

IMPACTO DE LAS INICIATIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS TURISMO
COMFENALCO, ANTIOQUIA RESPECTO A LA GENERACIÓN DE VALOR O
RENTABILIDAD, 2010 - 2014

DANIELA JARAMILLO CASTAÑO
DEISY HERNANDEZ CARMONA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y MERCADEO
PROGRAMA ADMINISTRACION FINANCIERA
MEDELLÍN
2015

IMPACTO DE LAS INICIATIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS TURISMO
COMFENALCO, ANTIOQUIA RESPECTO A LA GENERACIÓN DE VALOR O
RENTABILIDAD, 2010 - 2014

DANIELA JARAMILLO CASTAÑO
DEISY HERNANDEZ CARMONA

Trabajo de Grado para optar al título de Administrador Financiero

Asesor:

JULIÁN ALBERTO PATIÑO MURILLO

Asesor trabajos de grado

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y MERCADEO
PROGRAMA ADMINISTRACION FINANCIERA

MEDELLÍN

2015

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Medellín, 13, 01, 2016

Nuestros Padres: Mil bendiciones por la Vida y por enseñarnos e inculcarnos Fe y Principios.

A Dios: Por la Vida que diste a Nuestros padres.

Agradecimientos

Expresamos nuestros agradecimientos a:

Julián Alberto Patiño Murillo, asesor de trabajo de grado por sus valiosos aportes.

Nuestra Alma Mater, Institución Universitaria ESUMER, por habernos dado la oportunidad de superarnos profesionalmente. A las Directivas, Docentes, personal administrativo y a todos nuestros compañeros por habernos acompañado en este sagrado proceso del conocimiento.

La Dirección de la Agencia de viajes de la Caja de Compensación COMFENALCO, Antioquia, por suministrarnos toda la información que dio sustento a al presente investigación.

Resumen Analítico

Al abordar el tema de motivación se hace necesario igualmente conceptualizar sobre los programas administrativos basados en liderazgo (*Coach*) y empoderamiento (*Empowerment*); dicho comportamiento debe estar asociado a los procesos de formación y motivación del cliente interno. Es decir, el rol de liderazgo en un equipo de trabajo de alto desempeño es fundamentalmente diferente de lo que con frecuencia se describe como el rol gerencial de planeación, organización, dirección y control. Y es precisamente en la Agencia de Viajes de COMFENALCO, donde se motivó el estudio sobre Clima Organizacional y la gestión de los procesos en materia de manejo de personal, especialmente aquellos enfocados a crear un adecuado clima laboral, en el cual la Motivación se constituye en piedra angular de todo proceso. El estudio abordó la investigación *Descriptiva*, toda vez que pretende identificar los elementos y características del problema de investigación, es decir, acerca de la forma cómo incide el Clima Organizacional en la Compañía, en la generación de Valor o Rentabilidad.

Palabras clave: Clima Organizacional, COMFENALCO, Agencia de Viajes, Generación de Valor

Executive Summary

In addressing the issue of motivation it is also necessary to conceptualize on administrative leadership based programs (*Coach*) and empowerment (*Empowerment*); such behavior must be associated with the processes of training and motivation of the internal customer. That is, the role of leadership in a team of high performance is fundamentally different from what is often described as the managerial role of planning, organization, management and control. And it is precisely in the travel agency COMFENALCO, where the study of organizational climate and management processes in personnel management is encouraged, especially those aimed at creating a suitable working environment, in which the motivation constitutes cornerstone of the whole process. The study addressed the descriptive research, since it aims to identify the elements and characteristics of the research problem, that is, about the way affects the organizational climate in the Company, in the generation of value or profitability.

Keywords: Organizational Climate COMFENALCO, Travel Agency, value

GLOSARIO

ALINEAMIENTO: El alineamiento estratégico del personal con la misión y metas de la empresa implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional.

ASERTIVIDAD: la Asertividad en el Liderazgo, corresponde a esa fuerza o energía interna que auto-impulsa al Líder a comunicarse de manera correcta, expresiva, sincera y directa, para lograr lo que desea.

APRENDIZAJE: proceso mediante el cual, y a través de experiencias, se van adquiriendo habilidades, destrezas y conocimientos que son de utilidad en el desarrollo de la persona.

COACH: persona que realiza el proceso de liderazgo en un equipo de trabajo. El coach no requiere un conocimiento experto del problema de su cliente. Más que ofrecer respuestas, formula preguntas, ayudando a explorar el presente y a diseñar el futuro.

COACHING: proceso en el que un coach (o sistema) ayuda a un equipo de colaboradores (cliente interno) a obtener resultados extraordinarios en la vida. Se refiere al *coaching* como el proceso de convertir los sueños en realidad.

COMPROMISO: determinación personal de cumplir con los objetivos marcados mediante la realización de acciones. Antes de marcar los objetivos es muy importante conocer si realmente se está comprometido con ellos. Tiene que surgir del interior.

CONDUCTA LABORAL: lo que las personas concretan y cotidianamente hacen en su lugar de trabajo y que se refleja en su desempeño. Es el eslabón fundamental, la célula del cuerpo organizacional.

CREDOS INSTITUCIONALES: la política debe reflejar un compromiso con el valor total, de modo que la toma de decisiones en cualquier ámbito de procesos tiene como criterio fundamental dicha acción valorativa.

FOCOS ESTRATÉGICOS: son los factores o variables que tienen mayor probabilidad de impactar en el logro de las metas institucionales. Para producir un nivel inimitable de un determinado valor es necesario un modelo superior de operación dedicada únicamente a ese tipo de valor.

INDICADORES: elementos que permitirán evaluar el logro de los objetivos. Un buen indicador debe ser: medible, confiable, comparable, actualizado, relevante.

MISIÓN: la definición de una misión delimita, el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente.

OBJETIVOS: son las metas parciales (temporal y espacialmente delimitadas) propuestas en aproximación sucesiva a la meta final deseada. Un objetivo estratégico debe ser conveniente mensurable a través del tiempo, factible, aceptable, flexible, motivador, comprensible, comprometedora.

POLÍTICAS: son “Meta Reglas” que delimitan los procesos y acciones, dan el marco necesario para la toma de decisiones en la organización.

PROCESOS: son las operaciones que la organización realiza para convertir el input en output. Son los eslabones de la cadena de valor: adquisiciones, operaciones, comercialización, administración y finanzas.

CONTENIDO

	Pág.
1. TEMA	12
2. IDEA	13
3. ANTECEDENTES	14
4. OBJETO DE ESTUDIO	20
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	21
5.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
5.2.1 Pregunta general	22
5.2.2 Preguntas específicas	22
6. OBJETIVOS	24
6.1. GENERAL	24
6.2. ESPECÍFICOS	24
7. JUSTIFICACIÓN	25
8. MARCO REFERENCIAL	27
8.1 MARCO CONCEPTUAL	27
8.2 MARCO HISTÓRICO	29
8.3 MARCO CONTEXTUAL	31
8.4 MARCO LEGAL	32
8.5 MARCO TEÓRICO	33
8.5.1 Cultura organizacional	33
8.5.2 Rasgos de la Cultura organizacional	33
8.5.2.1 Involucramiento	34
8.5.2.2 Consistencia	34
8.5.2.3 Adaptabilidad	35
8.5.3 Liderazgo	35
8.5.4 Motivación	37
8.5.4.1 Teoría motivacional de Maslow	37
8.5.4.2 Teoría de Mc Gregor	38
8.5.5 Teoría de satisfacción en el trabajo de Herzberg	40
8.5.6 El concepto de salario emocional	43
8.5.7 Competitividad	46
8.5.7.1 Contexto	46
8.5.7.2 Contexto colombiano	49
8.5.7.3 Competitividad industrial	53
8.5.7.4 Competitividad empresa	55
8.5.8 Generación De Valor	59
9. EL MODELO METODOLÓGICO	62
9.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	62
9.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	62

9.3 METODOLOGÍA	63
9.4 LA HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	63
9.5 EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	64
9.5.1 Fuentes Primarias	64
9.5.2 Fuentes Secundarias	65
9.6 TÉCNICAS	65
9.6.1 La entrevista No Estructurada	65
9.6.2 La encuesta	66
9.7 INSTRUMENTOS	66
9.8. POBLACIÓN Y MUESTRA	66
9.8.1 Población	66
9.8.2 Muestra	67
9.9 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	67
10. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	68
10.1 ANÁLISIS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN HUMANA	68
10.2 ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE APOYO	85
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
11.1 CONCLUSIONES	109
11.2 RECOMENDACIONES	111
12. BIBLIOGRAFÍA	115
APÉNDICE	
Apéndice A. Entrevista inicial y definitiva	119
Apéndice B. Encuesta Mixta	122

TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Flujo de Caja proyectado	76
Tabla 2. Costo promedio	77
Tabla 3. Indicadores Financieros de Liquidez	78
Tabla 4. Indicadores Financieros de Rentabilidad	80
Tabla 5. Indicadores Financieros de Endeudamiento	81
Tabla 6. Indicadores de Generación de Valor	83
Tabla 7. Antigüedad laboral	86
Tabla 8. Sexo	87

ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Fuerzas del mercado de Porter	53
Ilustración 2. Indicadores Financieros de Liquidez	76
Ilustración 3. Indicadores Financieros de Rentabilidad	79
Ilustración 4. Indicadores Financieros de Endeudamiento	80
Ilustración 5. Indicadores de Generación de Valor	82
Ilustración 6. Antigüedad laboral	84
Ilustración 7. Sexo	85
Ilustración 8. Autonomía laboral	86
Ilustración 9. Claridad en objetivos	87
Ilustración 10. Percepción Liderazgo	88
Ilustración 11. Promoción liderazgo	89
Ilustración 12. Empoderamiento	90
Ilustración 13. Apoyo al desempeño	90
Ilustración 14. Importancia de bienestar laboral	93
Ilustración 15. Asertividad comunicación escrita	94
Ilustración 16. Asertividad comunicación verbal	94
Ilustración 17. Asertividad comunicación en el área	95
Ilustración 18. Actualización en la comunicación	96
Ilustración 19. Importancia reuniones de trabajo	97
Ilustración 20. Retroalimentación desempeño	97
Ilustración 21. Calidad flujo de información	98
Ilustración 22. Importancia opiniones	102
Ilustración 23. Comunicación e inducción	103
Ilustración 24. Efectividad capacitación	102
Ilustración 25. Enfoque capacitación	103
Ilustración 26. “Service Profit Chain”	113

1. TEMA

Aborda el área de *Gestión Humana*, en la cual se pretende analizar el *Clima Organizacional* al interior de la Caja de Compensación-COMFENALCO-, en los últimos cinco años, y la incidencia sobre la generación de valor, en su Unidad Estratégica De Negocios-UEN- de Turismo en Antioquia.

La importancia del tema se circunscribe al nuevo *direccionamiento estratégico* de la Caja al considerar dicha Unidad de Negocios como la más generadora de ingresos en su componente presupuestal, pero igual la que más demanda recursos en tecnología, infraestructura y talento humano.

2. IDEA

Comfenalco Antioquia aporta a la construcción de una nueva Colombia, mejorando las condiciones de vida de miles de familias y brindando programas integrales de seguridad social. Para lograr sus objetivos y subsidiar parte de sus programas, además de la generación de recursos provenientes de la venta de los servicios y de los aportes empresariales, Comfenalco Antioquia establece convenios con entidades del orden regional, nacional e internacional, y de carácter público o privado, que le permiten impulsar programas en beneficio de las poblaciones más necesitadas, para que la salud, la educación, la recreación, la vivienda, la cultura y el bienestar económico sean privilegios de todos los antioqueños.

En consecuencia, la idea del presente estudio es la de analizar la forma como el *Clima Organizacional* que ha querido implantar la Caja, ha incidido en los actuales niveles de rentabilidad originados por esta Unidad de Negocios de Turismo. Se trata, entonces, de analizar internamente, en los estados financieros de los últimos cinco años (periodo 2010-2014), los comparativos entre los gastos (inversión) ocasionados por el mejoramiento del *Clima Organizacional* en materia de Motivación y Empoderamiento del personal de esta área de turismo, y los niveles de rentabilidad logrados por la capacidad de gestión comercial del cliente interno de dicha área estratégica.

3. ANTECEDENTES

Al abordar los antecedentes respecto a las investigaciones realizadas alrededor sobre *Clima Organizacional* y su impacto financiero en materia de rentabilidad, se encontraron los siguientes:

Estudio 1.

Título: El clima organizacional como detonante de la productividad empresarial.

Tipo: Tesis doctoral

Autores: Luis Roberto Domínguez Aguirre

Institución: Universidad Puerto Vallarta

Año: 2010

Objetivo: Destacar la importancia del clima en las organizaciones como factor influyente en la eficiencia de las personas en el contexto organizacional.

Conclusiones: La colaboración de todos los actores es esencial para el control de los desequilibrios y el cambio de modelo productivo. Lograrla exige poner en marcha nuevos acuerdos que permitan a cada persona perseguir su propio interés facilitando la colaboración para lograr objetivos organizacionales y que son de interés general.

Análisis personal: El cálculo de productividades se puede llevar a cabo bajo distintos enfoques comprendidos básicamente en dos tipos de procedimientos: paramétricos y no paramétricos. Los métodos paramétricos se sirven para el análisis de la productividad de técnicas econométricas, no requiriendo supuestos de partida, por lo que son más precisos. Suelen utilizarse en trabajos que se sustentan en datos agregados y permiten la inclusión de algunos factores productivos como son el capital público y el capital humano (González Guerrero & López Rubio, 2004)

Algunos proponen sistemas integrales de medición de la productividad que alcanzan hasta los 40 indicadores utilizados en la gerencia administrativa y financiera (Mertens, 1998) para la toma de decisiones y otros son utilizados con base en la información de costos para mejoras en la productividad. (Barrionuevo & Bolatti, 1993)

Estudio 2.

Título: Diseño de sistemas de incentivos para la fuerza de ventas

Tipo: Documental

Autores: Domingo Verano Tocaronte

Institución: FUMC

Año: 2011

Objetivo: análisis de los costes de transacción para ofrecer un enfoque teórico y consistente de forma lógica para identificar las circunstancias bajo las cuales las empresa preferirían utilizar el salario fijo en lugar de los incentivos.

Conclusiones: integrando los resultados de estos estudios, hay un apoyo empírico para cada uno de los tres principales enfoques referentes a la relación entre DRRHH y el rendimiento, aunque es muy superior para el modelo del ajuste interno, que defiende que cuantas más prácticas de DRRHH de alto rendimiento utilice una organización, mayor rendimiento conseguirá.

Así, el enfoque universalista considera una relación directa entre las prácticas de RRHH y los resultados organizativos. Los estudios incluidos en esta categoría analizan el efecto de prácticas como la selección, la formación o la retribución en distintas variables de resultados empresariales, como la rotación, la productividad o los resultados financieros.

Análisis personal: en el ámbito académico, la Teoría de la Agencia-TA-, ha sido aplicada a campos tan diversos como la teoría económica, la economía financiera, la contabilidad, la ciencia política, la sociología, la teoría de la organización, el comportamiento organizativo, el marketing y la dirección estratégica (Eisenhardt, 1989, citada por Domingo Verano Tocaronte). Esta autora afirma que la TA tiene planteamientos comunes con las teorías del comportamiento, de la organización, con los modelos políticos, las teorías contingentes y con las teorías sobre el control

Estudio 3.

Título: análisis del clima organizacional de Industrias Kmaleon en la ciudad de Cuenca y propuesta de mejoramiento.

Tipo: documento

Autores: Martín, V

Institución: Universidad Rafael Beloso Chacín.

Año: 2001

Objetivo: realizar un análisis del clima organizacional de Industrias Kmaleon en la ciudad de Cuenca y propuesta de mejoramiento, para el desarrollo efectivo de las actividades, que se han venido efectuando para así dar un mejor servicio.

Conclusiones: se ha obtenido que las mejoras del clima organizacional dentro de la empresa, generen un buen ambiente de trabajo, mejora las condiciones y se puede obtener mejores resultados de manera eficiente por un aumento de la producción.

Análisis personal: es el cliente interno quien determina los niveles de productividad de la organización, y ello depende de factores como el clima organizacional en el cual se desenvuelve, ante lo cual los programas motivacionales son definitivos en dicho proceso.

Estudio 4.

Título: La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso.

Tipo: Tesis

Autores: Gustavo González Delgado, María.

Institución: Universidad Central de Venezuela

Año: 2010

Objetivo: analizar la incidencia de la motivación laboral en el desempeño organizacional que poseen los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.”

Conclusiones: Hoy en día, las organizaciones han presentado un cambio progresivo a partir del cual se toman en cuenta las acciones e ideas de los empleados que contribuyan a mejorar el trabajo y por ende aumentar la productividad. Se estima que por falta de motivación, algunos empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” tomaron la iniciativa de abandonar sus puestos de trabajo en busca de mejoras, tanto en remuneración como en ambiente laboral.

Análisis personal: la creación de un clima laboral que motive al personal y mejore el desempeño del trabajo influye en el comportamiento de los empleados, el clima de los grupos de trabajo influye en los resultados. Si dicho clima es positivo, éste motiva a los empleados a mejorar el desempeño de su cargo al ir más allá de las expectativas del trabajo. Los grupos de trabajo caracterizados por un mejor desempeño contribuyen a un mejor rendimiento de la organización, lo cual, a su vez, propicia mejores resultados en todo orden.

Estudio 5.

Título: Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena

Tipo: tesis

Autores: Andrés A. Rodríguez y María Paz Retamal

Institución: Universidad Andrés Bello, Santiago de Chile

Año: 2011

Objetivo: Determinar la incidencia que existe en el Clima y la satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena.

Conclusiones: la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño es más clara y directa que la relación entre el clima y el desempeño, siendo la satisfacción un importante predictor del desempeño. Se ha encontrado una relación significativa y negativa entre la satisfacción laboral y aspectos negativos del comportamiento organizacional tales como el ausentismo y la rotación en el trabajo de modo que quienes están más insatisfechos presentan mayores tasas de absentismo y rotación. Igualmente han encontrado una relación positiva con el rendimiento y la productividad, de modo que quienes están satisfechos con su trabajo presentan un mejor rendimiento y son más productivos (Saari & Judge, 2004, citado por Andrés A. Rodríguez y María Paz Retamal).

Análisis personal: la relación encontrada entre clima, satisfacción y desempeño en la empresa, es que tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño organizacional, sin embargo el clima predice y se relaciona de forma positiva y significativa con aspectos

normativos (comportamiento funcionario), y condiciones personales del desempeño, mientras que la satisfacción con el rendimiento y productividad.

Estudio 6.

Título: Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración.

Tipo: Tesis de Maestría en Administración de Negocios

Autores: Adrián Broggi

Institución: Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires

Año: 2010

Objetivo: El trabajo en cuestión tiene como objetivo identificar una metodología que permita estimar el aporte de los Recursos Humanos (activos intangibles) a las empresas de servicio en etapa de maduración.

Conclusiones: Ante la pregunta *¿Cuál es la relación del "balanced scorecard" con el costeo por actividades (ABC)?* El ABC identifica los motores de costo de una organización y las acciones que se pueden tomar para reducir los costos y seguir brindando valor a los clientes. El BSC identifica los motores de valor de la estrategia de una organización y un nuevo sistema de gestión para alinear la organización con respecto a la estrategia.

El principal objetivo de una empresa es optimizar la rentabilidad, pero lo más importante, es encontrar la manera de lograrlo. Está por demás decir que el modo de hacerlo es incrementando las ventas o disminuyendo los costos, pero hay que destacar que los que logran aumentar las ventas mediante una buena campaña de marketing, mejorando el producto (mejora continua), ofreciendo un producto innovador, etc. son los Recursos Humanos. Los empleados harán la diferencia en las empresas, influyendo en la satisfacción de los clientes, optimizando los procesos internos, tomando las decisiones correctas de inversión, lo cual es fundamental para que la empresa crezca.

En conclusión, para las empresas de servicios que se encuentra en etapa de maduración, la decisión de optar por analizar y gestionar a los Recursos Humanos ayudará a comprender la situación de estos, a tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento y aumentar la fidelización de los talentos, preparándolos para cubrir puestos claves, ya sea por necesidad de reemplazos o por ampliación de estructura para intentar un nuevo crecimiento de la empresa y así volver nuevamente a la fase del ciclo de vida de crecimiento.

Análisis personal: el principal problema que se presenta en las empresas es que no poseen los conceptos o las herramientas para llevar a cabo un completo análisis basado en los Recursos Humanos. No solamente para analizar los desvíos presupuestarios, sino también los efectos que causan las capacitaciones en el personal, los cuadros de reemplazo de mando, la percepción del clima laboral, las evaluaciones de desempeño y el grado de motivación de las personas al formar parte de una empresa. La rotación del personal, el ausentismo y las suspensiones, entre otras, podrían ser consecuencia de la falta de atención en estos factores.

La utilización del tablero de comando orientado al análisis de los Recursos Humanos indica que la empresa desea que sus empleados se conviertan en su activo más importante. Utilizar una metodología que permita mejorar la administración de los Recursos Humanos, identificando todos los subsistemas que

posee el área de RRHH, ayudará a definir indicadores cuantificables y reportes complementarios que tengan un enfoque cualitativo.

Estudio 7.

Título: Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos.

Tipo: tesis doctoral

Autores: Oswaldo Clemente Peláez León

Institución: Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Facultad De Ciencias Administrativas
Unidad De Postgrado

Año: 2010

Objetivo: Determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes.

Conclusiones: se comprobó la Hipótesis Específica 4 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Retribución) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.56. A medida que mejora el nivel de retribución del trabajador mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Análisis personal: las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Estudio 8.

Título: Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación del personal en las empresas de servicios públicos domiciliarios (caso Manizales)

Tipo: tesis

Autores: Luisa Janeth Polo Medina

Institución: Universidad Nacional De Colombia Sede Manizales, Facultad De Ciencias Y Administración
Maestría En Administración M.B.A.

Año: 2008

Objetivo: Desarrollar una propuesta estratégica que garantice un manejo adecuado de la motivación del personal en las Empresas de Servicios Públicos de la ciudad de Manizales que impacte positivamente en la percepción final del cliente.

Conclusiones: aunque en las E.S.P. de Manizales reconocen la importancia de la motivación al personal en la consecución óptima de los objetivos empresariales, se diseñan programas de motivación laboral con características generales que no tienen impacto en todos los trabajadores, sin tener en cuenta la intervención directa de los verdaderamente implicados, y sin una inversión definida para el desarrollo de esas estrategias que garanticen el cumplimiento de las mismas.

Análisis personal: la evaluación y retroalimentación de los programas motivacionales ejecutados en las empresas permitirá garantizar que la inversión en motivación por parte de las empresas sea retribuido por el mejoramiento de la percepción final del cliente. Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad, a través de sugerencias útiles, que pueden surgir en, por ejemplo, los círculos de calidad. También cabe resaltar que muchos beneficios son percibidos por los empleados como parte de la motivación laboral sin que estos sean políticas o estrategias motivacionales establecidas concretamente por la organización.

Comentarios sobre los antecedentes:

De los antecedentes anteriores, las ponencias coinciden en la importancia que representa el Clima Organizacional en el cumplimiento de los objetivos de crecimiento de toda organización, en los cuales, los niveles de rentabilidad, asociados a la motivación de los empleados, permiten generar sinergias adecuadas para emprender cualquier tipo de cambio de orden estratégico.

De los estudios analizados, no se logró encontrar un estudio propiamente dicho en el sector turismo, no obstante, al igual que en cualquier empresa de servicio, como el caso de COMFENALCO, se vienen adoptando las prácticas y metodologías necesarias para empoderar al cliente interno en cada una de las áreas de la organización, motivando el cambio hacia un adecuado clima laboral como requisito para la optimización y productividad de los procesos, que en última instancia, se verán reflejados en la salud financiera de las mismas organizaciones.

4. OBJETO DE ESTUDIO

El *Objeto de Estudio* obedece a la Unidad Estratégica de Negocios-UEN-, Agencia de Viajes de la Caja de Compensación COMFENALCO, Antioquia, por ser esta actualmente la mayor generadora de ingresos de la Compañía, pero al mismo tiempo es donde se genera un mayor nivel de erogaciones, no solo por la gestión operativa sino porque es allí donde se ha apalancado económicamente un importante rubro de gastos en materia de mejoramiento de la calidad del ambiente o *clima laboral*, reflejado en capacitación, bonificaciones en ventas, premios, concursos, y otros factores motivacionales que han venido afectando los niveles de rentabilidad de esta Unidad y de la Compañía en general.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Caja de Compensación de Antioquia, COMFENALCO- creada en el año 1957, lidera el sector de servicios en salud para sus más de 17.000 afiliados, ofreciéndoles, además, un amplio portafolio de servicios en educación, turismo, recreación, vivienda, entre otros.

La Supersalud ordenó el cierre y liquidación del programa Régimen Contributivo de la EPS Comfenalco, adelantándose de esta manera a la decisión que ya había tomado la Caja de terminar con este programa durante el primer semestre de 2014. Es decir, a partir de esta fecha por una reestructuración estratégica y un nuevo direccionamiento comercial, tomó la necesidad de prescindir de los servicios de salud como Entidad Promotora y Prestadora de Servicios de salud en el régimen subsidiado, lo que por razones obvias, obligó a sus directivas orientar su estrategia comercial para no ver vulnerados sus niveles de ingresos y rentabilidad al permanecer en crecimiento sus rubros de costos y gastos en su operación general.

Esta estratégica decisión de *Contracción* de su importante operación en materia de subsidios en la población subsidia originó un impacto nefasto, por así decirlo, sobre sus niveles de ingresos y rentabilidad, a parte del impacto en su imagen corporativa al verse obligada de prescindir de este segmento de la población. Por lo anterior, la Entidad ha emprendido todo un conjunto de estrategias de mercadeo en sus Unidades de Negocios líderes como mayores generadores de ingresos; es así como le ha venido apostando especialmente a la Unidad Estratégica de Negocios-UEN-, Turismo, a través de su propia Agencia de Viajes con su marca propia.

Pese a que dicha Agencia ha venido en crecimiento en los últimos cinco años, también es cierto que su rubro de costos y gastos ha reflejado una tendencia de crecimiento en forma acelerada, lo cual ha originado otras estrategias de tipo interno como el *mejoramiento de la calidad de vida del personal* mediante prácticas orientadas a ofrecer mejores salarios, vinculación

directa con la Compañía, mejores condiciones laborales de todo orden, entre otras inversiones orientadas a mejorar la actitud frente al servicio.

En consecuencia, sus directivas han manifestado su preocupación al no contar a la fecha con estudio que les dé cuenta si realmente existe una asociación o inferencia sobre las inversiones o gastos que viene aplicando a la Unidad de Turismo, y la rentabilidad que allí se genera. Esto es, la necesidad de realizar un estudio interno sobre el *Clima Organizacional*, paralelamente a un análisis de los resultados económicos generados por esta área, de tal forma que se consolide un informe financiero-económico que le permita a la alta dirección, conjuntamente con el área financiera, tomar decisiones sobre dichos rubros.

5.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con la descripción del problema, se hace necesaria su formulación a partir de las siguientes preguntas de investigación.

5.2.1 Pregunta general.

¿Cuál ha sido el impacto, durante el período fiscal 2010-2014, que se ha logrado a través del *Clima Organizacional* en los niveles de rentabilidad, Unidad Estratégica de Negocios Turismo en la caja de compensación COMFENALCO?

5.2.2 Preguntas específicas.

¿Cuál es la percepción que tiene el *cliente interno* (empleados), del área de Turismo, Agencia de Viajes COMFENALCO, Antioquia, sobre el *Clima Laboral* o condiciones de trabajo para ejecutar sus tareas diarias?

¿Cuál es la percepción y los estudios actuales que tiene el área financiera y la alta dirección sobre el *impacto* que han generado las erogaciones encaminadas al mejoramiento de la condiciones de trabajo en la Unidad de Turismo y en la Compañía en general?

¿Qué indicadores de análisis estadístico y en forma comparativa, emplea el área financiera de la Caja que le permita medir y controlar los niveles de rentabilidad de la Unidad de Negocios, Turismo, en comparación a aquellos rubros o erogaciones asociadas a mejorar el Clima Laboral del área en estudio?

6. OBJETIVOS

6.1. GENERAL

Determinar el impacto del *Clima Organizacional* en los niveles de rentabilidad para la Unidad Estratégica de Negocios Turismo en la caja de compensación COMFENALCO, Antioquia, en los períodos fiscales 2010-2014

6.2. ESPECÍFICOS

- Establecer la percepción que tiene el *cliente interno* (empleados del área), sobre el *Clima Laboral* o condiciones de trabajo para ejecutar sus tareas diarias, en la Unidad Estratégica de Negocios-UEN-, Turismo.
- Identificar la percepción y los estudios actuales que tiene el área financiera y la alta dirección sobre el *impacto* que han generado las erogaciones encaminadas al mejoramiento de la condiciones de trabajo en la Unidad de Turismo y en la Compañía en general.
- Analizar los indicadores financieros empleados por la Caja que le han permitido la medición y el control de los niveles de rentabilidad de la Unidad de Negocios, Turismo, en consideración a aquellos rubros de erogaciones asociadas a mejorar el Clima Laboral del área en estudio.

7. JUSTIFICACIÓN

Adelantar estudios sobre Clima organizacional (*Martínez Avella, 2010*) puede ser considerado uno de los retos de mayor dificultad y complejidad, tanto para el campo de la teoría organizacional como para el campo del comportamiento organizacional.

El interés por el tema sobre *Clima organizacional* hoy bordea todos los escenarios empresariales, por ser este determinante en los niveles de productividad, toda vez que al ser considerado como la percepción que tiene el empleado o cliente interno sobre el conjunto de *propiedades medibles* de su ambiente de trabajo en materia de ergonomía, relaciones interpersonales con sus jefes o líderes, subalternos y compañeros de todo nivel, la dirección logrará mediar y cuantificar su impacto en los resultados económicos y financieros de su organización.

En la práctica, para el caso que ocupa el estudio sobre la Caja y específicamente sobre la Unidad de Negocios de Turismo, la Compañía no ha realizado un estudio riguroso que le permita cuantificar estos niveles de percepción del cliente interno, no solo en esta área específica sino al interior de la organización. Por lo anterior, el estudio le permitirá a la alta Dirección, mediante una metodología de *técnicas proyectivas* (Encuesta y Entrevista), obtener un claro diagnóstico sobre el actual *Clima Laboral* del área bajo estudio, y los indicadores que logren medir, en forma financiera, sus impactos sobre la rentabilidad del área y de la Caja en esta Unidad de Negocios.

Teóricamente el estudio aborda un importante campo de conocimiento como lo es el área Social, la cual se pretende analizar desde una óptica financiera, que permita determinar, en lo cualitativo, cuál es la brecha entre ambas mediciones, su Clima Actual y el esperado, y financieramente, los indicadores que den cuenta cómo dicha brecha, de presentarse en el estudio, ha originado niveles de improductividad y su consecuente impacto negativo en su rentabilidad.

Adicionalmente, el tema sobre Clima organizacional aborda otras disciplinas del conocimiento que no deben escaparse de ninguna otra disciplina, como el caso de la Administración Financiera, pues disciplinas como la sociología, la historia, la etnografía y la

antropología que dan origen a múltiples perspectivas conceptuales y metodológicas sobre las que puede trabajarse, permiten una formación más integral del profesional de las finanzas, toda vez que de las condiciones de este escenario empresarial que afecta directamente su cliente interno, se derivan el cumplimiento de sus objetivos de Crecimiento, Supervivencia y Rentabilidad. (Chiavenato, 1994)

Es común que los empresarios tengan plenamente identificadas las inversiones (*llamadas por muchos de ellos gastos*) que ejecutan para mejorar las condiciones laborales de sus empleados, especialmente en programas de capacitación, pero igualmente, también es común que no se tengan los indicadores de tipo *Cuantitativo* o medibles económicamente que le permitan a la gerencia y al área financiera identificar como impactan dichas inversiones o erogaciones, en general, sobre los niveles de utilidad o rentabilidad de una determinada Unidad de Negocios. Es decir, si la empresa desea competir en sus actuales y futuros mercados debe poseer una base sólida sobre su estructuración estratégica y funcional y apostarle a consolidar y fortalecer un clima organizacional favorable, con objetivos claros, precisos y dispuestos a cumplirse para que el beneficio sea mutuo, tanto para la empresa como para sus colaboradores o cliente interno.

Profesionalmente, para estudiantes y egresados de la Administración Financiera (caso de estudio en COMFENALCO), permite abordar y trascender sobre los temas de análisis financieros, que si bien es su misión básica, se llama la atención en la necesidad de considerar otros elementos más administrativos que involucren el área de Gestión Humana, pues es allí donde se formulan los programas de mejoramiento continuo encaminados a lograr un apropiado *Clima Laboral*, y que normalmente la participación del área financiera se compromete solo a establecer parámetros de inversión y gastos de acuerdo a sus proyecciones financieras, y siempre de cara a la forma como se puede impactar negativamente sus flujos de caja y su rentabilidad, marginando su análisis del efecto positivo o de una análisis de costo/beneficio que implica la inversión en el talento humano.

8. MARCO REFERENCIAL

8.1 MARCO CONCEPTUAL

Antes de entrar a analizar algunos de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta dirigida al cliente interno, de determinación del nivel de Empoderamiento y Motivación, y la entrevista sobre gestión organizacional a los altos directivos, socios estratégicos, se hace necesario presentar algunos elementos teóricos sobre los que descansan los modelos de Liderazgo y *Coaching*. Para abordar el concepto de Liderazgo se hace necesario enmarcarlo dentro del concepto de Cultura Organizacional, como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales. Hersey, (1998, pp. 98-111).

Adelantar estudios sobre cultura organizacional *Martínez (2010)* manifiesta que puede ser considerado uno de los retos de mayor dificultad y complejidad, tanto para el campo de la teoría organizacional como para el campo del comportamiento organizacional. El interés por la cultura es central también en disciplinas como la sociología, la historia, la etnografía y la antropología y da origen a múltiples perspectivas conceptuales y metodológicas sobre las que puede trabajarse.

En la década de los ochenta y comienzos de la de los noventa, algunos de los resultados más destacados de la investigación sobre *cultura organizacional* fueron transferidos a *best sellers*, textos y diversos libros de aeropuerto, junto con prescripciones para alcanzar éxito de las organizaciones, que en muchos casos no constituyeron más que modas administrativas. Phegan, (1998). La idea de aplicar principios y modelos como los presentados por Tom Peters, William Ouchi, las prácticas de la cultura japonesa y diversos principios sobre liderazgo considerados exitosos en los países más desarrollados, se proyectó desde esa década y persiste en el nuevo siglo. Esto fue adelantado fundamentalmente por el interés de gerentes y consultores, ansiosos de poner en práctica nuevos modelos con el propósito de mejorar la efectividad de las organizaciones, pero con poco sustento en investigación.

A este manejo no ha escapado el modelo sobre cultura y desempeño organizacional desarrollado por Daniel Denison y colegas. Este se ha venido difundiendo desde hace algún tiempo en Latinoamérica y lo están utilizando, al parecer, más de 45 empresas en Colombia desde hace cerca de cinco años. Portafolio, (2010). Algunos seguidores de este modelo han pretendido generalizar y sustentar su validez en diferentes contextos económicos y políticos, así como presentar conclusiones normativas sin que medie otro mecanismo que la aplicación del instrumento; muchas veces sin los estudios exploratorios previos y las reflexiones necesarias que tengan en cuenta las culturas particulares de los países o las regiones donde se va a aplicar el modelo.

En Colombia se reconocen dos trabajos de investigación que han buscado comprender la cultura de las organizaciones con base en el modelo de Denison (*Ricardo y Gómez, 2008*). No obstante, estos trabajos son de tipo descriptivo y presentan generalizaciones más bien de tipo intuitivo. Es decir, no adelantaron un proceso estricto de validación de la encuesta y no verificaron hipótesis.

Cuando se aborda el concepto de a nivel organizacional, Muchinsky, (2000), lo concibe como el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos. (Muchinsky, 2000).

El sistema de liderazgo organizacional funciona como un conjunto de relaciones de liderazgo y de líderes, que se dividen el trabajo en los distintos niveles, unidades, programas y proyectos de una organización, por medio de las que se busca el logro de objetivos y metas. La palabra "*Coaching*" significa "Entrenamiento", es el estudio del Ser Humano desde la comprensión que es el lenguaje lo que lo constituye y distingue al ser como humano. Esto es, que al interior de las organizaciones se direcciona el entrenamiento de su cliente interno a partir del empoderamiento que debe tener el empleado para apropiarse en forma de una sana delegación

de funciones que le permita liderar su equipo de trabajo bajo las premisas de su misión institucional y políticas del área de Gestión Humana. Katz, D. & Kahan, (1999)

Los grupos están integrados por seres humanos que, trabajando juntos, suman las distintas competencias que se requieren para lograr un objetivo. Las relaciones, los grupos, son el espacio que se tiene para crear algo, y es a partir de la forma en la que se relacionan unos con otros, que pueden alcanzar objetivos que individualmente sería muy difícil o imposible lograr. “Es para eso que existen los equipos. A su vez, lo que puede hacerse en un equipo está limitado por el contexto que proveen las personas que lo forman cuando interactúan. La capacidad de acción de un equipo es una función de las relaciones que las personas que lo conforman establecen entre sí”. Escaramuza, (1992. p. 323).

El experto en clima organizacional y entrenamiento, a equipos de alto rendimiento empresarial, Senega, (2000), considera que *Coaching* permite diseñar conversaciones para que con ellas las personas de un equipo produzcan las acciones que generen los compromisos necesarios para el logro de los objetivos declarados. Para ello es necesario desarrollar habilidades para tomar conciencia y coordinar acciones, y son estas destrezas las que constituyen las competencias conversacionales. El *Coaching* presenta una propuesta de transformación que se arraiga en las conversaciones que las personas tienen, tanto consigo mismas como con los demás, ampliando así la efectividad de una organización. (Senega, 2000). En consecuencia de lo anterior, se retomaron algunos de los cuestionamientos realizados en el trabajo interno de la Compañía *Comfenalco*, Unidades de Negocios Agencia de Viajes y, que permitieron una aproximación hacia la validación de esta primera etapa.

8.2 MARCO HISTÓRICO

Según Chiavenato (1994), la gerencia del talento humano ha trascendido los postulados de la administración clásica en cuanto a su diseño de Planeación Estratégica en la cual el aumento de la riqueza para los dueños se constituía en el objetivo central de la administración, orientando todos los recursos técnicos, financieros y humanos hacia la optimización de este indicador de medición. Hoy el escenario es completamente opuesto, al pasar de una gerencia basada en el

HACER a una Gerencia basada en el *SER*. Chiavenato, (1994). A partir de esta nueva filosofía de empresa donde el cliente interno (empleados de todo nivel) se constituyen en el principal activo estratégico de toda organización, se debe soportar todo proceso de aprendizaje, independientemente de la herramienta a emplear; pero lo anterior no se ha logrado en forma gratuita, ello ha merecido el concurso de especialistas del talento humano que han logrado sensibilizar a los empresarios y directivos acerca de la necesidad de incursionar en una nueva filosofía, de tal suerte que es el cliente interno el protagonista principal encargado de visionar la organización hacia un escenario deseado gracias a sus competencias.

Es claro que el objetivo de toda organización, independientemente del sector y la actividad a que se dedique, es el de lograr sus mayores niveles de productividad y competitividad, ante lo cual no está exento el sector servicios, por el contrario, ante una, cada vez más, exigencia de los usuarios en la prestación y calidad de sus servicios, es quizás, de los sectores de la economía colombiana, el llamado a direccionar sus modelos actuales de administración y liderazgo. Cualquier esfuerzo que se realice para lograr ese diferencial competitivo, no puede dejar al margen las competencias del cliente interno (empleados de todo nivel) pues, son ellos los que garantizan y son responsables del logro de los objetivos de la organización. (Chiavenato, *et al*, 1994).

La satisfacción de los empleados y como retenerlos siempre ha sido un tema importante para las organizaciones. Después de todo, altos niveles de ausentismo y de deserción pueden afectar a los empleados y tener importantes consecuencias para las empresas. No obstante pocas empresas han hecho de la misma una prioridad, quizás porque han fallado en comprender la oportunidad significativa que existe en considerarla e investigarla. Los empleados satisfechos tienden a ser más productivos, creativos y comprometidos, y si se puede crear un ambiente capaz de atraer, motivar y retener a aquellos que trabajan bien, los sujetos estarán más propensos a tener éxito y ser competitivos, disminuyéndose el costo de la insatisfacción. Por lo anterior es importante considerar el ambiente laboral y el nivel de satisfacción laboral; al igual la necesidad de implementar herramientas que logren su superación. Robbins, (2004).

Pero el solo concepto de enriquecimiento del trabajo, no puede estar al margen de otros aspectos No materiales, como el caso del llamado *salario emocional*, concepto relativamente nuevo que permite estimular y mejorar el clima organizacional y por ende, la satisfacción del cliente interno.

8.3 MARCO CONTEXTUAL

Dada la naturaleza del estudio de tipo Cualitativo, mediante la metodología de Caso, a continuación se presentan algunos referentes de la Compañía bajo estudio, Comfenalco. Información suministrada por la Dirección Administrativa de Comfenalco).

Historia:

El 10 de marzo de 1958, un puñado de empresarios tolimenses agrupados en la Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco, decidió crear en Ibagué la primera Caja de Compensación Familiar de la región.

Bajo la dirección del Doctor Danilo Botero se dio inicio a este ambicioso proyecto, que tuvo como premisa el bienestar de los trabajadores mediante la prestación de servicios, y la entrega de subsidios en dinero y especie.

Posteriormente, las riendas de la entidad fueron tomadas por el doctor Augusto E. Medina, quien durante 22 años (1960-1982), fue el alma y nervio de la entidad, y logró asentar sus bases estructurales e ideológicas.

Durante su gestión se construyó la sede actual de la Caja, en la calle 37 con carrera Quinta de Ibagué, con lo que la oferta de servicios se fortaleció en pro de los afiliados.

Pero aun así, existía la necesidad de llegar a diferentes partes del Tolima. Es por ello que para la década del 90 comenzó la fase de expansión, con la prestación de servicios en municipios como Líbano, Venadillo, Honda y Chaparral. El objetivo: descentralizar la Caja.

Para 1994, Comfenalco Tolima rompió esquemas e inauguró lo que fue en ese entonces el proyecto de interés social de mayor dimensión en la historia de Ibagué: La Ciudadela Comfenalco, con mil 719 soluciones de vivienda.

En materia educativa, la construcción de la nueva sede del colegio Augusto E. Medina de Comfenalco - que desde 1972 hasta 2008 funcionó en la calle 14 con carrera Séptima de Ibagué- ofreció mayores comodidades para los hijos de nuestros afiliados.

En sus 58 años de existencia, la Caja le apuesta al desarrollo de iniciativas que se ciñan a una estricta optimización de recursos, y del mismo modo, permitan mayor inversión social y beneficios para la población afiliada.

Misión

Mejorar la calidad de vida de nuestros afiliados y comunidad en general a través de la prestación efectiva de servicios y programas sociales.

Visión

Seremos la Caja de Compensación Familiar líder con reconocimiento nacional en la prestación de servicios sociales y programas complementarios, innovadores que crece con el bienestar de sus afiliados y comunidad en general.

Política de Calidad

Nuestra política de calidad se fundamenta en satisfacer oportunamente a los usuarios con servicios integrales de alto impacto social que permitan mejorar su calidad de vida, apoyados en un talento humano motivado, competente y comprometido que trabaja en equipo por el cumplimiento de los requisitos y el mejoramiento continuo de la eficacia del sistema de gestión de calidad, lo que garantiza presencia e imagen institucional en la región.

Queremos hacer realidad tus sueños! Por eso te ofrecemos, a través de nuestra Agencia de Viajes Operadora, una gran variedad de programas en Turismo Terrestre, Marítimo y Aéreo, en planes familiares y empresariales.

Nuestro portafolio tiene para ti múltiples destinos nacionales e internacionales, y convenios de alojamiento con otras Cajas de Compensación, lo que sin duda hará de tu viaje una experiencia única.

Agencia de Turismo.

Contamos con el **Registro Nacional de Turismo No 9904**, y estamos sujetos al régimen de responsabilidad que establece la Ley 300/96, al D.R 1075/97, Decreto 053 de 2002 y demás decretos reglamentarios.

8.4 MARCO LEGAL

Sobre el manejo del personal en el área de gestión humana, no existe regulación alguna por tratarse de una relación contractual mediante la modalidad de vinculación o por prestación de servicios. En el caso particular del personal de la compañía Comfenalco, la normatividad la establece el Reglamento Interno de Trabajo, tal como reza en el Código código sustantivo del trabajo, Artículo 105: Obligación de adoptarlo. 1. Está obligado a tener un reglamento de trabajo todo patrono que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales, o más de diez (10) en empresas industriales, o más de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales; 2. En empresas mixtas la obligación de tener un reglamento de trabajo existe cuando el patrono ocupe más de diez (10).

8.5 MARCO TEÓRICO

8.5.1 Cultura organizacional.

Se hace necesario presentar algunos elementos teóricos sobre los que descansan los modelos de Liderazgo y *Coaching*. Para abordar el concepto de Liderazgo se hace necesario enmarcarlo dentro del concepto de Cultura Organizacional, como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales. El interés por la cultura es central también en disciplinas como la sociología, la historia, la etnografía y la antropología y da origen a múltiples perspectivas conceptuales y metodológicas sobre las que puede trabajarse. Phegan, (*et al*, 1998, p. 13).

8.5.2 Rasgos de la Cultura organizacional.

Dentro del concepto de Cultura Organizacional, *según Martínez (2010)*, se soportan los demás elementos estratégicos y de direccionamiento, es decir, definen los llamados *Rasgos de la Cultura Organizacional*. Por su parte, la teoría de Denison y sus colegas sostiene que las culturas pueden presentar características o rasgos definidos susceptibles de ser medidos y comparados. Se desarrolla con base en un modelo con elementos del comportamiento humano y el comportamiento de la firma, que son agregados en los citados rasgos de *involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión*. Denison & Mishra (1995).

Los autores consideran que estos rasgos están presentes en las diferentes culturas organizacionales y que se encuentran positivamente relacionados con las percepciones del desempeño, medidas sobre variables como el retorno sobre los activos (ROA), el crecimiento de las ventas y la innovación. Cada uno de los cuatro rasgos está compuesto por tres índices o subdimensiones que se conforman a partir de las creencias y supuestos compartidos en la organización. Denison & Mishra, (1996). Los cuatro rasgos del modelo están establecidos sobre un plano cartesiano definido por dos dimensiones ortogonales (los ejes): una que define el enfoque interno y el enfoque externo, y otra, la orientación a la estabilidad y la orientación a la flexibilidad. Estas dos dimensiones y los rasgos que se derivan caracterizan un conjunto de tensiones que pueden presentarse en la organización. Por una parte, están las tensiones entre

estabilidad y flexibilidad y los intercambios entre el enfoque interno y el enfoque externo y, por la otra, las tensiones diagonales entre la consistencia interna y la adaptación externa, y entre el despliegue de la misión de arriba hacia abajo (*top-down*) y el involucramiento de abajo hacia arriba (*bottom-up*). Según el autor, “las organizaciones efectivas encuentran una forma de resolver estas contradicciones dinámicas sin caer en el simple intercambio” (Denison, 2000, p. 357)

Una conceptualización sobre los elementos fundamentales del modelo fue presentada por Denison, Haaland y Goelzer (2003), quienes describen los rasgos y subdimensiones del modelo así:

8.5.2.1 Involucramiento: definido como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos. Este rasgo se puede observar en tres subdimensiones: facultamiento (*empowerment*), orientación al equipo y desarrollo de capacidades. Denison; Haaland y Goelzer, (2003).

8.5.2.2 Consistencia: considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos (aun cuando existan diversos puntos de vista), y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control interiorizado.

Se considera que la consistencia es fuente poderosa de estabilidad e integración interna que resulta de un marco mental común y tiene un alto grado de conformidad que lleva a la efectividad. Este rasgo se puede observar en: valores centrales, acuerdo y coordinación e integración (Denison; Haaland y Goelzer, (*et al*, 2003)

8.5.2.3 Adaptabilidad: permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. Se considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reñir entre sí. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. Estas organizaciones están continuamente mejorando su capacidad de entregar valor a sus clientes. Este rasgo se puede observar en creación del cambio, enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional. Denison;, Haaland y Goelzer, (*et al*, 2003).

Construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, es eliminar las barreras de la productividad por un lado, y la desconfianza y los miedos por el otro. En sentido positivo, es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización, la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; todo ello en beneficio de la empresa, de su personal y del cliente para el cual se trabaja. Desde el punto de vista de las relaciones con el cliente, la cultura en el trabajo tiene alta importancia.

8.5.3 Liderazgo.

Por su parte, el liderazgo ha sido definido en términos de conducta, cualidades personales, poder, influencia, autoridad, cambio, gerencia y muchos otros conceptos. Es un fenómeno personal y grupal, como un proceso social donde un individuo asume una posición de dominio sobre los otros, donde ese individuo organiza y mueve a los otros en una dirección específica. Katz & Kahn (1999), definen liderazgo como la influencia por sobre la obediencia mecánica a la directriz rutinaria de la organización. Los líderes que estimulan intelectualmente alientan a las personas a cuestionar presunciones básicas y a considerar nuevas perspectivas.

“A nivel organizacional, este se ha concebido como el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos. El sistema de liderazgo organizacional funciona como un conjunto de relaciones de liderazgo y de líderes, que se dividen el trabajo en los distintos niveles, unidades,

programas y proyectos de una organización, por medio de las que se busca el logro de objetivos y metas” Katz, D. y Kahan, (1999).

Dentro del concepto de Liderazgo no puede estar ajeno el de "*Coaching*" lo cual significa "Entrenamiento", es el estudio del Ser Humano desde la comprensión que es el lenguaje lo que lo que constituye y distingue al ser como humano. Esto es, que al interior de las organizaciones se direcciona el entrenamiento de su cliente interno a partir del empoderamiento que debe tener el empleado para apropiarse en forma de una sana delegación de funciones que le permita liderar su equipo de trabajo bajo las premisas de su misión institucional y políticas del área de Gestión Humana.

Katz, D. & Kahan, R.L, (1999), expusieron como algunas teorías en cierta forma han tergiversado el modelo y lo han considerado como una simple extensión de los programas clásicos de la capacitación, más orientada desde los modelos de motivación de la psicología empresarial. Este modelo va mucho más allá de los simples programas de capacitación, se trata más bien de introspectar en el empleado un verdadero Alineamiento de los principios de la organización y su misión con los valores y expectativas que tienen estos empleados, por lo tanto el *Coaching* no puede ser una simple replica que se aplica a todo equipo de trabajo y a toda persona. Senegé, (2000). En todo caso, los directivos deben visualizar aquellas situaciones críticas que demandan un interés particular, pero estratégico para llevarlo a cabo, caso por ejemplo cuando se presentan dificultades para alcanzar los propios retos o para incorporarse a procesos de aprendizaje concretos; pero muy especialmente este modelo lo viene adoptando las compañías por las dificultades que han encontrado en los procesos de los negocios, asociados a problemas de comunicación interna entre las diversas dependencias de sus organizaciones, permitiéndoles mayores niveles de productividad. (Porter, 1987)

De otro modo, el *Coaching*, es una disciplina que logra la integración enfocándose no en las técnicas y procedimientos, sino en la persona que los utiliza, ya que más allá de las competencias técnicas, está el dominio humano donde se desarrollan los procesos que van a impedir o permitir el logro de los resultados deseados. Es en el dominio humano donde toma sentido lo técnico y donde radica la ventaja competitiva de las empresas.

Los grupos están integrados por seres humanos que, trabajando juntos, suman las distintas competencias que se requieren para lograr un objetivo. Las relaciones, los grupos, son el espacio que se tiene para crear algo, y es a partir de la forma en la que se relacionan unos con otros, que pueden alcanzar objetivos que individualmente sería muy difícil o imposible lograr. “Es para eso que existen los equipos. A su vez, lo que puede hacerse en un equipo está limitado por el contexto que proveen las personas que lo forman cuando interactúan. La capacidad de acción de un equipo es una función de las relaciones que las personas que lo conforman establecen entre sí”. Escaramuza, (1992. p. 323)

El *Coaching* (Senega, 2000. p.189) permite diseñar conversaciones para que con ellas las personas de un equipo produzcan las acciones que generen los compromisos necesarios para el logro de los objetivos declarados. Para ello es necesario desarrollar habilidades para tomar conciencia y coordinar acciones, y son estas destrezas las que constituyen las competencias conversacionales. El *Coaching* presenta una propuesta de transformación que se arraiga en las conversaciones que las personas tienen, tanto consigo mismas como con los demás, ampliando así la efectividad de una organización.

8.5.4 Motivación.

A continuación se presentan algunas de las teorías que serán abordadas en el presente estudio, y que tiene como elemento relevante los procesos motivacionales en el cliente interno.

8.5.4.1 Teoría motivacional de Maslow. Conocida comúnmente como el punto de partida. Maslow presenta en su teoría una organización jerárquica de predominio relativo de las necesidades humanas (fisiológicas, seguridad, afecto, autoestima, autorrealización), ahora bien para comprender la conducta de las personas dicho conjunto de necesidades hay que concebirlas como un todo. Se deduce que si el comportamiento de las personas se orienta directamente a la satisfacción de sus necesidades, sus intereses les dirigirán hacia aquellas actividades que les procuren esa satisfacción y tenderán a evitar las que les impidan alcanzarla. De Palomino, (2005).

La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como “necesidades de déficit” (*deficit needs o D-needs*); al nivel superior lo denominó “autorrealización”, “motivación de crecimiento”, o “necesidad de ser” (*being needs o B-needs*). La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua.

8.5.4.2 *Teoría de Mc Gregor*. Se refiere a la Teoría de la Satisfacción en el trabajo de Douglas Mc Gregor conocida como la teoría de Mc Gregor. Douglas Mc Gregor por medio de sus difundidas Teorías X y Teoría Y, planteó una distinción entre los supuestos relativos a la motivación humana sobre gerencia de personal. De Palomino, (*et al*, 2005). Las teorías X y Y, dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas por cierto, tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales. McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó *teoría X y teoría Y*. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Teoría X:

Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que como el negrito del batey (la canción) el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí "trabajar es tan maluco que hasta le pagan a uno", lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

- Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda;
- En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa;
- El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

Teoría Y:

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí; no es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

8.5.5 Teoría de satisfacción en el trabajo de Herzberg.

Según esta teoría, los factores que contribuyen a la satisfacción (y motivación) en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción. Se deduce por tanto que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que según estudiemos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, los factores a considerar son completamente diferentes. Todas estas en general tratan que el ser humano tiene necesidades y como tal cuando este realiza actividades laborales para una organización está tratando de satisfacer parte de dichas necesidades y que el ser humano logra mejores rendimientos y por ende mejor productividad cuando existen aspectos que faciliten realizar de mejor forma sus actividades laborales. Palomino, (et, al, 2008).

Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la "*Teoría de los dos factores*". Feder, (2000).

Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Factores de higiene:

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Status

- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

Factores de motivación: Feder, (*et, al*, 2000).

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción

Dinámica de higiene:

- Los factores de higiene se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. La dinámica subyacente de higiene es evitar la ansiedad que puede producir el ambiente.
- Cuando los factores higiénicos se deterioran a un nivel inferior del que los empleados consideran aceptable, entonces se produce insatisfacción laboral. Los factores de higiene afectan directamente las actitudes laborales, principalmente la satisfacción y la insatisfacción.
- Cuando estos factores han sido satisfechos o llevados a niveles que los empleados consideran aceptables, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva destacable.
- La gente está insatisfecha en un entorno negativo, pero raramente se encuentran satisfechos por uno bueno. Se debe crear un sistema común de sistemas integrados de higiene.
- La prevención de la insatisfacción es tan importante como el fomento de una motivación satisfactoria.
- Los factores higiénicos operan independientemente de los factores motivadores. Un individuo puede estar altamente motivado en su trabajo y estar insatisfecho con su entorno laboral y prever los factores higiénicos y motivadores para crear incentivos.
- Todos los factores de higiene son igual de importantes, aunque su frecuencia difiera considerablemente.
- Las mejoras de los factores de higiene tienen efectos a corto plazo. Cualquier mejora resulta en la eliminación a corto plazo, o prevención, de insatisfacciones.

- Las necesidades de higiene (o de mantenimiento) son cíclicas por naturaleza y vuelven a un punto de inicio.
- Las necesidades higiénicas tienen un punto cero cada vez mayor y ninguna respuesta definitiva. Toro, (2003).

Según como lo expresa Robbins (2004) las investigaciones en torno al comportamiento organizacional se han interesado generalmente en tres actitudes de las personas: la satisfacción con el trabajo, la participación en el trabajo y el compromiso con la organización. Uno de los primeros intentos por investigar y definir qué es la satisfacción laboral se dio en la década de los treinta, cuando Hoppock publicó una investigación que analizaba en profundidad la satisfacción laboral. Mediante sus hallazgos, postuló que existen numerosos factores que podrían influenciar la satisfacción laboral, mencionando algunos como la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión. (Hoppock, 1935, en Parra y Paravic, 2002).

Pero fue Herzberg (1959) quien planteó el concepto de “*enriquecimiento del puesto*”, implicando que los sujetos se sentirían satisfechos si se desempeñaban en trabajos que les permitieran desarrollarse mental y psicológicamente, así como experimentar mayor responsabilidad. Como consecuencia de ello, en la década de los sesenta y setenta se popularizó rápidamente un método de mejora del trabajo, consistente en su enriquecimiento, con la esperanza de mejorar tanto la moral como el desempeño de los individuos. (Herzberg, 1959, en Parra y Paravic, 2002). Igualmente, Locke, (2002) involucró en el concepto de *satisfacción laboral*, con dos trabajos clásicos e influyentes sobre el tema. En 1969, postuló la satisfacción laboral como el “estado emocional agradable que resulta de la evaluación del propio trabajo como el logro de o un facilitador de los valores del trabajo”. (Locke, 1969).

Por lo anterior se presentan diversas posiciones al definir el concepto de *satisfacción laboral*. Por un lado quienes definen como una reacción afectiva o emocional, mientras otras posiciones la describen como una actitud. Ambas definiciones no parecen generar inconsistencias en la literatura. Esto porque, si se recuerda el modelo clásico de definición de actitud, es decir, el modelo tridimensional de Rosenberg y Hovland (1960), la actitud es un constructo complejo que consta de tres categorías de respuesta: cognitiva, afectiva y conductual (*Fletcher, Haynes y*

Miller, 2005). No obstante, considerar afecto y actitud como un mismo concepto hace difícil entender que son constructos separados y diferentes, y simplemente lleva a confusiones en su comprensión.

Abordando la concepción de satisfacción laboral como una actitud, se puede inferir que “la satisfacción laboral es de hecho, una actitud, como actitud es definida y operacionalizada en la psicología social básica. Sin embargo, una actitud no es una reacción afectiva. Una actitud es una evaluación o juicio evaluativo hecho con respecto a un objeto actitudinal, y evaluación no es un sinónimo de afecto” (Weiss, 2002, p.175).

8.5.6 El concepto de salario emocional.

"Hasta hace más de dos décadas, Ayman Sawaf, empresario internacional, CEO y autor de *best seller*, inició estudios sobre los conocimientos emocionales aplicados a la empresa y es así como el denominado ‘**salario**’ emocional se convirtió en una herramienta de gestión organizacional relacionada con el talento humano, orientada a reconocer los logros de los empleados y satisfacer necesidades de tipo personal, dándole una connotación importante a los intereses familiares y profesionales". Clavijo, (2013).

Según Ricardo Zambrano, (2014) "Las organizaciones tradicionalmente, en mayor o menor grado, han ofrecido estas condiciones a sus empleados. Hemos escuchado historias de empresas en Colombia que vincularon a alguien como mensajero y llegó a ser presidente. Sin embargo, para lograrlo, seguramente la compañía le proporcionó los elementos necesarios, lo remuneró adecuadamente, respetó su desarrollo personal y, sobre todo, lo involucró en un plan de carrera, así no fuera de manera formal"

Tal como se mencionó anteriormente, vale la pena tomar textualmente la ponencia de Rocco Cañón (2009) de su tesis sobre “Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica.

“...en tiempos donde la competitividad de las empresas se define más por la calidad de sus trabajadores que por otros factores, como los tecnológicos o monetarios, parece importante considerar como potenciar su satisfacción laboral, a modo de retenerlos en sus puestos de trabajo, y además, lograr un nivel de desempeño acorde a las necesidades de la empresa. Para

lograr dicha meta, se debe considerar como mantener a los trabajadores satisfechos, como movilizarlos y mantenerlos alineados con los objetivos organizacionales”.

A comienzos del siglo XX se pensó que los empleados se movilizaban principalmente por el dinero, lo cual derivó en la creencia de que era éste lo que motivaba a los sujetos de forma directa, es decir, entre más dinero, mayor motivación. Si bien el dinero es importante y valioso por los bienes y servicios que permite adquirir, y por ser además un símbolo de estatus, tiene valor en la medida que permite satisfacer las necesidades. No obstante, su valor directo disminuye cuando las necesidades que satisface ya se encuentran cubiertas. Se lo considera una recompensa extrínseca, pues se genera fuera del trabajo y solo es útil fuera del mismo, y por lo tanto, genera menos satisfacción que las recompensas intrínsecas, por lo menos de forma inmediata. Davis y Newstrom, (2003). Acorde a esto, se puede plantear entonces que el dinero tiene límites en su potencial como satisfactor, lo cual lleva a la interrogante de cómo lograr seguir satisfaciendo a los trabajadores, más allá de la remuneración que se les otorga.

Parece importante hablar entonces de compensaciones no monetarias, y del valor que los individuos otorgan a las mismas. Además, no siempre se podrá seguir escalando en los montos de los salarios que se entrega a los individuos. En algún momento, la empresa deberá estancar el aumento del sueldo, pues el mismo, acorde al puesto, tocará un techo en el cual ya no podrá ser incrementado. Esto provocará entonces que las empresas se vean en la obligación de buscar otras formas de retribuir a los sujetos por las labores que cumplen.

Al no ser el sueldo económico el factor más importante para permanecer en una organización, las tendencias de compensaciones han ido cambiando y modificándose. Los empleadores se han visto en la obligación de realizar un análisis de que es lo que puede satisfacer a un trabajador más allá de lo monetario, y se han dado cuenta de que invertir en la satisfacción personal de los mismos es el camino a seguir. Hersey & Johnson, (1998).

Si bien existen distintas conceptualizaciones de salario emocional, la mayoría converge en que es un término que se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización. Dentro de las definiciones que pueden encontrarse,

está la de Gay (2006) que lo postula como cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral. El mismo autor desglosa el término mencionando que se le llama “salario” pues busca identificarse y relacionarse con los conceptos de contraprestación, reciprocidad, equidad y frecuencia; “emocional” pues, independiente de que satisfactor se utilice (vacaciones, atención a necesidades personales, entre otros) busca aportar satisfacción a los motivos intrínsecos de los individuos.

Para Paredes, (2006) se refiere a los intangibles que la empresa puede proporcionar como una forma de complementar el salario económico, de forma de incrementar la satisfacción de los colaboradores, a la vez que hace la empresa más atractiva en el mercado laboral. Es un término complejo, singular y específico, acorde a la organización que lo utiliza. Es poco generalizable, pero a la vez, sumamente eficaz si se singulariza y flexibiliza acorde a cada persona, pues cada una posee motivos singulares y se sentirá satisfecha con cosas y/o situaciones diferentes. Cuando se habla de salario emocional, si bien son beneficios que deben ser individualizados y adaptados a la realidad de cada empresa y de cada empleado, siguiendo a Abad (2005) se podrían mencionar los siguientes como factores del salario emocional:

- Formación ofrecida por la empresa
- Calidad de la relación con el supervisor inmediato
- Poder expresar ideas y sugerencias
- Oportunidades de ascenso y promoción
- Retos profesionales
- Planificación de carrera profesional
- Ambiente laboral agradable
- Flexibilidad, seguridad, equidad, reconocimiento.

Una forma de salario emocional que ha sido considerada desde el principio ha sido la flexibilización del trabajo, con formas como el teletrabajo, permitiendo a las personas desempeñar algunas funciones desde su hogar, dejando de lado el presentismo mal entendido, pues ya en muchos sectores y empleos, el tiempo y presencia física dejan de ser criterios relevantes para evaluar o remunerar a los sujetos. De esta forma, las personas pueden

desempeñarse de forma igualmente eficiente, sin sentir que están desarrollando una doble jornada laboral (preocupándose de las exigencias de su trabajo, en una oficina, y luego teniendo que llegar a sus casas a desempeñar otras funciones, en otro contexto espacial)” (Davis; Newstrom, 1993).

8.5.7 Competitividad.

8.5.7.1 Contexto. Cuando se aborda el concepto de la gerencia moderna, denominada por expertos como Gerencia Estratégica (Kotler, 2004), se hace necesario analizarla a la luz del concepto de Competitividad como elemento diferenciador entre rivales de diversas categorías o portafolios de bienes o servicios.

Esser & Hillebrand, (1994) expresan como la competitividad, por tanto, no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. La competitividad es, más bien, el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad.

El estudio de la competitividad de las regiones ha tenido gran relevancia dentro del estudio de la misma, particularmente con el propósito de mejorar el desempeño de las regiones y mejorar la calidad de vida de los habitantes, identificando en qué aspectos la región presenta deficiencias y de esta manera desarrollar actividades que movilicen la acción colectiva de los ciudadanos, las empresas y las agencias públicas. Ilpes, (2003).

En diferentes países del mundo se han desarrollado estudios que permiten conocer qué tan competitivas son las regiones. Estos estudios parten de la premisa de que las disparidades encontradas en los diferentes aspectos del desarrollo económico y social entre las regiones de un país “no sólo son un problema de desigualdad, sino que implican fuertes desequilibrios territoriales, que a su vez generan una serie de dinámicas que frenan el desarrollo económico y social”. Llisterri, (2000, p. 2). En el caso de los países desarrollados, el Departamento de Comercio e Industria de la Gran Bretaña produce el “*Regional Competitiveness Indicators*”, estudio en el que realiza comparaciones tanto entre las regiones del país como con otras regiones de Europa. En Estados Unidos existen entidades de toda índole (públicas, privadas, académicas,

estatales) dedicadas a desarrollar estudios sobre el desempeño de los Estados. En América Latina, el Instituto Tecnológico de Monterrey (1999) realizó el estudio denominado “Escalafón de los Estados de México”. De igual manera, en Chile el Ministerio del Interior elaboró un estudio de las regiones.

En el caso colombiano, los primeros en realizar un estudio, en 1996, de las regiones fueron el Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales (Crece) y la Corporación Misión Siglo XXI de Bogotá denominado “Escalafón de competitividad de los departamentos colombianos”. En el año 2000, la Fundación Prodesarrollo, de Barranquilla, (Cepal, 2007) realizó una estimación de los indicadores de competitividad de los departamentos de la Costa Atlántica, basándose en la metodología del Foro Económico Mundial. En ese mismo año, el Crece hizo nuevamente un *ranking* departamental, que se basa en una ponderación estadística de nueve factores (finanzas, administración, internacionalización, recurso humano, ciencia y tecnología, gobierno, fortaleza de la economía y medio ambiente) que determinan la competitividad de la región. Crece, (2000).

En el año 2002, las cámaras de comercio de Bogotá, Cali, Medellín, la Confederación de Cámaras de Comercio (Confecámaras) y la Cepal realizaron un estudio con el propósito de actualizar y profundizar el análisis y la información sobre la competitividad de todos los departamentos colombianos, denominado “Escalafón de competitividad de los departamentos en Colombia”. En este estudio, aparte de abordar desde las regiones la preocupación por la competitividad, también se asumió la tarea de dar una visión de conjunto de los aspectos esenciales que se requiere afrontar, y ver los logros y rezagos de cada departamento en perspectiva de comparación.

El último estudio de la competitividad de las regiones en Colombia lo realizó la Cepal en 2006, y se denomina “Escalafón de competitividad de los departamentos de Colombia”, y en él no solamente se muestra el estado de la competitividad en ese momento sino la dinámica que han tenido las regiones entre 2000 y 2006. Los factores que se definieron para realizar el estudio fueron la fortaleza de la economía, el capital humano, la infraestructura, la ciencia y la tecnología, las finanzas públicas y el medio ambiente.

Es importante señalar también que en Colombia la Comisión Nacional de Competitividad (CNC), del Departamento Nacional de Planeación, y el Consejo Privado de la Competitividad (CPC) promueven la competitividad de las regiones, y por ende del país, a través de la coordinación de esfuerzos entre el gobierno, las empresas y la academia, con lo cual logran plantear las transformaciones que el país requiere para mantener el ritmo de crecimiento. Este trabajo es una evidencia de una coordinación y articulación permanentes entre el sector público y el privado.

La Comisión Nacional de Competitividad (CNC) fija lineamientos estratégicos para empresarios, gobierno, academia y trabajadores. Formada por la Alta Consejería para la Competitividad, el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Comercio Exterior, Industria y Turismo, y el Consejo Privado de Competitividad (CPC), publica el resultado de sus estudios en *la Agenda interna para la productividad y la competitividad* y en documentos sectoriales. La CNC busca diseñar planes de acción, programas y proyectos prioritarios para fomentar la productividad y la competitividad y aumentar la participación en los mercados. CNC, (2007).

El Consejo Privado de la Competitividad (CPC), entidad sin ánimo de lucro, se crea con el objeto particular de contribuir de manera directa a la articulación de estrategias que en el corto, mediano y largo plazo permitan lograr mejoras significativas en el nivel de competitividad en Colombia. El CPC sirve de interlocutor entre el sector público, el sector privado, la academia y otras organizaciones interesadas en la promoción de la competitividad y las políticas públicas relacionadas; publica sus resultados en el *Informe nacional de competitividad*. CPC, (2008). El CPC y la CNC tienen definiciones algo distintas de la competitividad. El primero, al comienzo, se refería a la competitividad como productividad, porque creía que era la mejor forma de medir la primera. El CPC la entiende como el valor producido en una hora de trabajo, que se traduce en un aumento de los salarios, en mayores ingresos por habitante y en la mejora de la calidad de vida de la población. Por ello concluye que los países más competitivos son los que tienen mayores productividades.

La CNC diferencia productividad y competitividad, y le da una definición más amplia a la competitividad, aunque la productividad sigue siendo el centro del análisis. La productividad es la relación entre lo que se produce y los recursos utilizados y sirve para aumentar los ingresos por habitante. La competitividad señala el contexto en el que tiene sentido ser productivo. Según la CNC, por competitividad de un país o de una región entendemos la capacidad de producir bienes y servicios que compitan exitosamente en mercados globalizados, generen crecimiento sostenido en el largo plazo y contribuyan de esa manera a mejorar los ingresos y la calidad de vida de sus habitantes. Está relacionada con múltiples factores que condicionan el desempeño de las actividades productivas, como la infraestructura, los recursos humanos, la ciencia y la tecnología, las instituciones, el medio ambiente y el entorno macroeconómico. La definición está contenida en todos los documentos preparados por la Comisión; algunos de ellos se refieren a productos o cadenas productivas, otros a la situación de las regiones.

8.5.7.2 Contexto colombiano: para el estudio de la competitividad empresarial en el contexto colombiano, es necesario hacer una revisión de las políticas que se han propuesto como marco de competitividad en el país y, de igual manera, conocer los abordajes metodológicos utilizados para su medición. La privilegiada posición que tiene hoy Colombia como destino de inversión es respaldada, incluso, por la nota que otorgaron al país las tres principales calificadoras de riesgo del mundo: Standard & Poor's, Moody's y Fitch, al concederle grado de inversión.

El impulso que el Gobierno ha dado a la agenda de los acuerdos de inversión y los Tratados de Libre Comercio que se han puesto en vigor, junto con los que empezarán a aprovecharse próximamente, han sido factores igualmente cruciales para lograr que los inversionistas vuelvan su mirada y sus capitales hacia Colombia.

Políticas de competitividad en Colombia: el interés por la competitividad surge en Colombia gracias al cambio de modelo económico (de modelo sustitutivo de importaciones se pasa a modelo de apertura económica) iniciado a finales de los años 1980 en el gobierno de Virgilio Barco y acentuado en el gobierno de César Gaviria, lo que condujo a la promoción de políticas tanto para el desarrollo exportador como para el fortalecimiento de la competitividad del

país. Las políticas desarrolladas hasta 1999 no presentaban una clara diferencia entre política de competitividad y política industrial; eran conceptos que se usaban indistintamente y no se pensaba en términos de una relación directa entre competitividad y desempeño exportador. Velasco, (2003). Derivado de las bajas cifras tanto en materia de competitividad como de exportaciones que el país había tenido hasta ese momento, con el Decreto 2350 de 1999 se le asigna al Ministerio de Comercio Exterior la responsabilidad de la política de competitividad del país, entendiéndose ésta como la integración de las políticas agropecuaria, industrial y de servicios, con miras a su internacionalización, y se establece así una diferencia entre las políticas industrial y de competitividad. Velasco, (*et, al,* 2003).

De manera reciente, se establecen los documentos Conpes 3439 y Conpes 3527, con el propósito de presentar un marco para impulsar y facilitar el logro de la competitividad del país, que no se había logrado con las políticas anteriores. En ese sentido, el Conpes 3439 tiene como eje establecer la institucionalidad y los principios de política para la productividad y competitividad en Colombia, con dos metas particulares: “Aumentar la productividad, y mejorar la calificación global de competitividad del país”. Conpes, (3439, p. 30), a partir del fortalecimiento de los siguientes factores de competitividad del país: ambiente macroeconómico, desarrollo institucional, infraestructura, desarrollo científico y tecnológico, capital humano, inversión y financiamiento, y productividad.

Las políticas propuestas desde 1994 han constituido el marco de acción de la competitividad del país. Sin embargo, como lo señala Cárdenas, (2008), dichas políticas carecen de la continuidad necesaria para garantizar su eficacia, y aunque se han planteado como políticas de Estado para su aplicación a largo plazo, se presentan discontinuidades en su adopción de uno a otro gobierno, situación que incide de forma negativa en el desarrollo y mejoramiento del nivel de competitividad del país.

Metodologías en Colombia: en Colombia han sido pocos los desarrollos metodológicos que se han propuesto para la medición de la competitividad empresarial. A continuación se presentan tres metodologías desarrolladas particularmente por las universidades Icesi, universidad Autónoma de Occidente y la universidad Manuela Beltrán.

Mapa de competitividad – BID-

El mapa de competitividad ha sido desarrollado con el auspicio del BID por el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi (CDEE). El mapa es una herramienta de diagnóstico que se aplica en la empresa y permite conocer su estado inicial frente a la competitividad e identificar las áreas en las que presenta fortaleza y aquellas en las que tiene debilidad, con el propósito final de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de su competitividad. Una de las grandes ventajas de este mapa es que representa de forma gráfica los rasgos y características de competitividad de la empresa. El mapa consta de los siguientes componentes:

Base datos: en esta parte se identifica el sector al que pertenece la empresa.

Calificación: este componente está constituido por ocho áreas de la empresa (planeamiento estratégico, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, sistemas de información), que se evalúan para determinar su competitividad. Cada área está conformada por subáreas y la calificación de cada una de ellas se hace a partir de una serie de preguntas relacionadas con el área respectiva. Si una pregunta se deja en blanco es porque no se aplica para la empresa; las que se califiquen deben valorarse en un rango de 1 a 5, teniendo en cuenta que la mínima calificación es 1 y la máxima es 5.

Mapa de la empresa: con base en la calificación obtenida por la empresa en cada área y de acuerdo con el cálculo que internamente hace la herramienta, se determina el nivel de competitividad de la empresa.

Mapa por áreas: este muestra no sólo la evaluación de cada área, sino de cada uno de los puntos que se van a tratar, pues dentro del cuestionario un grupo de preguntas evalúa un punto fundamental de cada área.

Componente gráfico: muestra los resultados de manera gráfica tanto en términos globales como por cada una de las ocho áreas.

Modelo de competitividad empresarial:

El modelo para medir competitividad empresarial fue desarrollado por Manuel Humberto Jiménez, director del Grupo de Investigación en Gestión Empresarial de la Universidad Manuela Beltrán. El modelo concibe la competitividad en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio. En el modelo planteado se definen los siguientes factores que determinarán la competitividad. Jiménez, (2006): gestión comercial, gestión financiera, gestión de producción, ciencia y tecnología, internacionalización y gestión gerencial.

En la anterior propuesta, todos los factores son necesarios en el momento de establecer el nivel de competitividad de una empresa, pero, de todos ellos, el autor considera que el predominante, aquel que determina la diferencia entre una y otras empresa, es el gerencial. El modelo de competitividad empresarial propuesto por Jiménez se define por:

$$\text{Competitividad} = \text{G.G. (G.C+G.F+G.P+C.T+I):}$$

donde: G.G.= gestión gerencial; G.C.= gestión comercial; G.F.= gestión financiera; G.P.= gestión de producción; C.T.= ciencia y tecnología; e I= internacionalización.

Ventajas y limitantes de las metodologías de estudio de competitividad empresarial:

Es muy usual que los estudios sobre competitividad empresarial contengan estudios de *benchmarking*, particularmente a nivel internacional. Parece que ésta es una metodología aceptada por muchos investigadores para observar la posición relativa de las empresas, considerando que las miradas de la competitividad son siempre relativas.

Las metodologías que se han diseñado para medir competitividad empresarial en Colombia no tienen un concepto de competitividad asociado que pueda hacer posible identificar el referente en función del cual se hizo la medida. En general, suelen ser metodologías más para realizar diagnóstico empresarial que para estudiar la competitividad. Los abordajes metodológicos locales planteados para medir competitividad han propuesto modelos que relacionan una serie de factores desde una mirada funcional (producción, mercados, recursos humanos, finanzas, etc.), que se consideran determinantes de la competitividad empresarial. Estos

factores se constituyen en los parámetros de medición para establecer el nivel de competitividad de una empresa.

Las metodologías propuestas no permiten evidenciar las relaciones que existen entre los factores que se establecen como determinantes de la competitividad de la empresa. Dichos factores son estudiados de manera independiente. Las metodologías comúnmente utilizadas se centran en el análisis de variables de tipo cuantitativo de la empresa, y dejan de lado las variables cualitativas, las cuales se constituyen en elementos muy importantes para el estudio de la competitividad.

Derivado de lo anterior se puede decir que existe una carencia metodológica para evaluar la competitividad empresarial, porque aún no se ha abordado como un fenómeno complejo. ICESI, (2010).

8.5.7.3 Competitividad industrial. Cuando se quiere estudiar la competitividad de la industria, una primera propuesta para su análisis parte de los planteamientos de Porter (1993), que estudia la competencia en una industria analizando cinco factores: rivalidad de los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevas empresas entrantes, y amenaza de productos sustitutos.

Además, Porter describe cuatro tipos de industrias (maduras, emergentes, fragmentadas y en declinación) y tres estrategias genéricas (bajo costo, diferenciación y enfoque). Hay que resaltar que a esta clasificación se apega la mayor parte de los estudios de competitividad, olvidando muchas veces otras categorías que quizá sean más pertinentes para el contexto o necesidades. Las empresas sobreviven y son exitosas si son competitivas: con dificultad se encontrará a algún investigador que no esté de acuerdo con esta afirmación. El aporte económico en el análisis es indiscutible, pues en un mundo competido, en donde se mezclan empresas en competencia perfecta, junto con monopolios y oligopolios, todas tienen que lograr la mayor producción con los recursos que tengan a su disposición o, si se quiere enfocar la competitividad desde los óptimos posibles, tienen que saber que no se puede ir más allá de los factores de producción con los que se cuenta; en otras circunstancias, las empresas mueren. Porter, (2004).

Por todo ello, la primera parte de la investigación pone de presente los aportes de la ciencia económica para el análisis de la competitividad: el breve recorrido que se hace por los diversos autores, empezando por Adam Smith, con sus aportes sobre competitividad, brinda el marco de referencia. Cuando las empresas participan en un mundo globalizado, deben tener estos puntos de referencia si quieren ser competitivas. Los informes sobre estos indicadores, en particular el *Global Competitiveness Report* (Foro Económico Mundial, 2008) y el *World Competitiveness Yearbook* (*International Institute for Management Development*, 2008), son un aporte para tal fin.

Ésta es una buena herramienta para comprender la forma de competencia en mercados internacionales a través del comportamiento exportador de los países y de las industrias. En Colombia, diferentes organismos estatales y privados han desarrollado estudios de competitividad de la industria, pero particularmente los grupos de investigación de diversas universidades han centrado sus esfuerzos en este tipo de investigaciones. Para dichos estudios se ha tomado como referente principal la propuesta del *diamante de competitividad* de Porter (1993). De igual manera, se han realizado investigaciones a la luz de la metodología utilizada por la Cepal (1999), que propone nueve factores de competitividad industrial: fortaleza económica, internacionalización, gobiernos e instituciones, finanzas, infraestructura, gestión empresarial, ciencia y tecnología, recursos humanos, y medio ambiente.

8.5.7.4 Competitividad empresa. Reconociendo que la *competitividad empresarial* depende de factores que se generan en los niveles industria, región y país, se parte de la idea planteada por Porter (1993) de que “las que compiten no son las naciones, sino las empresas”; es decir, a un país lo hace competitivo el desempeño de las empresas que conforman su aparato productivo. Las 5 Fuerzas del Mercado es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según este experto, indicó en 1979, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Las cinco fuerzas quedarían configuradas como sigue:

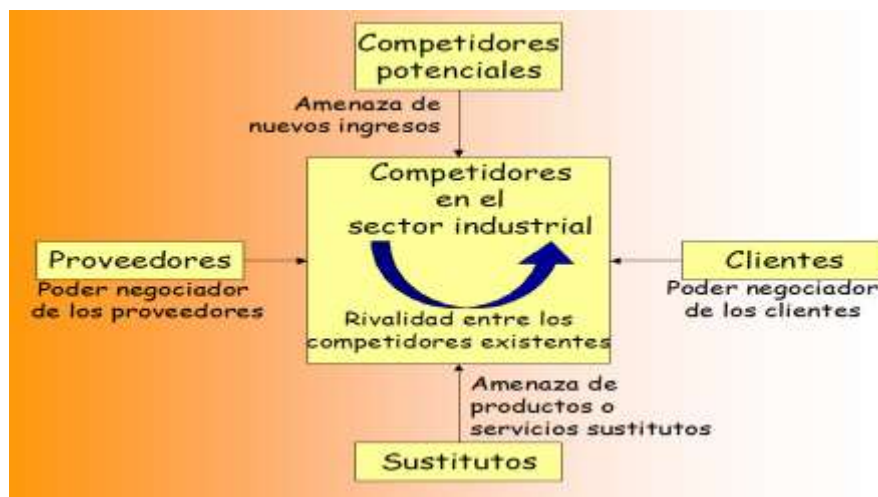


Ilustración 1. Fuerzas del mercado de Porter. Fuente: Porter, 1993

- (F1) Poder de negociación de los clientes.
- (F2) Poder de negociación de los proveedores.
- (F3) Amenaza de nuevos entrantes.
- (F4) Amenaza de productos sustitutos.
- (F5) Rivalidad entre los competidores.

Cada industria tiene unos análisis fundamentales diferentes pero las 5 fuerzas ayudan a determinar qué elementos impactan en la rentabilidad en cada industria, cuales son las tendencias y las reglas del juego en la industria, y cuáles son las restricciones de acceso.

En resumen, las fuerzas competitivas de Porter (1993), se pueden desplegar de la siguiente manera:

1. Poder de negociación de los clientes.

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.

- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutivos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

2. Poder de negociación de los proveedores.

La otra fuerza competitiva vertical es la ejercida por los clientes o consumidores, quienes pueden erosionar la rentabilidad del sector y apropiarse de parte del valor forzando bajadas en el precio de los productos o servicios, demandando un mejor servicio o mayor calidad.

Análogamente a la fuerza anterior, conforme más reducido sea el número de compradores, mayor será la influencia y poder de negociación de los mismos. El poder de negociación de la empresa frente a sus clientes viene determinado en función de la sensibilidad de los compradores al precio y el poder relativo de negociación de cada uno. En última instancia, la clave reside en lo que perdería cada parte si finalmente la transacción no se llevara a cabo.

Unos proveedores poderosos tendrán la potestad de apropiarse de la mayor parte del valor generado en un sector. Estos proveedores pueden erosionar la rentabilidad del sector a través de medidas tales como cargar precios superiores; limitar la calidad o el servicio; etc. La clave está en el poder de negociación, en lo fácil o difícil que le resulte a las empresas del sector elegir o cambiar de proveedor de un determinado factor productivo.

3. Amenaza de nuevos entrantes.

Un sector rentable actuará como un imán para las empresas que se encuentran fuera de éste. Estos nuevos competidores o entrantes potenciales provocarán, salvo que existan barreras de entrada, que la rentabilidad del sector caiga hasta el nivel competitivo. La amenaza de entrada en un sector dependerá por lo tanto de la fortaleza de las barreras de entrada al mismo. Las

principales fuentes de barrera de entrada son: elevada inversión necesaria; economías de escala; ventaja absoluta en costes del primer entrante; ventaja derivada del reconocimiento de marca y fidelidad de los clientes hacia las empresas ya establecidas; desigual acceso a los canales de distribución; barreras administrativas y legales. En síntesis:

- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

4. Amenaza de productos sustitutivos.

Un producto sustitutivo es aquél que desempeña o tiene el potencial de desempeñar la misma función para el consumidor. El e-mail por tanto, aunque más impersonal, constituye un sustitutivo del correo ordinario, del mismo modo que el tren de alta velocidad lo es para el avión. La existencia de productos sustitutivos permitirá a los clientes optar por éstos como respuesta a la subida en el precio de un determinado bien o servicio. El grado en que la proliferación de productos sustitutivos dependerá de la propensión de los clientes a sustituir el producto y de la relación precio/rendimiento del producto sustitutivo.

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.

- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

5. Rivalidad entre los competidores.

La rivalidad interna aduce a la competencia existente dentro del sector. Para la mayoría de sectores constituye el principal determinante de la rentabilidad. Esta competencia incluye múltiples vías: bajadas de precios; introducción de nuevos productos; campañas publicitarias; mejora en el servicio; etc. Una alta rivalidad interna limita la rentabilidad de un sector.

Hay seis factores que determinan la intensidad y relevancia de la competencia entre las empresas ya establecidas en el sector: la concentración de las empresas en un mercado; diversidad de los competidores; grado de diferenciación del producto; exceso de capacidad y barreras de salida; economías de escala y relación entre costes fijos y variables. Porter habla de que la competición entre rivales puede ser negativa, si es una lucha destructiva por precio, o positiva, si cada competidor busca diferenciarse del resto en lugar de tratar de acaparar toda la cuota de mercado. Es más positivo para los competidores tratar el tamaño de la tarta (competitividad positiva) que tratar de quedarse toda la tarta (competitividad negativa). En realidad viene a ser la misma teoría que desarrollan W. Chan Kim y Renee Mauborgne (1990) en *La Estrategia del Océano Azul*.

Como se puede apreciar, las Fuerzas propuestas por Porter, no son exclusividad de la gran empresa, sino de cualquier sector y actividad en el cual se proyecte un crecimiento sostenible y bajo niveles de competitividad, caso los servicios de turismo, que si bien obedecen a un bien intangible, permiten, mediante estrategias orientadas a dichas fuerzas de mercado, lograr un posicionamiento y participación con rentabilidad en un sector altamente competitivo.

En síntesis, el hecho de considerar conjuntamente las 5 fuerzas de presión competitiva en lugar de gravitar únicamente en torno a un elemento otorgará al directivo una visión más global de la estructura sectorial. Las fuerzas competitivas revelan los determinantes fundamentales de la competencia sectorial. Un directivo que comprenda que la competencia se extiende más allá de

los rivales internos logrará detectar amenazas más amplias y se encontrará mejor preparado para abordarlas. Al mismo tiempo, el estudio exhaustivo de la estructura sectorial permitirá identificar oportunidades rentables a las empresas.

8.5.8 Generación De Valor.

Es indiscutible el objetivo de toda organización de generar Valor o Rentabilidad en sus operaciones, y específicamente, como el caso de COMFENALCO, en una de sus más importantes Unidades de Negocios como lo es Turismo.

Entre las diversas metodologías planteadas en torno a la rentabilidad, se encuentra el llamado Cuadro de Mando Integral (CMI), de Kaplan y Norton, como una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo. En este sentido, el cuadro de mando se organiza basado en cuatro perspectivas.

Perspectiva financiera: plasmada en el uso de indicadores financieros.

Perspectiva del cliente: entender sus necesidades, ayudarle a conseguir sus objetivos y encaminarle al futuro.

Perspectiva de procesos internos de la organización

Perspectiva de innovación y formación, claves para subsistir.

Según Kaplan y Norton, (2004), todos los empleados aportan valor y por ello es importante invertir en ellos, en su formación y gestionarlos de manera adecuada, siendo esto un pilar en el que la empresa actual debe apoyarse. Los objetivos del Cuadro de Mando Integral se derivan de la estrategia de la organización, a través de las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente. El Cuadro de Mando debe ser utilizado como un sistema de gestión estratégica que permite a la empresa desarrollar su estilo de mejora a largo plazo, mediante:

- Aclarar y transformar, si es necesario, la estrategia de la empresa.
- Comunicar los objetivos, utilizando indicadores.

- Planificar objetivos sobre los que alinear las estrategias a seguir.
- Incrementar la evaluación y la formación.

Se le denomina Cuadro de Mando Integral porque integra y tiene en cuenta todas las perspectivas: empresa, cliente, futuro y herramientas. Mediante el Cuadro de Mando Integral se persigue transformar el objetivo y la estrategia de una determinada unidad de negocios (Turismo, en este caso), en objetivos tangibles con los que se encuentre familiarizada la organización. El Cuadro de Mando Integral se compone de los resultados anteriores (recogidos en los indicadores históricos y que permiten conocer el pasado y definir una tendencia) y de influenciadores para actuar acordes con la estrategia de la organización. El Cuadro de Mando Integral, establece tres aspectos, cada uno de ellos con su grupo de indicadores, en el camino del aprendizaje y el crecimiento que fomenta. Pineda, (2002):

Capacidad de los empleados de la empresa: los indicadores de esta capacidad serán la satisfacción del empleado, la retención del empleado y la productividad del mismo. Realmente si se consigue desarrollar la satisfacción del empleado, se obtendrá un incremento de la productividad del mismo y su retención.

Capacidad de los sistemas de información: dado que se vive en la era del exceso de la información, es imprescindible que los empleados cuenten con una buena formación a tiempo para poder dar una respuesta eficaz y eficiente a los clientes.

Motivación y delegación de responsabilidad: dado que los trabajadores pasan la mayor parte de su tiempo activo en el trabajo, la empresa debería esforzarse en proveerles de un buen clima de trabajo. Indicadores de este aspecto podrían ser considerar las sugerencias que han hecho, la coherencia de sus objetivos individuales con respecto a la organización, de trabajo en equipo.

En general, a través de un claro análisis de diagnóstico sobre la posición competitiva (según Porter), la organización podrá definir una metodología, caso el Cuadro de Mando Integral u otra metodología, que le permita lograr sus objetivos gerenciales de crecimiento, rentabilidad y

supervivencia, es decir, bajo un precepto de mejoramiento continuo y la Responsabilidad Social Empresarial-RSE-, que hoy se ha convertido en un verdadero activo estratégico de las organizaciones que lo han adoptado, y por lo tanto, en un diferencial frente a sus competidores.

9. EL MODELO METODOLÓGICO

9.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio es de tipo Cualitativo, en el cual se considera una población relativamente pequeña conformada por los empleados de la Agencia de Viajes COMFENALCO, cifra que no supera los 40 empleados. Este es un factor importante para determinar que el tipo de investigación más coherente con esta población, que aparte de considerarse para poblaciones o grupos relativamente pequeños, ofrece una metodología apropiada para analizar las opiniones, gustos y preferencias, características y perfiles sociodemográficos de estos públicos. González, (2009, pág.71). En este sentido, se pretende entrar a caracterizar o perfilar la población a partir de recolección de información. Esto es, la investigación se orienta a conocer sobre los rasgos emocionales y aptitudes de la población, y en particular, su percepción sobre las condiciones laborales actuales que determinan el Clima Laboral de la Agencia.

9.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El Método de investigación pretende determinar la manera o forma de cómo se va a considerar en el análisis el objeto de estudio, si es a partir de variables desagregadas para articularlas finalmente (método inductivo) o si por el contrario, se parte de contextos o situaciones generales para luego desagregarlas en sus variables. Para este caso, el Método Deductivo, definido como aquel que permite, a través de conceptos relacionados tal como se presentan en su medio, en forma general, permiten inducir otros conceptos bajo diversos escenarios. Esto es, inicia con lo general para llegar a lo particular. Esumer, (2012). Bajo esta definición, el estudio parte de percepciones de tipo estratégico que serán analizadas e interpretadas a partir de la información que suministren las directivas de la Agencia, y a partir de allí se presenta una especie de desescalonamiento de variables para llegar a lo particular, es decir, a determinar el nivel de calidad del clima organizacional, y este como contribuye sobre los índices de rentabilidad de la Agencia.

9.3 METODOLOGÍA

La Metodología a emplear hace referencia a las técnicas, los medios y los procedimientos definidos para desarrollar el método. Esta depende si se trata de un tipo de investigación Cuantitativa (numérica) o Cualitativa (social); para el caso de la investigación de aplicación Cualitativa se empleará la Metodología *Hermenéutica*, por permitir la construcción de sentido a partir de la interpretación de información primaria o secundaria (que aplica en este caso), con fines de comprensión o validación.

Es importante tener en cuenta que en dicha metodología se hace énfasis en aspectos de tipo sociológico toda vez que involucra las creencias de la población, sus sentimientos y estilos de vida, por lo que no se pretende entrar a validar estadísticamente pero si en forma Cualitativa, lo que ese logrará dando respuesta a la formulación o pregunta de investigación. Sampieri, (*et al* 2012).

9.4 LA HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Sampieri (2012), la hipótesis o supuesto de investigación se refiere a aquella afirmación (positiva o negativa) que mediante el desarrollo de la investigación debe ser susceptible de verificación. Es decir, la afirmación que presume va encontrar el investigador y que una vez recaba la información a través de las diversas fuentes de consulta puede concluir si dicha hipótesis o supuesto se acepta o se rechaza. Es común que las hipótesis y las variables numéricas sean propias de los estudios Cuantitativos o estadísticos, más no de estudios de tipo Cualitativo que son más sociales y de caracterización de poblaciones; mas sin embargo, se acepta que en los estudios de corte social como el presente, se formule la hipótesis de tipo Cualitativa que puede ser igualmente validada desde la óptica cualitativa.

Acudiendo a González (2009), la define como “la hipótesis es un enunciado que propone una respuesta a la pregunta del problema de investigación (pág. 55).

Atendiendo a esta definición, el equipo investigador parte de la pregunta principal para luego formular la hipótesis que dará respuesta a dicha problemática. A continuación se retoma la

pregunta de investigación y, pasó seguido, se formula la hipótesis central con la que se desarrollará el estudio.

Formulación del problema: ¿Cuál ha sido el impacto, durante el período fiscal 2010-2014, que se ha logrado a través del *Clima Organizacional* en los niveles de rentabilidad, Unidad Estratégica de Negocios Turismo en la caja de compensación COMFENALCO, Antioquia?

Formulación de la hipótesis Cualitativa: al analizar el *Clima Organizacional* durante el período fiscal 2010-2014, en la Unidad Estratégica de Negocios Turismo en la caja de compensación COMFENALCO, Antioquia, se logra determinar que dicho Clima Organizacional ha logrado impactar positivamente los niveles de rentabilidad de la Agencia en dicho periodo de estudio.

9.5 EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De un adecuado diseño de investigación depende en gran medida la calidad de las fuentes que suministren la información. Para Sampieri (2012), la estrategia del investigador debe ser la de orientar las fuentes hacia la concreción de las respuestas que deben darse a la formulación del problema, es decir, a responder la pregunta principal que se originó en el planteamiento del problema. Así mismo, y tal como se considera en el actual estudio, la formulación de la hipótesis, dichas fuentes deben orientarse a esa validación del supuesto, a ser aceptado o rechazado. En consecuencia, siguiendo a Sampieri (2012) las fuentes de las que se ha apropiado el estudio son las siguientes:

9.5.1 Fuentes Primarias.

Estas dan origen a información o datos suministrados en tiempo real o en su actual momento, por lo que suponen un alto grado de confiabilidad al prevenir dicha información de la muestra que se ha seleccionado de la población. En este caso, las fuentes Primarias corresponden a la planta de empleados de la Agencia que asciende a 38 personas en los diferentes niveles, adicional la directora de la Agencia como único personal de rol administrativo.

9.5.2 Fuentes Secundarias.

A diferencia de las Primarias, las Fuentes Secundarias, igualmente considerada externas, responden a estudios empíricos y contemporáneos ya realizados, estudios académicos, artículos científicos, de revisión y todo tipo de material, incluso internet, responde a este tipo de fuente. Para el caso se hará empleo de todos estos medios con el fin de nutrir la investigación y darle soporte a las fuentes Primarias. Vale destacar que los antecedentes elaborados precisamente se constituyen en uno de los más importantes medios de consulta, y es aquí donde se encuentra su justificación. De esta forma se da cumplimiento y aprovechamiento a las bondades de la hipótesis para reforzar o corroborar el estudio, esto es, como lo expresa Rojas (2001) citado por Sampieri et al (2012) la hipótesis se debe formular con relación directa y estrecha con el problema.

9.6 TÉCNICAS

Las técnicas representan los instrumentos o medios a través de los cuales se recolectará la información, independientemente de la fuente utilizada, pero se hace énfasis en las fuertes primarias. A continuación se describen los instrumentos que fueron utilizados para la realización del presente estudio.

9.6.1 La entrevista No Estructurada.

Definida nuevamente por Sampieri et al (2012), como la recolección de información mediante la elaboración de una guía escrita donde se plasma la idea de lo que se quiere consultar o indagar, pero no se tiene la estructura escrita del conjunto de preguntas. Por lo anterior, el investigador parte de unas preguntas iniciales y de acuerdo con el desenvolvimiento de la entrevista se va dando origen a nuevas preguntas. De allí que la preparación del entrevistador es básica con el fin de evitar que el entrevistado desdibuje los objetivos y se dirccione por temas que no aportan a los objetivos del estudio. Esta técnica será empleada de forma No Estructurada con la Directora de la Agencia con la cual se pretende contextualizar el problema desde lo general para tratar que involucre al equipo investigador en la situación financiera de la Agencia y determinar cómo se refleja el Clima organizacional en sus estados financieros.

9.6.2 La encuesta.

Como técnica de recolección de información, la Encuesta se ha constituido, por excelencia, en la técnica de aplicación masiva, o de grupos de diverso tamaño cuando el objetivo es la recolección de información a través de preguntas muy claras y de interés general para esa audiencia encuestada. La Encuesta, como lo manifiesta Brace (2008 citado por Sampieri et al (2012), se implementa mediante la construcción de un cuestionario o conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Por lo tanto, debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis y debe ser claro, corto y preciso.

Como se aprecia más adelante, la Encuesta se convierte en la técnica central de la actual investigación, y por esto se acude en su construcción mediante el empleo de preguntas cerradas y abiertas. Las primeras por responder a indagaciones muy concretas sobre el Clima Laboral y las preguntas abiertas, que se presentan al final, con el fin de lograr una información más amplia por parte de los encuestados, ya que se demanda de una apreciación subjetiva y personal. Sampieri, *(et, al, 2012)*

9.7 INSTRUMENTOS

Consecuente con lo anterior, a continuación se construyen los dos instrumentos mediante las técnicas de Entrevista No Estructurada y la Encuesta de preguntas mixtas.

Ver Apéndice A. Entrevista inicial y definitiva Gerente Agencia de Viajes

Ver Apéndice B. Encuesta Mixta

9.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

9.8.1 Población.

Como se expresó, atiende a un grupo pequeño relativamente conformado por 38 empleados en las diversas áreas. Lo anterior debido a que en otras sedes a nivel departamental existe personal de apoyo en la gestión comercial y logística de la Agencia. En consecuencia la Población Total de la Agencia se ha determinado para el estudio en 38 elementos de la población.

9.8.2 Muestra.

Según (Sampieri, 2012) la muestra empleada en los procesos que llevan su propio nombre, Muestreo, se utilizan cuando se cuenta con poblaciones muy numerosas por lo cual la realización de un censo sería aparte de costoso dispendioso en tiempo. De allí la importancia de acudir a muestras seleccionadas directamente de la población, de tal manera que los resultados logrados en dicha muestra puedan ser inferenciados a la población total mediante procedimiento estadísticos.

De acuerdo con el tamaño de la población esta se considera de tipo finita o infinita. Es finita cuando sus elementos no superan los 500.000, y por el contrario, cuando es mayor se considera infinita, por consiguiente las fórmulas de cálculo varían. González, (2009). En este orden de ideas, se puede apreciar que la población constituida por la Agencia de Comfenalco solo alcanza 38 sujetos, por lo cual se determina Finita. Además, según Méndez (2108), cuando se trata con poblaciones tan pequeñas, se recomienda censarlas, es decir, amerita la implementación de un censo, y por consiguiente se obvian los cálculos referentes a muestreo. En este sentido, el presente estudio aplicó las encuestas al total de la población, es decir, a los 38 empleados, y la entrevista a la Gerente.

9.9 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Para efectos de contar con unos análisis que permitan la concreción de la pregunta de investigación y por consiguiente de la hipótesis formulada, el análisis se hizo en dos sentidos o tiempos. Inicialmente se toma cada una de las preguntas de la Entrevista y se corrobora con los objetivos. Es decir, se refleja el nivel de cumplimiento de los objetivos específicos y la pregunta de investigación mediante un cuadro comparativo donde se logra determinar cada variable de análisis y su nivel de cumplimiento; en segundo lugar, se tomó los resultados arrojados por la Encuesta en dos tipos de análisis, así: inicialmente se toma y se define de cada pregunta la variable asociada a la misma; una vez identificadas todas las variables, se procede a realizar el análisis una por una; posteriormente se preparan grupos de variables que tengan afinidad en cuanto a los objetivos perseguidos y se realiza un análisis con cruces de dichas variables.

10. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Como se expresó en el diseño metodológico, inicialmente se aborda cada una de las preguntas de la Entrevista realizada a la Gerente de la Agencia de Viajes, doctora Sandra del Socorro Rendón Giraldo, quien lleva 20 años en dicho cargo, y se corroborará con los objetivos. Es decir, se refleja el nivel de cumplimiento de los objetivos específicos y la pregunta de investigación mediante un cuadro comparativo donde se logre determinar cada variable de análisis y su nivel de cumplimiento; en segundo lugar, se toman los resultados arrojados por la Encuesta aplicada al personal administrativo y de apoyo logístico de la Agencia, la cual se realizó en forma personal y escrita, entre los meses de agosto y septiembre de 2015.

10.1 ANÁLISIS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN HUMANA

Pese a que inicialmente se consideran unas pregunta básicas para esa Dirección, la Gerente fue muy amable y permitió abordar nuevas preguntas iniciales relacionadas con los aspectos de Gestión Humana y Capacitación, ya que le interesa bastante las recomendaciones que se le puedan ofrecer en este estudio, por lo cual se direccionó la Entrevista inicial al complementar nuevas preguntas, pero las iniciales del anteproyecto se consideraron y de tal forma se enriqueció mucho más el estudio.

En segundo lugar, se realizaron algunas preguntas más de tipo estratégico, las cuales serán analizadas en los intervalos del análisis de las Encuestas por la afinidad sobre los temas relacionados al Direccionamiento Estratégico de la Agencia y su actual Clima Organizacional.

1. ¿Qué concepto tiene Usted sobre los programas de formación empresarial? ¿Tiene alguna relación con la Gerencia o Planeación Estratégica?

R. *Desde luego que sí, no podemos concebir un Plan Estratégico si no se tiene el equipo de trabajo formado, tanto en sus competencias laborales como una formación integral como seres humanos.*

2. ¿Su Agencia actualmente participa en algún programa sobre formación empresarial y de liderazgo personal?

R. *“la verdad es que nosotros siempre hemos trabajado para el día a día y desafortunadamente hemos tenido cuatro malas experiencias en ese cargo con empleados a los cuales los perfilamos para que lideraran todo un programa de capacitación al interior de la Agencia y nunca ha funcionado”.*

“Lo que si hemos logrado es que cada cual se capacite en el área específica; por ejemplo, los de cargos asistenciales o profesionales cada uno se capacita asistiendo a cursos de los cuales nosotros si estamos muy pendientes, y lo que es el personal de apoyo administrativo la verdad es que no tienen el tiempo ni los hemos motivado. Lo que hacemos es darle la oportunidad para el tiempo de la universidad”.

3. ¿Identifique los cargos (puestos) claves para que su Agencia sea más productiva?

R. *Aquí se podría decir que todos los empleados cada cual en su cargo aporta para el crecimiento de la organización, pues esto funciona como una cadena que se puede romper por cualquier eslabón, entonces no se podría decir que somos los Directivos los que prestamos el servicio directo al usuario, los que realizamos el trabajo más importante, pues sin el concurso del personal operativo y auxiliares, como en la áreas administrativas son muy importantes.*

4. ¿Cómo está seleccionando a su personal? ¿Qué criterios está utilizando y qué aspectos cree que debe mejorar de acuerdo con lo observado?

R. *En cuanto al personal del área comercial, personal profesional, todos han ingresado por recomendación de la Caja o por colegas del sector; en cuanto al personal auxiliar, ellos deben cumplir con unos requisitos, de acuerdo a la certificación de sus competencias. Lo que si tenemos muy presente es la apreciación profesional de cada jefe o coordinador de los cuales va a depender un determinado empleado, en eso sí le damos toda la autonomía porque son ellos los responsables de que su área funcione en forma productiva y eficiente.*

5. ¿Cómo realiza usted la inducción en su Agencia para que los nuevos empleados reciban la información necesaria para hacer bien su trabajo?

R. *Al momento de ingresar cualquier empleado, se le hace una presentación general de la Caja a nivel corporativo y la Agencia como Unidad de Negocios, su Misión, Visión, Políticas, etc.; luego se le hace una presentación del personal en cada cargo; luego con su jefe inmediato se le dan las instrucciones del cargo y su manual de funciones general, que la verdad no son lo suficientemente técnicos.*

Es normal que en ciertos cargos, sobre todo los administrativos, es la persona saliente quien de las instrucciones respectivas al nuevo empleado, y en eso no hemos tenido problema porque afortunadamente los empleados que se ha retirado ha sido más por decisión de ellos mismos, entonces las relaciones han sido muy buenas y colaborativas.

6. ¿Qué fallas de servicio, de relaciones interpersonales, satisfacción de clientes, se pudieron evitar con una adecuada inducción?

R. *La verdad estamos haciendo una encuesta de satisfacción, pero no es lo suficientemente administrada por falta de personal. Esos resultados obtenidos los socializamos cada mes y de allí se desprende un programa, o mejor tareas por así decirle de mejoramiento, donde el personal del área competente se compromete con unos indicadores y se le está haciendo seguimiento. Vale retomar el formato de auditoria de servicio, el cual suministraron y se aprecia a continuación.*

Respecto al formato de Auditoria, el siguiente es su contenido:

Auditoria de Servicio al Cliente Agencia de Viajes COMFENALCO

Saludo: le llamamos de **Agencia de Viajes COMFENALCO**

Al contacto: saludo, ¿con quién tengo el gusto de hablar? _____., muchas gracias por atender esta llamada. Estamos realizando una auditoria sobre nuestro servicio, le demoro unos cortos minutos, ¿por favor me colabora? Primero que todo por haber confiado en nuestra Agencia por favor nos suministra un correo para hacerle llegar nueva información de nuestro portafolio de servicios.

e-mail: _____

¿Dispone de unos minutos para respondernos la breve encuesta o prefiere que se la enviemos al correo?

1. ¿Cómo conoció nuestra Agencia?

a. Convenio interinstitucional	b. pasó y vio el punto de servicios.	c. referido ¿quién?	d. web	e. otro ¿cuál?
--------------------------------	--------------------------------------	---------------------	--------	----------------

2. Es tan amable y califica como: Bueno, Regular o Malo, los siguientes aspectos:

a. agilidad en la comunicación telefónica.	b. tiempo de asignación del servicio.	c. presentación física de las instalaciones.	d. cordialidad de la recepcionista.
--	---------------------------------------	--	-------------------------------------

3. Al utilizarnos, en general Usted quedó:

a. muy satisfecho	b. satisfecho	c. poco satisfecho	d. definitivamente muy insatisfecho.
-------------------	---------------	--------------------	--------------------------------------

4. ¿Usted recomendaría nuestra Agencia?

a. sí	b. no	c. ns/nr
-------	-------	----------

5. Es tan amable y califica como: Bueno, Regular o Malo, los siguientes aspectos:

a. presentación estética del lugar.	b. amabilidad de la persona que lo recibió.	c. alternativas brindadas.	d. tiempo de espera.	e. presentación del personal.
-------------------------------------	---	----------------------------	----------------------	-------------------------------

6. ¿Qué otros servicios le gustaría que le ofreciéramos?

a.	b.	c.	d.
----	----	----	----

7. Por favor, ¿Tiene algún comentario?:

Información de caracterización.

Nombre:	Dirección:	Barrio:	Fijo:
Cel:	e-mail:	Fecha:	

Como se puede apreciar, el formato de auditoría les permite contar con un indicador de medición que involucra todo el personal, tanto administrativo como de apoyo comercial, es decir, como labor postventa, se rescata la intención de la Agencia, toda vez que de acuerdo a los resultados obtenidos determinan las No conformidades del usuario.

7. ¿Qué impacto ha tenido la capacitación en su Agencia, y qué resultados concretos ha tenido la Motivación?

R. *El personal profesional que hace sus pregrados o especializaciones, asiste a seminarios, diplomados, entre otros, pues coloca todos sus conocimientos a disposición de la Organización y eso se ve en el cumplimiento de nuestros objetivos; en cuanto al personal auxiliar igualmente se capacita por cuenta propia o cuando hay forma de enviarlos se hace, especialmente con ANATO y Fenalco y la Cámara de Comercio de Medellín; y los que estudian en la universidad seguramente esos conocimientos en algo apoyan la Agencia.*

En cuanto al caso Motivacional podría decirse que la relación de la Gerencia y los jefes con los demás empleados ha sido bastante familiar y cordial, y eso tiene sus impactos positivos en el personal, pero la verdad aquí nunca ha habido un Programa con su cronograma de trabajo y con unos presupuestos adecuados.

8. ¿Quién lidera los programas de liderazgo en las diferentes áreas?

R. *Como se los expresé, ese tema realmente ni lo conocemos como un modelo de aplicación empresarial. Es decir, la disciplina nuestra ha sido toda en el campo del turismo, y desde allí el trabajo permanente convierte todo en una rutina.*

9. ¿Qué deben mejorar en el proceso de capacitación para que se convierta en una inversión que genere retorno a la inversión para la Agencia y para la Caja en general?

R. *Pues todo, la verdad estamos conscientes, y gracias al trabajo que han realizado diferentes practicantes de algunas universidades que nos parece muy importante, debemos comprometernos realmente a pensar más en nosotros mismos y como equipo, por lo tanto sí vamos a iniciar a formalizar todo lo que tenga que ver con capacitación para el personal según sus necesidades y sobre un programa adecuado de motivación para todos.*

10. ¿Cómo conoce el desempeño de sus colaboradores y que hace con la información obtenida?

R. *Como les expresé, mensualmente nos reunimos y hacemos evaluación de desempeño y las tareas asignadas en aquellas áreas donde detectamos alguna anomalía. Este trabajo ha sido muy fructífero por que como somos pocos empleados la información es muy personalizada y evitamos malas interpretaciones o fugas en la comunicación y la información.*

11. ¿Por qué considera Usted que fracasan los sistemas de evaluación sobre los procesos de capacitación?

R. *Aunque no lo hemos practicado, me imagino que porque, o no se capacitó al personal en sus verdaderas necesidades, o porque los indicadores que diseñaron para ese fin no fueron los adecuados.*

12. ¿Hace su Agencia evaluación de desempeño? ¿Cómo conoce los resultados del desempeño de sus colaboradores y qué hace con la información obtenida?

R. *Como les manifesté eso se ha logrado con el concurso de los jefes y sus dependientes con un control permanente que es liderado desde la Gerencia y desde aquí al Consejo de Administración de la Caja.*

13. ¿Establece acuerdos de mejoramiento con sus colaboradores?

R. *Efectivamente, cuando se detectan esas anomalías o inconformidades, bien sea que las detectó algún usuario, o al interior de la Agencia, inmediatamente se socializan dichas novedades con el área y el personal competente y se procede a los compromisos para mitigar cualquier impacto negativo. Aunque no ha sido muy técnico el proceso la verdad nos ha dado resultado.*

14. ¿Cómo mejorar o crear el proceso para conocer lo que hacen sus colaboradores?

R. *Nos falta mucho, Yo diría que lo más importante es tener claras las funciones del personal y ajustar todos los procedimientos de la Agencia, pues esos dos elementos pueden ser el mejor mecanismo para conocer a fondo las competencias de todo colaborador.*

15. ¿Considera que hacen falta otras actividades a implementar para lograr un mayor liderazgo por parte de su dirección? ¿Y por parte de los mandos medios?

R. *Como se los he manifestado aquí se ve el liderazgo como una parte del compromiso y de las buenas relaciones, creo que ese concepto de “aquí mando Yo” está muy revaluado, pero sí debemos aprender la forma como se institucionaliza un programa de liderazgo y acompañamiento a los empleados como una estrategia de motivación a la vez.*

16. ¿Qué mecanismos utiliza la Dirección para que los programas de capacitación lleguen a la base de la Agencia?

R. *No, aquí no se obliga a nadie, pero si se inculca la necesidad de actualizarse, y eso lo hacemos en todos los campos, pero más por iniciativa del empleado que por nosotros mismos, aunque si estamos pendientes de buenas oportunidades en el mercado para capacitación, pero es más que todo para el personal comercial.*

Como se aprecia, el factor motivacional no es considerado dentro de las funciones básicas por no estar direccionado bajo un programa formal. Es decir, salvo las aproximaciones que hace la Directora con el cliente interno mediante conversatorios semanales para evaluar los diversos programas y las ejecuciones en general, no se direcciona programa alguno de motivación alrededor de su Cultura y Clima Organizacional.

17. ¿qué indicadores consideran ustedes que les permita determinar las inversiones en beneficio del Clima Organizacional?

R. *Básicamente a través del informe de satisfacción, el cumplimiento de los indicadores de gestión en ventas con el logro de ingresos y remanentes. Es decir, lo más importante es el seguimiento al desempeño realizado trimestralmente en el área.*

La verdad en ese punto estamos bien crudos, nosotros solamente tratamos de tener los mejores empleados y para eso tenemos en Gestión Humana unos perfiles por Competencias Laborales, es decir, los que ingresan son capacitados, pero deben contar como mínimo con una preparación de acuerdo al cargo que aspiran. Nunca hemos realizado un estudio con nuestros

empleados para medir el Clima Organizacional, al menos ya tenemos el que ustedes están realizando y nos va a servir de mucho para tomar decisiones al respecto, pero la verdad creemos que por ser una Unidad muy democrática con nuestros empleados notamos que realmente si tenemos un buen Clima Organizacional.

18. ¿Usted considera que las inversiones realizadas en pro del Clima Organizacional se han visto reflejados en los niveles de rentabilidad de la operación? ¿En qué forma los puede cuantificar?

Financieramente, en los resultados del negocio de la Agencia de Turismo y del desempeño realizado y eso lo tenemos claro, a la vez se nos convierte en indicadores de medición y control. Miren señoritas, hace 5 años hicimos unas proyecciones, del 2012 al 2016, como los ven en esos estados financieros, y pueden observar que a partir de ese año comenzamos con un programa muy sencillo de motivación y de incentivos, por lo que Yo diría que esos resultados se debe precisamente al Clima Laboral tan favorable que tenemos.

De acuerdo con los resultados financieros suministrados por la Gerencia se puede apreciar:

Nota: las cifras por ser confidenciales se les aplicó un factor pero los porcentajes y los indicadores son reales.

Se entiende por *flujo de caja* (en inglés *cash flow*) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado. Es decir, el flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Tabla 1. *Flujo de Caja proyectado*

AGENCIA DE TURISMO COMFENALCO, ANTIOQUIA					
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
Concepto	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	712.000.000	822.360.000	949.825.800	1.047.182.945	1.154.519.196
Costos	429.800.000	485.144.644	548.247.564	592.387.570	639.888.324
Gastos operativos	271.763.882	274.203.099	282.409.485	289.948.876	298.440.740
Utilidad operativa	10.436.118	63.012.257	119.168.751	164.846.498	216.190.132
Impuesto de renta operativo		2.609.030	15.753.064	29.792.188	41.211.625
Beneficio fiscal financiero		-2.609.030	-6.030.165	-4.793.725	-3.230.865
Utilidad operativa después de impuestos	10.436.118	63.012.257	109.445.852	139.848.036	178.209.373
Depreciación y amortización	11.803.833	11.803.833	11.803.833	10.990.500	10.990.500
Flujo de caja bruto operativo	-125.993.337	22.239.952	74.816.090	121.249.685	189.199.873

Fuente: departamento contable, Agencia COMFENALCO

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa Interna de Retorno-TIR-.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

Con respecto a los flujos de liquidez, éstos se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Flujos de caja operacionales: efectivo recibido o expendido como resultado de las actividades económicas de base de la compañía.
2. Flujos de caja de inversión: efectivo recibido o expendido considerando los gastos en inversión de capital que beneficiarán el negocio a futuro. (Ej.: la compra de maquinaria nueva, inversiones o adquisiciones.)
3. Flujos de caja de financiamiento: efectivo recibido o expendido como resultado de actividades financieras, tales como recepción o pago de préstamos, emisiones o recompra de acciones y/o pago de dividendos.

Como se puede apreciar, la Agencia ha venido cumpliendo con los presupuestos de ventas, los cuales se desarrollaron en común acuerdo entre la Caja, su Unidad de Negocios, Agencia, y el personal de ésta, lo que en cifras refleja unos incrementos importantes año a año.

Tabla 2. *Costo promedio*

AGENCIA DE TURISMO COMFENALCO, ANTIOQUIA						
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE LOS RECURSOS (WACC)						
	2012	2013	2014	2015	2016	CP
Proveedores	34.116.667	38.676.700	43.880.264	47.502.579	51.403.966	Tasa 0%
Impuesto por pagar	0	9.722.899	24.998.463	37.980.760	52.792.123	Tasa 0%
Obligaciones financieras corrientes	18.733.938	23.679.698	29.931.138	37.832.959	0	Tasa 19,80%
Obligaciones financieras no corrientes	91.443.796	67.764.097	37.832.959	0	0	Tasa 19,80%
Patrimonio	12.402.673	41.571.371	116.566.759	230.509.037	388.885.406	Tasa 12,00%
Total pasivo y patrimonio	156.697.074	181.414.766	253.209.582	353.825.335	493.081.496	
Participación						
Proveedores	21,77%	21,32%	17,33%	13,43%	10,43%	
Impuesto por pagar	0,00%	5,36%	9,87%	10,73%	10,71%	
Obligaciones financieras corrientes	11,96%	13,05%	11,82%	10,69%	0,00%	
Obligaciones financieras no corrientes	58,36%	37,35%	14,94%	0,00%	0,00%	
Patrimonio	7,92%	22,92%	46,04%	65,15%	78,87%	
Costo promedio ponderado	14,87%	12,73%	10,82%	9,93%	9,46%	11,56%

Fuente: departamento contable, Agencia COMFENALCO

Uno de los indicadores financieros que ha venido cobrando relevancia para la toma de decisiones gerenciales en el campo financiero ha sido el Costo De Capital Ponderado, WACC, el cual ha sido definido en términos de lo que le cuesta en promedio a la compañía cada peso que está utilizando, sin importar si es financiado por recursos ajenos o propios. En este sentido, desde el punto de vista financiero, el WACC, se entiende, a la vez, como la tasa de retorno mínima exigida (TRM) a los proyectos de inversión de tal forma que permita mantener el valor de la empresa, por lo cual, para determinarlo, se necesita conocer el costo efectivo de capital de cada una de las fuentes de financiamiento de la organización. Dada la variabilidad en las tasas de interés, se hace necesario, que el costo de capital ponderado debe ser calculado para todos los años de vida del proyecto y no sólo el costo de capital actual.

Para el caso que ocupa en la Agencia de Viajes, si bien el costo ha ido incrementando la operación anualmente, se encuentra en los parámetros contemplados por la Caja, por lo tanto este es considerado por la Dirección General de la Caja como un costo discreto y controlado.

A continuación se presentan los más importantes indicadores financieros, los cuales, según la Gerente, obedecen a la buena gestión, que si bien no han tenido parámetros financieros para determinar cuál es el costo y el beneficio real debido a los programas internos de capacitación, y al Clima Organizacional en general, le atribuye estas positivas cifras al esfuerzo del equipo del trabajo gracias al buen Clima Laboral de la Agencia.

Tabla 3. *Indicadores Financieros de Liquidez*

AGENCIA DE TURISMO COMFENALCO, ANTIOQUIA						
INDICADORES FINANCIEROS DE LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD						
LIQUIDEZ	FORMULA DE CALCULO	2012	2013	2014	2015	2016
RAZON CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	1,25	1,42	1,88	2,41	4,30
PRUEBA ACIDA Aplica para empresas con inventarios	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	1,25	1,42	1,88	2,41	4,30
SOLIDEZ	$\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	1,09	1,30	1,85	2,87	4,73
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CTE	13.020.302	30.313.135	87.181.218	174.281.037	343.647.906

Fuente: departamento contable, Agencia COMFENALCO

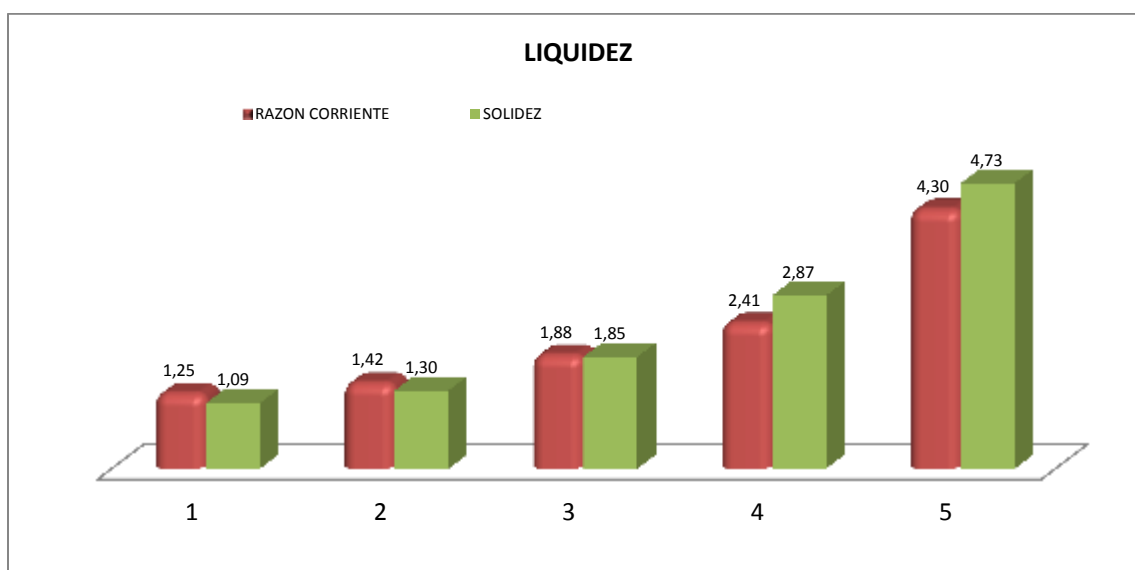


Ilustración 2. Indicadores Financieros de Liquidez. Fuente: departamento contable, Agencia COMFENALCO

Como indicadores de corto plazo, el índice de liquidez es uno de los elementos más importantes en las finanzas de una empresa, por cuando indica la disponibilidad de liquidez de que dispone la empresa para atender sus obligaciones a la medida de su vencimiento, es decir, se constituye, igualmente, en su capital de trabajo para atender su operación normal. En este sentido, para lograr la operatividad permanente de la empresa, sus niveles de liquidez le permiten cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad industrial, para adquirir insumos o materias primas requeridas en la operación, etc. Por lo anterior, la empresa requiere medir con más o menos exactitud su verdadera capacidad financiera para respaldar todas sus necesidades y obligaciones, lo que se logra mediante el cálculo de diversos indicadores como su Capital de Trabajo (resultante de la diferencia entre Activos Corrientes y Pasivos Corrientes), su Prueba ácida (al igual que la anterior pero sin considerar sus Inventarios) y la Razón corriente, resultante de la relación entre ambas partidas, Activos Corrientes y Pasivos Corrientes-AC/PC.

Como se apreciará más adelante, estos indicadores evaluados conjuntamente con otros indicadores como los de endeudamiento o de rentabilidad, permiten tener un conocimiento más o menos real de la verdadera capacidad de la empresa para cumplir con sus actuales obligaciones o para adquirir nuevos compromisos. Dicho indicador de Liquidez tiene una relación directa con las proyecciones financieras y presupuestales, toda vez que sin el conocimiento cierto de la capacidad de la empresa para generar un determinado flujo de efectivo, es imposible hacer cualquier proyección, o de iniciar cualquier proyecto futuro y en esas condiciones sería arriesgado e irresponsable asumir compromisos sin la certeza de poder cumplirlos.

Para el caso de la Agencia, al igual que para cualquier otra estructura empresarial, no se puede analizar aisladamente en sus componentes, sino que deben integrarse todos sus departamentos y secciones, y debe analizarse la estructura financiera como un conjunto superior integrado por pequeñas partes, y el índice de liquidez es solo una de esas pequeñas partes. Como se aprecia, año a año, este indicador supera la relación del Activo Corriente respecto al Pasivo Corriente, es decir, mayor a 1, lo que la hace muy aceptable, especialmente por su crecimiento positivo en los últimos 3 años.

Tabla 4. *Indicadores Financieros de Rentabilidad.*

AGENCIA DE TURISMO COMFENALCO, ANTIOQUIA						
INDICADORES DE RENTABILIDAD						
INDICADORES DE RENTABILIDAD	FORMULA DE CALCULO	2012	2013	2014	2015	2016
MARGEN BRUTO	$\frac{\text{RESULTADO BRUTO}}{\text{VENTAS}}$	40%	41%	42%	43%	45%
MARGEN OPERACIONAL	$\frac{\text{RESULTADO OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$	1%	8%	13%	16%	19%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{VENTAS}}$	-2%	4%	8%	11%	14%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{PATRIMONIO}}$	-142%	70%	64%	49%	41%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	-11%	19%	41%	45%	45%

Fuente: departamento contable, Agencia COMFENALCO

En materia de cálculo de la rentabilidad, este indicador muestra el porcentaje de las ventas netas que permiten a las empresas cubrir sus gastos operativos y financieros, de allí que es importante tener en cuenta que el costo de la mercancía vendida en las empresas comerciales se calcula según el sistema de inventarios que utilice, en cambio en las industriales o de manufactura está dado por el estado de costo de producto vendido; razón por la cual es posible que un valor que es bueno en una empresa comercial puede no serlo en una empresa industrial, considerando en éstas la alta inversión en activos fijos lo cual afecta las utilidades del periodo vía depreciaciones, así no afecte su flujo de efectivo. En tanto, en el caso de las empresas de servicios (caso la Agencia), los costos de la operación están sustentados en la mano de obra que genera la prestación del servicio, es decir, está más asociada a la capacidad de dicha mano de obra en la generación de ingresos.

Por lo anterior, se aprecia en este indicador de rentabilidad, un importante repunte a partir del año 2 del proyecto de ventas, pasando, en el caso de la Rentabilidad del Activo, del 19% del segundo año, al 41% en el tercero y 45% en el año cuarto, reflejo de una operación bastante rentable en cuanto a la productividad del Activo Total de la Agencia.

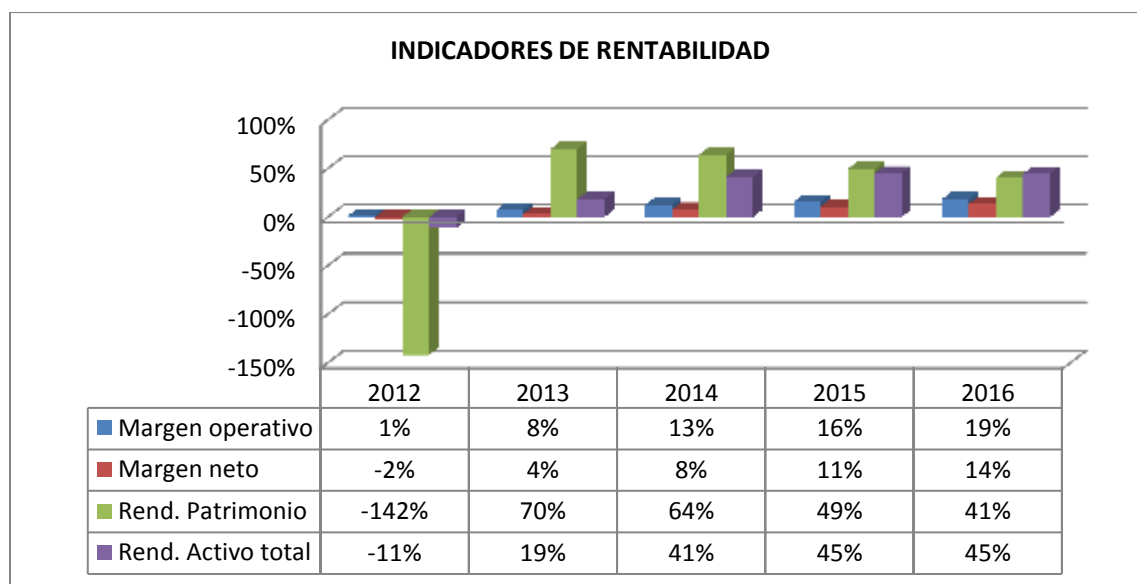


Ilustración 3. Indicadores Financieros de Rentabilidad. Fuente: departamento contable, Agencia COMFENALCO

Tabla 5. Indicadores Financieros de Endeudamiento.

AGENCIA DE TURISMO COMFENALCO, ANTIOQUIA						
INDICADORES FINANCIEROS DE ENDEUDAMIENTO						
ENDEUDAMIENTO	FORMULA DE CALCULO	2012	2013	2014	2015	2016
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	92,08%	77,08%	53,96%	34,85%	21,13%
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	$\frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO TOTAL (o Activo Total)}}$	36,63%	51,54%	72,31%	100,00%	100,00%
PATRIMONIO A PASIVOS	$\frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	0,09	0,30	0,85	1,87	3,73

Fuente: departamento contable, Agencia COMFENALCO

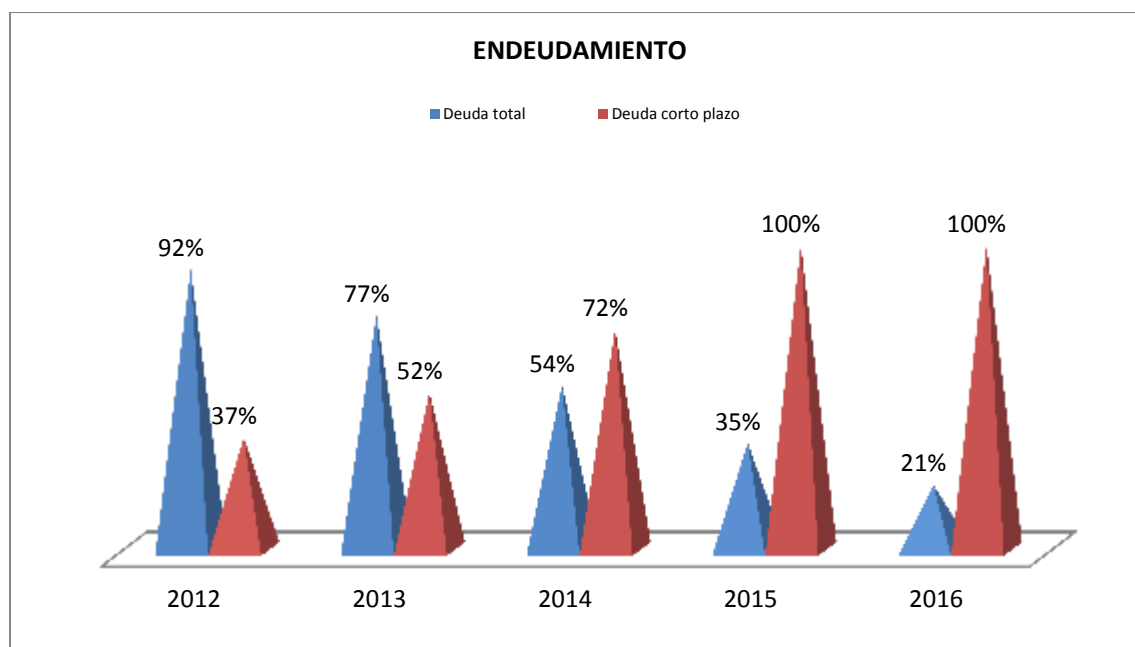


Ilustración 4. Indicadores Financieros de Endeudamiento. Fuente: departamento contable, Agencia COMFENALCO

Cuando se aborda el Indicador de Endeudamiento, se pretende evaluar el grado y la modalidad de participación de los acreedores de una empresa en su provisión pecuniaria. Se trata de precisar los riesgos en los cuales incurren tales acreedores y los dueños de la empresa así como la conveniencia o la inconveniencia de cierto nivel deudor de la organización. Es decir, cuando se cuenta con altos índices de endeudamiento estos son justificables sólo cuando la tasa de rendimiento de los activos totales supera al costo promedio de la financiación. Por lo tanto, para el análisis de endeudamiento de una empresa se toman en cuenta los pasivos que se consideran no totalmente exigibles, la prorrogabilidad del pago de pasivos (a su fecha de vencimiento), ponderando la conveniencia tanto del acreedor como de la empresa, las cuentas del patrimonio sobre cuyo valor no existe certeza absoluta y los préstamos de socios.

Si bien el nivel de Endeudamiento se ha incrementado año a año, este ha sido más discreto a la misma Rentabilidad de sus Activos, es decir, su nivel de Endeudamiento le ha permitido a la operación y la cobertura total de sus gastos financieros provenientes de su mismo pasivo, como se puede observar en el cálculo del

Tabla 6. *Indicadores de Generación de Valor.*

AGENCIA DE TURISMO COMFENALCO, ANTIOQUIA						
INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR						
INDICADORES DE VALOR	FORMULA DE CALCULO	2012	2013	2014	2015	2016
KTNO	$C \times C + \text{Inventarios} - C \times P$	25.216.667	29.853.300	35.271.886	39.762.666	44.805.967
PKT	$\text{KTNO} / \text{INGRESOS}$	3,54%	3,63%	3,71%	3,80%	3,88%
ROA (RENDIMIENTO ACTIVO)	$\frac{\text{UAI}}{\text{ACTIVOS NETOS OPERATIVOS}}$	6,95%	42,71%	81,42%	114,88%	152,84%
ROI (RENDIMIENTO PATRIMONIO)	$\frac{\text{UAI}}{\text{PATRIMONIO}}$	-141,88%	93,55%	85,78%	65,91%	54,30%
MARGEN EBITDA	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{INGRESOS}}$	1,47%	7,66%	12,55%	15,74%	18,73%
COSTO PROMEDIO PONDERADO		14,87%	12,73%	10,82%	9,93%	9,46%
RAN	$\frac{\text{UODI}}{\text{ACTIVOS OPERACIÓN}}$	5,21%	32,03%	61,06%	86,16%	114,63%
EVA	$\text{UODI} - \text{ACTIVOS} \times \text{CK}$	-14.504.175	28.475.507	73.534.620	109.379.038	148.755.723
EVA	$\text{ACTIVOS} \times (\text{RAN} - \text{CK})$	-14.504.175	28.475.507	73.534.620	109.379.038	148.755.723
% EVA	$\text{EVA} / \text{VENTAS}$	-2,04%	3,46%	7,74%	10,45%	12,88%

Fuente: departamento contable, Agencia COMFENALCO

Uno de los objetivos fundamentales de una empresa es satisfacer a sus accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, aliados estratégicos, etc., por ello la creación de valor se ha hecho un imperativo en todas las organizaciones. La generación de valor es un proceso administrativo que requiere conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, con la estrategia de desarrollo, con la medición del desempeño y su remuneración.

Estos indicadores resumen la excelencia operacional vía reducción de costos que ha logrado la Agencia debido a su eficiencia en la operación. Si se aprecia, por ejemplo lo reflejado en el EVA, da entender el atractivo apalancamiento financiero que ha logrado la Agencia en estos últimos 4 años, y con toda seguridad que lo logrará al cerrar el 2016, como año 5 de sus proyecciones.

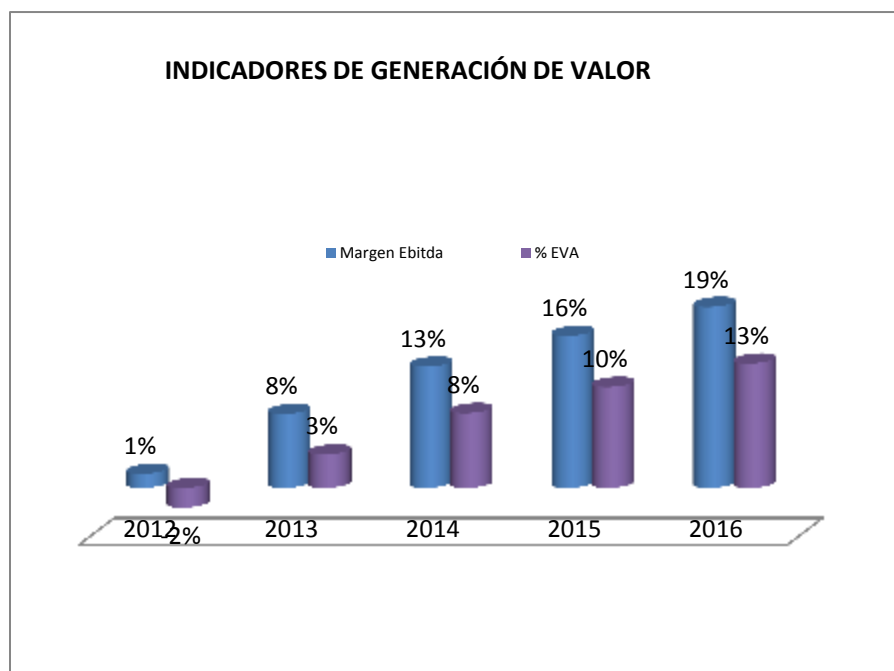


Ilustración 5. Indicadores de Generación de Valor. *Fuente:* departamento contable, Agencia COMFENALCO

Con respecto a la exposición anterior de la Gerente, se puede apreciar que la Agencia sí cuenta con indicadores financieros que les permiten cuantificar el costo /beneficio (al menos en términos globales) que se genera especialmente en los programas de motivación, capacitación y todas las acciones internas que generan gastos o inversiones recuperables por la productividad del personal.

Sobre la intención que tienen de iniciar a implementar el programa de Cuadro de Mando Integral, (CMI), como plataforma para la Generación De Valor o Rentabilidad, se retoman los conceptos básicos de esta herramienta o metodología gerencial que fueron considerados en el marco Teórico. Es indiscutible el objetivo de toda organización de generar Valor o Rentabilidad en sus operaciones, y específicamente, como el caso de COMFENALCO, en una de sus más

importantes Unidades de Negocios como lo es el Turismo. Entre las diversas metodologías planteadas en torno a la rentabilidad, se encuentra el llamado Cuadro de Mando Integral (CMI), de Kaplan y Norton, como una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo. El cuadro de mando se organiza basado en cuatro perspectivas. Pineda, (2002):

Perspectiva financiera: plasmada en el uso de indicadores financieros.

Perspectiva del cliente: entender sus necesidades, ayudarle a conseguir sus objetivos y encaminarle al futuro.

Perspectiva de procesos internos de la organización

Perspectiva de innovación y formación, claves para subsistir.

Según Kaplan y Norton, (2004), defienden que todos los empleados aportan valor y por ello es importante invertir en ellos, en su formación y gestionarlos de manera adecuada, siendo esto un pilar en el que la empresa actual debe apoyarse. Los objetivos del Cuadro de Mando Integral se derivan de la estrategia de la organización, a través de las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente.

10.2 ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE APOYO

Para el efecto se retoman cada una de las preguntas, cerradas y abiertas, orientados a los objetivos formulados, es decir, aquellos que tienen una relación directa con la incidencia del Clima Organizacional en los indicadores de gestión estratégica. Es decir, se retoman las de mayor incidencia en la actual cultura organizacional de la Agencia y, que permiten, a su vez, identificar los indicadores de medición de tipo estratégicos. Para una mejor comprensión del lector, se presentan las correspondientes gráficas.

I. Caracterización.

Tabla 7. *Antigüedad laboral*

Evento (Antigüedad laboral)	Frecuencia absoluta Fx	Frecuencia relativa fx (%)
a. de 1 a 3 años	6	16
b. de 3 a 5 años	4	10
c. de 5 a 7 años	6	16
d. más de 7 años	22	58
TOTAL	38	100%

Base: 38

Con una Moda (valor que más se repite) del 58% de la población de la Agencia, el personal es relativamente antiguo con más de 7 años de labor; tan sólo 26% está vinculado entre 1 y 5 años.

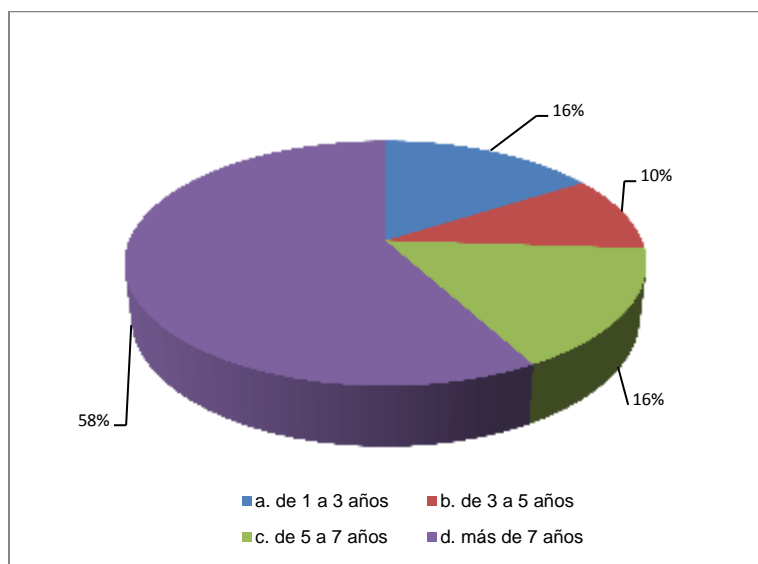


Ilustración 6. Antigüedad laboral. Fuente: elaboración propia a partir de la Encuesta aplicada.

Lo anterior es importante en la medida en que por la amplia trayectoria del personal, se tiene claridad sobre el Direccionamiento Estratégico que se le viene dando a esta institución, es decir, el personal se encuentra ampliamente informado sobre los modelos gerenciales y operativos de su institución, lo que permite contar con información mucho más real y sustentada en el experiencia de este cliente interno.

Tabla 8. Sexo.

Evento (Sexo)	Frecuencia absoluta Fx	Frecuencia relativa fx (%)
a. Femenino	34	79%
b. Masculino	4	21%
TOTAL	38	100%

Base: 38

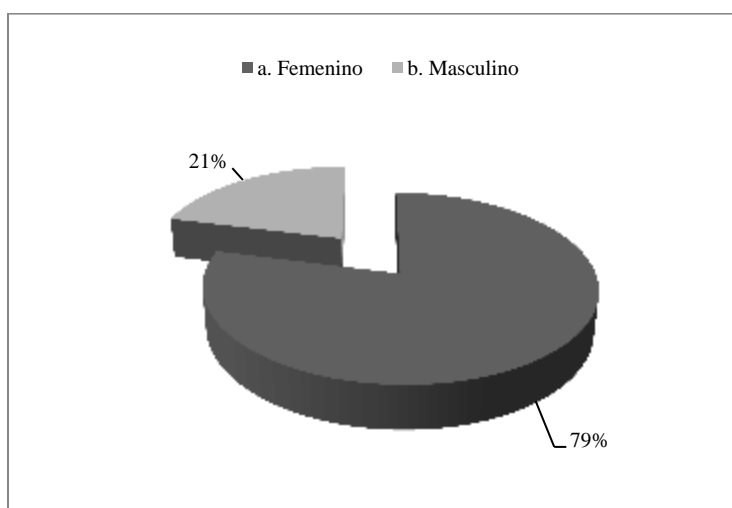


Ilustración 7. Sexo. Fuente: elaboración propia a partir de la Encuesta aplicada.

Como se puede apreciar, el personal o cliente interno de la Agencia, en su mayoría femenino, 79%, ya ha logrado una importante *curva de experiencia* en la Institución, toda vez que el 74% de dicha población cumple más de 5 años vinculados, es decir, se está ante un público maduro laboralmente que igualmente tiene una obligación económica con sus familias, lo que da pie a concluir que sus trabajos son muy importantes y por consiguiente han cumplido con sus obligaciones laborales para perdurar como hasta ahora.

11. Estructura

1. ¿Mi superior me da suficiente autonomía para desarrollar mi trabajo?

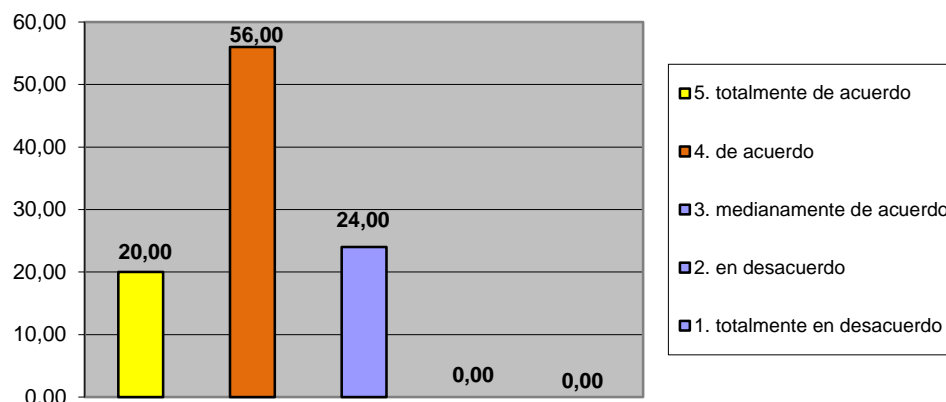


Ilustración 8. Autonomía laboral. Fuente: elaboración propia a partir de la Encuesta aplicada.

Pese a que la respuesta en materia de autonomía laboral es bastante positiva, no menos importante el 24% de la población bajo estudio, considera que dicha autonomía no es total, lo que necesariamente relaciona un bajo nivel de empoderamiento para esta parte de la población.

2. ¿Mi superior establece objetivos claros y realistas?

En forma muy similar a la pregunta anterior, se aprecia que se presenta una alta claridad en materia de formulación de objetivos, a la vez alcanzables.

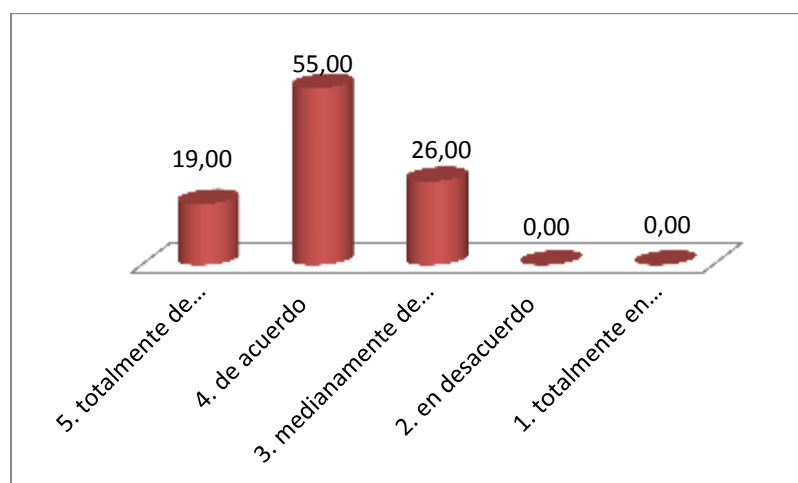


Ilustración 9. Claridad en objetivos. Fuente: elaboración propia a partir de la Encuesta aplicada.

Este elemento es bastante trascendental, toda vez que los objetivos planteados de tipo funcional y estratégico deben estar direccionados al cumplimiento de los demás elementos corporativos, como el caso de su Misión y Visión corporativas. Este panorama aporta, como se verá en adelante, a lograr el *Alineamiento Organizacional*, en la medida en que la organización debe hacer todos los esfuerzos al interior de los equipos de trabajo y en forma individual, para que coincidan los objetivos (reflejo de su misión) con los objetivos colectivos e individuales.

3. ¿Considero a mi jefe como un verdadero líder?

Considerando el Liderazgo como la capacidad de generar sinergias positivas al interior de un equipo de trabajo, llama la atención como para el 42% (casi la mitad de la población), no se percibe un verdadero liderazgo en su superior.

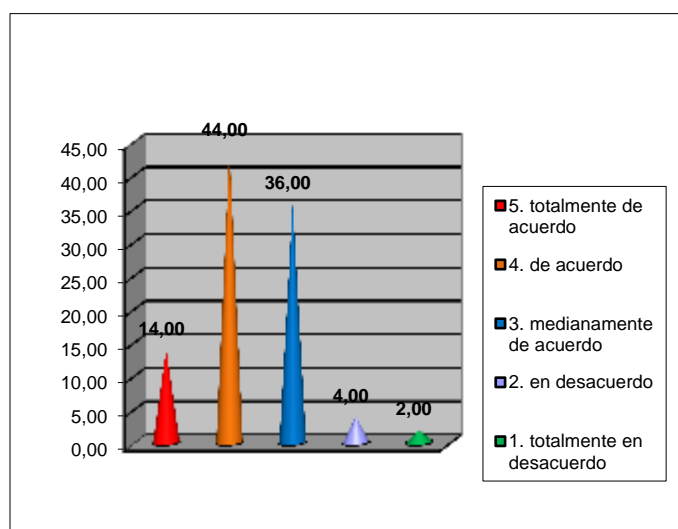


Ilustración 10. Percepción Liderazgo. *Fuente:* elaboración propia a partir de la Encuesta aplicada.

Lo anterior, a la luz de la nueva teoría sobre la Cultura Organizacional (CO), pone de manifiesto un posible deterioro de la relaciones internas cuando no hay un convencimiento marcado sobre la capacidad de liderar el equipo de trabajo, y por consiguiente llega a afectar los niveles motivacionales y de empoderamiento del cliente interno.

Si se analiza la pregunta anterior, tal parece encontrarse una contradicción cuando la percepción del cliente interno respecto a su autonomía laboral o empoderamiento es bastante positiva,

comparada con la percepción del mismo cliente interno en materia del liderazgo que deben asumir su jefe para conducir sus equipos de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

4. ¿La Institución promueve Jefes Líderes en todas las áreas para que acompañen y apoyen el desempeño de sus empleados?

Con percepciones muy similares, para el personal operativo, pese a que en sus elementos corporativos como en su direccionamiento estratégico, han respaldado el cumplimiento de los objetivos, principalmente en ventas y posicionamiento de marca, al Liderazgo y empoderamiento de su cliente interno, en la práctica se manifiestan desacuerdos sobre este importante aspecto.

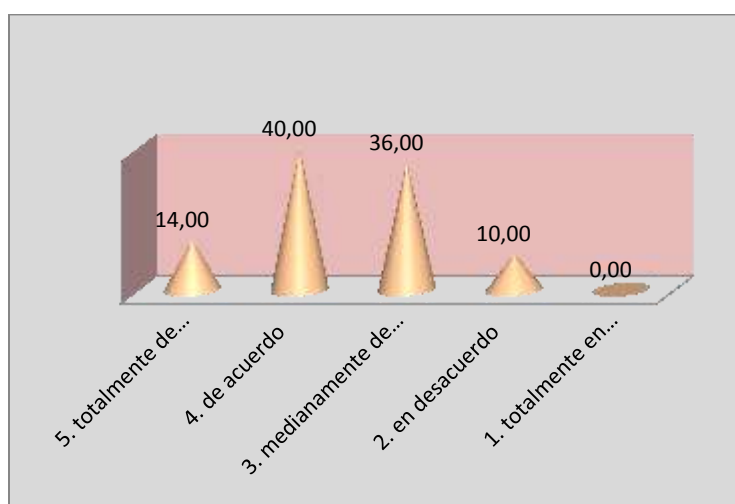


Ilustración 11. Promoción liderazgo. *Fuente:* elaboración propia a partir de la Encuesta aplicada.

Se percibe que para esta parte de la población, 46%, aún prevalece el modelo de jefatura al interior de las áreas y dependencias, mas no responde a una política de empresa direccionada y controlada desde las altas jerarquías. Nuevamente se alude a una autonomía laboral sin los cimientos marcados o estructurados sobre una sólida base de liderazgo, es decir, dicha autonomía continúa siendo respuesta al nivel de responsabilidad de las funciones y procedimientos establecidos al interior de las áreas.

5. ¿La capacitación que he recibido me ha permitido lograr Empoderamiento (*Empowerment*-autonomía responsable) en mi desempeño laboral?

En forma muy marcada, para un 68% del personal operativo, el impacto sobre los programas de capacitación han logrado permear los clásicos modelos autocráticos de la supervisión hacia la confianza y el empoderamiento, situación que permite validar que, si bien la Agencia ha estado al margen, en cierta forma, de un programa direccionado hacia el *Coaching* Empresarial, los mandos medios han ido logrando un espacio importante en su desempeño auto dirigido, es decir, han ido logrando un mayor empoderamiento para su gestión y desempeño laboral.

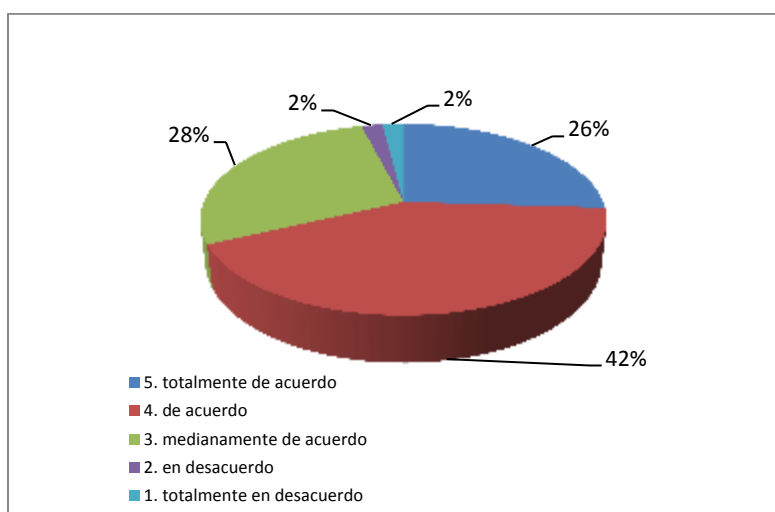


Ilustración 12. Empoderamiento. *Fuente:* elaboración propia a partir de la Encuesta aplicada.

6. ¿Mi superior siempre me apoya para mejorar mi desempeño?

De lo anterior podría manifestarse que se debe a los programas de capacitación implementados al interior de la Agencia que han permitido un mejor desempeño en las funciones individuales, más que a un proceso de liderazgo que apoye la función de equipo y no sólo de individualidades.



Ilustración 13. Apoyo al desempeño. *Fuente:* elaboración propia a partir de la Encuesta aplicada.

7. ¿La Agencia se preocupa por el bienestar de todos los empleados?

No menos importante es la percepción desfavorable para el 34% de empleados que consideran se presenta una posible discriminación en materia de trabajo social al interior de la Agencia. Esto es, considerando el bienestar laboral como el escenario o clima laboral resultante de actividades motivacionales y de crecimiento personal y familiar (calidad de vida), no se establece, según dicho público, una política única de tipo institucional que involucre a todos y cada uno de los empleados en la obtención de beneficios sociales y de orden laboral.

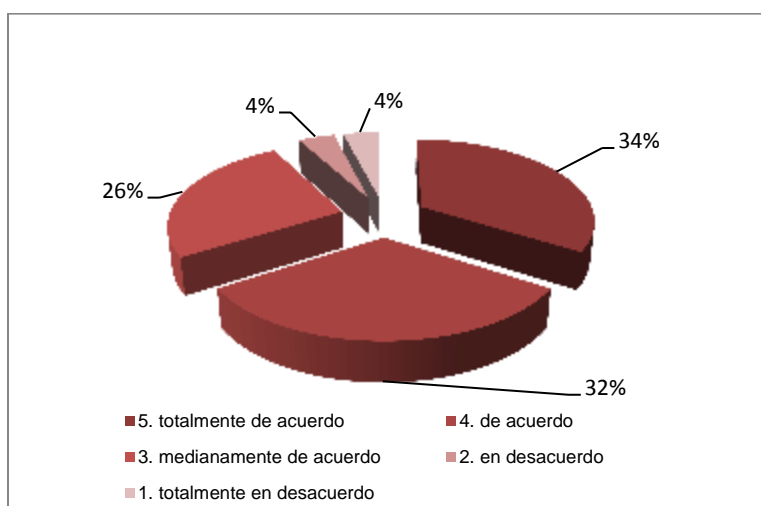


Ilustración 14. Importancia de bienestar laboral. *Fuente:* elaboración propia a partir de la Encuesta aplicada.

El concepto de bienestar laboral trasciende, desde la nueva política de Calidad, el estímulo remunerativo o económico, al conjugar aquellos elementos no higiénicos (no económicos) con los enmarcados en las curvas salariales y demás beneficios de orden económico. Así mismo, a la integración del núcleo familiar en los espacios empresariales. Lo anterior abre un importante espacio para entrar a formular, en sesiones posteriores, una vez validados los demás objetivos, un acercamiento a una propuesta de Liderazgo a partir del modelo de *Coaching*, por su naturaleza de orden jerárquico altamente descentralizado. Con el fin de confrontar las percepciones del personal, se incluye a continuación la pregunta 19 de la Entrevista, realizada a la Directora.

Pregunta 19. Dirección Gestión Humana de la Agencia.

¿Cuáles son los actuales modelos de Liderazgo gerencial y de unidades de apoyo desde la perspectiva de empoderamiento del cliente interno en los diversos procesos estratégicos y funcionales acordes a la visión corporativa de la Agencia?

R. A lo largo de la historia de la Agencia, han recurrido a sistemas de gestión como la calidad total, la reingeniería y hoy le apuestan al empoderamiento del cliente interno. Es decir, lo que buscan, aunque aún muy tímidamente, es la vinculación del capital humano al sistema de gestión por competencias porque esto les permitirá traducir su misión y metas a un conjunto de competencias de toda la jerarquía por su importancia ante el logro de los objetivos propuestos, tanto para la organización como para los equipos de trabajo.

Por ahora, le están trabajando muy duro en la incorporación del modelo de control de gestión apoyados por fuertes sistemas de información. El BSC (*o cuadro de mando integral*), que lo vienen practicando con asesores externos desde hace un año y les ha permitido utilizar información adquirida en la evaluación por competencias para ir más allá de las brechas individuales o las tendencias por área. De igual forma, han logrado integrar esta información como base para los procesos y metas bajo la perspectiva gerencial en el manejo de los procesos, de sus clientes y empleados.

Dicho de otra forma, esta metodología, *“nos ha permitido que en cada uno de los sistemas internos se presente una fuerte relación entre el comportamiento de las personas, es decir, su posición conductual y los objetivos organizacionales como un resultado a dichas conductas para generar una nueva cultura organizacional hacia el servicio”*.

Nivel de Asertividad Comunicacional.

Sobre este aspecto se manifiesta la importancia *sine qua non* que tiene la Comunicación Asertiva como requisito no negociable del Liderazgo y el Alineamiento Estratégico, toda vez que dichos procesos comunicacionales son inevitable porque aun en su ausencia, se comunica algo. La comunicación es la piedra angular en las organizaciones, la interacción de sus miembros con clientes, proveedores, aliados, etc. se hace cada día más necesaria; es por ello que la calidad en la comunicación adquiere cada vez más importancia. Es posible evaluar el nivel del progreso de una organización a través de la capacidad de comunicación entre sus integrantes, en esto reside el éxito o el fracaso.

Vale la pena retomar las posiciones de importantes escritores que abordan el tema desde la óptima de la visión empresarial y los fenómenos neurolingüísticos que establecen el Contrato Emocional, piedras angulares del Liderazgo con Comunicación Asertiva. A. Rodríguez (2001, 7): *"la asertividad se basa en el respeto y por tanto comporta la libertad para expresarnos respetando a los demás y asumiendo la responsabilidad de nuestros actos"*.

“Se puede ver a la falta de asertividad como una ventana, a través de la cual se pueden detectar muchos aspectos negativos de cada individuo, la falta de confianza consigo mismo, su poca astucia para salir librado de X situación, y muchos rasgos de su falta de carácter y personalidad.

“Puesto que la asertividad se desarrolla a través de nuestra experiencia diaria (nuestra interacción con las demás personas), y está ligada tanto a nuestra personalidad como al carácter, además puesto que ambos no son estáticos sino que se moldean con la interacción social a lo largo de la vida, entonces puede considerarse a la asertividad, como algo que evoluciona en función de la propia evolución de nuestro ser social y de nuestros conocimientos, lo cual convierte a la asertividad en un amplio concepto que engloba aspectos propios de cada persona, como lo son la autoestima, la falta de confianza, así como la cultura e intelecto” Rodríguez (2001, p. 7).

Bajo estas premisas, se aborda el segundo objetivo para determinar los condicionantes actuales que se presentan al interior de la Agencia como reflejo a las percepciones de su cliente interno.

8. ¿La información escrita en cartas, cartelera, boletines, intranet y otros medios (escritos) es clara y me proporciona información útil sobre mi trabajo?

Pese a presentarse una importante Moda del 52% y un 16% que reflejan la efectividad de los principales medios comunicacionales empleados por la Agencia, se opone un 32% de esta población interna que consideran y perciben inadecuados los medios de comunicación internos, toda vez que en dichos medios se plasman informes y comunicados de diverso orden, en particular los atinentes a instructivos acerca de procedimientos y operaciones que demanda la asertividad diaria.

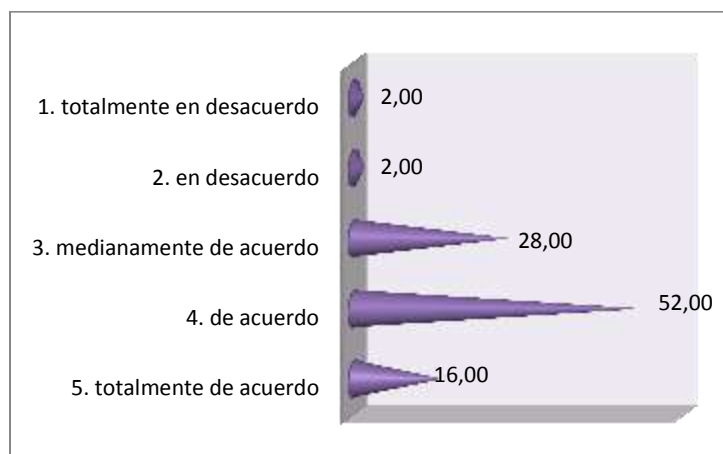


Ilustración 15. Asertividad comunicación escrita. *Fuente:* elaboración propia a partir de la Encuesta aplicada.

9. ¿La comunicación verbal, directa o telefónica es clara y concisa y me proporciona información útil sobre mi trabajo?

Considerando la importancia que reviste la comunicación verbal entre directivos y subalternos, al igual entre el personal del mismo nivel, el 24% de los encuestados no aprecia la claridad suficiente en la comunicación directa con sus jefes, lo que a la luz del concepto de Asertividad se aleja de aquel postulado que exige la claridad comunicacional en términos de

eliminar la subjetividad que no debe estar presente en un Contrato Emocional, es decir, no hay espacio para la conjetura que conlleva a la desinformación, y por consiguiente la duplicidad de funciones.

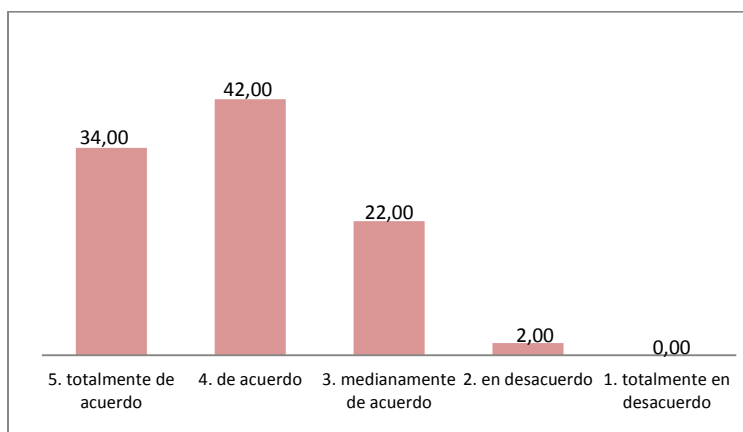


Ilustración 16. Asertividad comunicación verbal. *Fuente:* elaboración propia a partir de la Encuesta aplicada.

10. ¿La comunicación con el personal al departamento que pertenezco es positiva?

Nuevamente, con una percepción desfavorable del 4%, se hace necesario revisar el nivel de efectividad de la comunicación asertiva como elemento base del Empoderamiento, cuando no se cuenta con la suficiente claridad en la comunicación interna, máxime cuando se trata de la relación cercana del cliente interno a nivel de dependencias o departamentos. Esto riñe con el principio del *Coaching* cuando hace alusión a la capacidad de interactuar con los subalternos en un escenario de confianza y delegación.

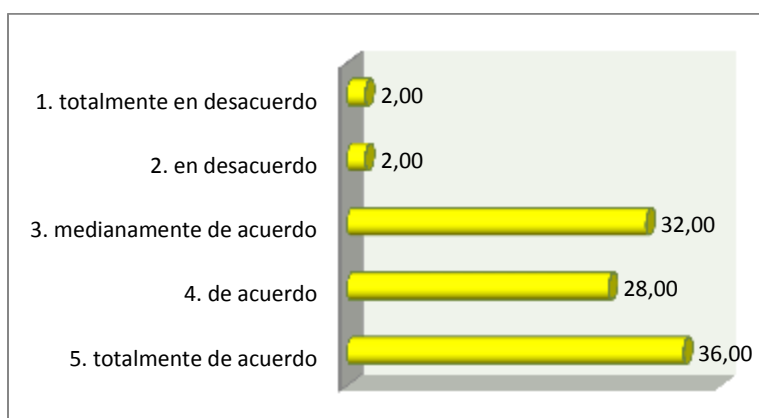


Ilustración 17. Asertividad comunicación en el área. *Fuente:* elaboración propia a partir de la Encuesta aplicada.

11. ¿Tengo la información actualizada sobre los acontecimientos de la Agencia de acuerdo a mi departamento o área de trabajo?

La ejecución de los planes operativos o funcionales que se dan al interior de dependencias encuentran su cumplimiento cuando la comunicación que involucra el cliente interno en sus funciones cotidianas permite el lenguaje universal, que no es otra cosa que la generación de Sinergias al interior de la organización, pues de esta forma se apunta a los objetivos comunes de equipo. Este desacuerdo en la efectividad de la comunicación respecto a los acontecimientos que de una u otra forma inciden en el cumplimiento de la tarea funcional, genera las llamadas “islas” de la información, donde se atomiza el mensaje y no permite que fluya en los procesos jerárquicos, debido a los distractores del lenguaje asertivo.

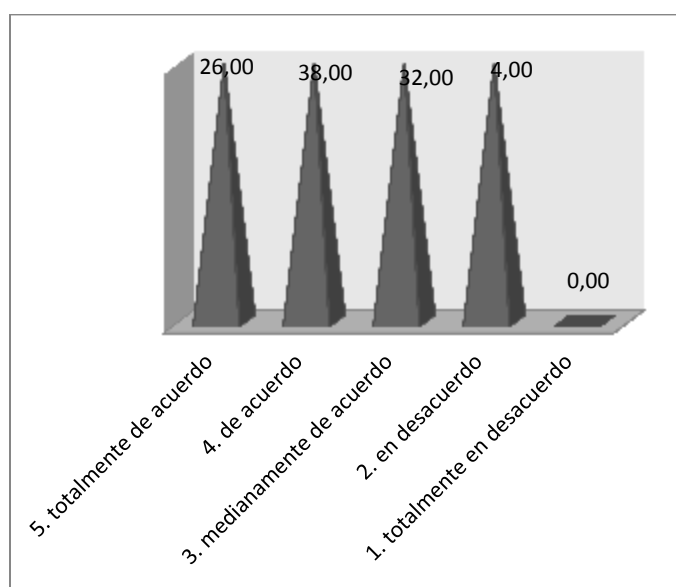


Ilustración 18. Actualización en la comunicación. *Fuente:* elaboración propia a partir de la Encuesta aplicada.

12. ¿Las juntas y/o reuniones de trabajo son interesantes, claras y amenas?

Vale la pena retomar uno de los niveles del Contrato Emocional en el cual el cliente interno requiere Crear Valor, es decir, cuando busca y se compromete al logro y la acción propia orientados a los que lo rodean, es decir, su equipo de trabajo. Esta posición genera una elevación del contrato emocional ya que éste sólo existe si se construye en relación de confianza con los

demás del equipo. Esto es, la democratización de objetivos que normalmente se exponen en reuniones de grupos primarios es precisamente donde el equipo de trabajo es la fórmula idónea para orientar el nivel emocional de los vínculos entre sus miembros. De allí se desprende igualmente el concepto de equipos de alto rendimiento dando lugar a superar la incertidumbre y permiten compartir éxitos y fracasos, frutos ambos de actuar decidiendo frente a lo nuevo, lo que se expone precisamente en las reuniones de trabajo bajo el tutor o *Coach*.

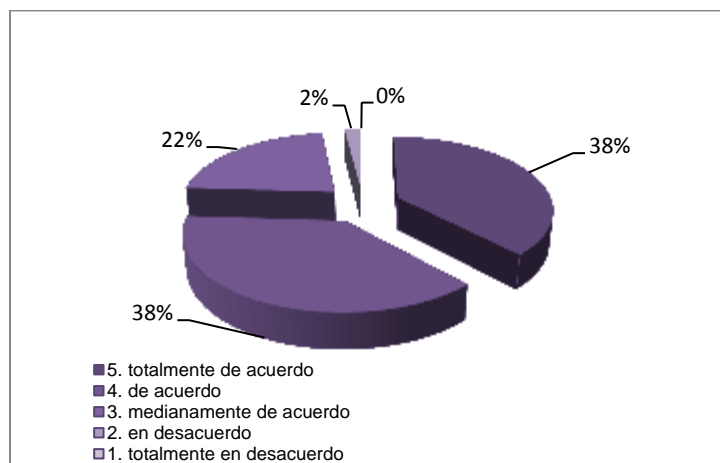


Ilustración 19. Importancia reuniones de trabajo. *Fuente:* elaboración propia a partir de la Encuesta aplicada.

13. ¿Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral?

El éxito empresarial está medido por el concepto de *fedd back*, en el cual se retroalimenta la buena labor o se direcciona hacia las correcciones de tipo individual y colectivo. Dicha retroalimentación está encaminada no solo a la evaluación del Empoderamiento o corresponsabilidad de la delegación, sino como factor motivacional que permite oxigenar los planes trazados. La ausencia de estos factores motivacionales, como lo expone Chiavenato, se alejan, igualmente de la confianza y la autoestima como factores más predominantes en la Asertividad, es decir “*si no hay confianza o autoestima no puede haber asertividad, puesto que para demostrar nuestros derechos a través de la conducta asertiva se necesita la confianza en nuestras propias creencias, habilidades y metas; así como respetarnos a nosotros mismo y creer que somos capaces de hacer lo que nos proponemos*” Chiavenato, (2003, p.87).

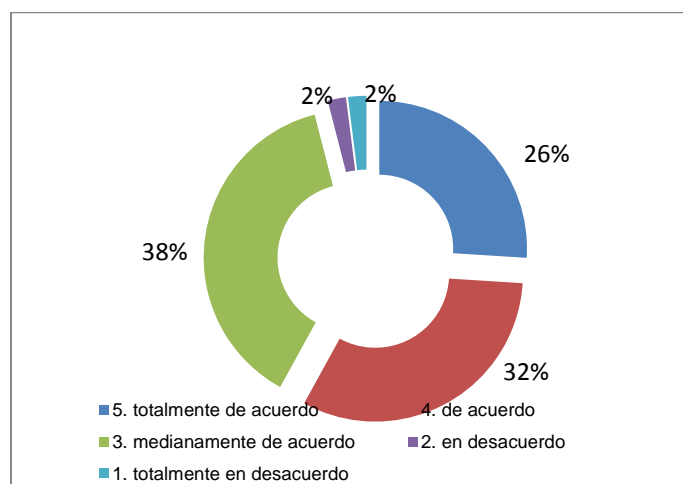


Ilustración 20. Retroalimentación desempeño. *Fuente:* elaboración propia a partir de la Encuesta aplicada.

14. ¿El flujo de información de mi área es adecuado?

Para el 48% de los encuestados, los flujos de información que permiten crear un escenario de confianza por la claridad en procedimientos, políticas y demás directrices organizacionales, no permiten la consolidación del principio de Sinergia como mecanismo de productividad, toda vez que nuevamente allí se generan regularmente reproceso y costos ocultos en la gestión individual y grupal.

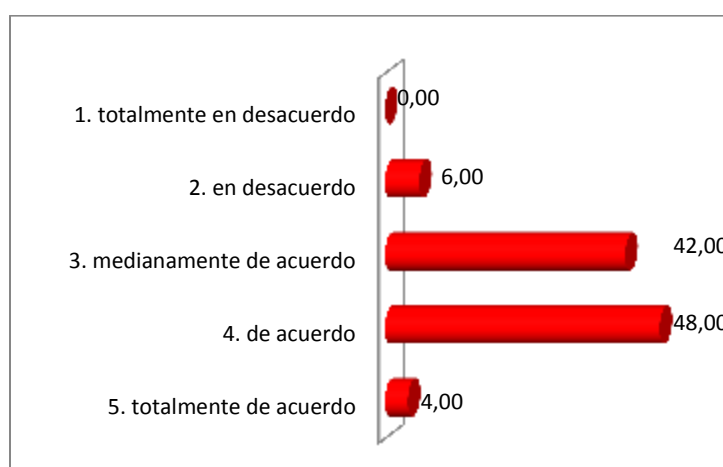


Ilustración 21. Calidad flujo de información. *Fuente:* elaboración propia a partir de la Encuesta aplicada.

Además, el cliente interno tiene que reconocer cuáles son sus responsabilidades en cada situación y qué consecuencias resultan de la inadecuada ejecución, y esto precisamente se origina en los deficientes sistemas de comunicación interna. En otro sentido, la desinformación interna entorpece la conducta Asertiva, y por consiguiente puede ser generadora del conflicto interno. Esto es, la Comunicación Asertiva tiene como objetivo la potenciación de las consecuencias favorables y la minimización de las desfavorables para optimizar los procesos comunicacionales y generar confianza y por consiguiente Empoderamiento.

15. ¿Mis opiniones cuentan para tomar decisiones?

Aquí, nuevamente, para el 68% de los clientes internos (cifra altamente representativa a la luz del concepto *Coach*) la jerarquización funcional está más representada en el “hacer” que en el “saber”, puesto que como lo plantea Hernández (2003, 6) *"Una conducta asertiva facilita un flujo adecuado de información en los grupos de trabajo y potencia la creación de más de una solución a los posibles problemas laborales que vayan surgiendo en el día a día"*.

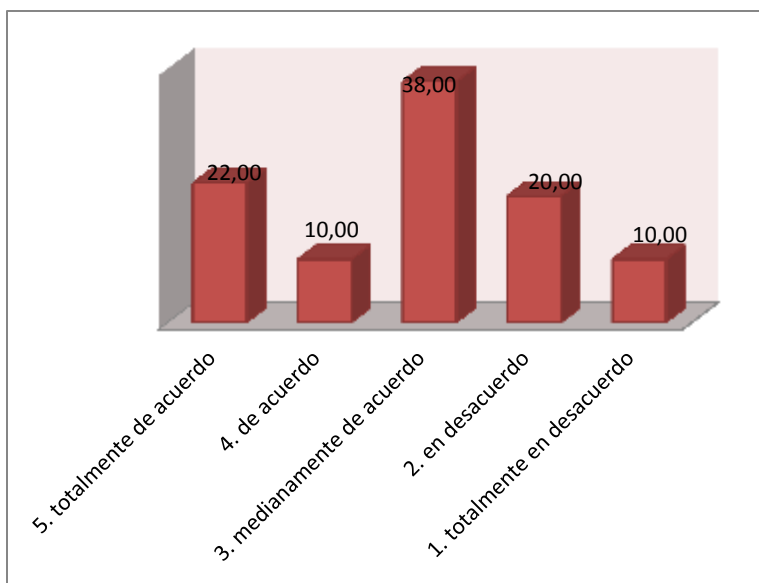


Ilustración 22. Importancia opiniones. Fuente: elaboración propia a partir de la Encuesta aplicada.

Como se aprecia, en la práctica de la Agencia, el concepto del Líder Asertivo se orienta más al hacer funcional que a la práctica del *empowerment*, y que se traduce como *"facultar o*

entregar poder". Este concepto no debe confundirse, en el sentido de que todos los Jefes cedan el poder a sus subordinados para que puedan decidir todo, esto sería una "anarquía". Es importante que cada Jefe, como lo expresó la coordinadora de Gestión Humana, *sepa definir fronteras, de acuerdo al nivel de competencia del subordinado, a través de las decisiones, y esto es posible gracias a la comunicación asertiva; de esa forma la empresa crecerá en un mercado competitivo y globalizado, tal como lo expresa nuestra su Misión corporativa*. Nuevamente se retoma la pregunta 20 de la Gerente con el fin de lograr una relación sobre ambas percepciones en materia del sistema comunicacional de la Agencia.

Pregunta 20. Entrevista a la Dirección y Gestión Humana.

¿Qué elementos contiene el actual sistema comunicacional de orden corporativo en la Agencia, como reflejo de sus niveles de Liderazgo desde la Comunicación Asertiva con su cliente interno y sus públicos externos?

R. *En general, fueron conscientes que las políticas y procesos se han formulado tienen el potencial de convertirse en fuertes herramientas estratégicas si estas se socializan en forma efectiva a través de una clara comunicación asertiva con sus empleados, clientes y proveedores, pues es la única forma de direccionar el comportamiento organizacional hacia los objetivos y metas corporativos*. Igualmente coincidieron las directivas que desafortunadamente los sistemas comunicacionales, no solo en su organización sino muy en general, no han podido ejercer este rol conductor para generar un acertado comportamiento laboral, en cuanto a una clara comprensión de las políticas, los sistemas, los procesos y procedimientos que deben apoyarse en los principios corporativos.

Por su parte vale retomar la posición de Gestión Humana, al argumentar; *“hemos querido que nuestra misión sea lo más explícita posible para provocar un impacto fuerte en el cliente interno, pues si se logra operacionalizar la misión en toda la estructura jerárquica de la organización, esto obliga a comprometer a todos los empleados con nuestra Cultura Organizacional-CO-“*. Para lograr este objetivo, han aprendido a observarse de manera autocrítica y determinar en qué aspectos de sus procesos se harán fuertes hasta el punto de lograr

ventajas competitivas originadas en las competencias laborales. *“Este análisis nos ha permitido distinguir y comprometernos con determinados “focos críticos”, es decir, variables con mayor probabilidad de impactar en el logro de la misión y nuestros objetivos estratégicos, que no son más que el reflejo de nuestra misión y vocación hacia el servicio”.* Expresó la Gerente de la Agencia.

Estrategias Corporativas Conducentes al logro del Alineamiento Organizacional.

El concepto de Alineamiento Estratégico del cliente interno se corresponde directamente con la misión, la visión y las metas que ha formulado la organización; lo que implica que cada empleado, desde su puesto y funciones en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Para esto se requiere compartir los objetivos y metas de la empresa y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros. Y esto solo puede lograrse con un proceso muy bien elaborado de la Comunicación Asertiva en todos los niveles de la organización.

Al momento de incursionar Comfenalco con la Agencia como nueva Unidad de Negocios, fue consciente que se enfrentaría a un entorno muy competitivo, y por lo tanto necesitaría, más que nunca, *“alcanzar resultados que nos permitan mantenernos y desarrollarnos. Por consiguiente es fundamental que quienes la conformamos nos comprometemos y trabajemos alineados con los valores, objetivos y metas organizacionales”*, expresó la Gerente.

Como lo plantea Roger Kaufman (1998):

“el desafío del alineamiento comienza justamente con la formulación de la estrategia. Es ampliamente sabido que el término estrategia se utiliza comúnmente para aludir a los objetivos o metas de largo plazo de una organización”... “una planificación estratégica identifica hacia dónde se debe dirigir usted y su organización e identifica los resultados intermedios requeridos para llegar allá”.

La posición de Kaufman no es otra que, la de expresar la importancia de planificar de manera anticipada y rigurosa los objetivos o metas que la organización pretende alcanzar y cómo lograrlos pese a los cambios que puedan ocurrir en el entorno, y esto solo es posible de lograrse cuando la estrategia indica un compromiso con su visión, por lo que establece un desafío y se

convierte en un proyecto de desarrollo para todos los miembros que la conforman. Este alineamiento organizacional tiene su hilo conductor con el Desarrollo Organizacional (DO) y su Cultura Organizacional (CO) por ser estos procesos esencialmente humanos, y por lo tanto se debe considerar que este compromiso con la misión y visión institucional tiene efectos favorables al crecimiento de las personas.

En primer lugar, una de las cosas más motivantes para cualquier persona es enfrentar el desafío de lograr un estado de funcionamiento mejor que el existente. En el escenario de la Agencia, han visualizado su principal activo estratégico en el talento humano; de ahí que tanto su Visión, su Misión, su Política de Calidad y su Ventaja Competitiva, aparte de involucrar el concepto de innovación tecnológica vía flexibilidad, siempre han considerado al cliente interno como talento fundamental para el logro de sus objetivos corporativos y su ventaja diferenciadora. Con el fin de diagnosticar la situación actual que se refleja en la Agencia en materia de capacitación y motivación del empleado, se han clasificado las siguientes preguntas y repuestas extraídas de la encuesta principal.

16. ¿Al ingresar a la Agencia se me comunicó claramente su Misión, Visión, Principios y Objetivos empresariales?

Como se ha venido argumentando, el éxito organizacional está estrechamente relacionado con las estrategias incorporadas en la misma y que están direccionadas hacia el Alineamiento Organizacional, pero definitivamente es el nivel de empoderamiento del cliente interno quien determina estos niveles de compromiso.

Esta pregunta refleja claramente cómo la Agencia no ha sido contundente en sus sistemas comunicacionales, es decir, no han logrado ser asertivas con su cliente interno, pues se aprecia como para el 36% de los encuestados no fue explícita, en su momento, la declaración de sus elementos corporativos como su misión, visión y principios, lo que de alguna forma puede distanciar los objetivos organizacionales de los personales, y en consecuencia no se manifiesta un claro liderazgo que invite a dichos compromiso organizacional.

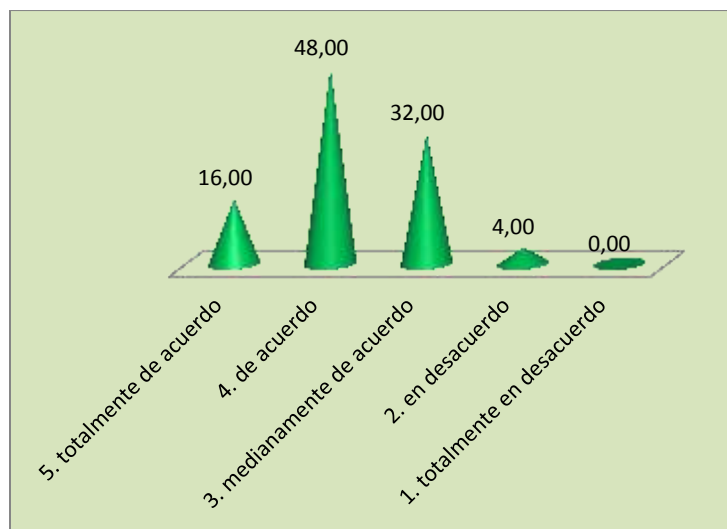


Ilustración 23. Comunicación e inducción. *Fuente:* elaboración propia a partir de la Encuesta aplicada.

17. ¿Los cursos de capacitación que he recibido han sido productivos para la realización de mi trabajo?

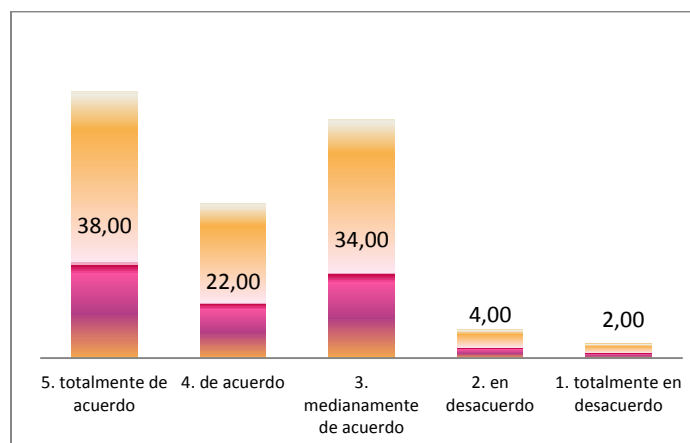


Ilustración 24. Efectividad capacitación. *Fuente:* elaboración propia a partir de la Encuesta aplicada.

Es claro que las organizaciones deben orientar sus esfuerzos hacia la búsqueda de empleados calificados por sus competencias, pero igualmente también se requiere de implementar procesos de cualificación en sus tareas una vez ingresan a sus estructuras. Se viene observando a lo largo del estudio, como en la Agencia, se han orientado en modelos de capacitación básica hacia la tarea, y aún no se trasciende en modelos de mayor impacto como el caso del *Coaching* que ya ha sido implementado, en parte, por la Caja, Comfenalco, que

proyete la potencialidad de su cliente interno hacia los valores corporativos compartidos en sus equipos de trabajo.

18. ¿Me han capacitado para trabajar en equipo porque todos buscamos lograr los mismos objetivos para la Agencia?

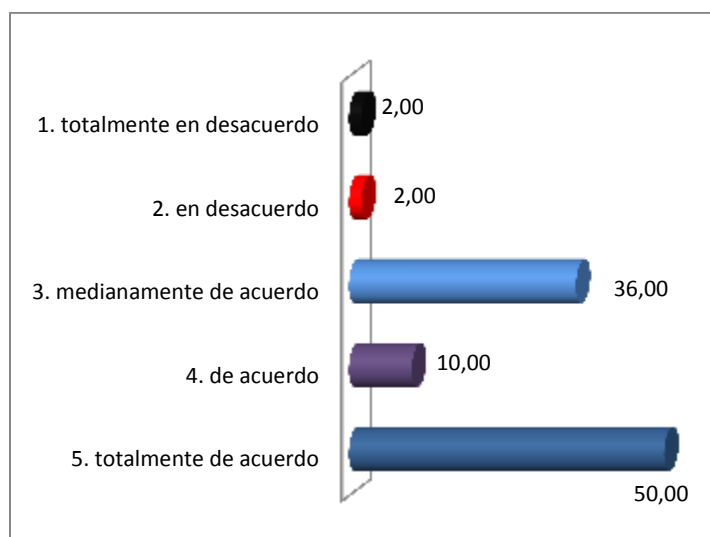


Ilustración 25. Enfoque capacitación. *Fuente:* elaboración propia a partir de la Encuesta aplicada.

En este punto vale la pena retomar el concepto de “El Contrato Emocional” Chance, Paul. (2001):

“Cada persona lo interioriza haciendo un ejercicio de libertad al optar por un nivel bajo, medio o alto de vinculación con el proyecto empresarial o mejor aún con las personas que lo representan. Y dado que quien decide el nivel es siempre el trabajador, puede variar tremendamente en función de las últimas experiencias vividas, del cambio de entorno de trabajo, de la jefatura de la persona, del reconocimiento propio y ajeno, o de nuevos principios y objetivos colectivos”

Según el autor, El Contrato Emocional no es más que el compromiso que asume el empleado respecto a los objetivos de su organización, es decir, el refleja el nivel de Alineamiento entre los objetivos empresariales y los de su cliente interno, lo que solo puede lograrse cuando al interior de las organizaciones se diseñan agresivos programas de liderazgo basados en proyectos de vida para sus empleados, y no sobre las bases de la motivación salarial, que aunque importante

una determinada curva salarial por competencias, el Compromiso va más allá de los solos intereses higiénicos (materiales) que busca el ser humano en su organización.

Nuevamente se refleja una brecha entre las competencias adquiridas y las expectativas personales que distancian los objetivos de la organización con los de los empleados, pues se refleja una mediana insatisfacción en el cliente interno respecto a los programas de capacitación que podrían generar un fortalecimiento del trabajo en equipo. Aquí en este punto resalta cómo Liderazgo y Alineamiento se manifiestan débiles si se considera que la efectividad de los programas de capacitación al interior de toda organización debe ser el resultado de un liderazgo marcado en el empoderamiento del cliente interno.

Pregunta 21. Dirección Gestión Humana

¿Cuáles han sido las estrategias de tipo corporativo y organizacional que ha diseñado e implementado la Agencia, conducente al logro del Alineamiento de los distintos procesos que involucran al cliente interno y sus competencias, como medios para lograr el compromiso y la generación de Sinergia al interior de sus estructuras?

La estrategia corporativa expansionista o de desarrollo de mercado, que ha venido consolidando la Agencia, desde Medellín y ahora en otros municipios y departamentos, *“no fue concebida al azar, pues responde a una planificación estratégica conjunta con nosotros como socios estratégicos que conformamos su principal red de distribución de la Caja, como canal directo y hemos apostado y logrado un verdadero prestigio y posicionamiento de nuestra marca”*. Manifestó Gestión Humana. Específicamente, el modelo que está planteado la Agencia, para incorporarse con sus empleados como aliados estratégicos a partir del próximo año, pues ya que han logrado impactar en el mercado, y que deben ser claros en que como socios estratégicos han ostentado un liderazgo en su mercado gracias a la calidad del servicio y un mercadeo relacional efectivo.

Igualmente respecto al tema sobre Alineamiento Estratégico, manifestó: *“somos conscientes que el alineamiento estratégico del personal con la misión y metas de la*

Organización debe ser el resultado de claras políticas motivacionales y de liderazgo por parte de los directivos y jefes de todo nivel. En este aspecto la organización no ha democratizado plenamente aspectos significativos que promuevan el compromiso del empleado para que éste se sienta parte activa de ella, y por consiguiente genere consecuencias positivas en relación a la adquisición de valores y actitudes a favor de la organización". Conceptúo la Gerente.

Continuando con lo expresado por Kaufman (1998, p. 77):

"el desafío del alineamiento comienza justamente con la formulación de la estrategia. Es ampliamente sabido que el término estrategia se utiliza comúnmente para aludir a los objetivos o metas de largo plazo de una organización..." desde ese punto de vista la estrategia es un factor que agrega valor a la organización. La estrategia decide un punto cardinal hacia el cual se debe orientar la organización, señalando no tan sólo un rumbo determinado, sino especialmente un nivel de funcionamiento a lograr, lo que en otras palabras implica para los integrantes de la organización un proyecto de crecimiento tanto a nivel personal como colectivo"

De lo anterior se destaca que el éxito en la formulación estratégica depende de la democratización que se haga de la misma al cliente interno, es decir, cuando la organización pretende que sus empleados actúen e introspecten una filosofía "por decreto", es decir, por cohesión y no por convicción, se rompe inmediatamente su Contrato Emocional y por consiguiente se distancia de su Alineamiento Organizacional.

Por último, se abordaron las siguientes preguntas abiertas y respuestas comunes, para contextualizarlas en los proyectos y programas que tiene formulada la Agencia en sus actuales y futuros planes estratégicos.

19. ¿Qué te gustaría que hiciera la Agencia para motivarte?

Sobresalieron las siguientes respuestas:

- Mayor participación en las decisiones que tiene que ver con mi cargo.
- Subsidiar los programas de formación universitaria.
- Promover más el trabajo en equipo.

20 ¿Qué sugieres para mejorar la comunicación al interior de la Agencia?

Sobresalieron las siguientes respuestas:

- Mayor compromiso y participación de las áreas con el área de comunicaciones.
- Ajustar los protocolos a través del Intranet para evitar duplicidad y teléfono roto en las comunicaciones.
- No utilizar tanto intermediario en los mensajes de competencia de áreas específicas.

21 ¿Qué recomendaciones harías para continuar mejorando la productividad de tu Organización?

Sobresalieron las siguientes respuestas:

- Más liderazgo por parte de los superiores
- Mayor capacitación respecto a las tareas individuales y grupales
- Más motivación económica y de participación en las técnicas y programas de mejoramiento continuo.

Como se puede apreciar, estas inquietudes son clara respuesta que corroboran las respuestas desfavorables en la medición del cuestionario aplicado. En particular, sobresalen aquellos aspectos concernientes con la necesidad de un mayor liderazgo y asertividad comunicacional, al igual con la necesidad de un agresivo programa de capacitación y formación al interior de la organización.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

Con la participación del personal de la Agencia y su Gerente, se logró evaluar su Clima Organizacional, del cual se concluye que los factores que más afectan el clima negativamente están reflejados en la falta de una comunicación gerencial, liderazgo de sus superiores en su manejo directo con sus subalternos y falta de una mayor motivación; además se lograron identificar algunos factores que mejoran el clima organizacional, entre los que encontraron el ambiente laboral en cuanto a las sanas relaciones entre las áreas y con el usuario.

En este sentido, al evaluar el Clima Organizacional de la Agencia, se establece que los sistemas de información juegan un papel fundamental, convirtiéndose en una herramienta que se debe aprovechar al máximo, pues proporciona un medio clave para la toma de decisiones en la organización. Para esto, la comunicación organizacional debe ser una prioridad para la dirección.

Es claro que el clima laboral es una plataforma hacia el éxito organizacional, pues de su nivel depende directamente la productividad de la organización, tal como se ve reflejado en los indicadores financieros y en los mismos estados financieros de la Agencia. La evaluación de los factores permitió calificar los factores del clima organizacional, encontrando que este está en buena condición y deben tomarse medidas que permitan su sostenimiento y medición en el tiempo, mediante la práctica de metodologías como el modelo “*Service Profit Chain*”. “*The Service Profit Chain*”, el cual hace parte de las recomendaciones finales.

Considerando el Objetivo general del estudio, el cual se retoma para efectos de concluir el estudio: Determinar el impacto del *Clima Organizacional* en los niveles de rentabilidad, Unidad Estratégica de Negocios Turismo en la caja de compensación COMFENALCO, Antioquia, en los períodos fiscales 2010-2014. Aunque sin mucho tecnicismo en materia de una metodología financiera para determinar el impacto que ha tenido el actual modelo de liderazgo y su Clima Organizacional en la Agencia, la Dirección es clara que su actual Clima Laboral u Organizacional, es el reflejo del cumplimiento de importantes indicadores financieros que se han

logrado gracias a las políticas en manejo de personal. En este sentido, se logra corroborar como el Clima Organizacional, sin obedecer a un programa contundente por ejemplo como el *Coaching*, que ya se viene implementando al interior de COMFENALCO, el estilo de dirección de la Agencia ha logrado impactar financieramente su estructura, sustituyendo la toma de decisiones relacionadas con la mejora de procesos y ahorro de costos, por un direccionamiento de la Dirección de la Agencia encaminada en acciones orientadas a la mejora del clima laboral, de la comunicación asertiva, el desarrollo de talentos de quienes forman parte de la Agencia, todo ello bajo una cultura de servicio interna que les ha permitido un alineamiento estratégico de la organización y sus diversas áreas.

De los resultado en el trabajo de campo se logra identificar el nivel de correlación entre Clima Laboral u Organizacional con los niveles de rentabilidad que lograron apreciarse en los diferentes indicadores financieros. Puntualmente, es clara la relación directa existente entre la mejora de procesos al interior de la Agencia y el ahorro de costos con la rentabilidad, pero ha sido mucho más efectivo la mejora del clima laboral, de la comunicación y la motivación del cliente interno como elementos de reciprocidad en beneficios económicos en el largo plazo.

De acuerdo con la Directora, existen otros indicadores que han permitido relacionar el Clima Organizacional con sus niveles de Rentabilidad, que aunque no están medidos cuantitativamente año a año, si tienen cifras aproximadas de los mismos a lo largo de sus 20 años, y han sido contundentes como el caso del bajo porcentaje de ausentismo inferior al 2% del total empleados, al igual, en los últimos 10 años el porcentaje de rotación del personal administrativo y de apoyo sólo ha alcanzado el 2.5%; por su parte, al realizar la encuesta de auditoria sobre Satisfacción de Clientes que se realiza cada 6 meses, se ha logrado niveles de Alta y Aceptable Satisfacción en el 97% de los usuarios de la Agencia, lo que se corrobora con otro importante indicador sobre el porcentaje de reclamos de clientes sobre el servicio, cuyas estadísticas de los últimos 5 años, solo registra 7 quejas por problemas en el servicio (especialmente en comunicaciones) en un total de 1.200 usuarios.

En materia de Productividad, la Agencia ha considerado dos importantes estándares relacionados con los niveles de Eficiencia y Eficacia. El primero lo ha relacionado con el Justo A Tiempo (JIT) ofrecido al usuario, y el segundo, con la efectividad de la promesa de venta.

Respecto a estos indicadores y de acuerdo con las mismas encuestas de satisfacción, el tiempo de respuesta de llamadas de clientes se ubica en 3 horas, cuando en el año 2005 era de 24 a 36 horas, y la Efectividad del servicio continua siendo superior al 97%, es decir, sólo un 3% en promedio de clientes ha calificado como poco efectiva la promesa de venta de las asesoras comerciales. Lo anterior ha consolidado un indicador importante en materia de Fidelización de clientes, pues en los últimos 5 años, la Recompra de servicios por parte de los mismos usuarios o referidos de estos, pasó del 37% en el año 2010 al 69% a septiembre del 2015, es decir, cada vez se ha fortalecido la base de usuarios que le han sido fiel a la Agencia y continúan utilizando o recomendando sus servicios.

No obstante lo anterior, es de considerar que los modelos contemporáneos consideran que en el comportamiento del trabajador pueden influir muchos factores como los sistemas de incentivos, las influencias sociales, la naturaleza del trabajo, el estilo de supervisión, las necesidades y valores y las percepciones personales que el empleado tenga respecto a su trabajo.

11.2 RECOMENDACIONES

No podría ser otra que la de sugerirle a la Gerencia inicie lo más pronto posible con la implementación de uno de los siguientes modelos:

Modelo de Cuadro de Control, que requiere una investigación de tipo más concluyente al interior de la Agencia, especialmente la revisión de sus estados financieros y los rubros desagregados que inciden en su Clima Laboral, esto es, un diagnóstico más profundo sobre la situación actual y proyectada. De acuerdo con su vocación comercial, deben continuar mejorando lo concerniente a las prácticas del mercadeo estratégico, toda vez que si bien es cierto gozan de un alto posicionamiento y aceptación en los mercados que vienen atendiendo, es necesario que se cualifiquen en cuanto a capacitación del personal de primera línea en la gestión de mercadeo. No queriendo decir con esto que no tengan una orientación hacia el mercado, sino que adolecen de la estructura técnica que exige el mercadeo en general y en particular el de intangibles para lograr un sostenimiento en el tiempo basado en mejores niveles de rentabilidad.

Implementar un departamento de mercadeo que les permita canalizar todos los esfuerzos comerciales que la ubiquen en una nueva categoría de empresa y aún más competitivas en sus mercados. Ello implica igualmente capacitarse para incursionar en esta nueva cultura del mercadeo que hoy comienza a competir abiertamente con las empresas de servicios.

Llevar a cabo alianzas estratégicas entre las diferentes empresas de turismo, como de hecho se viene haciendo, de tal suerte que contribuyan a un mayor liderazgo en los mercados atendidos, especialmente si buscan un apalancamiento financiero y comercial para contrarrestar sus debilidades de competitividad frente a los líderes del mercado. Esto permitiría una expansión de la oferta en cuanto a las posibilidades de diversificación de los portafolios de servicios (programas turísticos) y una mayor retribución en la ejecución de los mismos, pues en el momento actual se requiere que esta Agencia obtenga mejores niveles de rentabilidad marginal para retribuirlos en mejores servicios y no depender en ningún momento de políticas de subsidio por parte de COMFENALCO como organización.

En segundo lugar, podrían contemplar la posibilidad de implementar el modelo “*Service Profit Chain*”. “*The Service Profit Chain*”. Como ya se expresó, (SPC) es un modelo de gestión para empresas de servicio desarrollado en la década de los 80’ por *J.L. Heskett, W.E. Sasser* y *L.A. Schlesinger*, miembros de la *Harvard Business School*, e investigadores de la gestión de servicios. Los autores basaron sus estudios en el análisis de exitosas empresas de servicio, principalmente norteamericanas, que sirvieron como pauta para el desarrollo del SPC. El objetivo principal de este modelo es ayudar a los gerentes a orientar sus esfuerzos, tanto económicos como humanos, hacia el desarrollo de importantes niveles de satisfacción y servicio para lograr un máximo impacto competitivo e importantes réditos para la empresa.

Según los autores, el SPC analiza la manera en que la satisfacción del cliente y la actitud del personal impactan la rentabilidad de una empresa mediante la creación de valor. La interacción entre estos elementos se esquematiza en la siguiente figura:

Aquí se proponen una serie de relaciones entre los elementos que componen el SCP:

a) *La rentabilidad y el crecimiento son generados por la fidelidad del cliente.* Un cliente leal es el que más contribuye a generar resultados positivos para la empresa; se estima que un aumento del 5% en la fidelidad de los clientes impactará del 25 al 85% la rentabilidad de la empresa. Esta cifra es alarmante, por lo que la empresa debe concentrar sus esfuerzos a la creación de valor y retención del cliente.

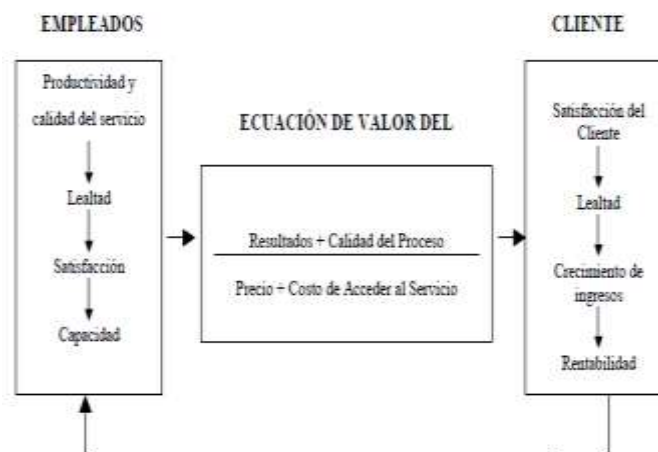


Ilustración 26. “Service Profit Chain”. Fuente: De Geus, (2003).

b) *La fidelidad es resultado de la satisfacción del cliente.* Un cliente satisfecho generalmente va a considerar la opción de volver a contratar el mismo servicio en caso de necesitarlo. Sin embargo, esta relación no siempre se cumple, ya que en el mercado actual, los clientes tienen diversas alternativas para un mismo servicio, y el costo de acceder a ellas no es muy alto. Además, otros factores como la publicidad y promociones en los precios pueden afectar la decisión de recompra del consumidor. Por lo tanto, es sumamente importante medir los niveles de satisfacción del cliente mediante diversas fuentes y complementar los resultados para obtener información confiable respecto a la calidad del servicio.

Las distintas fuentes para obtener información del cliente acerca del servicio son: encuestas realizadas a los clientes consistente y frecuentemente para calificar el servicio; retroalimentación por medio de las quejas y sugerencias realizadas por los clientes; retroalimentación por parte del personal en contacto con el cliente, ya que son ellos mismos quienes más aspectos pueden conocer acerca de las necesidades del cliente; y finalmente estudios de mercado para obtener información complementaria de los consumidores.

c) La satisfacción del cliente está influenciada por el valor del servicio. Los clientes no compran productos ni servicios, más bien compran resultados que les generen valor. En otras palabras, el valor que percibe el cliente es una relación entre los resultados que recibe, la manera en que estos resultados se brindan y el costo de acceder al servicio. A medida que esta relación sea más positiva, mayor será la satisfacción del cliente.

d) El valor del servicio se genera mediante la fidelidad y la productividad de los empleados. El esfuerzo de los empleados por proveer un buen servicio es uno de los principales aspectos que generan valor para el cliente. Un empleado leal a su empresa se sentirá motivado para desarrollar sus tareas productivamente. Es importante comunicar a los empleados el impacto que sus esfuerzos generan en la empresa y compensarlos por ello; esto es lo que genera el sentimiento de satisfacción en ellos.

e) La satisfacción de los empleados es generada por la calidad interna del servicio. La calidad interna del servicio implica un ambiente laboral agradable, en el cual los empleados se sientan motivados por su trabajo, se reconozca el esfuerzo que realizan y los resultados que logran, y exista una buena relación entre cada persona que integra la empresa. Esta calidad de vida laboral permitirá al empleado sentirse satisfecho con su trabajo, fidelizarse a la empresa y reflejar estas sensaciones positivas en resultados positivos.

Estas proposiciones se entrelazan para formar una cadena que genera valor en los servicios. Los esfuerzos para mantener unidos estos eslabones deben estar habilidades técnicas y cognitivas respecto a la administración y dirección de un negocio, posean un importante grado de “inteligencia emocional” para trabajar en equipo con la capacidad de dirigir un cambio positivo. Heskett, (1997).

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, (2005). Factores del salario emocional, como sistema de remuneración no higiénica
- Barrionuevo, L., & Bolatti, R. (1993). *Comisión de estudios de costos del consejo profesional de ciencias económicas de la capital federal Argentina*. Argentina.
- Briones (1999). La Formulación de Problemas de Investigación Social. Facultad de Artes y Ciencias departamento de Ciencia Política de los Andes. Segunda edición. Bogotá: Uniandes.
- Cepal, (2007). Escalafón de competitividad de los departamentos colombianos”. En el año 2000, la Fundación Prodesarrollo, de Barranquilla.
- Crece, (2000). Ranking departamental: ponderación estadística de nueve factores que determinan la competitividad de la región.
- CNC, (2007). Agenda interna para la productividad y la competitividad, en documentos sectoriales. Planes de acción, programas y proyectos prioritarios para fomentar la productividad y la competitividad y aumentar la participación en los mercados.
- Cárdenas, (2008). Las políticas propuestas en el marco de acción de la competitividad del país.
- Clavijo, (2013). El concepto de salario emocional.
- Colpos. (2006). Línea Educación, Desarrollo Humano y Gestión del Conocimiento. Obtenido de <http://www.colpos.info/lineadeinvestigacion14/files/plandetrabajo.pdf>
- Conpes, (2009). Principios de política para la productividad y competitividad en Colombia, con dos metas particulares: “Aumentar la productividad, y mejorar la calificación global de competitividad del país”.
- Chiavenato (1994). Administración de Recursos Humanos. Editorial Presencia. Bogotá. Colombia.
- Davis; Newstrom (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. McGraw Hill. México.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo (11ª. Edición). México: McGraw Hill Interamericana.
- Davis & Newstrom, (2003). Satisfacción de las recompensas intrínsecas.
- De Geus, (2003). Modelo “Service Profit Chain”.

- De Palomino, (2005). Teoría motivacional de Maslow
- Denison & Mishra (1995). Rasgos de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.
- Denison, Haaland & Goelzer (2003). Una conceptualización sobre los elementos fundamentales del modelo sobre Cultura Organizacional.
- Denison, D. and Neale, W.S (1996). Denison organizational culture survey: facilitator guide. Ann Arbor (MI): Aviat.
- Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Comercio Exterior, Industria y Turismo, y el Consejo Privado de Competitividad-CPC-, (2007).
- Escaramuza (1992). Estudios Psicólogos Avanzados. Madrid, España: Contemporáneas. p. 323.
- Esser & Hillebrand, (1994). El concepto de la gerencia moderna, un enfoque de competitividad empresarial.
- Feder, (2000). Teoría de Motivación e Higiene. "Teoría de los dos factores" propuesta por Herzberg
- Fletcher, Haynes & Miller, (2005). La actitud: constructo de tres categorías de respuesta: cognitiva, afectiva y conductual.
- González Guerrero & López Rubio, (2004). El clima organizacional como detonante de la productividad empresarial.
- Gay, (2006). Forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral.
- González, (2009). Metodología de la investigación Cualitativa.
- Heskett, (1997). Inteligencia emocional: para trabajar en equipo con la capacidad de dirigir un cambio positivo.
- Hernández & Fernández. (1991). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. Colombia.
- Hersey & Johnson, D. (1998). Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional (7ª ed). México: Prentice Hall Inc.
- Herzberg, (1959). Método de mejora del trabajo, según Parra y Paravic, (2002).
- ICESI, (2010). Carencia metodológica para evaluar la competitividad empresarial como un fenómeno complejo.
- Ilpes, (2003). El estudio de la competitividad de las regiones con el propósito de mejorar el desempeño de las regiones y mejorar la calidad de vida de los habitantes.

- Jiménez, (2006). Modelo de factores que determinarán la competitividad: gestión comercial, gestión financiera, gestión de producción, ciencia y tecnología, internacionalización y gestión gerencial.
- Katz, D. & Kahan, R.L. "Liderazgo", en Katz, D. y Kahn, R. L. Psicología social de las organizaciones, Trillas, México. 1999, p.178
- Katz & Kahan (1999). "Liderazgo", en Katz, D. y Kahn, R. L. Psicología social de las organizaciones, Trillas, México. p.178
- Kotler, (2004). Competitividad empresarial y Gerencia Estratégica: México: Mc Graw Hill
- Locke, 1969, en Weiss, 2002). Estado emocional agradable que resulta de la evaluación del propio trabajo como el logro de o un facilitador de los valores del trabajo. P. 174
- Llisterri, (2000). Problema de desigualdad, fuertes desequilibrios territoriales, dinámicas que frenan el desarrollo económico y social.
- Paredes, (2006). Intangibles como una forma de complementar el salario económico
- Martínez Avella, (2010). Clima organizacional.
- Méndez (2006). Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias sociales, económicas, contables y administrativas. 2ed. Bogotá D.C: Norma.
- Mertens, L. (1998). La medición de la productividad como referente de la formación capacitación: una propuesta metodológica. *Boletín Cinterfor* .
- Muchinsky (2000). Psicología aplicada al trabajo. Madrid: Thomas Learning Editores/Paraninfo
- Parra S, Paravic T, (2002). Satisfacción Laboral en Enfermeras/os que Trabajan en el Sistema de Atención Médica De Urgencia (Samu).
- Phegan, B. Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial, S. 1998, p. 13.
- Pineda, (2002). The Strategy-focused organization, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter (1987). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. CECSA. México. p. 189
- Porter, (1993). Competitividad industrial.
- Ricardo & Gómez, (2008). Cultura de las organizaciones con base en el modelo de Denison.
- Ricardo Zambrano, (2014). Las organizaciones y las condiciones laborales

- Rosenberg & Hovland, (1960). Modelo clásico de definición de actitud, modelo tridimensional.
- Rocco Cañón, (2009). Tesis sobre “Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica.
- Rodríguez, (2001). Contrato Emocional, piedras angulares del Liderazgo con Comunicación Asertiva.
- Robbins (2004). Comportamiento Organizacional (10ª ed). México: Pearson Educación.
- Sampieri, (2012). El Método Etnográfico. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad de los Andes. Módulo 5, La Investigación Cualitativa, Teoría. Medellín, ICES, INER, Universidad de Antioquia. 1993.
- Senege (2000). The Fifth Discipline. New York: Doubleday. p.189
- Samelnik, G. (2003). Aprendizaje de Meta-Habilidades Avanzar a lo básico. Consultado el día 15 de mayo de 2006 en la Wordl Wide Web: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=677>Quintero Russo. (2001). [http://www.buenastareas.com/ensayos/Liderazgo- Organizacional/772574.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/Liderazgo-Organizacional/772574.html)
- Toro & Parra (2008). Método y Conocimiento de la Metodología de la Investigación. Medellín: U EAFIT.
- Velasco, (2003). Competitividad y política industrial: relación directa entre competitividad y desempeño exportador.
- Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*.
- Zepeda, F. (1999). Psicología organizacional. México: Addison Wesley Longman
Noviembre-2005.

APÉNDICE

Apéndice A. Entrevista inicial y definitiva: realizada miércoles 16 de septiembre de 2015

Entrevista Inicial No Estructurada

DIRIGIDA A LA GERENCIA DE LA AGENCIA DE VIAJES COMFENALCO, ANTIOQUIA
Respetada doctora Sandra del Socorro Rendón Giraldo, de antemano gracias por concedernos esta entrevista sobre Clima Organizacional de su Agencia. Estamos seguras que el estudio será un importante aporte para su Entidad al igual como requisito de grado en nuestra Universidad ESUMER. Le ofrecemos toda la confidencialidad en la información que nos suministre, al igual la de su equipo de Colaboradores.
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles es el actual modelo de Liderazgo gerencial desde la perspectiva de empoderamiento del cliente interno en los diversos procesos estratégicos y funcionales de la Agencia? 2. ¿Qué elementos contiene el actual sistema comunicacional de orden corporativo en la Agencia de Viajes COMFENALCO, como reflejo de sus niveles de Liderazgo desde la comunicación asertiva con su cliente interno y sus públicos externos? 3. ¿Cuáles han sido las estrategias de tipo corporativo y organizacional que ha diseñado e implementado Su Dirección, conducente al logro del Alineamiento de los distintos procesos que involucran al cliente interno y sus competencias, como medios para lograr el compromiso y la generación de Sinergia en su interior? 4. En su orden de importancia, ¿Cuáles son las estrategias y planes de acción implementados por usted para el logro de su actual Clima Organizacional o laboral? 5. ¿Qué indicadores consideran ustedes que les permita determinar las inversiones en beneficio del Clima Organizacional? 6. ¿Usted considera que las inversiones realizadas en pro del Clima Organizacional se han visto reflejados en los niveles de rentabilidad de la operación? ¿En qué forma los puede cuantificar? 7. Adicionales

Fuente: elaboración equipo de investigación

Entrevista Final Gerencia y Gestión Humana

1. ¿Qué concepto tiene Usted sobre los programas de formación empresarial? ¿Tiene alguna relación con la Gerencia o Planeación Estratégica?
2. ¿Su Agencia actualmente participa en algún programa sobre formación empresarial y de liderazgo personal?
3. ¿Identifique los cargos (puestos) claves para que su Agencia sea más productiva?
4. ¿Cómo está seleccionando a su personal? ¿Qué criterios está utilizando y qué aspectos cree que debe mejorar de acuerdo con lo observado?
5. ¿Cómo realiza usted la inducción en su Agencia para que los nuevos empleados reciban la información necesaria para hacer bien su trabajo?
6. ¿Qué fallas de servicio, de relaciones interpersonales, satisfacción de clientes, se pudieron evitar con una adecuada inducción?
7. ¿Qué impacto ha tenido la capacitación en su Agencia, y qué resultados concretos ha tenido la Motivación?
8. ¿Quién lidera los programas de liderazgo en las diferentes áreas?
9. ¿Qué deben mejorar en el proceso de capacitación para que se convierta en una inversión que genere retorno a la inversión para la Agencia de Viajes para la Caja en general?
10. ¿Cómo conoce el desempeño de sus colaboradores y que hace con la información obtenida?
11. ¿Por qué considera Usted que fracasan los sistemas de evaluación sobre los procesos de capacitación?
12. ¿Hace su Agencia evaluación de desempeño? ¿Cómo conoce los resultados del desempeño de sus colaboradores y qué hace con la información obtenida?
13. ¿Establece acuerdos de mejoramiento con sus colaboradores?
14. ¿Cómo mejorar o crear el proceso para conocer lo que hacen sus colaboradores?
15. ¿Considera que hacen falta otras actividades a implementar para lograr un mayor liderazgo por parte de su dirección? ¿Y por parte de los mandos medios?
16. ¿Qué mecanismos utiliza la Gerencia para que los programas de capacitación lleguen a la base de la Agencia?
17. ¿qué indicadores consideran ustedes que les permita determinar las inversiones en beneficio del Clima Organizacional?

18. ¿Usted considera que las inversiones realizadas en pro del Clima Organizacional se han visto reflejados en los niveles de rentabilidad de la operación? ¿En qué forma los puede cuantificar?

19. ¿Cuáles son los actuales modelos de Liderazgo gerencial y de unidades de apoyo desde la perspectiva de empoderamiento del cliente interno en los diversos procesos estratégicos y funcionales acordes a la visión corporativa de la Agencia?

20. ¿Qué elementos contiene el actual sistema comunicacional de orden corporativo en la Agencia, como reflejo de sus niveles de Liderazgo desde la Comunicación Asertiva con su cliente interno y sus públicos externos?

21. ¿Cuáles han sido las estrategias de tipo corporativo y organizacional que ha diseñado e implementado la Agencia, conducente al logro del Alineamiento de los distintos procesos que involucran al cliente interno y sus competencias, como medios para lograr el compromiso y la generación de Sinergia al interior de sus estructuras?

Apéndice B. Encuesta Mixta

Encuesta personal Agencia de Viajes Comfenalco

No. Cuestionario:	Fecha: Año: 2015 Meses: agosto y sept.
Departamento:	Área /División

Instructivo: favor seleccionar de cada pregunta solo una respuesta

Encuesta cerrada personal operativo

No. Cuestionario: _____	Fecha: Año: ____ Mes: __ Día: ____
Departamento:	Área:

Bloque I: Liderazgo**1. ¿Mi superior me da suficiente autonomía para desarrollar mi trabajo?**

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

2. ¿Mi superior establece objetivos claros y realistas?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

3. ¿La forma de ser de mi superior es un buen ejemplo a seguir para realizar mi trabajo?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

4. Cuando tengo problemas personales ¿mi superior es accesible?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

5. ¿Mi superior exige de buena forma el cumplimiento del trabajo por parte del personal?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

6. ¿Considero a mi jefe como un verdadero líder?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

7. ¿La Agencia promueve Jefes Líderes en todas las áreas para que acompañen y apoyen el desempeño de sus funcionarios y empleados?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

8. ¿La actitud de mi superior me impulsa a trabajar cada día con más compromiso?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

9. ¿Mis opiniones cuentan para tomar decisiones?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

10. ¿Mi superior siempre me apoya para mejorar mi desempeño?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

Bloque II: Comunicación asertiva**11. ¿La comunicación con mi jefe es positiva?**

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

12. ¿Mi jefe es Asertivo (claro y equilibrado) cuando se comunica con sus subalternos?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

13. ¿La información escrita en cartas, cartelera, boletines, intranet y otros medios (escritos) es clara y me proporciona información útil sobre mi trabajo?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

14. ¿La comunicación verbal, directa o telefónica es clara y concisa y me proporciona información útil sobre mi trabajo?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

15. ¿La comunicación con el personal de las áreas superiores es positiva?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

16. ¿Tengo la información actualizada sobre los acontecimientos de la Agencia de acuerdo área de trabajo?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

17. ¿Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

18. ¿El flujo de información de mi área es adecuado?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

Bloque III: Alineamiento estratégico

19. ¿Al ingresar a la Agencia se me comunicó claramente su Misión, Visión, Principios y Objetivos?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

20. Definitivamente la Misión de la Agencia me ha permitido Empoderarme para lograr los objetivos de mi área en coherencia con las demás áreas.

21. ¿Periódicamente en mi Empresa se evalúa el desempeño del personal?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

22. ¿El clima laboral me motiva a trabajar cada vez mejor?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

23. ¿Los cursos de capacitación que he recibido han sido productivos para la realización de mi trabajo?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

24. ¿La capacitación que he recibido me ha permitido lograr Empoderamiento (autonomía responsable) en mi desempeño laboral?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

25. ¿Me han capacitado para trabajar en equipo porque todos buscamos lograr los mismos objetivos para la Agencia?

5. totalmente de acuerdo	4. de acuerdo	3. medianamente de acuerdo	2. en desacuerdo	1. totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------------------------	------------------	-----------------------------

Bloque V: Preguntas Abiertas

26. ¿Qué te gustaría que hiciera la Agencia para motivarte?

27. ¿Qué sugieres para mejorar la comunicación al interior de la Agencia, y particularmente en tu área?

28. ¿Qué recomendaciones harías para lograr que todas las áreas de la Agencia se orienten a un objetivo común?