovación es aquella que permite desplegar las habilidades y competencias de los colaboradores de una organización, en pro de la generación de soluciones nuevas a problemáticas nuevas o existentes.

Palabras clave:

Cultura organizacional, innovación, cultura de innovación, creatividad, valores.

ABSTRACT

Through a literature review methodology in high impact journals in Scopus, cultural characteristics that impact organizational innovation are identified based on the most cited research on innovation culture. The results show that the cultural characteristics that positively impact organizational innovation are those that allow the delegation of responsibilities and decision-making to the people who occupy the positions of lower hierarchical levels, without being risk adverse and being tolerant of possible failures. In contrast, the cultural features that negatively impact organizational innovation are inflexible norms, centralized and bureaucratic organizational structures, and risk aversion. Finally, it can be concluded that the culture of innovation is one that allows the deployment of the skills and competencies of the collaborators of an organization, in favor of generating new solutions to new or existing issues.

Keywords:

Organizational culture, innovation, culture of innovation, creativity, values.

INTRODUCCIÓN

La cultura que caracteriza cada organización tiene una importante relación con sus procesos de innovación y los resultados que estos generan en un contexto competitivo. Dicho contexto está compuesto por demandas que se atienden mediante las capacidades que la organización tiene, y que se complementan con la creación y consolidación de estrategias y prácticas. Un aspecto fundamental dentro de esta dinámica es la manera como desde la cultura

organizacional se pueden fortalecer las competencias innovadoras de los colaboradores, en tanto estos entiendan e interioricen este factor (innovación) como parte integrante de su quehacer.

Hartmann, citado en Naranjo y Calderón, 2015) planteó que “la cultura puede estimular una conducta innovadora en los miembros de la organización, ya que puede lograr que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan con él” (p. 224). De esta forma, la innovación se ve concebida como un valor necesario en las organizaciones, la cual se articula de forma directa con la competitividad y los resultados de las mismas.

De acuerdo a lo planteado, es necesario abordar y analizar cómo impacta y cuál es la relevancia de la cultura de innovación en los procesos organizacionales actuales, así como los modelos y aspectos básicos para la gestión de la misma. El problema que se identificó para lograr lo anterior es que actualmente se encuentran pocos estudios que recopilen información sobre la cultura de innovación, y adicionalmente no se tiene claridad sobre las características específicas de la cultura que contribuyen a la innovación.

Así pues, el objetivo del presente capítulo fue identificar las características culturales que impactan la innovación organizacional, que se encuentren en las publicaciones de alto impacto en Scopus. Lo anterior se realizó a través de la revisión y análisis con respecto a las investigaciones que se han desarrollado alrededor de la cultura de innovación, ofreciendo un panorama sobre la relevancia de la misma y la necesidad de incorporarla como un eje fundamental en los procesos estratégicos de las organizaciones.

MARCO TEÓRICO

Cultura Organizacional

La cultura de una organización se puede definir como el conjunto de hábitos, comportamientos y representaciones estándar compartidos por sus miembros. Esta cultura sirve como cemento social para la vida de la organización. También es una poderosa herramienta de gestión que permite a los miembros de la organización actuar de manera independiente y coherente (Davies y Buisine, 2018).

La cultura se puede describir de muchas maneras diferentes, pero para nuestros propósitos, la cultura representa los valores, creencias, leyendas, héroes, rituales y otros artefactos compartidos que constituyen los activos y pasivos no cuantificables (Gaynor, 2009). Adicionalmente, estas representaciones se institucionalizaron a través del tiempo como la mejor forma que existe para interactuar, de tal manera que sean los mejores medios comportamentales para generar integración interna y responder a los cambios del entorno externo. Por ende, son las formas de comportamiento ideal de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Schein, 1984).

Innovación

Existen múltiples definiciones de innovación, algunas enfocadas hacia el resultado o fin último de la innovación, y otras enfocadas en cómo se propicia la innovación. Quizás una de las definiciones más acertadas es la que aparece en el Manual de Oslo (2018): la innovación puede entenderse como una actividad o como el resultado de una actividad. La innovación es un nuevo o mejorado producto o proceso

que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso (proceso).

Sin embargo, la definición del Manual de Oslo deja por fuera la forma en que se propicia la innovación o quienes hacen posible que la innovación suceda: las personas. Por lo anterior, la definición de Kelley y Littman (2005) es quizás más corta y acertada: personas implementando nuevas ideas que crean valor.

En la misma línea, existen fórmulas matemáticas como definiciones de innovación: $i = (C + A) * V$. La fórmula significa que la innovación es igual a la creatividad sumada a la acción y multiplicada por el valor que genera (Morales, 2013). Dentro de esta fórmula se entiende que la creatividad proviene del pensamiento de las personas, lo que implica que a mayor capacidad en los individuos para proponer ideas novedosas y llevarlas a la acción, mayores posibilidades de generar innovación.

Cultura de Innovación

Ahora bien, basta con tratar de unificar los conceptos de cultura organizacional e innovación para definir lo que es cultura de innovación. En ese sentido, es posible indicar que la cultura de la innovación es una configuración de valores, hábitos, rituales, símbolos, creencias, etc. particulares que hacen que el pensamiento innovador sea natural dentro de la organización y se fomenten actividades de innovación a nivel de todos los empleados (Davies y Buisine, 2018). Desde otra perspectiva, se puede afirmar entonces que la cultura de innovación es lo que permite que una organización

sea “un lugar donde las cosas nuevas y audaces [pueden] suceder con cierta regularidad” (Euchner, 2016, p. 10).

Consecuentemente con las ideas anteriores, se definió que una cultura de innovación es la que libera el conocimiento tácito y subconsciente incrustado dentro de los colaboradores para favorecer la innovación de cualquier tipo dentro de la organización. De acuerdo con Euchner (2016), para lograr sacar a flote esos pensamientos, se requieren de nuevos comportamientos en los colaboradores que se orienten a brindar la posibilidad de que ellos realicen una exploración en la que “salgan de la zona de confort” y obtengan nuevos aprendizajes. Así mismo, se debe contar con la disposición gerencial para experimentar y fracasar en la búsqueda de nuevas soluciones; y finalmente, a nivel de todos los colaboradores se debe reconocer que la chispa vital de la innovación proviene de la diversidad presente en la esencia de la gente.

RESULTADOS

La recopilación de información demostró nueve perspectivas desde las cuales ha sido posible estudiar la relación entre cultura e innovación. Estas perspectivas reflejan un conjunto de temas sobre los cuales los investigadores enfocaron sus estudios y realizaron sus conclusiones. Euchner (2017), así como Rosenfeld y Euchner (2015), abordaron la relación desde una visión de opuestos, en donde explicaron cuáles son aquellas características culturales que impulsan y cuáles son aquellas que impiden que se genere innovación. Naranjo, Sanz y Jiménez (2010) realizaron su investigación tomando como base aquellas organizaciones que se dedican a ofrecer productos tangibles al mercado. Naranjo, Sanz y Jiménez (2011) continuaron su línea de in-

vestigación desde otra óptica, las características que diferencian las organizaciones innovadoras de aquellas que son imitadoras. Slater, Mohr y Sengupta (2013), Ali y Park (2016) y Kratzer, Meissner y Roud (2017), , así como Lin et al. (2012), orientaron sus investigaciones hacia las características culturales que permiten absorber y explotar mejor las características externas de las organizaciones (innovación abierta). Hartnell, Yi Ou y Kinicki (2011), Hogan y Coote (2014) y Naranjo Valencia, Sanz Valle y Jiménez Jiménez (2016) analizaron cómo los factores culturales inciden en el nivel de innovación, y cómo este a su vez impacta el performance de la misma. Kesting y Parm (2010) y Dul y Ceylan (2011) dirigieron su atención hacia la forma en la que los colaboradores de una organización son los creadores e impulsores de la innovación. Donate y Guadamillas (2011) y Sarros, Cooper y Santora (2011) investigaron las prácticas de gestión humana y liderazgo que más innovación generan. Sharifirad y Ataei (2011) exploraron desde una perspectiva general la relación entre cultura e innovación, mientras Tian et al. (2018) hicieron una recopilación literaria de planteamientos realizados por otros autores sobre el tema. Finalmente, cabe resaltar que Chiu y Kwan (2010) realizaron un aporte importante que abarcó la relación entre las características culturales y la innovación, desde una perspectiva macrosocial que bien pudiese ser aplicable en las organizaciones.

Para efectos de organización de la información, a continuación, se presentan los principales problemas y conceptos que relacionan cultura e innovación de cada una de las perspectivas (ver Tabla 1):

Tabla 1. Perspectiva 1

Perspectiva 1		
Autores	Problemáticas	Relación Cultura e Innovación
Euchner y Rosenfield (2015) y Euchner (2017)	La resistencia al cambio cultural se presenta como consecuencia de que las organizaciones se apegan a las prácticas que habitualmente les ha resultado exitosas, lo cual obstruye la percepción de la necesidad de una transformación. Otras organizaciones realizan prácticas pertenecientes al extremo opuesto, en donde se fuerzan prácticas innovadoras que no están alineadas con la cultura organizacional.	Los investigadores propusieron que los líderes deben crear meta culturas, que permitan la transición de una cultura a otra. Para lograr tal propósito, se debe identificar las características específicas de cada cultura, para determinar cuáles son las prácticas innovadoras que más se adecuan a ella. Partiendo de ahí, los líderes deben permitir que se institucionalicen procedimientos que sean arriesgados y que independientemente de su fracaso o éxito, generen aprendizaje. Finalmente, el uso del lenguaje debe hacer sentir confianza de las personas hacia quienes los dirigen.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Perspectiva 2

Perspectiva 2		
Autores	Problemáticas	Relación Cultura e Innovación
Naranjo, Sanz y Jiménez (2010; 2011)	Los investigadores encontraron que las organizaciones centralizadas y con procedimientos rígidos no permiten delegación de poder a sus colaboradores, y por ende, bloquean el pensamiento creativo de su personal. Desde otra orilla, también plantean que organizaciones que se enfocan demasiado en sus procedimientos internos (eficiencia) desenfocan su atención de las necesidades que les exige el mercado que pretenden satisfacer.	Los autores plantearon que las organizaciones deben tener estructuras flexibles, que permitan a los colaboradores y sus equipos pensar de manera autónoma, tomar decisiones arriesgadas y aprender de las experiencias. El enfoque de estas estructuras debe ser externo e interno, para hacer una correcta lectura de las necesidades del mercado, y a la vez trabajar eficientemente para proveer soluciones que las satisfagan.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Perspectiva 3

Perspectiva 3		
Autores	Problemáticas	Relación Cultura e Innovación
<p>Lin et al. (2012), Slater, Mohr y Sengupta (2013), Ali y Park (2016) y Kratzer, Meissner y Roud (2017)</p>	<p>Los autores encontraron que la dificultad para generar una cultura de innovación en las organizaciones radica en los distintos orígenes de sus colaboradores (profesión, educación y cultura), por lo cual las personas deben cambiar su estructura mental, para generar iniciativas que permitan a distintas personas trabajar en equipo, en pro de generar ideas innovadoras.</p>	<p>Los gerentes deben crear una estrategia organizacional que encamine las acciones de sus colaboradores y les permita conocer los objetivos comunes por los cuales deben trabajar. Sin embargo, quienes no participan en la elaboración de las estrategias, pero que lo hacen en su ejecución (pertenecientes a niveles jerárquicos inferiores), deberán tener la libertad de decidir cuáles son las acciones más apropiadas que permitan alcanzar las metas propuestas. Partiendo desde esa idea, los colaboradores tendrán la posibilidad de generar dos tipos de innovación: La reactiva, que responde a necesidades actuales con soluciones ya conocidas, y la proactiva, que trata de determinar cuáles son las necesidades futuras del mercado.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Perspectiva 4

Perspectiva 4		
Autores	Problemáticas	Relación Cultura e Innovación
Hartnell, Yi Ou y Kinicki (2011), Hogan y Coote (2014) y Naranjo, Sanz y Jiménez (2016)	<p>Como resultado de su investigación, se encontró que las organizaciones rígidas, en donde las personas deben seguir normas, procedimientos, pautas y políticas estrictamente determinados por la gerencia, desmotivan a sus colaboradores a pensar fuera del marco establecido, lo cual a su vez obstaculiza su pensamiento creativo.</p> <p>Otro problema encontrado fue que aquellas organizaciones que tuviesen un enfoque interno, si bien tenían un alto nivel de cohesión entre sus colaboradores, también tenían mayor tendencia a desarrollar competitividad entre ellos.</p>	<p>Las organizaciones flexibles con un enfoque externo incitan a sus colaboradores a ser arriesgados, creativos e identificar nuevos mercados, o necesidades en aquellos donde ya se encuentran proveyendo algún producto o servicio. También les permite mayor participación en la toma de decisiones, y son tolerantes ante el fracaso. La normatividad de las mismas debe estar encaminada hacia valores como la autonomía, crecimiento, y valoración de soluciones diferentes a las que se conocen convencionalmente.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Perspectiva 5

Perspectiva 5		
Autores	Problemáticas	Relación Cultura e Innovación
Kesting y Parm (2010) y Dul y Ceylan (2011)	De acuerdo con las investigaciones que realizaron, los autores plantearon que la mayoría de las organizaciones no proveen una cultura que permita a sus colaboradores ser innovadores, dado que la gerencia no considera al personal perteneciente a niveles jerárquicos inferiores como seres creativos. Por ende, su capacidad para tomar decisiones es completamente anulada.	La propuesta de cultura de innovación que fue planteada por los investigadores, gira entorno a la idea de que la gerencia debe crear una estrategia que dé origen a una rutina en el trabajo de las personas, en la cual los colaboradores deben tener derecho a opinar y tomar decisiones operacionales. De tal manera, los integrantes de niveles jerárquicos más bajos tendrán la oportunidad de desarrollar ideas benéficas para la organización, mientras aquellas personas que se encuentran ubicadas en cargos superiores pueden enfocar su atención en tareas que garanticen la continuidad de la entidad, como por ejemplo la planeación estratégica. Para llegar a esa meta, debe existir un apoyo moral y material por parte de la alta gerencia, así como un sistema de recompensas por realizar aportes significativos a la organización. Los canales de comunicación de la organización también deben permitir que las ideas de los colaboradores lleguen a la alta gerencia.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Perspectiva 6

Perspectiva 6		
Autores	Problemáticas	Relación Cultura e Innovación
<p>Donate y Guadamillas (2011) y Sarros, Cooper y Santora (2011)</p>	<p>¿Cómo el liderazgo puede impulsar o contraer el desarrollo de una cultura innovadora?</p>	<p>En este caso, los autores concluyeron que el liderazgo que impulse la innovación debe ser aquel que realice hechos que cambien las condiciones laborales; que genere acciones simbólicas que representan algo nuevo que se haya interiorizado en la organización; y que pueda moldear una cultura propicia para la transición.</p> <p>Esto es alcanzado por medio del cambio en el sistema de valores de los colaboradores, gracias a las herramientas que los motivan para que generen nuevos conocimientos y los difundan a través de la organización.</p> <p>Esto incluye el manejo que le den a prácticas como el lenguaje, los símbolos, los rituales, los mitos y las ceremonias; que deben estar encaminados al incremento de interacción entre sus colaboradores, la difusión de nuevas ideas, la experimentación y la voluntad de modificar, transferir y aplicar los nuevos conocimientos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Perspectiva 7

Perspectiva 7		
Autores	Problemáticas	Relación Cultura e Innovación
Sadegh y Ataei (2011)	Plantearon que la cultura de la innovación es aprendida y ejecutada por medio de la interacción de sus colaboradores, quienes reflejan las normas y valores de una organización, y que a su vez esos rasgos deben fortalecer sus actitudes, lo cual se alcanza a través de un sistema de control mediado por rasgos estructurales.	<p>De acuerdo con los autores, las organizaciones innovadoras deben crear sistemas que permitan a sus colaboradores apoyarse, coordinarse e integrarse.</p> <p>También es importante que sus estructuras sean flexibles, y que se les permita deshacerse de conocimientos y prácticas que ya no son útiles para poder aprender e interiorizar nuevos preceptos que respondan a los requerimientos de su entorno.</p> <p>Finalmente, los autores plantearon que las estrategias organizacionales también juegan un rol crucial en este proceso, porque definen el rumbo organizacional, y permiten a sus colaboradores vislumbrar sus posibilidades para desarrollar capacidades creativas e innovadoras.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Perspectiva 8

Perspectiva 8		
Autores	Problemáticas	Relación Cultura e Innovación
Tian et al. (2018)	¿Cuáles son las características dimensionales de Hofstede que incentivan una cultura de innovación?	<p>Primero, las organizaciones con menor distancia al poder tendrán la posibilidad de proveer más recursos a las ideas innovadoras.</p> <p>Segundo, los autores plantean que las organizaciones con mayor tendencia al individualismo tienen mayores posibilidades de ser innovadoras.</p> <p>Tercero, las entidades con mayor tendencia a la masculinidad se caracterizan en mayor grado por aceptar retos y asumir riesgos.</p> <p>Cuarto, entre menor aversión al riesgo exista, mayores posibilidades de innovar habrá, pues la aversión al riesgo está altamente relacionada con estructuras rígidas.</p> <p>Quinto, los investigadores plantearon que la planificación a corto plazo permite responder más ágilmente a los cambios tecnológicos que generan dinamismo constante en los entornos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Perspectiva 9

Perspectiva 9		
Autores	Problematicas	Relación Cultura e Innovación
Chiu y Kwan (2010)	¿Cuáles son los impulsores y obstáculos para el desarrollo de una cultura innovadora, teniendo en cuenta el contexto social?	<p>Sus apreciaciones manifestaron que la cultura reside y depende de los siguientes factores: primero, en las normas y preceptos culturales de su entorno, y segundo, en la creación de una solución innovadora y generadora de nuevos conocimientos a un problema social.</p> <p>Se planteó que uno de los mayores obstáculos a una cultura innovadora, es la aversión al riesgo, la cual hace que las personas se confíen exageradamente en las prácticas que conocieron en el pasado, contrario a las culturas innovadoras, donde el rechazo a una nueva práctica no es vista como una retroalimentación negativa, sino más bien un llamado de atención sobre aspectos que pueden ser mejorados, y que al final, permitirá a los integrantes poner en marcha la mejor versión de los nuevos procesos organizacionales.</p>

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Para los investigadores consultados, las culturas en las que no hay aversión al riesgo, donde la gerencia confía en sus colaboradores, donde se comparta la información y se trabaje conjuntamente con los colaboradores externos, son aquellas culturas más propensas a desarrollar exitosamente innovación.

La recopilación de literatura demostró que la cultura adhocrática es la que mejor influye en el desarrollo de la innovación, dado que otras culturas pueden ser flexibles, pero con enfoque interno, por lo cual el riesgo consiste en que el pensamiento grupal y la cohesión no les permitan romper esquemas mentales ya aprendidos. Mientras que otras culturas que son rígidas, con enfoque externo, pero compuesto por equipos altamente competitivos que reaccionan negativamente ante obstáculos, no pueden alcanzar sus metas a través de la innovación. Los análisis también arrojaron una significativa relación entre las normas y los valores, determinando que la interrelación entre las mismas orientada a la innovación permitirá generar ventajas competitivas.

Uno de los factores determinantes en el proceso innovador de las organizaciones, consiste en la aceptación o aversión que cada una de ellas tenga hacia el riesgo, lo cual determinará un campo de acción limitado para la toma de decisiones. Investigadores como Euchner (2017), descubrieron que la alta gerencia de organizaciones con aversión al riesgo, justifican ese comportamiento, como consecuencia de que existe mayor preferencia por realizar acciones repetitivas que fueron exitosas en el pasado, o simplemente por el hecho de que no perciben la necesidad de romper los esquemas tradicionales.

De acuerdo con lo que dijeron Naranjo, Valle y Jiménez (2010), las estructuras organizacionales flexibles son más eficientes a la hora de innovar, siempre y cuando la creatividad e innovación sean valores socializados e institucionalizados por medio de prácticas internas que motiven e impulsen a los colaboradores para que se sientan en plena confianza de poder expresarse.

Por otra parte, Kesting y Parm (2010), Sharifirad y Ataei (2011), Slater, Mohr y Sengupta (2013), Naranjo Valencia, Sanz Valle y Jiménez Jiménez (2016) y Kratzer, Meissner y Roud (2017) justificaron la necesidad de otorgarle a los colaboradores de las organizaciones un mayor grado de autonomía para tomar decisiones creativas sobre el desarrollo y el producto de sus tareas cotidianas. Con base a esa idea, el rol de la gerencia dentro de las organizaciones consiste en trazar una ruta estratégica, que defina objetivos y encamine las tareas operacionales, mientras los colaboradores pueden tomar decisiones de la forma en la que sus tareas cotidianas deban desarrollarse para cumplir la estrategia.

Finalmente, una pregunta que se derivó de la recopilación de esta literatura es ¿cómo funciona el proceso por medio del cual las personas se convierten en innovadoras utilizando su cultura? Para dar una respuesta parcial a este interrogante, Dul y Ceylan (2011) citaron a Wallas (año), haciendo alusión a su modelo propuesto sobre el proceso creativo, sin embargo, concluyeron que darle la libertad a los colaboradores para que puedan pensar e imaginar soluciones innovadoras a sus problemas cotidianos no es suficiente para que suceda, pues se debe establecer un sistema que incentive estos comportamientos.

No obstante, todo aquello que rompa las prácticas tradicionales dentro de las organizaciones debe ser socializado entre sus miembros. Para afrontar esa situación Chiu y Kwan (2010) propusieron una fórmula macrosocial para solucionar el problema, en la cual las prácticas nacientes deben ser sometidas al escrutinio de los miembros de la sociedad, para recopilar posibles características por mejorar y conocer la reacción de las demás personas frente a la propuesta. Luego, esa retroalimentación deberá ser utilizada para mejorar la idea inicial. Según los autores, puede funcionar exactamente igual dentro de las organizaciones, pues independientemente de que el producto de la creatividad sea de uso externo o interno (nuevos procesos y prácticas dentro de las entidades), el juicio de las partes interesadas siempre será determinante en el éxito de su socialización cultural para impactar la innovación.

Referencias bibliográficas

- Chiu, C., & Kwan, L. (2010). Culture and Creativity: A Process Model. *Management and Organization Review*, 447-461.
- Davies, M. & Buisine, S. (2018). Innovation Culture in Organizations. In Chouteau, M., Forest, J. & Nguyen, C. (Eds.). (2018). *Science, Technology and Innovation Culture*. John Wiley & Sons.
- Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 890-914.
- Dul, J., & Ceylan, C. (2010). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 12-20.
- Euchner, J. (2016). Building a culture of innovation. *Research Technology Management*, 59(6), 10-11. DOI: 10.1080/08956308.2016.1232131

- Euchner, J. (2017). Creating a Culture of Innovation. *Research-Technology Management*, 10-11.
- Gaynor, G. (2009). *Doing Innovation: Creating Economic Value-Book 3: Fostering an Innovation Culture*. IEEE. USA: Books & eBooks.
- Hartnell, C. A., Yi Ou, A., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 677-694.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 1609-1621.
- Kelley, T. & Littman, J. (2005). *The ten faces of innovation: IDEO's strategies for beating the Devil's advocate & driving creativity throughout your organization*. New York: Currency Doubleday.
- Kesting, P. & Parm, J. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 65-84.
- Kratzer, J., Meissner, D., & Roud, V. (2017). Open innovation and company culture: Internal openness makes the difference. *Technological Forecasting and Social Change*, 128-138.
- Manual de Oslo. (2018). Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation, 4th edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604->
- Morales, M. (2013). Adiós a los mitos de la innovación. *Innovare*.
- Naranjo Valencia, J. C., Sanz Valle, R., & Jiménez Jiménez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 466-480.
- Naranjo Valencia, J. C., Sanz Valle, R., & Jiménez Jiménez, D. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 55-72.

- Naranjo Valencia, J. C., Sanz Valle, R., & Jiménez Jiménez, D. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30-41.
- Naranjo-Valencia & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(1), 223-236.
- Rosenfeld, R., & Euchner, J. (2015). Culture, People, and Innovation. *Research-Technology Management*, 13-17.
- Sadegh, M., & Ataei, V. (2011). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 494-517.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 291-309.
- Schein, E. H. (1984). Culture as an environmental context for careers. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 71-81.
- Sharifirad, M. S., & Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Slater, S. F., Mohr, J. J., & Sengupta, S. (2013). Radical Product Innovation Capability: Literature Review, Synthesis, and Illustrative Research Propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 552-566.
- Tian, M., Deng, P., Zhang, Y. & Salmador, M. P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature reviews. *Management Decision*, 1088-1107.

PLAN DE MEJORAMIENTO DE PRÁCTICAS LOGÍSTICAS EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE SERVICIO EN COOMEVA CORREDORES DE SEGUROS

IMPROVEMENT PLAN FOR LOGISTICS PRACTICES IN THE OPERATIONAL SERVICE PROCESSES AT COOMEVA INSURANCE BROKERS

Angélica Useche Valenzuela

✉ auseche377@gmail.com

© <https://orcid.org/0000-0001-8189-5421>

José Luis Duque Ceballos

✉ jose.duque01@usc.edu.co

© <https://orcid.org/0000-0002-3074-8808>

Universidad Santiago de Cali
Cali, Colombia

Cita este capítulo:

Useche Valenzuela, A. y Duque Ceballos, J. L. (2021). Plan de mejoramiento de prácticas logísticas en los procesos operativos de servicio en Coomeva corredores de seguros. En: Duque Ceballos, J. L. y Vásquez Rivera, O. I. (Eds. científicos). *Investigación y consultoría en Dirección Empresarial* (pp. 275-309). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

PLAN DE MEJORAMIENTO DE PRÁCTICAS LOGÍSTICAS EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE SERVICIO EN COOMEVA CORREDORES DE SEGUROS

RESUMEN

Cooameva Corredores de Seguros es una organización que hace parte del sector productivo de servicios, debido a que la característica de intangibilidad de sus productos es un aspecto que complejiza el cumplimiento de las expectativas del cliente e impacta la percepción del mismo al momento de calificar la calidad. El objetivo principal de este capítulo es presentar los componentes del Plan de Mejoramiento de Prácticas Logísticas en sus Procesos Operativos de servicio, de modo que se pueda asegurar la estandarización de la operación en la cadena de valor y se mejoren los resultados de oportunidad y calidad, facilitando así el cumplimiento de la promesa de valor e incrementando el nivel de fidelización de los clientes. Para llevar a cabo el diseño del Plan, como punto de partida se efectuó un trabajo de campo que permitió conocer, diagnosticar y evaluar los procesos operativos, de igual manera se pudo identificar específicamente puntos críticos actuales, prácticas logísticas susceptibles de implementación para lograr las mejoras deseadas y finalmente estructurar el plan diseñado.

Palabras clave

Logística, sector seguros, cadena de valor, fidelización, procesos logísticos.

ABSTRACT

Coomeva Corredores de Seguros is an organization that is part of the Services Productive Sector. Due to the fact that the intangibility characteristic of its products is an aspect that complicates the fulfillment of customer expectations and impacts the perception of them when rating quality, the main objective of this chapter is to present the components of the Logistics Practices Improvement Plan in their service operational processes, so that the standardization of the operation in the value chain can be ensured and the results of opportunity and quality are improved, thus facilitating the fulfillment of the value promise and increasing the level of customer loyalty. To carry out the design of the plan, a fieldwork was made that allowed to know, diagnose and evaluate the operational processes, in the same way it was possible to specifically identify current critical points, logistics practices susceptible of improvements and finally structure the designed plan.

Keywords

Logistics, insurance sector, value chain, loyalty, logistics processes.

INTRODUCCIÓN

Los procesos operativos de servicio que se ejecutan actualmente en la empresa Coomeva Corredores de Seguros S.A. fueron definidos en un proyecto de alineación organizacional que cambió el esquema de atención a los asociados a la Cooperativa, el cual tuvo impacto en nueve de las empresas que hacen parte del Grupo Coomeva, incluyendo la de Corredor de Seguros, estos procesos se implementaron el 31 de enero de 2014 y no han tenido mayores cambios hasta la fecha (Arana Ramirez, 2016).

Según la observación efectuada, el Corredor de Seguros cuenta con un tablero de control donde se registran los resultados de los indicadores de medición del nivel de calidad y oportunidad en la gestión de sus procesos operativos de servicio para efectuar seguimiento al nivel de avance en sus metas y objetivos que están enfocados al cumplimiento de la promesa de valor al asociado, con lo cual se espera generar experiencias gratas para el cliente que permitan la recordación y fidelización del mismo, apuntándole de esta manera a las metas estratégicas de la organización.

Durante el tiempo que ha transcurrido desde la implementación de los procesos operativos de servicio que se ejecutan actualmente, el Corredor de Seguros ha logrado estabilizar de manera general los resultados, alcanzando una mejora en los indicadores de calidad y oportunidad en los procesos de servicio, con relación al proceso anterior a la alineación organizacional; sin embargo, para cumplir sus expectativas estratégicas se requiere lograr una mejora más representativa que permita generar un mayor impacto en el servicio (Cooemeva Corredores de Seguros, 2016).

Los procesos establecidos y publicados en los *Instructivos Operativos de Servicio* del Corredor de Seguros, mediante la herramienta interna de consulta de información para usuarios “Daruma”, para la garantizar la adecuada prestación del servicio, la atención directa con los asociados y clientes la manejan los canales Front como la Barra de Asesores Integrales, Centro de Contacto, Call Center y Ejecutivos de Profundización, que pertenecen a una de las empresas del Grupo Cooperativo Coomeva GSA (Gestión de Servicio al Asociado) actuando como un proveedor interno de las demás unidades de negocio que es caracterizado como “nivel 1 de servicio” (Cooemeva Corredores de Seguros, 2014).

Las actividades *back* que soportan los requerimientos del cliente en el primer nivel, se tienen asignadas en las zonas regionales para ser ejecutadas por el equipo regional de servicio “nivel 2”, bajo la premisa de poder atender oportunamente los requerimientos del asociado y cliente; solo las actividades o movimientos que eventualmente requieren un nivel superior de aprobación por el nivel de complejidad, son escalados al equipo nacional de servicio “nivel 3” (Coomeva Corredores de Seguros, 2014).

De acuerdo a lo observado en el trabajo de campo, existen oportunidades de mejora a lo largo del proceso de la cadena de producción en los servicios, por ejemplo, la alta dependencia por escalamiento de casos especiales a la oficina central a nivel nacional por el bajo nivel de atribución para actuar en las zonas regionales, el nivel de riesgo operativo que se contempla por inadecuada calidad en algunas oportunidades, lo cual ha dado paso a implementar medidas manuales de control, la falta de estandarización en la ejecución de procesos y tiempos muertos en la operación por esperas en cada fase.

De igual manera, se observan oportunidades de mejora con los canales de distribución y suministros, lo cual es frecuente evidenciar en las empresas de servicio pues generalmente carecen de bases logísticas avanzadas para la administración de la cadena del proceso transversal, a diferencia de las organizaciones productivas, que en su mayoría cuentan con áreas que se encargan de asegurar la aplicación de logística como base fundamental para sus procesos, considerando que estos guardan relación directa con la capacidad de respuesta de la empresa frente a los compromisos adquiridos con proveedores y clientes, punto clave para impactar directamente el cumplimiento de la promesa de valor al asociado por la naturaleza intangible del producto donde lo importante es el servicio, en un

entorno donde la eficacia y competitividad del mercado asegurador es bastante exigente (Fleitman, 2000).

MARCO TEÓRICO

Para la elaboración de la propuesta del Plan de Mejoramiento de Prácticas Logísticas en los Procesos Operativos de Servicio en Coomeva Corredores de Seguros es muy importante conocer el camino recorrido en cuanto a logística de servicios, la cual difiere de la logística de operaciones y soporta el cumplimiento de promesa de valor a los clientes, sobre todo en empresas donde impera la intangibilidad.

Esto debido a que el marco teórico es una descripción de los elementos importantes de la teoría o estado del arte existente para el tema de investigación, de tal modo que la enunciación del tema tratado y su solución serán una deducción lógica de la misma. Sus objetivos son: delimitar área de investigación, sugerir guías, compendiar conocimientos existentes, exponer postulados y posiciones teóricas, y operacionalizar (Saenz, 2003).

Logística

“Del inglés *logistics*, la logística es el conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio. La logística empresarial implica un cierto orden en los procesos que involucran a la producción y la comercialización de mercancías” (Porto, 2009).

Como factor clave de éxito de todo el ejercicio empresarial, la logística ocupa un lugar muy importante en el eficiente funcionamiento de las diferentes operaciones y en ella se encuentran distintas estrategias con las que se logra obtener una ventaja competitiva sostenible, así lo demuestran Castaño y Duque (2011), a través del trabajo de grado “Estrategias y prácticas logísticas en las empresas del sector metalmeccánico en Pereira y Dosquebradas entre 2008 y 2010”, en el cual se plantean prácticas logísticas a implementadas en el sector metalmeccánico de la región cafetera con lo que se ha logrado obtener eficiencia y competitividad en las empresas, facilitando la prestación de los bienes y servicios.

Objetivo de la Logística

Teniendo en cuenta que la logística facilita los medios para llevar a cabo la organización en los procesos, en el entorno empresarial busca garantizar en el tiempo exacto los productos adecuados (bienes y servicios), bajo las condiciones deseadas y con la mayor rentabilidad posible, sirviendo como base del éxito organizacional. Porto (2009) afirma:

Se dice que la logística es el puente o el nexo entre la producción y el mercado. La distancia física y el tiempo separan a la actividad productiva del punto de venta: la logística se encarga de unir producción y mercado a través de sus técnicas.

En las empresas, la logística implica tareas de planificación y gestión de recursos. Su función es implementar y controlar con eficiencia los materiales y los productos, desde el punto de origen hasta el consumo, con la intención de satisfacer las necesidades del consumidor al menor coste posible.

El origen de la logística se encuentra en el ámbito militar, donde la organización tendía a atender el movimiento y el mantenimiento de las tropas en campaña. En tiempos de guerra, la eficiencia para almacenar y transportar los elementos resulta vital. De lo contrario, los soldados pueden sufrir la escasez de medios para enfrentar la dureza de los combates.

A partir de estas experiencias, la logística empresarial se encargó de estudiar cómo colocar los bienes y servicios en el lugar apropiado, en el momento preciso y bajo las condiciones adecuadas. Esto permite que las empresas cumplan con los requerimientos de sus clientes y obtengan la mayor rentabilidad posible (p. 60).

Mejoramiento de Procesos basados en Logística

El mejoramiento continuo es vital para la productividad de las organizaciones. Durante décadas se ha orientado a que las empresas enfoquen sus esfuerzos en la medición, control, certificación y corrección de los procesos productivos, lo cual implica una inversión inicial de capital e incremento en costos para la implementación, pero luego se tangibilizan los beneficios mediante el incremento de utilidades. Existen diferentes herramientas de medición y mejora enfocadas a incrementar la competitividad de las organizaciones, como son: *Lean Manufacturing*, *Six Sigma*, *Kaizen*, *PDCA*, entre otras, mediante las cuales se logra calidad, oportunidad, bajos costos y mejoramiento continuo (Warrington, 2013). Bajo esta perspectiva, las herramientas logísticas facilitan el conocimiento de la operación y proponen prácticas que se adaptan a los procesos operativos de servicio en Coomeva Corredores de Seguros.

De igual manera, Martínez (2009) realizó un planteamiento para la mejora de los modelos operativos en las organizaciones, el cual permite determinar las actividades que realmente agregan valor al proceso y reestructurar el flujograma de operación, con lo cual se optimizan los recursos y se garantiza la oportunidad. Su propuesta está apalancada por el recorrido histórico sobre el desarrollo de nuevas tecnologías logísticas, con el propósito de incursionar en un ambiente de competitividad global, en el cual aquel capaz de entregar los productos requeridos al menor costo y tiempo posible, es el elegido.

Como tercer referente, Hernández y Ruiz (2012) propusieron el desarrollo de un plan estratégico de logística para la Empresa Aconquistar S.A.S., en el cual se planteó la identificación de falencias y las mejoras requeridas para la solución de inconvenientes relacionados con el transporte de mercancías y el impacto en la cadena de abastecimiento, experiencia del cliente y detrimento de utilidades, lo cual es comparable con la situación actual de Coomeva Corredores de Seguros.

El presente trabajo fue direccionado en tres frentes como son: la cadena de suministros, los operadores logísticos y los clientes, con el fin de obtener las bases necesarias para lograr un diseño del plan estratégico de logística para la empresa, el cual consistió en la aplicación del Modelo de Referencia de Operaciones para la Cadena de Abastecimiento.

Servicio

Para asociar los temas expuestos, es necesario contextualizar algunas definiciones básicas que componen la comercialización de servicios o productos intangibles desde una óptica de producto objeto de una transacción y no como el soporte o apoyo a la venta de otro servicio o bien (Morales, 2013).

Walker, Etzel y Stanton (2007), definen los servicios como “actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades, esta definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes y servicios, sin subestimar su importancia”.

Para Sandhusen (2002), “los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se le ofrecen en renta o a la venta, y que son especialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo”.

Según Lamb, Hair y McDaniel (2002), “un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente”.

Para la American Marketing Association (AMA) (2009), los servicios (según una de las definiciones que proporcionan) son artículos intangibles, se comercializan entre el fabricante del servicio y el usuario o cliente, no pueden ser transportados o almacenados y su fecha de vencimiento es casi inmediata. Los servicios frecuentemente son difíciles de identificar porque existen en la medida en que se compran y se consumen al tiempo.

Kotler, Bloom y Hayes (2004), definen un servicio como una especie de obra de teatro, una puesta en escena principalmente intangible y su resultado conduce a mejoras esenciales en el contexto organizacional. En algunos casos los servicios pueden tener relación con productos tangibles.

Aterrizando los conceptos anteriores con el impacto que generan las fallas logísticas en el servicio, se toma como guía la tesis doctoral “Propuesta de Mejoramiento para el Servicio al Cliente del Grupo UNIPHARM Bogotá”, de Botia y Rivera (2008), de la Universidad de la Salle, en la cual se plantea el diseño de una propuesta de mejora en el servicio al cliente con el fin de establecer niveles de satisfacción, calidad en la atención y la percepción general de los clientes de la empresa.

El desarrollo de este estudio es inspirado por los resultados obtenidos en los indicadores de satisfacción del cliente durante el año 2007, que arrojaron un incremento en quejas cercano al 22% a causa de falta de cumplimiento de la promesa de valor al cliente, y la mejora propende afinar puntos críticos enfocados al aseguramiento de la calidad, que se apoya en buenas prácticas logísticas.

Logística en los Servicios

Teniendo en cuenta que no se encuentra mucha información sobre trabajos referentes en los que hayan combinado la logística con los servicios, se toma como guía para el desarrollo del trabajo la similitud que se encuentra entre las fábricas de producción con la producción de servicios, basados en que en ambas se generan productos, para los cuales independiente de ser tangibles e intangibles se debe

garantizar la entrega justa y oportuna, características que según se puede evidenciar en los puntos tratados anteriormente son pilares de la logística.

Basados en un marco internacional, se toma como referencia la tesis “Satisfacción de los cliente y Usuarios con el Servicio Ofrecido en Redes de Supermercados Gubernamentales”, realizada por Álvarez (2012), de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, Venezuela.

Resulta interesante encontrar alguna similitud entre la prestación de servicios de este gremio con la operación de seguros en Coomeva, donde existe un marco gubernamental en Caracas, pero también uno político en la comunidad Coomeva, lo cual permea sus políticas a los modelos de operación que rigen el servicio. En el trabajo se demuestra cómo impactaría positivamente la aplicación de prácticas logísticas que permitan favorecer la gestión de cara a los clientes y reducir gastos o sobre costos por falta de planeación adecuada y potenciación de los procesos y recursos.

METODOLOGÍA

El abordaje del trabajo de investigación es cuantitativo, teniendo en cuenta que la metodología cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera numérica y los elementos del problema de investigación tienen una relación directa, lo cual permite definirlo, limitarlo y saber exactamente dónde está la causa raíz, en este caso a partir del conocimiento del proceso de operación (La Rosa, 1995).

La comprobación de los resultados esperados podrá evidenciarse en la práctica de las operaciones. La construcción del diseño del plan propuesto está basado en el mapeo de las actividades y oportunidades de mejora en el flujo de actividades operativas mejorando las prácticas logísticas que permitan obtener mejores resultados de indicadores de gestión, con los que se medirá el éxito de los cambios aplicados.

Lo anterior, teniendo en cuenta que se tienen los indicadores de oportunidad y calidad, que se listan a continuación, y muestran el nivel de desempeño de los procesos operativos de servicios en Coomeva Corredores de Seguros:

Tabla 1. Indicadores de Oportunidad y Calidad

INDICADOR	PERIODICIDAD	FUENTE	FORMULA
Oportunidad en la autorización de Movimientos CSIS	Mensual	Informe CSIS	$(\# \text{casos autorizados oportunamente} / \# \text{solicitudes de aprobación}) * 100$
Oportunidad en la respuesta de Atentos	Mensual	Informe Atentos	$(\# \text{atentos gestionados oportunamente} / \# \text{atentos escalados}) * 100$
Gestión de novedades (conciliación, cierres, inconsistencias)	Mensual	Bandeja Gestión	$(\# \text{inconsistencias resueltas} / \# \text{total inconsistencias presentadas}) * 100$
Gestión de restitución de descuentos	Mensual	Informe Remedy	$(\# \text{restituciones aplicadas} / \# \text{restituciones solicitadas}) * 100$
Getión de notificación a beneficiarios onerosos	Mensual	Informe Remedy	$(\# \text{asociados notificados} / \# \text{pólizas canceladas con ben. oneroso}) * 100$
Gestión de casos especiales VIP	Mensual	Informe Remedy	$(\# \text{casos VIP gestionados} / \# \text{casos VIP atendidos}) * 100$

Fuente: Elaboración propia.

También, se tendrán en cuenta las entrevistas y opiniones de usuarios para entender su óptica y se documentará sobre prácticas logísticas aplicadas para la mejora de procesos.

Por otra parte, teniendo en cuenta que el tipo de estudio descriptivo es un conocimiento que se construye de manera particular con base a observaciones, cuyo objetivo es la definición, clasificación y/o categorización de eventos para describir procesos mentales y conductas manifiestas, que no suelen requerir del uso de hipótesis,

cuya conclusión es una proposición de las causas por las que ocurre un fenómeno (La Rosa, 1995), el estudio que se realizará para el presente documento es de tipo intervención observacional en las operaciones de servicio de la empresa Coomeva Corredores de Seguros y mediante el diseño del Plan de Mejoramiento de Prácticas Logísticas se aportará al modelo teórico de la descripción de los hechos que se evidenciarán a partir del problema planteado.

Asimismo, se aplicará un método deductivo, trabajando inicialmente en un contexto general sobre logística, operaciones y servicios, integrando estos pilares fundamentales hasta llegar al diseño de un plan que permita mejorar las prácticas logísticas en las operaciones de Servicio del Corredor de Seguros Coomeva.

El método deductivo considera que la conclusión se encuentra dentro de las premisas, actuando como consecuencia necesaria de ellas; de este modo cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera. El método deductivo logra inferir algo observado a partir de una ley general (La Rosa, 1995).

Para la recolección de la información se utilizaron fuentes primarias y secundarias. En las fuentes primarias: se realizó observación y visitas de campo al área de operaciones de servicio de Coomeva Corredores de Seguros, mediante el siguiente plan:

Tabla 2. Plan de Acción para visitas al área de operaciones de la empresa

INFORMACIÓN	FUENTE	MEDIO	ENTREVISTADO	PERIODICIDAD	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Recolección de datos históricos de Indicadores de Oportunidad y Calidad en los procesos operativos	Tablero de Control	Carpeta Compartida	Analista de Datos	Unica	05/04/2017	05/04/2017
Entendimiento de Indicadores, metodología de medición y objetivo de los mismos	Proceso	Presencial	Coordinadora Nacional de Operaciones	Unica	10/04/2017	10/04/2017
Entendimiento Objetivos estratégicos, lo que espera la Dirección de los procesos operativos	Estrategia	Presencial	Directora y Gerente del Corredor de Seguros	Unica	11/04/2017	11/04/2017
Lectura de Procedimientos documentados	Daruma	Electrónico	Sistema de Información	Unica	12/04/2017	19/04/2017
Entrevista con los Auxiliares regionales que ejecutan los procesos operativos	Proceso	Presencial	Auxiliares de Servicio Regionales	Unica	19/04/2017	26/04/2017
Entrevista con los Auxiliares y Analistas que ejecutan los procesos operativos Nacionales	Proceso	Presencial	Auxiliares y Anallistas de Servicio Nacionales	Unica	26/04/2017	03/05/2017
Actividad Brainstorming con el personal operativo	Opiniones	Presencial	Auxiliares y Anallistas de Servicio Nacionales	Unica	05/05/2017	05/05/2017
Actividad Lluvia de ideas - metodología 5 porqués para identificar causas	Opiniones	Presencial	Auxiliares y Anallistas de Servicio Nacionales	Unica	08/05/2017	08/05/2017
Actividad de Voz del cliente (Dolores - asociados empleados)	Opiniones	Presencial	Empleados Asociados	Unica	09/05/2017	09/05/2017
Socialización del piloto - proceso mejorado - percepción del plan	Opiniones	Presencial	Auxiliares y Anallistas de Servicio Nacionales y Regionales	Unica	10/05/2017	24/05/2017
Entrevista de percepción del proceso mejorado	INDICADORES NAL.	Correo Electrónico	Auxiliares y Anallistas de Servicio Nacionales y Regionales	Unica	10/06/2017	25/06/2017
Kick off de cierre	INDICADORES NAL.	Correo Electrónico	Directora y Gerente del Corredor de Seguros	Unica	30/06/2017	30/06/2017

Fuente: Elaboración propia.

En las fuentes secundarias, se utilizó la revisión bibliográfica sobre los temas de logística, servicios, mejora de procesos bajo logística, cadena de suministros, servicios de atención al cliente, operación de seguros, sistema de gestión de calidad e indicadores.

Finalmente, las actividades que se desarrollaron durante la ejecución del proyecto fueron:

Tabla 3. Actividades del proyecto

Planificación de las actividades	Marcar en el flujograma construido los procesos susceptibles de mejora mediante la implementación de prácticas logísticas
Revisión bibliográfica	Listar las fases críticas de los procesos susceptibles a mejorar mediante prácticas logísticas
Elaboración y entrega del anteproyecto	Definir los controles a aplicar para la mejora
Recopilar documentación sobre indicadores de gestión históricos	Investigar sobre los procesos logísticos
Realizar un análisis de las causas de los resultados obtenidos	Investigar sobre servicio
Revisar el modelo de operación establecido	Listar con base a los controles definidos, las prácticas logísticas que se pueden implementar
Identificar brechas que generen inconveniente a lo largo del flujo del proceso	Diseñar y estructurar la propuesta
Realizar flujograma de los procesos actuales	Elaboración y entrega del informe final

Fuente: Elaboración propia.

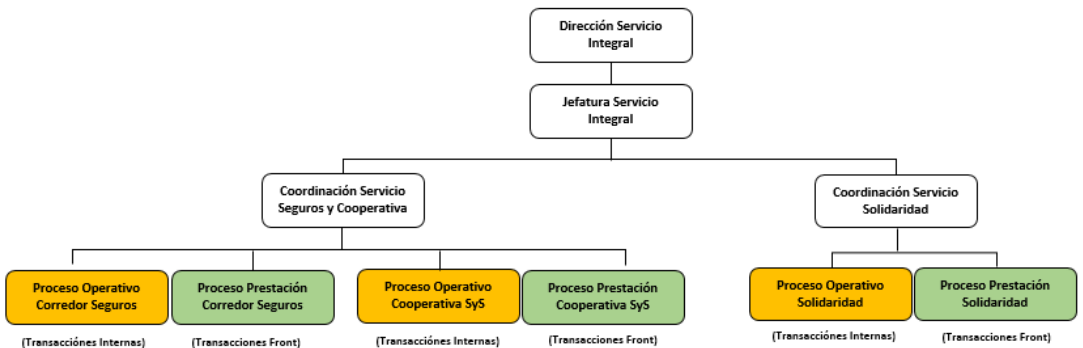
RESULTADOS

Diagnosticar los procesos y flujos operativos actuales en Coomeva Corredores de Seguros

El Área de Servicio en Coomeva Corredores de Seguros garantiza tanto la operación como la prestación del servicio, concentrando

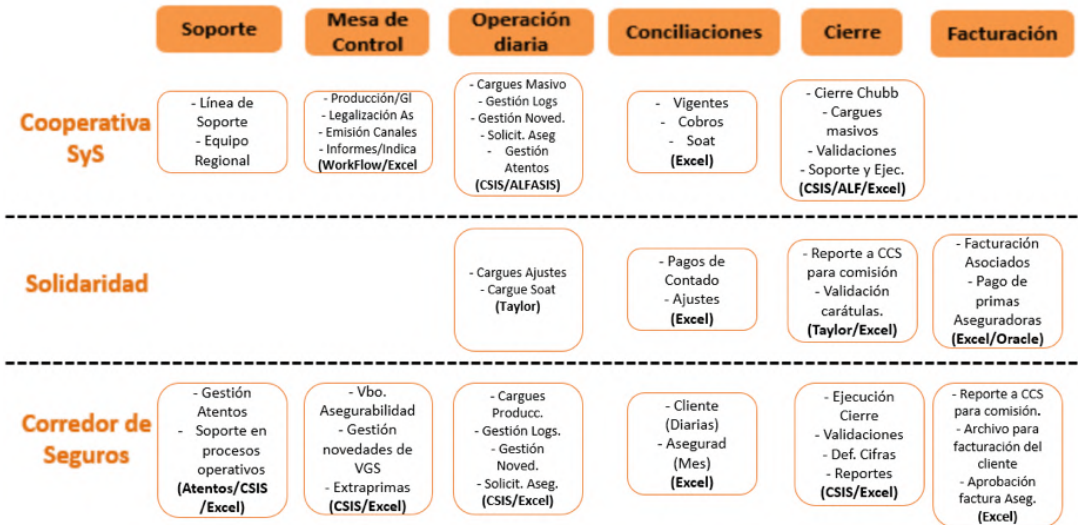
en la primera toda la cadena de procesos back que soportan tras bambalinas la promesa de valor y la segunda enfocada en los momentos de verdad con el asociado y cliente del servicio. En el entendimiento de la misión de cada una de ellas, se pudo identificar la diferencia que hay en la naturaleza de cada subproceso, dejando notar que, aunque son operativamente distintos, aportan valor en igual proporción al objetivo final del área, sin embargo, se hace necesario trabajarlas de manera independiente para poder intervenirlas detalladamente según la necesidad de cada una (ver figuras 1 y 2).

Figura 1. Esquema de Servicio



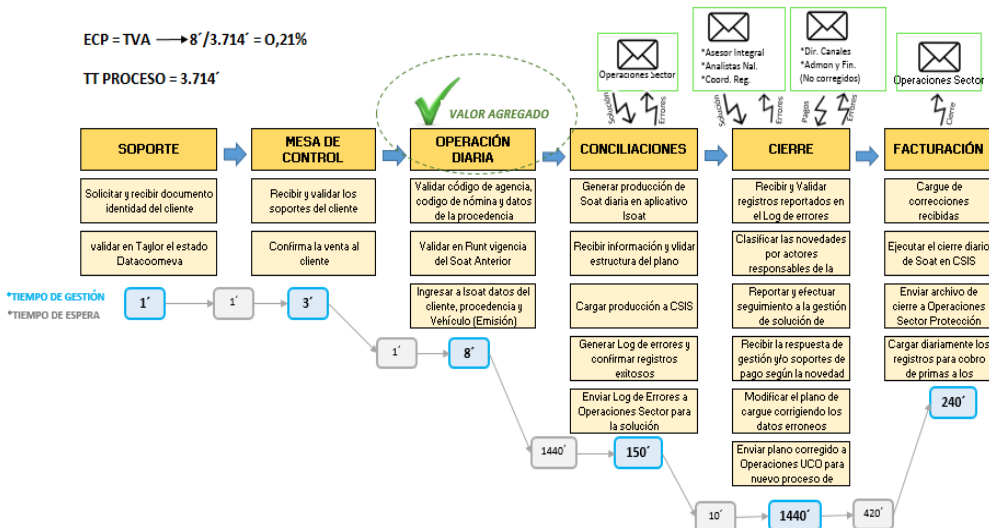
Fuente: Coomeva Corredores de Seguros (2014)

Figura 2. Modelo Operativo General



Fuente: Coomeva Corredores de Seguros (2014)

Figura 3. Modelo de prestación general



Fuente: Coomeva Corredores de Seguros (2014)

Figura 3. (VSM) Value Stream Mapping Actual



Fuente: Coomeva Corredores de Seguros (2014)

Del mismo modo, como se realiza desde el área logística de una fábrica de producción para evaluar la eficiencia de los procesos operativos, se escogió una metodología de mejoramiento para efectuar el análisis en Coomeva Corredores de Seguros desde un enfoque de procesos. La metodología aplicada fue Lean Six Sigma y como resultado de la primera fase de valoración del proceso VSM, se pudo evidenciar la presencia de mudas o desperdicios por alto volumen de reproceso, tiempos muertos por la descentralización de actividades operativas, bajos niveles de aprobación en los usuarios y actividades que no agregan valor a la cadena.

Identificar los puntos críticos y prácticas logísticas claves en el flujo del proceso operativo de servicio, susceptibles de mejora

Con el trabajo de campo realizado para conocer los procesos operativos de servicio en Coomeva Corredores de Seguros se pudo

identificar las oportunidades de mejora y actividades susceptibles a implementar prácticas logísticas para lograr la estandarización y mejora en los resultados de indicadores de calidad y oportunidad:

- Teniendo en cuenta la diferencia operacional que se presenta entre la prestación y la operación, se define separar estas dos áreas en un piloto de operación que permita visualizar la medición táctica de la operación de manera específica, motivo por el cual, para el desarrollo del presente trabajo, el proceso netamente operativo fue el escogido para continuar con la implementación de prácticas logísticas ajustables a su flujo transaccional.
- Debido a la necesidad de disminuir reprocesos, mudas y desperdicios, identificados mediante el mapeo del proceso, en la fase definir de la aplicación de Lean Six Sigma, se estableció la propuesta de efectuar un piloto con la Regional Cali por la cercanía y facilidad en implementación del cambio del proceso, el cual fue llevado a cabo en la fase “implementar” a partir de Junio/2017, con base al mapeo un VSM futuro que contempló (ver tabla 4):

Tabla 4. *Piloto con base al mapeo un VSM futuro*

Variables	Descripción
Centralización de actividades back de soporte a los usuarios que brindan atención al asociado	Mediante la estructura de un Centro de Contacto interno de atención telefónica y un grupo de analistas Back de gestión. De modo que los usuarios se conectan de manera estandarizada y genérica a una extensión puntual (39394) y por distribución de volumen bajo la tecnología del Call Center, se asignan las llamadas a los agentes disponibles, los cuales en este ejercicio lograron evacuar el 89% de solicitudes en línea, mejorando la agilidad en respuesta y la percepción del servicio al usuario interno.

<p>Centralización de actividades back de soporte a los usuarios que brindan atención al asociado</p>	<p>De igual manera se presentó un nivel de escalamiento a los analistas de soporte Back del 11%, que corresponde a los casos que implican la gestión de procesos que saltan la capacidad de atribución de los agentes de soporte, logrando así alcanzar un nivel de calidad del 100% en la gestión y cumplir con los tiempos estandarizados establecidos para la respuesta de casos.</p> <p>Adicionalmente, se logró eficiencia del recurso, contemplando diferentes variables que inciden en la capacidad instalada de operación mediante la implementación de turnos de trabajo diferenciales, rotación del personal por variables como picos de solicitudes por novedades del proceso, temporadas de renovación de pólizas, gestión de certificados para Declaración de Renta, horarios con mayor afluencia de público en las oficinas, etc.</p>
<p>Centralización de actividades operativas especializadas</p>	<p>Se contemplaron las tareas de gestión originadas por procesos operativos nacionales (cargues masivos de producción, cierres, facturación, etc.), la gestión de solución operativa para soportar respuesta de PQR'S y las aprobaciones de movimientos en el sistema CSIS que escalan los diferentes canales de atención para ser resueltas en el menor tiempo posible. En el ejercicio del piloto efectuado con un Analista Nacional Especializado que ejecutó los procesos operativos de la regional Cali, se logró un estándar de oportunidad y calidad de 100% de los indicadores que históricamente no pudieron exceder el 69% y 72% cada uno en su mejor versión. Además de lograr una disminución del 61% en el tiempo de gestión por la practicidad y concentración del recurso en las actividades especializadas.</p>

<p>Automatización de procesos mediante desarrollos tecnológicos en el sistema CSIS</p>	<p>Se facilitaron actividades altamente susceptibles a error por parte del usuario o que generaban reproceso operativo como son los ajustes a la facturación del asociado, cambio de modalidad de pago de las pólizas (mensual a contado) y Auto llenado de Recibos de Caja para los pagos de contado.</p> <p>Con la implementación de estas mejoras en el sistema, se obtuvo una disminución de tiempo de mano de obra operativa regional correspondiente al 50% para el cargo Auxiliar Regional de Servicio y el 60% de dedicación del Coordinador Regional para la validación y aprobación de estos procesos.</p> <p>Es importante mencionar que el recurso optimizado en la regional fue utilizado para implementar la centralización de actividades mencionadas en los puntos “a” y “b”, y con la eficiencia de gestión centralizada mencionada anteriormente, se dio paso a la implementación del cambio en la regional Bogotá sin contrataciones adicionales.</p> <p>Posteriormente, cuando se generó la eficiencia de recurso en Bogotá, dado que ya no era necesario para la presente estrategia, se ofreció el mismo como resultado positivo del proyecto y la Gerencia del Sector lo tomó para implementar otras estrategias en la Nacional como fue un piloto de atención web a los asociados y el aumento de acompañamiento en los siniestros.</p>
--	---

<p>Implementación de work flow para el proceso de reporte de producción</p>	<p>Teniendo en cuenta que las actividades que quedan en gestión operativa regional son las concernientes al reporte y legalización de producción ante las aseguradoras, fue necesario implementar una metodología logística que permitiera efectuar un adecuado seguimiento al proceso y estandarizar el flujo de operación, en el cual intervienen todos los niveles de servicio y usuarios que operen actividades del sector, lo que complejiza el hecho de poder garantizar la calidad y oportunidad, siendo este el proceso operativo más crítico según la matriz de riesgos en Coomeva Corredores de Seguros. Lo anterior teniendo en cuenta que una falla de legalización de producción representa para la organización pérdidas económicas, reputacionales e incluso el cierre de sus operaciones al ser una entidad vigilada por la Superintendencia Financiera. Con la implementación de work flow, se obtuvo información para generar informes y seguimiento a usuarios en las diferentes fases del proceso, se levantaron indicadores de medición táctica con frecuencia diaria, se obtuvieron tiempos estándar y se cambió la metodología de medición de capacidad operativa instalada necesaria en las regionales.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia.

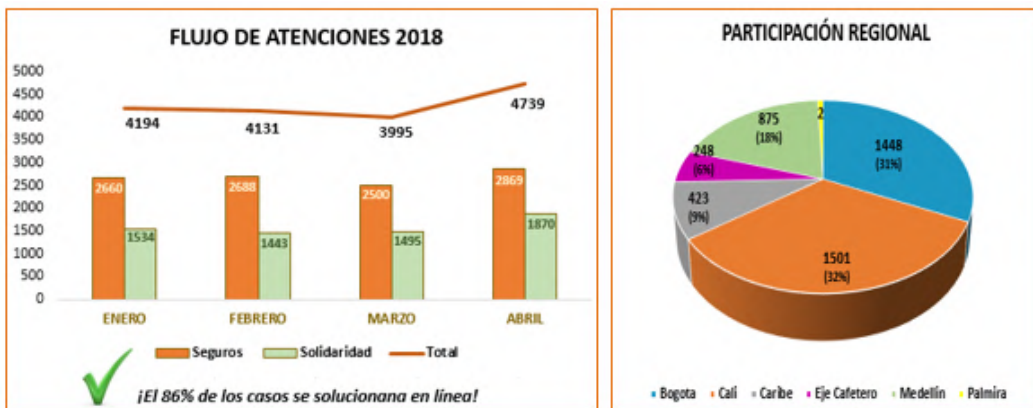
- Para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, se desarrollaron las fases “Mejorar y Controlar” de la implementación Lean, en las cuales se definieron los mecanismos de medición y control al proceso mejorado del piloto, incluyendo buenas prácticas logísticas que se utilizan en las cadenas productivas como tableros visuales de control, indicadores de eficiencia operativa, metas tácticas de seguimiento diario, comités operativos, etc. Como resultado de la utilización de estas

herramientas, se logró estandarizar el proceso de seguimiento y ajustar el control a una tendencia logística que permite vivir la cadena de valor como una fábrica de producción del servicio mediante un enfoque a los procesos.

- Como fase final del proyecto de implementación, al evidenciar los logros obtenidos y por exigencia de la Gerencia del Sector con los buenos resultados, se extiende la implementación de mejora en las demás regionales Bogotá, Medellín, Eje Cafetero, Caribe y Palmira, con lo que se obtuvieron los siguientes resultados durante los primeros cuatro meses del año 2018 a nivel nacional:

✓ **Línea de soporte Nivel 1:**

Gráfico 1. Flujo de Atenciones 2018 y Participación Regional



Fuente: Coomeva - Corredores de Seguros (año).

- ❖ Atención al 100% de los casos, sistema de identificación y devolución de llamadas a los abandonos.
- ❖ Calidad y oportunidad del 100% promedio en las gestiones back (casos escalados: 14%).

- ❖ Eficiencia operativa equivalente a cuatro recursos del cargo Auxiliar Regional de Servicio optimizando.
- ✓ **Procesos operativos especializados centralizados:**

Tabla 5. Indicadores de Oportunidad

INDICADORES DE OPORTUNIDAD OPERACIONES CENTRALIZADAS - REGIONAL				
PROCESO REGIONAL CENTRALIZADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
Oportunidad en la autorización de movimientos CSIS	100%	99%	100%	100%
Oportunidad en la respuesta de Atentos	98%	99%	100%	100%
Gestión de novedades (Conciliación, cierres, inconsistencias)	100%	100%	100%	100%
Gestión de Restituciones de descuento	100%	100%	100%	100%
Gestión de notificación a beneficiarios onerosos	100%	100%	100%	100%
Gestión de casos especiales VIP	100%	100%	100%	100%
RESULTADO GENERAL OPORTUNIDAD	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

- ❖ Disminución del 100% de los retrocesos operativos que se presentaban anteriormente en estos procesos.
- ❖ Garantía de los cierres oportunos de conciliación con aseguradoras y clientes.
- ❖ Identificación e implementación de mejoras en los procesos operativos centralizados.
- ❖ Eficiencia operativa equivalente a tres recursos del cargo Auxiliar Regional de Servicio optimizando y 20% de carga operativa para el cargo Coordinador Regional de Servicio.
- ✓ **Procesos automatizados en CSIS:** los resultados de las auditorías de calidad y oportunidad arrojaron un resultado del 100% en promedio para los procesos de Pagos de Contado y Ajustes a la facturación del asociado, motivo por el cual fueron excluidos de

la medición táctica al estar estabilizados, dado que en el proceso actual forma, parte del proceso automático del sistema, lo cual permitió mitigar el riesgo operativo.

✓ **Proceso de reporte de producción work flow:**

Gráfico 2. Reporte de Producción

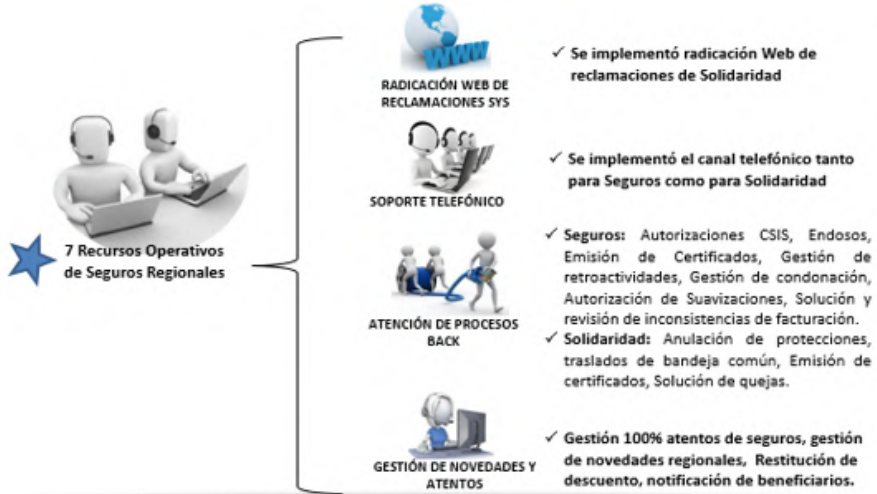


Fuente: Coomeva - Corredores de Seguros (año).

- ❖ Establecimiento de indicadores tácticos de gestión, tableros de control y tiempos estándar del proceso.
- ❖ Ahorro de \$109.876.000 al año por eliminación del proceso de archivo físico, custodia documental y fotocopiado, a causa del cambio en el proceso de revisión de producción física a digital.
- ❖ Eficiencia operativa equivalente a dos recursos del cargo Auxiliar Regional de Servicio optimizando.

Con la eficiencia alcanzada después de haber implementado el cambio a nivel nacional, se logró la siguiente optimización del recurso para la implementación de estrategias que apoyan el crecimiento del sector:

Ilustración 1. Recursos Operativos de Seguros Regionales



Fuente: Coomeva - Corredores de Seguros (año).

Formular un plan orientado al mejoramiento de prácticas logísticas en los procesos operativos de Coomeva Corredores de Seguros

Previendo un periódico mantenimiento del proceso operativo, que permita garantizar los mejores niveles de efectividad, se formuló un plan de mejoramiento de prácticas logísticas en los procesos operativos de servicio de Coomeva Corredores de Seguros. Lo anterior teniendo en cuenta que la operación siempre será susceptible a la mejora, los procesos no son estáticos y ante los cambios internos o externos, es necesario adoptar una filosofía de mejora continua, donde la logística como base fundamental permite no solo implementar, identificar, sino también administrar de la mejor manera los recursos para garantizar calidad y oportunidad en los procesos, motivo por el cual periódicamente debemos estar revisando y diagnosticando las mejoras o limpieza a efectuar.

Teniendo en cuenta que el plan formulado es de fácil aplicación, se recomienda que sea ejecutado directamente por los líderes operativos de manera periódica con el apoyo del Área de Arquitectura Empresarial del Grupo Coomeva, lo anterior debido a su alto nivel de conocimiento y concentración detallada en las actividades operativas, lo que favorece la identificación de puntos de dolor en el flujo del proceso y se hace práctica la implementación de mejoras por corresponder a su campo de acción. A continuación, se listan las fases que componen el plan estructurado:

Tabla 6. Fases que componen el plan estructurado

Fases	Descripción
Fase 1 - Revisión y diagnóstico del proceso (actual)	<p>I. Mapear del proceso actual: Basado en herramientas de medición logística como por ejemplo los VSM actual, SIPOC, Flujograma de operación, etc.</p> <p>II. Identificar de las fases y puntos críticos del proceso: En conjunto con los funcionarios que ejecutan las actividades, se clasifican e identifican las partes clave de la cadena de operación, utilizando metodologías de participación colectiva.</p> <p>III. Medir los tiempos y eficiencia del proceso actual: Tomando como base una herramienta de cálculo de métodos y tiempos para cada actividad del proceso.</p> <p>IV. Listar los puntos críticos, desperdicios y oportunidades de mejora identificadas: Las cuales serán marcarán el enfoque de las estrategias de mejora que se deben estructurar para la implementación.</p>

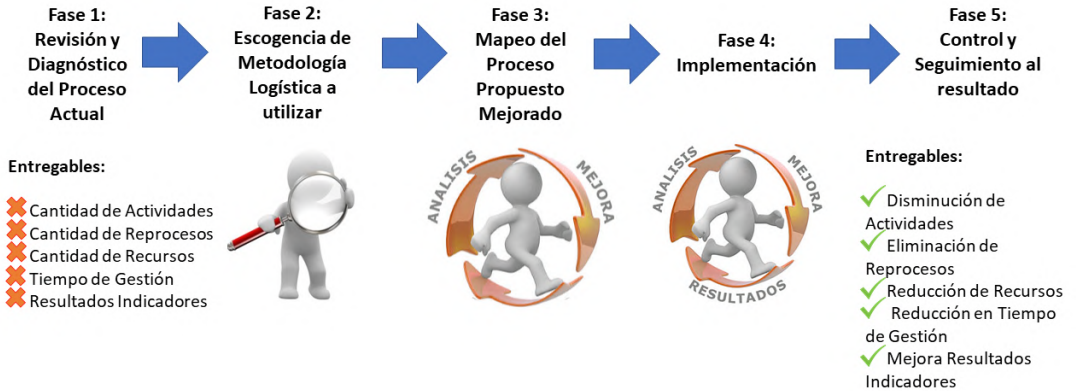
<p>Fase 2 – Escogencia de metodología logística a utilizar</p>	<p>I. Definir el alcance de la mejora que se pretende implementar: Dependiendo de la criticidad de los puntos a intervenir y el impacto de lo que se requiera para la mejora.</p> <p>II. Solicitar asesoría del Área de Arquitectura Empresarial: En caso de que el líder que esté ejecutando el plan no tenga conocimiento de la logística, deberá apoyarse con el área de Arquitectura Empresarial para identificar la metodología logística que más se ajuste a la necesidad.</p> <p>III. Escoger la metodología logística a utilizar en el desarrollo del plan.</p>
<p>Fase 3 - Mapeo del proceso propuesto (mejorado)</p>	<p>I. Mapear el proceso futuro propuesto: Contemplando las mejoras a implementar.</p> <p>II. Calcular y simular tiempos del proceso futuro propuesto: Teniendo en cuenta las actividades ajustadas al cambio que se propone.</p> <p>III. Calcular los beneficios propuestos con la implementación: Incluyendo costes, tiempos, calidad, oportunidad, etc.</p> <p>IV. Efectuar presentación del proyecto a los Interesados: En la medida de lo posible buscar mejoras que dependan de decisiones del líder operativo, en caso de ser necesario efectuar escalamiento a niveles superiores, se deben conseguir las aprobaciones correspondientes para iniciar con la implementación.</p>
<p>Fase 4 – Implementación</p>	<p>I. Aplicar la metodología escogida para la mejora: Llevando a cabo las actividades y fases que contemple la misma.</p> <p>II. Documentar los cambios del proceso y efectuar capacitación al personal necesario.</p> <p>III. Aplicar Piloto de implementación: Ejecutando el proceso bajo la nueva metodología mejorada en el segmento escogido para la prueba.</p>

<p>Fase 4 – Implementación</p>	<p>IV. Despliegue: En caso de que el resultado sea satisfactorio, se realiza plan de implementación al proceso completo y se ejecuta bajo la nueva metodología mejorada.</p> <p>V. Socialización: Se debe levantar un plan de comunicación que permita mantener informados a los interesados sobre los avances del proyecto.</p>
<p>Fase 5 – Control y Seguimiento al Resultado</p>	<p>Esta fase se lleva a cabo de manera alterna con la implementación y se puede trabajar en conjunto con el área de Arquitectura Empresarial, en caso de que el líder operativo no sea experto el diseño de metodologías de seguimiento.</p> <p>I. Diseñar Indicadores de seguimiento al cumplimiento de las metas propuestas.</p> <p>II. Diseñar un tablero de control visual que facilite el seguimiento de la evolución del proceso tanto al líder como a los usuarios que intervienen en el proceso e interesados.</p> <p>III. Realizar comités de seguimiento y fijar reuniones de socialización de avances: En estos espacios se debe presentar el impacto resultante de la implementación efectuada, mediante la explicación del Modelo Operativo antes de los cambios Vs el Modelo Operativo modificado, en el cual gráficamente se pueda evidenciar la optimización de recursos, insumos y tiempos; además, se debe mostrar las cifras de medición donde se pueda evidenciar el aumento de utilidades, mejora en indicadores de gestión o lo que se haya propuesto mejorar a partir del diagnóstico inicial de la aplicación del modelo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo las fases planteadas, se observará una evolución operativa secuencial de la siguiente manera:

Ilustración 2. Fases



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el entorno competitivo en el que nos encontramos y después de evidenciar los beneficios obtenidos con el plan de mejor implementado, recobra mucha importancia para Coomeva Corredores de Seguros el cumplimiento de la promesa de valor al asociado para lograr su fidelización, pero, alcanzar una buena calificación de calidad del servicio recibido está altamente impactado por la capacidad logística que la organización sea capaz de identificar y garantizar para tener los insumos en el tiempo justo, al menor costo y con la calidad requerida, tras bambalinas, para evitar imprevistos que sean visibles ante los clientes. Lo anterior

debido a la exigencia del entorno que según afirma el Dr. Alfredo Arana Velasco como Presidente del Grupo Empresarial Coomeva, es cada vez más complejo y está altamente marcado por la eficacia y competitividad del sector asegurador, en el cual Coomeva está apenas incursionando.

Acorde con la ponencia expuesta por la licenciada Elda Monterroso, en su artículo “El Proceso Logístico y la Gestión de la Cadena de Abastecimiento” (2014, p. 17), se puede afirmar con base a lo evidenciado en el ejercicio del presente trabajo que, si la organización diseña las estrategias de servicio teniendo en cuenta todos los procesos de la cadena de valor, incluso los operativos que son el soporte del flujo del servicio podrá obtener mejores resultados de oportunidad y calidad, lo que permitirá aumentar el nivel de fidelización y participación en el mercado asegurador, volviéndose más competitiva. Esto debido a que el servicio tiene características particulares como la intangibilidad y lo perecedero, que complejizan la satisfacción del cliente y son determinantes para lograr una marca diferenciadora a través de la experiencia vivida por el mismo.

En el mismo sentido, se pudo evidenciar que el éxito comercial de una empresa no depende de una sola área o de las ventas, sino de una interacción entre diferentes cargos, departamentos y elementos internos y externos como proveedores, contratistas, y demás actores que se integran en los procesos que por último conducen a la satisfacción del cliente. Considerando esto, es importante que desde la dirección de la empresa se gestione la cadena de suministros y la distribución como procesos relevantes para el logro de ventajas competitivas, especialmente fundamentadas en la logística que debe ser aplicada incluso en empresas de servicio como Coomeva Corredores de Seguros, dejando atrás el paradigma tradicional

de que la logística solo puede utilizarse en procesos productivos, manufactura, almacenamiento y transporte.

Adicional, se pudo confirmar que las empresas enfocadas al servicio como Coomeva Corredores de Seguros, requieren de los conocimientos, acciones y medios que permitan prever y proveer los recursos necesarios para realizar una actividad principal, mediante un marco de productividad y calidad que se apoye en la distribución eficiente de los productos y servicios, tal como sucede en una empresa de producción. Siguiendo la premisa de que el producto indiferente de ser tangible o intangible adquiere su valor cuando se cumplen estas variables (La Rosa, 1995).

Para finalizar, el uso periódico de la herramienta genérica diseñada como plan de mejoramiento en la implementación de prácticas logísticas, contribuirá a Coomeva Corredores de Seguros con la garantía del mejoramiento continuo y permitirá que a nivel de líderes y funcionarios operativos se pueda adoptar una cultura logística de eficiencia basados en calidad, oportunidad y ahorro continuo, de fácil manejo. Sin embargo, en caso de no lograr el uso frecuente del plan diseñado, aunque en la actualidad los procesos se hayan entregado con alto nivel de eficiencia, al ser dinámicos, en poco tiempo quedarían obsoletos, generando desperdicios para la organización, la cual estaría perdiendo competitividad y aumentaría el riesgo operativo que ya se encuentra mitigado.

Referencias bibliográficas

Álvarez C., G. M. (2012). *Satisfacción de los Clientes y Usuarios con el Servicio ofrecido en Redes de Supermercados Gubernamentales*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

- American Marketing Association (A.M.A.). (2009). *Dictionary of Marketing Terms*. [en línea]. Madrid: MarketingPower.com. Disponible en: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1111.php>. [2015, 01 de enero 2015].
- Arana Ramirez, R. E. (20 de 01 de 2016). Entrevista al Gerente General Coomeva Corredores de Seguros. (A. Useche Valenzuela, Entrevistador).
- Botia Fonseca, O., & Rivera Moreno, D. P. (2008). *Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del grupo Unipharm*. Bogotá. Recuperado de: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1191
- Castaño Ángel, D. & Duque Palacio, S. (2011). *Estrategias y prácticas logísticas en las empresas del sector metalmecánico en Pereira y Dosquebradas entre 2008 y 2010*. Pereira: Universidad Católica de Pereira.
- Coomeva Corredores de Seguros (2016). *Informe Anual 2016*. Santiago de Cali: Coomeva-Corredores de Seguros.
- Coomeva Corredores de Seguros. (2014). *Matriz de procesos CCS*.
- Fleitman, Jack. (2000). *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw Hill. p. 82.
- Hernández Monterroza, A. C. & Ruiz Toledo, C. L. (2012). *Desarrollo de un plan estratégico de logística para la empresa ACONQUISTAR S.A.S.*
- Kotler, P., Bloom, P., y Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- La Rosa, E. (1995). *Proyecto de Investigación*. Caracas: El Juego Ciencia Editores.
- Lamb Charles, Hair Joseph y Mcdaniel (2002). *Marketing. España: 6a Edición*. International Thomson Editores S.A., 2002. p. 383.
- Martínez Flórez, L. R. (2009). *Propuesta de mejoramiento de un centro de distribución de retail, a través de la distribución en planta y el*

rediseño de los procesos operativos de recepción, almacenamiento, alistamiento y despacho. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Monterroso, E. (2014). El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento. [En línea] Disponible en: <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf> [Consultado 4 enero de 2014]

Morales Mendéz, P. C. (2013). *Diseño de una guía para detectar de una organización cliente está preparada para recibir servicios de ti, a través del modelo de eSCM-CL*. México, D.F: Instituto Tecnológico Autónomo de México.

Porto, J. (2009). *Definición de logística* [En línea] Disponible en: <http://definicion.de/logistica/> [Consultado 2 enero de 2017]

Saenz, D. (2003). *Investigación académica con apoyo en tecnologías de información*. México: Digital del Tecnológico de Monterrey.

Sandahusen L.R.(2002). *Mercadotecnia*. México: Compañía Editorial Continental.

Walker, S. E., Etzel, M., & Stanton, W. (2007). *Fundamentos de marketing*. Editorial McGraw Hill.

Warrington James H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: Mc Graw Hill.

ANÁLISIS COMPARADO DE LOS DETERMINANTES DE LA DURACIÓN DE DESEMPLEO FEMENINO EN CALI Y SU ÁREA METROPOLITANA EN LOS SEGUNDOS TRIMESTRES DE 2018 Y 2019, UTILIZANDO LA FUNCIÓN DE SUPERVIVENCIA KAPLAN-MEIER

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE DETERMINANTS OF FEMALE UNEMPLOYMENT DURATION IN CALI AND ITS METROPOLITAN AREA IN THE SECOND QUARTERS OF 2018 AND 2019 USING THE KAPLAN-MEIER SURVIVAL FUNCTION

Claudia Alejandra Giraldo Rodríguez

✉ giraldoclaudia92@gmail.com

© <https://orcid.org/0000-0002-4260-4975>

Dayana Marcela Orobio Flor

✉ dhaya3850@gmail.com

© <https://orcid.org/0000-0001-5235-1185>

Johyner Obregón Morales

✉ johyner.obregon00@usc.edu.co

© <https://orcid.org/0000-0003-3170-4441>

Universidad Santiago de Cali
Cali, Colombia

Cita este capítulo:

Giraldo Rodríguez, C. A., Orobio Flor, D. M. y Obregón Morales, J. (2021). Análisis comparado de los determinantes de la duración de desempleo femenino en Cali y su área metropolitana en los segundos trimestres de 2018 y 2019, utilizando la función de supervivencia Kaplan-Meier. En: Duque Ceballos, J. L. y Vásquez Rivera, O. I. (Eds. científicos). *Investigación y consultoría en Dirección Empresarial* (pp. 311-343). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

ANÁLISIS COMPARADO DE LOS DETERMINANTES DE LA DURACIÓN DE DESEMPLEO FEMENINO EN CALI Y SU ÁREA METROPOLITANA EN LOS SEGUNDOS TRIMESTRES DE 2018 Y 2019, UTILIZANDO LA FUNCIÓN DE SUPERVIVENCIA KAPLAN-MEIER

RESUMEN

El desempleo en Colombia se presenta de manera diferenciada en diversos grupos poblacionales, afectando en mayor medida a las mujeres en comparación con los hombres. No obstante, la reducción en el tiempo promedio de búsqueda de una vacante es clave para incrementar los flujos de entrada y salida de las mujeres al mercado laboral y así controlar la tasa de desempleo femenina. El propósito del trabajo es realizar un análisis comparado entre la duración del desempleo femenino estimada en Colombia en el segundo trimestre de 2018 y en el segundo trimestre de 2019, con el fin de establecer los principales determinantes de la duración de la búsqueda de empleo y el tiempo de la búsqueda asociado. Se presume que las mujeres tardan más, a diferencia de los hombres, en obtener un empleo debido a sus obligaciones culturales de cuidado de los niños, adultos mayores y las labores del hogar, y el tiempo de búsqueda se mantiene estable en el periodo de análisis. El trabajo evidencia que en el año 2018 y 2019 las mujeres encontraron empleo en las primeras 22 semanas (61% de las mujeres), la proporción restante de mujeres se emplean en los periodos siguientes. Finalmente, se encuentra evidencia que permite afirmar que una mujer comprometida tiende a permanecer más tiempo en el desempleo, en comparación a una

mujer no comprometida, debido a la dependencia que se genera a los ingresos de su pareja, al ingreso no laboral o la responsabilidad que implica el cuidado de los hijos o familiares.

Palabras clave:

Desempleo, mujeres, función Kaplan-Meier, probabilidad, Cali A.M.

ABSTRACT

Unemployment in Colombia exhibits different traits among different population groups, affecting mostly women relative to men. However, decreasing average job-search time is of utmost importance in order to increase women's labor market inflows and outflows, thus reining in female unemployment rate. The purpose of this work is to perform comparative analysis between estimated female unemployment duration in Colombia in the second trimester of 2018, and that of the second trimester of 2019, in order to establish the main drivers of job-search time. It is presumed that women take a longer time to find a job, compared to men, due to cultural obligations related to child and elderly care, and house chores, and that job-search time remains stable during the period of analysis. Our results show that in the years 2018 and 2019 women find a job within the first 22 weeks (61% of women), and the remaining proportion find employment in the following periods. Finally, we find evidence that engaged women tend to remain unemployed for a longer time relative to non-engaged women, due to dependency toward their partner's income, to non-labor income, or to child/family care responsibilities.

Keywords:

Unemployment, women, Kaplan-Meier Function, probability, Cali A.M.

INTRODUCCIÓN

El desempleo es una de las problemáticas más importantes de las sociedades actuales. El nivel de desempleo que registre una sociedad puede determinar el nivel de bienestar que gocen sus ciudadanos. Sin embargo, las economías de mercado pueden presentar algún porcentaje de desempleo explicado por los ajustes estructurales de sus sectores productivos o por las decisiones particulares de los individuos, quienes buscan mejores oportunidades laborales. El problema radica en el tiempo que tarden los trabajadores en “engancharse” en otra vacante laboral debido a que una búsqueda demasiado larga puede generar pérdida de aprendizajes, habilidades y destrezas adquiridas a través de su experiencia.

De esta manera, la duración del desempleo puede definirse como el tiempo en el que una persona tarda en encontrar empleo. El tiempo de tardanza en la búsqueda puede ser afectado de distintas maneras por factores asociados al desempleado como su edad, el género, el nivel de educación y su estado civil, entre otros, pueden afectar positiva o negativamente el tiempo de permanencia en el desempleo. Además, existen factores macroeconómicos que afectan la duración de la búsqueda como los altos costes de formación profesional, escasez real de mano de obra para determinado tipo de vacantes, las rigideces de la política de salario mínimo y la falta de flexibilidad en la contratación de los trabajadores.

Uno de los grupos poblacionales que presentan mayores dificultades con su participación en el mercado laboral en Colombia son las mujeres. Las medidas realizadas para Colombia recurrentemente registran una mayor tasa de desempleo para las mujeres que para los hombres (Castillo et al., 2018). Según el Departamento de

Investigación del Banco Interamericano de Desarrollo (2019), la población femenina en Latinoamérica experimenta altos niveles de desempleo, precaria participación y ocupación, segregación laboral, salarios más bajos y una alta participación en actividades informales. La limitada y tardía participación femenina en el mercado laboral se acrecienta debido a factores culturales como la exclusiva responsabilidad familiar y de crianza que se le atribuye a la mujer en el hogar y el compromiso con los deberes domésticos. El estado civil, su nivel de educación y la edad de la mujer desempleada refuerzan los efectos de la duración de la búsqueda de una vacante. El propósito de este trabajo es realizar un análisis comparado entre la duración del desempleo femenino estimada en Colombia en el segundo trimestre de 2018 y la estimada en el segundo trimestre de 2019, con el fin de establecer los principales determinantes de la duración de la búsqueda de empleo y el tiempo de la búsqueda asociado.

El presente trabajo se divide en tres componentes. En primer lugar, se presenta la revisión de la literatura especializada acerca de los determinantes de la duración del desempleo a nivel local, nacional e internacional. En la segunda parte se presentará el marco de teórico y metodológico con el que se desarrollará el trabajo y se ilustran los resultados obtenidos en la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) para los segundos trimestres del año 2018 y 2019 con relación al desempleo femenino. La tercera parte registra los resultados obtenidos por el modelo empírico estimado. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de política pública.

MARCO TEÓRICO

La duración del desempleo está definida como el periodo promedio en el que un individuo permanece desempleado de forma continua; dada la tasa de desempleo, y cuanto más corto sea el periodo de búsqueda, mayores serán los flujos de entrada y salida de los trabajadores en el mercado (Dornbusch & Fischer, 1991). El problema de la duración del desempleo ha sido estudiado en Colombia a través de diferentes métodos de estimación y utilizando diferentes variables de interés. A continuación se presentan los trabajos utilizados como referentes a nivel nacional e internacional.

A nivel nacional sobresale el trabajo de Castellar y Uribe (2006) quienes analizaron los periodos entre 1988 y 1998 para Cali y su área metropolitana. El trabajo utilizó características como el estado civil e ingresos no laborales como variables que restringen la participación de las mujeres en el mercado laboral en mayor proporción con respecto a los hombres. Los autores estimaron un modelo de falla acelerada bajo la metodología Weibull utilizando como determinantes de la duración del desempleo las variables jefe de hogar, género, ingresos no laborales, educación, experiencia e incorporando la dispersión salarial como coeficiente de variación salarial del sector donde el individuo está buscando empleo. Los resultados de la estimación arrojaron que la condición de ser jefe de hogar reduce la probabilidad de estar desempleado en un 74% y la condición de ser hombre disminuye dicha probabilidad en un 60%. Para el caso de la educación, el trabajo encontró que en los primeros ocho años la educación formal aumentó el tiempo de búsqueda, y a partir de ahí, la disminuye. Cada año adicional de experiencia laboral disminuye la probabilidad de permanecer en el desempleo en un 2%. Finalmente, a mayor dispersión salarial se encontró mayor tiempo

de búsqueda, excepto en la crisis de 1998, en la cual la variable dejó de ser significativa.

El trabajo realizado por Jiménez (2012) estudió la búsqueda y la duración del desempleo utilizando la GEIH en los segundos trimestres de 2009 y 2010 para Cali y su área metropolitana. El trabajo utilizó la metodología Kaplan–Meicer y usó los canales de búsqueda para determinar la efectividad de la búsqueda y salida del desempleo. Los resultados muestran que a partir de la semana 39 es más probable salir del desempleo utilizando los canales de búsqueda formales. Adicionalmente evalúa la duración del desempleo estimando dos funciones de distribución paramétrica de Weibull y Gompertz empleando como variables explicativas la jefatura del hogar, el sexo del desempleado, edad e ingresos no laborales. Las variables explicativas para ambas estimaciones fueron significativas para los dos trimestres a excepción de los ingresos no laborales y la jefatura del hogar. Para el segundo trimestre de 2009 ser hombre y contar con mayor nivel de educación reduce la duración del desempleo, siendo menor con respecto a las mujeres.

Hernández y Rivera (2017) aplicaron una estimación por cuantiles utilizando la GEIH en el periodo de 2012 a 2014 para Cali a su área metropolitana. Se estiman tres regresiones cuantílicas correspondientes a las semanas de duración del desempleo, así: 8 semanas, 16 semanas y 48 semanas. El trabajo estimó modelos de MCO y de falla acelerada tipo Weibull, utilizando las mismas variables explicativas de Jiménez (2012), a excepción de ingresos no laborales y los canales de búsqueda e incluyendo la clase de trabajo no remunerado y la presencia de hijos menores de 6 años en el hogar. En los resultados se encuentra que los jefes de hogar salen más rápido del desempleo en el primer cuartil con 6,3% de probabilidad, mientras

que tener hijos menores de seis años disminuye la probabilidad de continuar en el desempleo en un 2% para el primer cuartil. En cuanto al análisis de género, el trabajo encuentra que una mujer sale del desempleo en dos meses y un hombre en un mes, resaltando la importancia del enfoque cuantílico para observar los impactos de las características del individuo en las duraciones del desempleo.

Arango y Ríos (2015) utilizaron la GEIH en el periodo de octubre de 2007 hasta diciembre de 2012 para estimar la duración del desempleo en Colombia, incluyendo como variables determinantes de la duración del desempleo, la jefatura del hogar, el sexo, la edad, la clase de trabajo no remunerado y la presencia de hijos mejores de seis años. Los autores utilizaron una metodología no paramétrica con la función de supervivencia Kaplan-Meier. Los resultados obtenidos permiten afirmar que la probabilidad de salir del desempleo es menor para las mujeres comprometidas y mayor para los hombres. Además, la presencia de niños en el hogar disminuye la probabilidad de salir del desempleo para la mujer y aumenta la de los hombres. Los resultados bajo la estimación paramétrica de falla acelerada Weibull evidenciaron que el ingreso de la pareja tiene como consecuencia una mayor duración en los episodios de desempleo en las mujeres que en los hombres, y la presencia de niños en el hogar refuerza este resultado.

A nivel internacional Vincenzi, Garita y Zúñiga (2014) realizaron un análisis sobre la dinámica de transición y duración del desempleo en Costa Rica para el 2012 utilizando datos de las Encuestas Continuas de Empleo (ECE) que lleva a cabo el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). El trabajo distingue tres estados de actividad (empleado, desempleado e inactivo) como variable explicada y como variables explicativas identifica el género, el estado civil, la edad,

los niveles educativos y una variable dicotómica para determinar la zona geográfica. Para el análisis se construyó una matriz de Márkov, luego realizó una regresión logística binomial y posteriormente se realizó una estimación utilizando un modelo Logit multinomial. Los resultados muestran que la variable género presenta coeficientes positivos, lo que indica que el desempleo es más alto en las mujeres que en los hombres. En promedio, el 35% de las mujeres lograron salir del desempleo mientras que para los hombres fue el 65%. A su vez, se evidenció que las mujeres suelen tener periodos de desempleo significativamente más largos que los hombres, siendo para las mujeres entre seis meses y un año mientras que para los hombres entre un mes y tres meses.

Arranz, Cid y Muro (2000) analizaron la duración del desempleo en Argentina, considerando la base de datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), elaborada por el Instituto de Estadísticas y Censos (INDEC) para los años 1997 y 1998. El trabajo identifica como factores determinantes de la duración del desempleo la edad, el estado civil, el nivel educativo, las responsabilidades familiares derivadas de la posición dentro de la familia, número de personas sin empleo en el hogar, la situación de actividad económica del jefe de familia, la experiencia laboral previa, la rama de actividad del empleo anterior y la renta familiar mensual. Para la estimación hicieron uso de un modelo binomial utilizando la función de verosimilitud para dos modelos: uno estático y otro dinámico. Ambos modelos determinaron que el nivel de capital humano de los individuos tiene una influencia positiva sobre la duración del desempleo. Asimismo, las tasas de salida de desempleo en los grupos de edad comprendidos entre 35-40 y 40-50 años son mayores mientras que el nivel educativo reduce la probabilidad de permanecer en el desempleo en 13% y la experiencia la aumenta en un 23%. Además, las responsabilidades

familiares incrementan en general la probabilidad de duración del desempleo en un 18% debido a los esfuerzos de la búsqueda.

Foronda y Alcaraz (2015) trabajaron en la estimación y la identificación de las características de la duración del desempleo en Bolivia, utilizando la base de datos de la Encuesta de Hogares y la Encuesta del Mercado Laboral en Bolivia. Las variables para explicar las características de la duración de desempleo son el nivel de educación del individuo, su zona geográfica de ubicación, edad y género (variable dicotómica: 1 para mujer, 0 otro caso). Se realizan tres estimaciones utilizando metodologías no paramétricas, paramétricas y semiparamétricas. Bajo la estimación no paramétrica utilizando la función de supervivencia Kaplan-Meier y la función de riesgo acumulado Nelson-Aalen, para ambas funciones de supervivencia según el sexo, se encuentra como a medida que se incrementa la duración del desempleo y los desempleados son aproximadamente el 40%, son las mujeres a las que les cuesta más encontrar empleo que a los hombres; bajo la función de supervivencia Kaplan-Meier hasta el primer trimestre de desempleo la mayor parte de los hombres como mujeres encontraron trabajo, después del primer semestre la diferencias de género se hacen notorias. El 70% de los hombres encontraron empleo en contraste con el 66% de las mujeres. El riesgo acumulado Nelson-Aalen según el sexo fue consistente con el anterior método, los hombres obtuvieron un mayor riesgo acumulado de ser contratados que las mujeres después del primer semestre. En la estimación de los modelos paramétricos y semiparamétricos, se encuentra que a mayor edad el riesgo de salir del desempleo del individuo disminuye en un 2%, respecto al género la condición de ser mujer disminuye la probabilidad de salir del desempleo en un 19.8% aproximadamente.

Long (2009) utilizó los datos de *British Household Panel Survey* (BHPS) durante el período 1991-2006 con el propósito de examinar los factores que afectan a la duración de desempleo en Inglaterra. Para su propósito utilizó variables como la edad, el estado civil, la etnia, el número de hijos en el hogar, el nivel de educación, tipo de tenencia de la vivienda, la actividad ejecutada en el trabajo anterior y la localización geográfica. El autor desarrolló un modelo de peligro proporcional de Cox en tiempo discreto y encontró una función de peligro donde es menos probable salir del desempleo a mayor tiempo de duración en el desempleo. De esta manera, a partir del mes 50 los trabajadores desalentados abandonan el mercado de trabajo pasando del desempleo a la inactividad. Respecto al efecto de las variables de características personales, se encontró que aquellos trabajadores con mayores niveles de educación presentan una probabilidad de salir del desempleo del 22%, en comparación con aquellos trabajadores con un nivel de educación menor y que presentan una probabilidad del 27%. Por otra parte, se encontró no significativa la variable etnicidad y el número de hijos en el hogar. En cuanto al género, el trabajo encontró que los hombres casados son más propensos a salir del desempleo con una probabilidad del 33%. Finalmente, el trabajo sugiere que haya un rol más activo por parte del gobierno para evitar que los desempleados pierdan el contacto con el mercado laboral debido a que el distanciamiento puede incrementar los tiempos de búsqueda.

Los trabajos revisados identificaron aspectos teóricos y prácticos para la descripción del comportamiento de los determinantes de la duración del desempleo femenino en Cali y su área metropolitana. La revisión bibliográfica permitió identificar variables que explican la duración del desempleo como la edad, los años de escolaridad, la jefatura del hogar, la presencia de hijos menores de seis años, el estado

civil, los ingresos no laborales y el tipo de trabajo no remunerado. La hipótesis de investigación del trabajo señala que las características propias del individuo desempleado, su perfil socioeconómico y su escolaridad inciden sobre el tiempo que tarda en alcanzar una nueva vacante en el mercado laboral en Cali y su área metropolitana en los segundos trimestres del año 2018 y 2019.

METODOLOGÍA

La data se tomó de la información suministrada por la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) del Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE- (2018), correspondiente a los segundos trimestres de los 2018 y 2019. La muestra está compuesta por dos grupos. Un grupo lo conforman aquellas personas en edad de trabajar (PET) que se encuentran desempleadas, y el otro grupo lo constituyen las personas actualmente ocupadas pero que estuvieron desempleadas entre el trabajo anterior y el actual. De esta manera, la muestra correspondiente al segundo trimestre de 2018 estuvo compuesta por 1947 observaciones de las cuales 279 observaciones correspondieron a desocupados y 1668 ocupados. Para el segundo trimestre de 2019 se contó con 2030 observaciones de las cuales 298 observaciones correspondieron a desocupados y 1732 ocupados. En tabla 1 se presentan las características de las variables de interés y sus signos esperados.

Tabla 1. Descripción de variables y signos esperados

Variable		Descripción AFT	Signo esperado	
			PH	
Variable Dependiente	Duración del Desempleo	Variable continua que corresponde al número de semanas en desempleo.	N/A	N/A
Capital Humano	Edad	Variable cuantitativa medida en años, la edad se toma en cuenta en el momento en el que la persona entra en el desempleo. Se espera que a mayor edad el tiempo de duración del desempleo sea mayor, debido a que a mayor edad es más difícil encontrar empleo.	+	-
	Años de Escolaridad	Variable cuantitativa medida en años, los años de escolaridad hace referencia a si la persona cuenta con algún nivel educativo al momento de entrar en el desempleo. El efecto marginal esperado es positivo, al aumentar los años de escolaridad el tiempo de duración del desempleo debe ser menor.	+	-
Contexto Socioeconómico	Jefe de Hogar	Variable dicotómica que toma el valor de 1, si el individuo es jefe de hogar y 0 lo contrario, como este individuo tiene la responsabilidad de sostener un hogar, se espera que si el individuo es jefe de hogar el tiempo de duración del desempleo sea menor.	-	+

Contexto Socioeconómico	Presencia de Hijos Menores de 6 Años	Variable dicotómica que toma el valor de 1, si el individuo tiene hijos menores de 6 años y 0 lo contrario, se espera que la condición de tener hijos menores de 6 años disminuya la duración del desempleo.	-	+
	Estado Civil	Variable dicotómica que toma el valor de 1, si el individuo está comprometido y 0 lo contrario, se espera que la condición de estar comprometida aumente la duración del desempleo.	+	-
	Ingresos no Remunerados	Variable dicotómica que toma el valor de 1, si el individuo recibe prestación no remunerada y 0 lo contrario, se espera que la condición de recibir rubros no remunerados aumente la duración del desempleo.	+	-
	Clase de Trabajo no Remunerado	Variable dicotómica que toma el valor de 1, si el individuo realiza algún trabajo no remunerado y 0 lo contrario, se espera que la condición de tener un trabajo no remunerado aumente la duración del desempleo.	+	-

Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar que la interpretación de los signos esperados bajo las metodologías de falla acelerada (AFT) y riesgos proporcionales (PH) es diferente: En AFT un signo positivo significa que la variable aumenta la probabilidad de permanecer en el desempleo y un signo negativo disminuye esta probabilidad. En PH un signo positivo significa que la probabilidad de salir del desempleo aumenta, mientras que un signo negativo disminuye esta probabilidad. Es por ello que el signo esperado es contrario para ambas estimaciones. Además, en la tabla 2 se presentan las estadísticas descriptivas para las variables de interés a partir de la data de la GEIH de los segundos trimestres del año 2018 y 2019.

Tabla 2. Estadísticas descriptivas para los segundos trimestres de 2018 y 2019

Variable	Estado	Número de Observaciones		Duración Desempleo (1)		Estadísticas Descriptivas (2)	
		2018	2019	2018	2019	2018	2019
Es Jefe de Hogar	Ocupado	585	622	41,74	38,24	0,3400 (0,4738)	0,3369 (0,4727)
	Desocupado	77	62	25,61	34,66		
No es Jefe de Hogar	Ocupado	1083	1110	37,85	42,87	0,1644 (0,3707)	0,1596 (0,3663)
	Desocupado	202	236	23,98	27,84		
Tiene Hijos Menores de 6 Años	Ocupado	260	268	35,80	28,24	0,4756 (0,4995)	0,4724 (0,4993)
	Desocupado	60	56	17,72	23,12		
No Tiene Hijos Menores de 6 Años	Ocupado	1408	1464	39,84	43,58	0,1171 (0,3216)	0,1068 (0,3090)
	Desocupado	219	242	26,27	30,68		
Comprometido	Ocupado	809	803	43,53	31,70	0,9029 (0,2961)	0,8970 (0,3039)
	Desocupado	117	156	25,88	49,63		
No Comprometido	Ocupado	859	929	35,14	33,94	0,1171 (0,3216)	0,1068 (0,3090)
	Desocupado	162	142	23,38	26,58		
Recibe rubros No Remunerados	Ocupado	198	189	48,40	50,41	0,1171 (0,3216)	0,1068 (0,3090)
	Desocupado	30	28	17,26	31,03		
No Recibe rubros No Remunerados	Ocupado	1470	1543	37,98	40,08	0,1171 (0,3216)	0,1068 (0,3090)
	Desocupado	249	270	25,93	29,07		
Trabajo No Remunerado							
Si Realiza Oficios del Hogar	Ocupado	1489	1538	40,99	41,15	0,9029 (0,2961)	0,8970 (0,3039)
	Desocupado	269	283	24,54	28,69		
No Realiza Oficios del Hogar	Ocupado	179	194	24,42	41,69	0,1171 (0,3216)	0,1068 (0,3090)
	Desocupado	10	15	21,4	40,00		

Si Cuida Niños	Ocupado	585	597	40,99	35,84	0,3677 (0,4823)	0,3566 (0,4791)
	Desocupado	131	127	24,54	27,15		
No Cuida Niños	Ocupado	1083	1135	24,42	44,17	0,0539 (0,2259)	0,0630 (0,2431)
	Desocupado	148	171	21,4	30,81		
Si Cuida Enfermos	Ocupado	89	98	69,52	51,88	0,0010 (0,0320)	0,0034 (0,0586)
	Desocupado	16	30	32,31	35,13		
No Cuida Enfermos	Ocupado	1579	1634	37,50	40,57	0,0318 (0,1756)	0,0216 (0,1456)
	Desocupado	263	268	23,95	28,60		
Si Realiza Trabajo Comunitario	Ocupado	2	6	12,00	6,00	0,0318 (0,1756)	0,0216 (0,1456)
	Desocupado	0	1	0,00	4,00		
No Realiza Trabajo Comunitario	Ocupado	1666	1726	39,25	41,33	10,74 (4,16)	10,81 (4,16)
	Desocupado	279	297	24,43	29,34		
Si Realiza Otras Actividades	Ocupado	55	35	28,95	25,94	10,74 (4,16)	10,81 (4,16)
	Desocupado	7	9	39,57	32,22		
No Realiza Otras Actividades	Ocupado	1613	1697	39,53	41,53	39,54 (14,16)	39,52 (14,49)
	Desocupado	272	289	24,04	29,17		
Edad	Ocupado	1668		1732		39,54 (14,16)	39,52 (14,49)
	Desocupado	279		298			
Años de Escolaridad	Ocupado	1668		1732		10,74 (4,16)	10,81 (4,16)
	Desocupado	279		298			

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la GEIH del DANE.

Nota: (1) Promedio de duración del desempleo en semanas, duración del desempleo para los ocupados y tiempo de búsqueda para los desocupados. **(2)** Media y desviación estándar en paréntesis.

La función de distribución de supervivencia que se propuso en el trabajo representa la probabilidad de que la duración de la búsqueda no llegue hasta más de días y la función de supervivencia es la

probabilidad de que la búsqueda sea mayor a periodos. La relación muestra a aquellas personas que salen del desempleo en el instante sobre aquellas que continúan en el desempleo (Foronda y Alcaraz, 2015).

La función de supervivencia no es más que la función de distribución acumulativa inversa T de y se representa como:

$$S(t) = \Pr(T > t) = 1 - F(t)$$

La función de supervivencia reporta la probabilidad de sobrevivir más allá del tiempo, dicho de otra manera, es la probabilidad de que no haya ningún evento de error antes de T . La función es igual a uno si $t=0$ y disminuye hacia cero cuando t va al infinito.

La literatura especializada consultada en los antecedentes evidenció la preferencia por la utilización de los métodos de análisis de supervivencia, por ende, se empleará el método de supervivencia no paramétrico utilizando los estimadores de la función de riesgo Kaplan-Meier.

El análisis no paramétrico no impone restricciones al conjunto de datos debido a que no hace ninguna suposición sobre la forma de la función de supervivencia, y por tanto, no hace ninguna suposición sobre el peligro y el peligro acumulativo. Las comparaciones de la función de supervivencia se realizan en un nivel cualitativo sobre los valores de las covariables.

El estimador Kaplan-Meier es un estimador no paramétrico de la función de supervivencia $S(t)$ en cualquier momento t , es dado por la ecuación:

$$\hat{S}(t) = \prod_{j|t_j \leq t} \left(\frac{n_j - d_j}{n_j} \right)$$

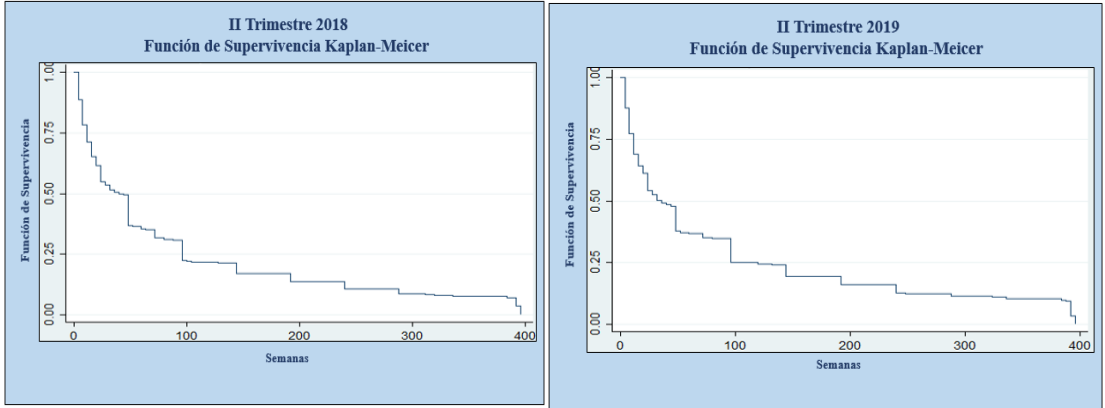
En la ecuación n_j es el número de individuos en riesgo en el momento t_j y d_j es el número de fracasos en el momento t_j . El producto es calculado de todo el tiempo de falla observado menor o igual que t .

La técnica Kaplan-Meier es útil solamente como método de evaluación preliminar, dado que es un método puramente descriptivo para la evaluación de una variable. La curva de supervivencia presenta una forma escalonada, dado que la proporción de personas que continúan en observación sin contratar cambia exactamente en los momentos predeterminados en que la contratación ocurre, por lo que se da un salto en cada tiempo de falla discreta.

RESULTADOS

La data utilizada es la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) para Cali y su área metropolitana en los segundos trimestres de los 2018 y 2019. Las estimaciones se realizaron con el software estadístico Stata 14®. La figura 1 muestra la función de supervivencia estimada para los segundos trimestres de 2018 y 2019.

Figura 1. Función de supervivencia para los trimestres II de 2018 y 2019 en Cali A.M.



Fuente: Elaboración propia. Cálculos en Stata 14 con los datos de la GEIH 2018 y 2019.

En las curvas de supervivencia el tiempo de duración del desempleo se expresa en semanas. Dado que los datos presentan censura, en cada intervalo de tiempo hay una parte de desempleados que son contratados y otra cuyas observaciones se encuentran censuradas, es decir que en el momento de la entrevista continuaban desempleados.

En cuanto a los resultados, en la función de supervivencia para el 2018 se observa que la probabilidad de permanecer en el desempleo en las primeras 22 semanas es de 61% para las mujeres, lo cual indica que alrededor del 46% de las mujeres terminaron su búsqueda en las primeras 22 semanas. Para el 2019 ocurre lo mismo, se puede evidenciar que en las primeras semanas las mujeres encuentran empleo más rápidamente (61% de las mujeres se emplean en las primeras 22 semanas) y en los últimos periodos quedan menos mujeres desempleadas. A continuación, se presenta la tabla 3 que resume los resultados obtenidos en la modelación.

Tabla 3. Función de supervivencia Kaplan-Meier

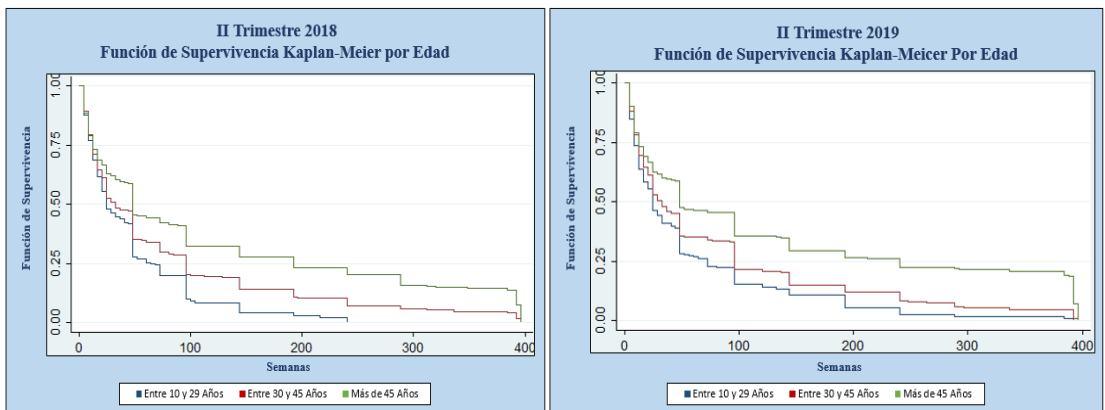
Tiempo (Semanas)	Total en Riesgo al Comienzo (N° de observaciones)		Contratados (N° de observaciones)		Función de Supervivencia Kaplan-Meier	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
1	1196	1254	0	0	1,00	1,00
22	584	629	416	441	0,61	0,61
43	454	464	106	129	0,50	0,48
64	288	307	131	110	0,35	0,36
85	249	289	34	16	0,31	0,34
106	164	204	74	81	0,21	0,25
127	163	191	1	4	0,21	0,24
148	161	183	34	40	0,17	0,19
169	127	145	1	0	0,16	0,19
190	123	145	0	0	0,16	0,19
211	100	114	23	23	0,13	0,16
232	99	113	1	1	0,13	0,15
253	98	88	20	24	0,10	0,12
274	77	87	0	1	0,10	0,12
295	76	80	16	7	0,08	0,11
316	60	79	2	1	0,08	0,11
337	57	77	3	6	0,07	0,10
358	55	77	1	0	0,07	0,10
379	55	77	0	0	0,07	0,10
400	27	23	54	72	.	.

Fuente: Elaboración propia. Cálculos en Stata 14 datos de la GEIH del DANE.

La tabla 3 presenta los resultados obtenidos de las funciones de riesgo y peligro acumulado. Las funciones de supervivencia y riesgo acumulado para los segundos trimestres de 2018 y 2019 son muy similares en los resultados. Después de 2 años (106 semanas) la probabilidad de duración de desempleo para las mujeres es de alrededor del 21% y 25% (2018 y 2019, respectivamente) y el periodo más largo de duración del desempleo de la mujer es de alrededor de 8 años (396 semanas). Entre tanto, la probabilidad promedio de duración de desempleo de la mujer para el 2018 es de 24,2% y para el 2019 de 26,3%.

A continuación, la figura 2 muestra la función de supervivencia por edad estimada para los segundos trimestres de 2018 y 2019.

Figura 2. Función de supervivencia por edad para el II trimestre de 2018 y 2019 en Cali-AM

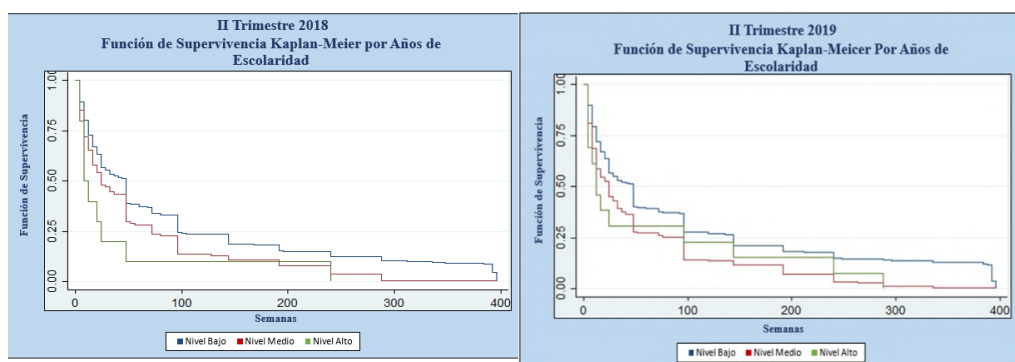


Fuente: Elaboración propia. Cálculos en Stata 14 con los datos de la GEIH 2018 y 2019.

Se puede evidenciar que para ambos trimestres las mujeres menores de 30 años tienen una menor probabilidad de permanecer en el desempleo. En 2018, las mujeres menores de 30 años lograron salir del desempleo después de 4 años (197 semanas), con una probabilidad de 3,2% de duración de desempleo. En el segundo trimestre de 2019 las mujeres menores de 30 años lograron salir del desempleo después de 7 años (344 semanas), con una probabilidad de 1,9% de duración del desempleo. El promedio de duración de desempleo para las mujeres mayores de 30 años hasta 45 años, en el 2018 y 2019, fue del 22%. Las mujeres mayores de 45 años presentaron una mayor probabilidad de permanecer en el desempleo en comparación con las mujeres entre 30 y 44 años, para ambos periodos, con una probabilidad promedio de permanecer en el desempleo de 31% para el 2018 y del 34% para el 2019.

A continuación, la figura 3 muestra la función de supervivencia por años de escolaridad estimada para los segundos trimestres de 2018 y 2019.

Figura 3. Función de supervivencia por años de escolaridad para el II trimestre de 2018 y 2019 en Cali-A.M.



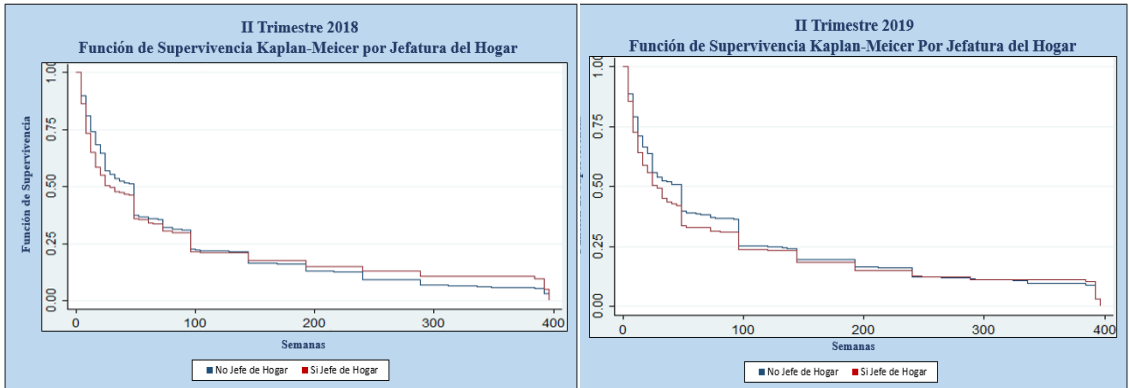
Fuente: Elaboración propia. Cálculos en Stata 14 con los datos de la GEIH 2018 y 2019.

En la gráfica se evidenció que las mujeres con un nivel bajo de educación (básica secundaria) presentaron una mayor probabilidad de permanecer en el desempleo, mientras que las mujeres con un nivel de educación alto (posgrado, maestría, PhD) lograron salir del desempleo a los 4 años (197 semanas), con una probabilidad de duración del desempleo de 10% para el 2018, mientras que para el 2019 lograron salir del desempleo a los 5 años (246 semanas), con una probabilidad de duración del desempleo de 7,6%. Durante el segundo trimestre de 2018 las mujeres con un nivel medio de educación (técnico, tecnológico, pregrado) presentaron una mayor probabilidad de permanecer en el desempleo en comparación con las mujeres con un nivel de educación alto, hasta más de 3 años (148 semanas).

En 2018, las mujeres con un nivel medio y alto de educación presentaron una probabilidad de duración en el desempleo casi idéntica. A diferencia de 2019, donde las mujeres con un nivel alto de educación presentaron una mayor probabilidad de duración en el desempleo después de 2 años (99 semanas) de estar en esta situación, con una probabilidad de duración del 23%, en comparación con las mujeres con un nivel de educación medio, las cuales después de 2 años (99 semanas) de estar en desempleo redujeron la probabilidad de estar en esta situación de 27,9% a 14,33%. En promedio, la probabilidad de permanecer en el desempleo para las mujeres con un nivel bajo de educación es de 25% para el 2018 y del 27% para el 2019. Las mujeres con un nivel medio de educación presentaron una probabilidad promedio de permanecer en el desempleo de 18% para el 2018 y el 2019, mientras que las mujeres con un nivel alto de educación presentaron una probabilidad promedio de permanecer en el desempleo de 28% para el 2019 y del 31% para el 2019.

La Figura 4 muestra la función de supervivencia para la jefatura del hogar, estimada para los segundos trimestres de 2018 y 2019.

Figura 4. Función de supervivencia para la jefatura del hogar para el II trimestre de 2018 y 2019 en Cali-A.M.



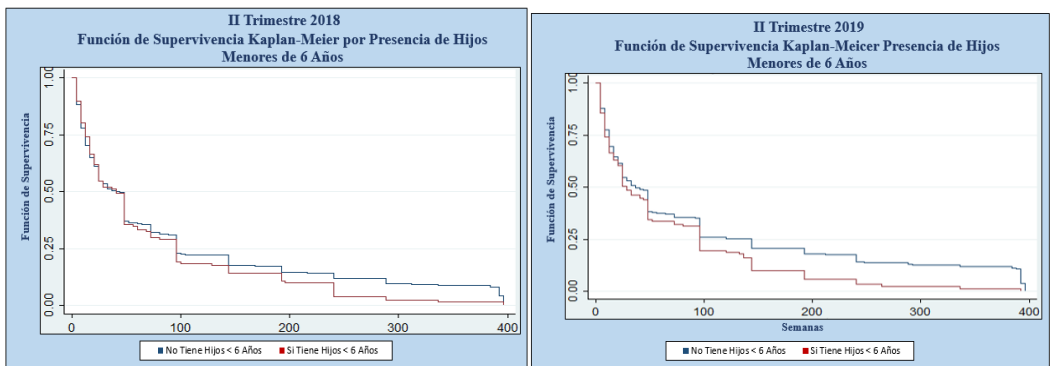
Fuente: Elaboración propia. Cálculos en Stata 14 datos de la GEIH 2018 y 2019.

Se puede evidenciar que en ambos trimestres la función de supervivencia es muy similar entre las mujeres jefes y no jefes de hogar. En las primeras semanas, la probabilidad de permanecer en el desempleo es mayor para las mujeres no jefas de hogar. Para el 2018 después de 3 años (148 semanas) las funciones tienden a tener un comportamiento casi idéntico entre las dos categorías hasta después de los 4 años (197 semanas) cuando la función de supervivencia es mayor para las mujeres jefas de hogar. Es decir, que la probabilidad de permanecer en el desempleo aumenta para las mujeres cabeza de familia en un 14%. Para el 2019 se presenta la misma situación en las primeras semanas de desempleo donde las mujeres no jefas de hogar tienen una mayor probabilidad de permanecer en el desempleo

hasta los 4 años (197 semanas), con una probabilidad de permanecer en el desempleo del 14%, después de este tiempo las funciones de supervivencia tienden a tener un comportamiento similar. Es decir, la probabilidad de permanecer en el desempleo es casi la misma para las mujeres jefes y no jefes de hogar. En promedio, la probabilidad de permanecer en el desempleo para las mujeres jefes de hogar es de 25% para el 2018 y 2019, para las mujeres no jefes de hogar la probabilidad promedio de permanecer en el desempleo es de 23% para el 2018 y del 26% para el 2019.

La figura 5 muestra la función de supervivencia para la presencia de hijos menores de 6 años estimada para los segundos trimestres de 2018 y 2019.

Figura 5. Función de supervivencia para la presencia de hijos menores de 6 años para el II trimestre de 2018 y 2019 en Cali-A.M.



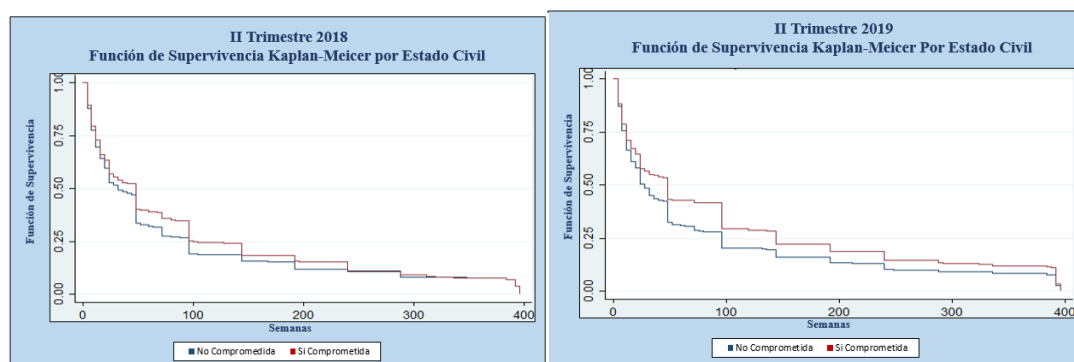
Fuente: Elaboración propia. Cálculos en Stata 14 datos de la GEIH 2018 y 2019.

Se puede evidenciar que en las primeras semanas la probabilidad permanecer en el desempleo es casi la misma para las mujeres con y sin hijos de menores de 6 años. Para el trimestre de 2018, después de

4 años (197 semanas) la probabilidad de permanecer en el desempleo aumenta en 14,5% para las mujeres sin hijos menores de 6 años. La misma situación ocurre para el trimestre de 2019, después de los 3 años (148 semanas) con una probabilidad de 20,9%. En promedio, la probabilidad de permanecer en el desempleo para las mujeres sin hijos menores de 6 años es de 25% para el 2018 y del 26% para el 2019. Para las mujeres con hijos menores de 6 años la probabilidad promedio de permanecer en el desempleo 20% para el 2018 y el 2019.

La figura 6 muestra la función de supervivencia para el estado civil estimada para los segundos trimestres de 2018 y 2019.

Figura 6. Función de supervivencia para el estado civil estimada para los segundos trimestres de 2018 y 2019



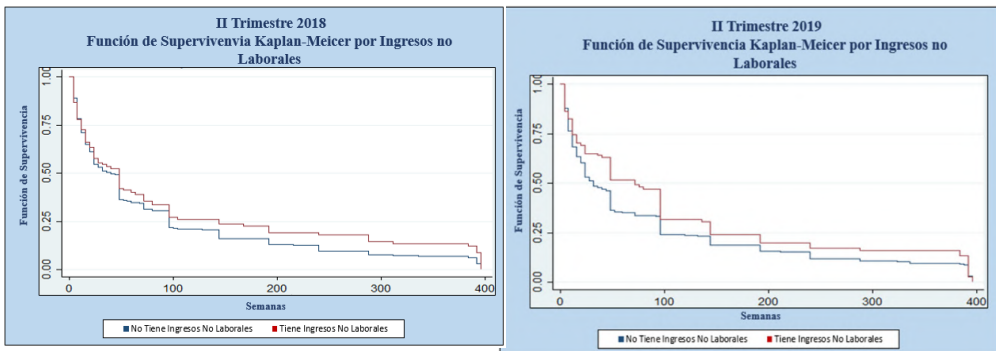
Fuente: Elaboración propia. Cálculos en Stata 14 datos de la GEIH 2018 y 2019.

Se puede evidenciar que en las primeras semanas del segundo trimestre de 2018 la probabilidad de permanecer en el desempleo tiene un comportamiento similar entre las mujeres comprometidas y no comprometidas, mientras que para el 2019 la probabilidad

de permanecer en el desempleo es mayor para las mujeres no comprometidas a lo largo del tiempo. Para el 2019 la probabilidad de permanecer en el desempleo para las mujeres comprometidas después de 3 años (148 semanas) es de 22,3%, mientras que para el 2018 la probabilidad de permanecer en el desempleo es de 18,4%. En promedio, la probabilidad de permanecer en el desempleo para las mujeres comprometidas es de 25% en el 2018 y del 28% en el 2019. Para las mujeres no comprometidas la probabilidad promedio de permanecer en el desempleo es de 23% para el 2018 y el 2019.

Finalmente, la figura 7 muestra la función de supervivencia para los ingresos no laborales estimada para los segundos trimestres de 2018 y 2019.

Figura 7. Función de supervivencia para los ingresos no laborales para el II Trimestre de 2018 y 2019 en Cali-A.M.



Fuente: Elaboración propia. Cálculos en Stata 14 datos de la GEIH 2018 y 2019.

Se puede evidenciar que para ambos trimestres las mujeres con ingresos no laborales presentaron una mayor duración en el desempleo. A lo largo del tiempo, en comparación con las mujeres que no

tienen ingresos no laborales, las primeras semanas del trimestre de 2018, las mujeres con ingresos no laborales y sin ingresos no laborales presentaron una probabilidad de duración en el desempleo casi idéntica. A partir del primer año (50 semanas), las mujeres con ingresos no laborales presentaron una mayor duración en el desempleo con una probabilidad del 42%. En promedio, la probabilidad de permanecer en el desempleo para las mujeres con ingresos no laborales es de 29% para el 2018 y del 30,7% para el 2019. Para las mujeres sin ingresos no laborales la probabilidad promedio de permanecer en el desempleo es de 23,5% para el 2018 y del 25% para el 2019.

El análisis de la duración del desempleo femenino logró determinar que las diferentes categorías tienen una influencia importante a la hora de revisar el tiempo que una mujer desempleada tarda en encontrar una vacante. Las mujeres con edad media y con un nivel medio de educación presentaron una menor probabilidad de permanencia en el desempleo. La condición de jefa de hogar no demostró diferencias significativas en la duración del desempleo, aunque, si se logró observar que las mujeres con hijos menores de 6 años tienden a salir más rápido del desempleo, mientras que las mujeres casadas y con ingresos no laborales presentan una mayor duración en el desempleo.

CONCLUSIONES

Los resultados revelados en el presente trabajo son consecuentes con los resultados obtenidos por los autores referenciados en la revisión de la literatura especializada a nivel nacional e internacional. En la metodología de Kaplan-Meier las variables muestran un comportamiento decreciente a medida que aumenta la duración

del desempleo, es decir, que la probabilidad de salir del desempleo disminuye con el tiempo para los segundos trimestres de los años 2018 y 2019. Respecto a variables como la jefatura del hogar, que reduce el tiempo de desempleo en un 27% en promedio, para Castellar y Uribe (2006) esta variable reduce la probabilidad de estar desempleada en un 74%.

Las estimaciones de Marcillo (2015), bajo la metodología Kaplan-Meier, permitieron observar que la probabilidad de que las mujeres permanezcan en el desempleo es del 91,4% con 40 semanas de duración, lo cual nos muestra una gran diferencia en los resultados obtenidos para los años 2018 y 2019 donde se evidencia que la probabilidad de que las mujeres duren en el desempleo es del 61% con 22 semanas. A su vez, las actividades no remuneradas para las mujeres representaron una mayor duración en el desempleo con una probabilidad del 42%, casi el doble de probabilidad en comparación con el estudio realizado por Marcillo (2015).

La edad de las mujeres aspirantes a una vacante laboral incide sobre la duración del desempleo. El trabajo encontró esta relación identificando como criterio de selección de las empresas un umbral de edad menor a los 40 años (Hernández y Rivera, 2017). Con relación a los años de escolaridad, la condición de desempleo de un individuo será cada vez más prolongada si presenta niveles bajos de educación. Una probabilidad alta de salir del desempleo es factible cuando el desempleado presenta mayores niveles de educación, confirmando el efecto negativo de la educación sobre la duración del desempleo (Castellar y Uribe, 2006). Con relación al trabajo no remunerado, o trabajo comunitario, Marcillo (2015) hace alusión a que la mayor duración en el desempleo femenino está asociada al tiempo destinado al proceso de búsqueda. Los inadecuados

canales de búsqueda dificultan la identificación de las vacantes más apropiadas para el perfil laboral de las desempleadas, mientras que para las empresas es más costoso la selección de los aspirantes. Estos fallos en el proceso de búsqueda dificultan aún más encontrar un nuevo empleo pues incrementa el tiempo de búsqueda. La jefatura del hogar es un factor importante en la explicación de la duración del desempleo pues la responsabilidad que implica estar a cargo de las obligaciones económicas y sociales de la familia determina un menor poder de negociación del salario de enganche y una mayor disposición para aceptar acuerdos laborales. En tal virtud, ser jefe de hogar aumenta la probabilidad de salir del desempleo debido a la responsabilidad que descansa sobre los jefes de manutención de sus hijos y compañeros (Jiménez, 2012). El estado civil de la mujer puede explicar la duración del desempleo femenino debido a la dependencia que se genera a los ingresos de su pareja, al ingreso no laboral o la responsabilidad que implica el cuidado de los hijos o familiares. Una mujer comprometida tiende a permanecer más tiempo en el desempleo con relación a una mujer no comprometida.

Los lineamientos de política pública deben ser dirigidos hacia la reducción de los tiempos de búsqueda de empleo para las mujeres. Las mujeres presentan desventajas sociales, culturales, educativas y económicas que reducen la probabilidad de participar en el mercado laboral. Una política pública adecuada debería compensar las inequidades a las que se enfrenta la mujer en relación a sus pares masculinos. Por ejemplo, medidas como el aumento de hogares infantiles lactantes y preescolares del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) con horarios extendidos contribuiría a la reducir la obligación cultural del cuidado de los hijos. Los programas de capacitación para el trabajo y los cursos de actualización laboral brindarían mayores competencias para el mercado laboral.

Además, es estratégico que el sistema educativo logre retener por más tiempo a las mujeres, debido a que un aumento en un año de escolaridad disminuye la duración del desempleo femenino en un 2% (Pasacharopoulos y Tzannatos, 1967).

Finalmente, el reconociendo de las actividades no remuneradas, como los quehaceres domésticos y las actividades de cuidado, al estatus de actividades económicas remuneradas y una legislación progresiva acerca de la igualdad salarial y de funciones favorecen la participan de la mujer en el mercado laboral y posibilita la reducción de los tiempos de permanencia en el desempleo.

Referencias bibliográficas

- Arango, L. E., & Ríos, A. M. (2015). Duración del Desempleo en Colombia; Género intensidad de búsqueda y anuncios vacantes. Banco Interamericano de Desarrollo(866), 1-48. Obtenido de <http://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/6155>
- Arranz, J., Cid, J., & Muro, J. (2000). *La duración del desempleo en Argentina*. Proyecto de Investigación, Universidad de Alcalá. INDEC y Universidad Nacional de Salta. Obtenido de <http://www3.uah.es/juanmuro/Texjuan1.pdf>
- Castellar, C. E., & Uribe, J. I. (2006). Determinantes de la duración del desempleo en el área metropolitana de Cali 1988-1998. *Revista Sociedad y Economía*(11), 8-38. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/640/determinantes%20desempleo.pdf;jsessionid=ADDAC5A426C-D62DCC0476B12BD9C98CF?sequence=1>

- Castillo, M., Castro, J., Raffo, L., & Mora, J. (2018). El emparejamiento en el mercado laboral del Valle del Cauca. *Cuadernos de Economía, Universidad Nacional de Colombia*, 37(74), 523-554. Obtenido de <https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v37n74.60708>
- DANE. (2018). Indicadores del mercado laboral: Cali. *Mercado Laboral*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral>
- Dornbusch, R., & Fischer, S. (1991). *Moderate inflation* (No. w3896). National Bureau of Economic Research.
- Foronda, C., & Alcaraz, A. (2015). Estimación y características de la duración del desempleo en Bolivia. *Investigación y Desarrollo*, 2(15), 15-40. Obtenido de <http://www.upb.edu/revista-investigacion-desarrollo/index.php/id/article/view/3>
- Hernández, E. S. & Rivera, G. G. (2017). Determinantes por cuantiles de la duración del desempleo en Cali y su área metropolitana en el periodo de 2012-2014. *Estudios Gerenciales*(33), 177-186. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.05.001>
- Jiménez, D. M. (2012). Búsqueda de desempleo y duración del desempleo en el área metropolitana de Cali: Un recuento para los segundos trimestres de 2009 y 2010. *Sociedad y Economía, Universidad del Valle*(22), 163-186. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/soec/n22/n22a07.pdf>
- Long, K. (2009). Unemployment durations: Evidence from the British household panel survey. (O. c. Statistics, Ed.) *Economic & Labour Market Review*, 3(10), 48-54. Obtenido de <https://usc.elogim.com:2131/10.1057/elmr.2009.175>
- Marcillo, E. (2015). El trabajo no remunerado como determinante de la duración del desempleo en Colombia, un análisis a nivel de género. *Dirección de Estudios Económicos, Departamento Nacional de Planeación*(423), 1-36. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/EstudiosEconomicos/423.pdf>

- Pasacharopoulos, G. & Tzannatos, Z. (1967). Education and Female labor force participation. *World Congress of Comparative Education*, 103(10), 626-627. Obtenido de <https://eric.ed.gov/?id=ED301917>
- Vincenzi, J. M. C., Garita, J. G., & Zúñiga, M. O. (2014). Análisis sobre la dinámica de transición y duración del desempleo en Costa Rica. *Revista de Ciencias Económicas*, 32(2), 39-64.

ACERCA DE LOS AUTORES

About the authors

Brayan Andrés Largacha

✉ brayan.largacha@gmail.com

📄 <https://orcid.org/0000-0002-3365-6204>

José Luis Duque Ceballos

✉ jose.duque01@usc.edu.co

📄 <https://orcid.org/0000-0002-3074-8808>

Angie Dubelly Suárez Rojas

✉ angiedubelly@gmail.com

📄 <https://orcid.org/0000-0001-8630-9057>

Olga Guinand Galvis

✉ olgagui@hotmail.com

📄 <https://orcid.org/0000-0001-6483-3632>

Emilio José Corrales Castillo

✉ emiliojosecorrales@gmail.com

📄 <https://orcid.org/0000-0002-1585-3423>

Diana Alejandra Hernández Bolaños

✉ diana.hernandez12@usc.edu.co

📄 <https://orcid.org/0000-0002-4156-9928>

Julieth Isabella Clavijo Gómez

✉ isabellacl329@gmail.com

📄 <https://orcid.org/0000-0002-4781-8016>

José Germán Sánchez González

✉ germán.pess@gmail.com

📄 <https://orcid.org/0000-0002-7438-1091>

José Luis Duque Ceballos y Oscar Iván Vásquez Rivera
Eds. científicos

Dídimo Benavides Burbano

✉ didimobb@gmail.com

⑩ <https://orcid.org/0000-0002-5694-3185>

María Alejandra Henríquez Pechené

✉ mariaalejandraenriquezp@gmail.com

⑩ <https://orcid.org/0000-0002-9950-7113>

Ferney Osma Mejía

✉ ferneyo@gmail.com

⑩ <https://orcid.org/0000-0002-7511-7401>

José Fabian Ríos Obando

✉ jose.rios00@usc.edu.co

⑩ <https://orcid.org/0000-0003-3846-2983>

Juan Pablo García Cifuentes

✉ jpgarcia@javerianacali.edu.co

⑩ <http://orcid.org/0000-0002-0911-7091>

Universidad Javeriana de Cali

Hernán Darío Gómez Burbano

✉ hernan.burbano@correounivalle.edu.co

⑩ <https://orcid.org/0000-0002-6126-7804>

Universidad del Valle

Oscar Iván Vásquez Rivera

✉ oscar.vasquez04@usc.edu.co

⑩ <https://orcid.org/0000-0001-7867-2761>

Universidad Santiago de Cali

Angélica Useche Valenzuela

✉ auseche377@gmail.com

⑩ <https://orcid.org/0000-0001-8189-5421>

Claudia Alejandra Giraldo Rodríguez

✉ giraldoclaudia92@gmail.com

⑩ <https://orcid.org/0000-0002-4260-4975>

Dayana Marcela Orobio Flor

✉ dhaya3850@gmail.com

© <https://orcid.org/0000-0001-5235-1185>

Johyner Obregón Morales

✉ johyner.obregon00@usc.edu.co

© <https://orcid.org/0000-0003-3170-4441>

PARES EVALUADORES

Peer evaluators

Jorge Eduardo Moncayo

Investigador Asociado (I)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6458-4162>

Universidad Antonio Nariño

Marco Alexis Salcedo

Investigador Asociado (I)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0444-703X>

Universidad Nacional de Colombia. Sede Palmira

Viviana Taylor Orozco

Investigador Asociado (I)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5369-3942>

Fundación Universitaria María Cano. Sede Cali

Alexander López Orozco

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0068-6252>

Universidad de San Buenaventura

Julián Zapata

Investigador Asociado (I)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8888-1521>

Instituto de Química, Facultad de Ciencias Exactas y Naturales,
Universidad de Antioquia

William Fredy Palta Velasco

Investigador Junior (IJ)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1888-0416>

Universidad de San Buenaventura- Cali

Marco Antonio Chaves García

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7226-4767>

Fundación Universitaria María Cano - Sede Medellín

Carolina Sandoval Cuellar

Investigador Senior (IS)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1576-4380>

Universidad de Boyacá

Kevin Alexis García

Investigador Asociado (I)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8412-9156>

Universidad del Valle

Clara Viviana Banguero Camacho

Investigador Junior (IJ)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4518-6799>

Universidad Libre

Ricardo Tapía

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2750-1828>

Evaluador Internacional

Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México y Coordinador Editorial de el Colegio de Morelos, México.

**Distribución y Comercialización /
Distribution and Marketing**

Universidad Santiago de Cali
Publicaciones / Editorial USC

Bloque 7 - Piso 5

Calle 5 No. 62 - 00

Tel: (57+) (2+) 518 3000

Ext. 323 - 324 - 414

✉ editor@usc.edu.co

✉ publica@usc.edu.co

Cali, Valle del Cauca

Colombia

Diagramación / Design & Layout by:

Diana María Mosquera Taramuel

diditaramuel@hotmail.com

diagramacioneditorialusc@usc.edu.co

Cel. 3217563893

Este libro fue diagramado utilizando fuentes tipográficas Literata
en sus respectivas variaciones a 11 puntos en el contenido y Fira Sans
para capitulares a 44 puntos.

Foto de portada: ©Olivier_Le_Moal / Envato

Impreso en el mes de noviembre de 2021,
se imprimieron 100 ejemplares en los
Talleres de SAMAVA EDICIONES E.U.

Popayán - Colombia

Tel: (57+) (2) 8235737

2021

Fue publicado por la
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la
Universidad Santiago de Cali.