

...

FACTORES DE CAMBIO

Una oportunidad para el
crecimiento organizacional

...

Compiladores:

Anyela María Acosta Gómez
Biviana Esther Humánez Petro

...



SELLO EDITORIAL
CORUNIAMERICANA



Factores de cambio:
Una oportunidad para el crecimiento organizacional

Autores

Anyela María Acosta Gómez
Biviana Esther Humánez Petro
Roberto Carlos Osorio Mass
Jaime Eliécer Rangel Bolaño
Margarita Rosa Miranda Villera
Jhennys Paola Becerra Ossa
Eliana María González González
Yesly Jesús Oquendo Aduén
Hernán Rafael Martínez Humanez
Lina Marcia Humanez Arroyo
Rosa María Rodríguez Barón
Sami Gabriel Coavas-Blanquicet
Andrés Porto Solano
Merjoury Ballesteros Herrera
Alexander Javier Salgado Fernández
Rina Isabel Correa Sierra
Lidda Maryory Rincón Delgado
Alexander Bravo Yepes
Yuneidy Vanessa Romero Toro

Libro resultado de investigación, realizado a partir del trabajo colaborativo entre grupos de investigación y el desarrollo de propuestas que contribuyen al fortalecimiento de los indicadores de generación de nuevo conocimiento en el área de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables.

Factores de cambio: una oportunidad para el crecimiento organizacional / Roberto Carlos Osorio Mass ... [et. al.]; compiladores Anyela María Acosta Gómez, Biviana Esther Humáñez Petro. -- Barranquilla: Corporación Universitaria Americana, 2019.

190 p. ; 17x24 cm.
ISBN: 978-958-5512-73-3

1. Cambio organizacional 2. Cambio estratégico 3. Organización competitiva 4. Desarrollo Organizacional. -- Corporación Universitaria Americana. I. Osorio Mass, Roberto Carlos. II. Rangel Bolaño, Jaime Eliécer. III. Miranda Villera, Margarita Rosa. IV. Becerra Ossa, Jhennys Paola. V. González González, Eliana María. VI. Oquendo Aduén, Yesly Jesús. VII. Martínez Humanez, Hernán Rafael. VIII. Humanez Arroyo, Lina Marcía. IX. Rodríguez Baron, Rosa María. X. Coavas-Blanquicet, Sami Gabriel. XI. Comp. Acosta Gómez, Anyela María. XII. Comp. Humáñez Petro, Biviana Esther.

658.406 F142 2019 cd 21 ed.
Corporación Universitaria Americana-Sistema de Bibliotecas

Corporación Universitaria Americana©

Sello Editorial Coruniamericana©

ISBN: 978-958-5512-73-3

FACTORES DE CAMBIO: UNA OPORTUNIDAD PARA EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

Autores Coordinadores:

© **Anyela María Acosta Gómez**, © **Biviana Esther Humáñez Petro**

Autores:

© **Anyela María Acosta Gómez**, © **Biviana Esther Humáñez Petro**, © **Roberto Carlos Osorio Mass**
© **Jaime Eliécer Rangel Bolaño**, © **Margarita Rosa Miranda Villera**, © **Jhennys Paola Becerra Ossa**
© **Eliana María González González**, © **Yesly Jesús Oquendo Aduén**, © **Hernán Rafael Martínez Humanez**
© **Lina Marcía Humanez Arroyo**, © **Rosa María Rodríguez Barón**, © **Sami Gabriel Coavas-Blanquicet**
© **Andrés Porto Solano**, © **Merjoury Ballesteros Herrera**, © **Alexander Javier Salgado Fernández**
© **Rina Isabel Correa Sierra**, © **Lidda Maryory Rincón Delgado**, © **Alexander Bravo Yepes**, © **Yuneidy Vanessa Romero Toro**

Presidente

JAIME ENRIQUE MUÑOZ

Rectora Nacional

ALBA LUCÍA CORREDOR GÓMEZ

Vicerrector Académico Nacional

MARIBEL YOLANDA MOLINA CORREA

Vicerrector de Investigación Nacional

ASTELIO DE JESÚS SILVERA SARMIENTO

Director Sello Editorial

JUAN CARLOS ROBLEDO FERNÁNDEZ

Sello Editorial Coruniamericana

selloeditorialcoruniamericana@coruniamericana.edu.co

Diagramación y portada: Kelly J. Isaacs González

Corrección de estilo: Eva Luna Contreras Mariño

1ª edición: 13 de diciembre de 2019

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma o por medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, u otro, sin previa autorización por escrito del Sello Editorial Coruniamericana y de los autores. Los conceptos expresados en este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente corresponden con los de la Corporación Universitaria Americana y da cumplimiento al Depósito Legal según lo establecido en la Ley 44 de 1993, los decretos 460 del 16 de marzo de 1995, el 2150 de 1995, el 358 de 2000 y la Ley 1379 de 2010.

Pares Evaluadores

Juan Fernando Martínez Pérez

Ph.D en Gerencia Educativa

Universidad de Puerto Rico en Cayey

Jorge Luís del Río Cortina

Ph.D en Administración Universidad Tecnológica de Bolívar

Comité Científico

José Ramón Torres

Ciencias Económicas Presidente de la Legislatura
del Municipio Autónomo de Caguas

Hugo Gaspar Hernández Palma

Magister en Gestión de Sistemas Universidad del Atlántico

- 8** Prólogo
- 9** RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) IDEAS CLAVES
Roberto Carlos Osorio Mass, Jaime Eliecer Rangel Bolaños, Margarita Rosa Miranda Villera & Jhennys Paola Becerra Ossa
- 25** RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y ESTILOS GERENCIALES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL
Eliana María González González, Yesly Jesús Oquendo Aduén & Jhennys Paola Becerra Ossa
- 37** ELEMENTOS PARA UN MODELO DE INCLUSIÓN LABORAL DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LAS GRANDES SUPERFICIES (GRUPO ÉXITO, OLÍMPICA, MAKRO, CENCOSUD) DE LA CIUDAD DE MONTERÍA: RETOS Y OPORTUNIDADES
Hernán Rafael Martínez Humanez & Lina Marcia Humanez Arroyo
- 61** LA SELECCIÓN DE PERSONAL COMO PROCESO ESTRATÉGICO EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR
Eliana M. González G., Rosa M. Rodríguez B. & Lina M. Humanez A.
- 85** CAPITAL HUMANO Y RENDIMIENTOS DE LA EDUCACIÓN EN EL ÁREA
Sami Gabriel Coavas-Blanquicet & Bunny Coavas Blanquicet
- 103** RIESGOS PSICOSOCIALES DEL CUERPO DOCENTE DE LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA SEDE MONTERÍA
Jhennys P. Becerra O., Margarita R. Miranda V. & Andrés F. Porto S.
- 123** COMPARATIVO ENTRE UNA PEQUEÑA Y UNA MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS DE LA CIUDAD DE MONTERÍA EN RELACIÓN CON LOS FACTORES DEL SALARIO EMOCIONAL QUE INCIDEN EN SU AMBIENTE LABORAL
Eliana María González González, Merjoury Ballesteros Herrera, Alexander Javier Salgado Fernández & Rina Correa Sierra

**143 GRADO DE ACEPTACIÓN DE UN CONSULTORIO
EMPRESARIAL EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA
AMERICANA, SEDE MONTERÍA**

*Eliana María González González, Jhennys Paola Becerra Ossa, Alexander
Bravo Yepes, Merjoury Ballesteros Herrera & Yuneidis Romero*

**169 VIABILIDAD DEL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE
CONSULTORIO EMPRESARIAL EN LA CORPORACIÓN
UNIVERSITARIA AMERICANA, SEDE MONTERÍA**

*Eliana María González González, Jhennys Paola Becerra Ossa, Alexander
Bravo Yepes, Merjoury Ballesteros Herrera & Yuneidis Romero*

El mundo actual se rige bajo un dinamismo constante, donde las organizaciones día a día planean y ejecutan acciones para enfrentar los retos y cambios que se dan en la sociedad, de allí la importancia de que estén totalmente alineadas a lo que sucede en el macro y microambiente, a fin de propender a un crecimiento organizacional, que permitan la sustentabilidad en el tiempo.

Por esto, resulta valioso la existencia de espacios donde interactúen diferentes actores que favorezcan al mejoramiento organizacional, aportando ideas y/o estrategias que ayuden a determinar o detectar problemáticas que se presenten en las empresas, y la implementación de posibles soluciones que mitiguen dichas problemáticas. Por tal razón, en el presente libro Factores de cambio: Una oportunidad para el crecimiento organizacional contiene 10 capítulos resultados de investigación que abordan temas que van desde la Responsabilidad social empresarial; los retos que se presentan con las personas en condición de discapacidad y como ser más inclusivos; la selección de personal en una institución educativa; el capital humano y su rendimiento en la educación; los riesgos psicosociales del cuerpo docente de una Institución educativa; un comparativo del manejo interno entre dos empresas; el grado de aceptación de un consultorio empresarial; hasta la viabilidad del diseño e implementación de un consultorio empresarial. En ese orden de ideas, cada investigación plasmada en el presente libro es resultado de un estudio juicioso y riguroso que permite un aporte significativo a la sociedad.

Por consiguiente, se le agradece a los autores sus sustanciales aportes a la comunidad académico – científica y empresarial, y por permitir la divulgación de sus investigaciones, las cuales serán el camino para lograr un avance en la región.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) IDEAS CLAVES

Roberto Carlos Osorio Mass*

Jaime Eliecer Rangel Bolaños**

Margarita Rosa Miranda Villera***

Jhennys Paola Becerra Ossa****

* MBA Administración y Dirección de empresas, Especialista en Gerencia De Marketing, ingeniero Industrial. roberto.osorio@upb.edu.co

** Economista. jaime.rangelb@upb.edu.co

*** Economista. margarita.miranda@upb.edu.co

**** Magister en Pedagogía e Investigación en el aula, Ingeniera de Alimentos. jpaolabecerra@gmail.com

Resumen

El capítulo aborda dos ideas fundamentales entorno a la Responsabilidad Social Empresarial: la ética y la cultura empresarial que a modo de ejemplo confluyen en el impacto de las empresas en el medio ambiente. Se presentan algunas concepciones de la RSE tienen como eje la ética y la cultura organizacional. Estas ideas son enmarcadas en las dimensiones de la RSE: Económica interna, Económica externa, Social interna, Sociocultural y política externa, Ecológica interna, Ecológica externa. A Modo de caso de estudio, se presenta un ejemplo del impacto de la RSE en un entorno ambiental de explotación minero –energéticas. Se concluye así que la Ética y la cultura empresarial son parte esencial de la RSE y su ejercicio impacta significativamente en el entorno.

Palabras Clave: Responsabilidad social empresarial, ética, cultura organizacional, empresas.

Introducción

Uno de los principales argumentos de la Responsabilidad Social Empresarial – RSE – debería ser la coherencia entre el discurso o planes de acciones frente al entorno y las verdaderas acciones que se realizan para una comunidad. Es así como muchos de los planes de las grandes corporaciones se quedan sobre el papel y la acción solo se limita a proyectos que carecen de sentido práctico, que luego son vendidos como políticas sociales fuertes. De esta manera, grandes corporaciones de todos los sectores económicos quieren venderse como una empresa amiga, sin tener en cuenta que su discurso no representa una mejora del bienestar interno y externo de sus trabajadores, de la comunidad en general y del medio ambiente.

Así mismo, la cultura empresarial y su filosofía en estos tiempos ha enfatizado en que cada empresa debe reflexionar sobre su papel dentro del entorno donde se encuentra, en pro transmitir un bienestar a grupo social o al medio ambiente de ese grupo, de tal manera que la imagen de la empresa proyecte una cara amable al mundo, lo que le genera un retorno intangible, reflejado en mayor confianza y reconocimiento dentro del sistema. Dentro de esta reflexión algunas toman gran cantidad de recursos propios y crean espacios para proyectos productivos y de emprendimiento para las comunidades donde ellas están presentes. Otras optan por “invertir” sus recursos en cambiar sistemas productivos contaminantes por sistemas amigables con el medio ambiente y que en algunos casos implica culturizar a las personas de entorno en temas como el reciclaje, el ahorro de energía y el uso de abono natural, entre otras.

Es entonces cuando el concepto de cultura empresarial toma fuerza dentro de la RSE repercutiendo directamente en el medio ambiente, en el medio social y en el medio cultural. En aras de articular esta cultura institucional con los procesos productivos, cada empresa consiente de esta situación ha implementado un plan específico. En este sentido, también la ética empresarial se une a la RSE como parte fundamental de la cultura y del compromiso con el medio donde cada empresa se desarrolla. Sin embargo, esta ética empresarial muchas veces no se une “íntimamente” a la RSE, por lo que los planes de acción sociales no cumplen con las expectativas del entorno y terminan incurriendo en una pérdida de la imagen empresarial en el mediano plazo.

Desde esta perspectiva, podría decirse que ambas visiones por sí solas limitan la concepción de RSE. Mientras que, por un lado, la decisión va encaminada a resarcir, por el otro lado lo primordial es prevenir. Una RSE integrada debería ser complementada para cumplir con su verdadera filosofía social cultural y ambiental.

Esto se debe basar enfocado en los alcances de la responsabilidad social empresarial, como el factor de equilibrio entre la gestión empresarial bajo el desarrollo de su razón social y la relación con el entorno medioambiental y social al cual pueden impactar, teniendo en cuenta que los alcances pueden ser de tipo social y de desarrollo, solidario e igualitario, auto-referencial, ético sistémico y ético de valores.

Marco referencial

El mundo de los negocios de hoy tiene sorprendente preocupación por el entorno social, cultural y ambiental donde las empresas tienen su influencia. No obstante, esta preocupación no ha sido gratis, ha sido producto de un proceso histórico influenciado por los cambios dados en cada componente social. En consecuencia, a esto, la dinámica de la ética subyacente a este fenómeno empresarial ha sido endogenizada en todo el proceso de RSE - Para poder entender con mayor exactitud el enfoque a tomar en el presente, se hace importante definir algunos términos como que es la Responsabilidad Social Empresarial. Se puede decir que la RSE es "...hacer negocios basados en principios ético y apegados a la ley. La empresa (no el empresario) tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera" (World bank, 2006). Dentro de esta concepción se debe resaltar el elemento rol ya que él implica un papel activo dentro del proceso social y el desarrollo cultural donde la empresa está; dicho papel activo repercute de manera natural y directa sobre cada familia, cada persona y cada momento social que se vive, ya que el proceso cultural y urbano también se afecta.

Algunos autores se inclinan más hacia la ética tal como Hoyos et al. (2011) quienes plantean una discusión en torno a las diferentes connotaciones éticas implicadas en el mundo de los negocios de hoy. En base a las ideas de estos autores, surgen cuestionamientos sobre si la ética inmersa en la RSE está viciada por su propio interés de crear una imagen ante el mundo, con lo cual aumente su goodwill.

Para la World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (Universidad Santo Tomás, s.f.) la RSE es "...el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo sostenible por medio de la coloración de sus empleados, sus familias, las comunidades locas..." Esta definición tiene sentido en la medida en que se involucran actores dentro y fuera de la organización y proyectando hacia un desarrollo sostenible de la comunidad, lo cual tiene gran importancia, como veremos más adelante, para contribuir a un bienestar social.

En este mismo contexto, la Ética Empresarial tiene importancia dentro del

proceso de RSE de cada empresa, ya que la ética empresarial se define como la unión de los valores, las normas y los principios, que existen dentro de la cultura de una empresa con el fin de obtener una mayor penetración en la sociedad y permitir una adaptación a todos los entornos que socialmente afectan a los derechos y los valores en general (Villalobos, 2008). De esta manera, la particular unión Ética – RSE se concibe ahora como elemento único e inherente al bienestar social y objeto de toda empresa responsable.

La ética y proyección social ponen de manifiesto que la extensión del concepto de RSE – esto es – humaniza a la empresa desde el interior, mostrando una buena imagen a la comunidad. De esta manera, trabajadores, accionistas y comunidad tiene el mismo sentido de pertenecía.

Para los trabajadores, incluirse en una corporación que tenga este tipo de RSE les permite saber que su labor no daña a nadie además de contribuir a mejorar su entorno; así mismo su autosatisfacción genera un mayor grado de motivación laboral, sabiendo que sus derechos como trabajadores no serán maltratados. Casos como este puede ver en empresas como el grupo Bancolombia cuyo grado de satisfacción de los trabajadores es alto.

Entre tanto, para los accionistas, la incorporación de una filosofía integral de la RSE hace que el trabajo de su empresa trascienda y gane buena reputación en el mercado, adicional al hecho que no son reconocidos como tiranos, sino como buenos jefes.

Pero el más beneficiado de una RSE en sentido dicho, es sin duda, es la comunidad. Un beneficio comunitario es un beneficio particular y un beneficio para el medio ambiente. Para la comunidad hacer parte de la empresa tiene un enfoque intangible, adicionalmente tiende a proporcionar un mejor estatus social, mejores parques y programas que soluciones sus problemas tanto financieros como sociales ya que es una comunidad más segura, con menos desempleo que respira un aire limpio y que tiene mejores escuelas para enviar a sus hijos, confiando en una corporación que cumple lo que promete.

Sin embargo, la situación anteriormente descrita no se cumple en todas las empresas o industrias, ya que muchas empresas se niegan a salir del modelo clásico de desarrollo donde lo que importa es la rentabilidad financiera y los beneficios a nivel económico que se puedan obtener, dejando a un lado el bienestar social y el cuidado del medio ambiente.

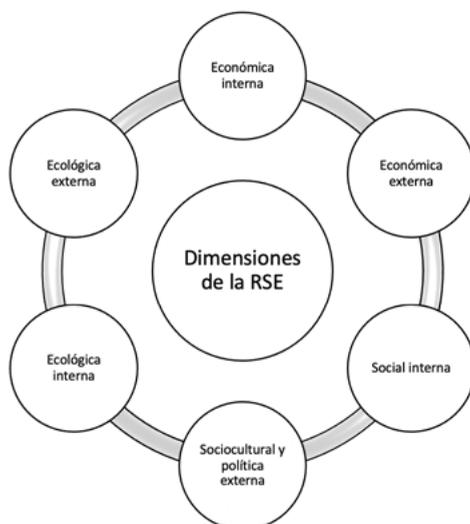
Adicionalmente, algunas empresas no tienen interés por el bienestar de su

fuerza laboral sometiéndola a explotaciones ya que se ubican en lugares donde las personas padecen de muchas necesidades y por obtener un salario mínimo se someten a largas jornadas laborales y en ocasiones no dotan a los trabajadores con todos los implementos necesarios para realizar sus funciones, dejándolos a expensas de sufrir accidentes laborales. Por ende, se puede decir que muchas empresas no son humanamente responsables, sin contar los altos índices de contaminación que arrojan al realizar sus procesos productivos.

Finalmente, en un mundo actual globalizado muchas empresas han tomado conciencia que para ser productivas y obtener los máximos beneficios se debe buscar un equilibrio entre su fuerza laboral, la sociedad en general y el medio ambiente, para darle una mejor vida a todos los seres humanos, pero así como unas han tomado conciencia otras buscan enriquecerse y sacar los mejores beneficios sin importar sobre quien tengan que pasar o construir proyectos sobre falacias que sirvan como fachada para no responsabilizarse del daño ocasionado al entorno que los rodea.

Algunas ideas

Dentro de las acciones responsables que deben emprender las empresas dentro del ámbito de la responsabilidad social empresarial, las empresas deben cumplir con cierto grado de expectativas, es por esto por lo que se trazan unas dimensiones en pro de subsanar afectaciones de cualquier tipo a la sociedad.



*Figura 1: Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial
Fuente: Propia. Información tomada de (Cajiga, 2013.)*

La primera dimensión relacionada con la economía interna se enfoca en la generación y distribución de valor agregado bajo los principios de equidad y justicia tendiente a la sustentabilidad a largo plazo generando condiciones de confianza tanto para accionistas, socios y colaboradores. Por su parte la segunda dimensión relacionada con la economía externa se desarrolla bajo la visión de aportes para el desarrollo de las zonas o regiones donde la empresa puede llegar afectar, lo cual contiene la generación y distribución de bienes y servicios que la sociedad requiera, además que generen una rentabilidad para los usuarios de estos (Cajiga, 2013)

En la parte social se encuentra las dimensiones: social interna y sociocultural y política externa, donde la primera se encarga de cuidar y fomentar mejores niveles de calidad de vida en el trabajo y desarrollo integral de los colaboradores, accionistas, directivos, proveedores y todas las personas o empresas que de alguna manera posean algún tipo de contacto con la misma. La otra dimensión sociocultural y política externa se enfoca en proveer a todas las generaciones a crear negocios sustentables en pro de subsanar necesidades que se desencadenen de la actividad desarrollada por las empresas, permitiéndoles capacitaciones, recursos y espacios de participación en la construcción de una mejor sociedad para las personas (Cajiga, 2013).

Las dimensiones relacionadas con el medio ambiente y la ecología se encuentran la interna y la externa, las cuales se traducen en la conservación del medio ambiente, de la fauna, la flora y los recursos hídricos que pueden llegar afectarse a partir del desarrollo de la actividad para la cual se creó la empresa, donde estas acciones si ocasionan algún tipo de daño se deben implementar mecanismos en pro de subsanar los daños causados, tanto para las generaciones actuales como para las futuras, teniendo en cuenta que en las últimas décadas existe una preocupación mundial por los efectos devastadores que acarrea consigo el cambio climático, con los fuertes golpes con los culés impacta los diferentes fenómenos al igual que los efectos invernadero (Cajiga, 2013).

Muy a pesar de que la llamada ética empresarial influye en las decisiones que se toman hoy en las empresas, estas decisiones se toman en base a una presión social que al mismo tiempo favorece su imagen ante el mundo, ante lo cual el concepto ético pierde el sentido propio ya que no es una decisión interioriza sino mirando miradas a través de las consecuencias. Además de esto, la transgresión de la ética va más allá de este simple hecho, ya que algunas veces, los programas de RSE no son suficientes para impactar en el medio, teniendo en cuenta de que existen grandes recursos que pudieran ser mejor usados. En este sentido, no existe una reciprocidad como tal por parte de empresa con lo cual se da un desequilibrio en la

visión ética. Pero para entender dicha situación se hace necesario especificar algunas ideas claves acerca de las Responsabilidad Social Empresarial, hay que entender ante todo que la llamada RSE es un proceso que implica al entorno social y ambiental de cada empresa. Sin embargo, existe la falta creencia de que ésta RSE solo se limita al aspecto medioambiental, lo cual deja por fuera un aspecto fundamental por fuera que es capital humano.

De otra parte, los proyectos productivos que cada empresa emplea para contribuir a bienestar general de la comunidad son en su conjunto, una política social que busca darle a pequeños grupos comunitarios un sustento de vida que les permita solventar sus necesidades. Algunas veces estos proyectos productivos no van acordes con el entorno, sino simplemente a dar un sustento a las familias. Sin embargo, las políticas de RSE de la empresa también van encaminadas a un desarrollo social, tal es caso de la construcción de parques, escuelas, mejoramiento de vivienda, capacitación comunitaria.

Otra notación importante que hay que resaltar es la producción limpia o sostenible ya que esta juega un papel importante dentro del esquema de RSE. Se puede definir como aquel esquema de producción que no deteriora el medio ambiental y va pro de sustentarse en el tiempo. Esta producción sostenible implica, además, la no contaminación, el reciclaje y la producción de productos sin aditamentos químicos.

Sin embargo, los elementos mencionados anteriormente son solo partes de un mismo esquema, ya que por sí solas no conllevan a un bienestar central. La cuestión de si las políticas de RSE deben ir encaminadas a reparar el daño natural y social ocasionado o sin deben ir encaminadas prevenir algún posible daño, va de la mano con las tendencias actuales de la cultura empresarial.

En primera instancia es de notar que, el hecho de reparar un daño social o ambiental debido a un esquema de productivo fallido, implica reconocer falencias inherentes al esquema que pueden ser o no lícitas, en términos de ley. Sin embargo, este reconocimiento por parte de la empresa puede llegar a ser incoherente con las políticas desarrolladas para mitigar el impacto ocasionado. Es así como los planes productivos de la comunidad solo van encaminados a “dar de comer” a las familias con proyectos de crías de animales, pequeños negocios apoyando a las madres comunitarias, financiar estudios de adolescentes. Con estas políticas se da por sentado que gran parte de la persona tiene una buena imagen de la empresa, pero la falta de tratamiento en temas puntuales como la descontaminación, la eliminación de gases productivos que no se ven reflejados desde enfoque genera cierto tipo de incertidumbre que no termina de convencer a la comunidad.

El lado opuesto de moneda es la producción limpia que se puede decir que va a prevenir un daño póstumo o simplemente a anular una situación perjudicial ya existente. Este enfoque genera un tipo de complicación mayor al anterior y es que cambiar un sistema de producción requiere muchas más inversiones y muchas veces no fácil conseguir un sistema tecnológico adecuado que cumpla todas las expectativas. De hecho, las empresas que trabajan con alimentos tratan de incluir a la comunidad concientizándola de cultivar sin químicos con lo que se aseguran gran parte de calidad ambiental y se venden como empresas verdes. Sin embargo, el componente social, es decir la construcción de escuelas demás, tiene a ser nulo y no se integra totalmente a la comunidad ya que, para el caso de los cultivadores muchos no poseen el elemento tierra y no se pueden incluir en el proceso.

Ambos enfoques tienen igual validez a la hora de mencionar la RSE, sin embargo, hay quienes afirman que la no puede hacer ambas cosas al tiempo ya que los recursos no son suficientes y que las políticas en este sentido son tan complejas que requieren de gran esfuerzo empresarial, con lo no hay un compromiso definitivo. Si bien es cierto que los recursos son limitados, existen otros mecanismos de incursión que le posibilitan a la empresa enfrentar este dilema. Entre estos mecanismos se puede resaltar aquellos de carácter académico en los desde la academia se presentan soluciones para mejorar los sistemas de producción con los cuales se hace un ahorro de recursos y se puede incluir a la comunidad atendiendo al llamado de profesionales del mismo entorno. También existe las medidas de carácter cooperativo, en donde una empresa de la comunidad se puede encargar del proceso de reciclaje de la empresa y ambos se benefician, así mismo, dos empresas se pueden unir con un mismo objetivo y ambas sacar provecho mutuo.

En todo caso, la integralidad de la RSE requiere que se “ataque” el sentido social desde la prevención y desde la reparación en el entorno con políticas claras que beneficien a la comunidad y la empresa; que sean acorde con los planes de desarrollo en ambos sentidos y mutuos acuerdo ambientales sociales, culturales y ambientales.

De otra parte, se puede decir que la buena voluntad de la empresa, algunas veces, también se ve influenciada por el desconocimiento del entorno social y cultural donde reside ya que se vulneran algunas costumbres, espacios y demás que podrían impacto negativo. Casos como el desplazamiento de indígenas a construcciones urbanas donadas por las empresas que ocupan espacios para explotar su subsuelo, son ejemplo de esta situación, ya que se cambian sus espacios y su estilo de vida con lo cual se pierde la identidad sumada al hecho de que se deterioran recursos naturales invaluable.

Ahora bien, ya que la falta de armonía entre la RSE de la empresa y su entorno se debe a un desconocimiento social, surge el tema factor humano como participe de la decisión empresarial que impacten en la casa de la mayor parte de sus trabajadores. Por esto, el tema de la dignidad humana también genera un debate acerca de si la RSE cumple con los preceptos básicos de equidad y armonía no solo a nivel externo (sociedad) sino a nivel interno. Este punto de equilibrio buscado entre el medio externo y el medio interno choca con el sentido económico de la empresa: rentabilidad, beneficio.

Ya que la gran mayoría de la empresa nacen con el ánimo de lucro, muchas veces no se ha mirado más allá de la eficiencia. A pesar de los cambios y de las presiones sociales el proceso de cambio ha sido lento, especialmente a nivel interno ya que la cultura empresarial de los dirigentes es reacia a ceder parte de su poder a personal de bajo rango, esto se ha dado más bien por una exigencia social, en donde existe una trabajadora más calificada y una sociedad cada más informada con mayor conocimiento a nivel legislativo y técnico. Con lo cual se pide mayor participación y dignificación del factor humano dentro de la empresa, sin embargo, esto también implica mayor participación en los ingresos de esos trabajadores y algunas veces un cambio de rol por parte de las altas directivas. Esta situación genera discordias propias del proceso de ético de la empresa, muy a pesar de que se den de manera forzada.

Así, se puede decir que la ética de la RSE pese a tener unos principios filosóficos bastante interesante que influyen directamente en el medio donde se desenvuelven, aun es un proceso que se debe mirar desde todos los ángulos, tanto internos como externo. Es un proceso forzado por los cambios sociales y culturales, por lo cual hace que la RSE no se estrictamente ética, sino que sea un proceso hacia la constitución de una conciencia tanto humana como social, que con el tiempo se conviertan en una voluntad propia, sin vicios, implicando una verdadera ética empresarial que beneficie mutuamente a los socios, a su entorno y sus trabajadores.

Articulación de las PYMES en la RSE

A lo largo de este capítulo se ha hablado del impacto que tiene la RSE en las empresas a nivel general y en las grandes compañías, pero no hay que dejar de lado el impacto de la RSE en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), debido a que en una economía por grande y desarrollada que sea se va a ver afectada por los pequeños productores o negociantes, con empresas que tiene entre 1 a 250 empleados que sumando todas en conjunto tienen un alto impacto y reflejo en la economía.

Donde el término de RSE en las Pymes se mide por le excelencia empresarial

a nivel de gestión la cual se debe desarrollar en tres dimensiones que son la sostenibilidad económica, el cuidado ambiental y el impacto positivo social (Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra, 2013).

La RSE sirve como medio de afectación positiva a la competitividad de las Pymes de las siguientes formas:

- Promoviendo mejoras de los productos y/o procesos de producción, esto se ve reflejado en un mayor grado de satisfacción y lealtad de lo cliente
- Mayor motivación y fidelidad de los trabajadores, lo que aumenta su creatividad e innovación y ofrece mejor estabilidad en el mercado laboral.
- Mejor imagen pública y mayor conocimiento de la empresa en la comunidad.
- Ahorro en costes e incremento de la rentabilidad, debido a la mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos y productivos
- Incremento de la facturación/ventas como consecuencia de los elementos citados (Ikei Research & Consultancy, 2005).

Por lo anterior se puede afirmar que la implementación de un proceso de RSE no es un gasto, ni un desgaste para las Pymes, más bien se debe ver como una inversión que empieza a dar frutos desde el corto plazo y hace que se vuelvan las empresas más competitivas en este mundo globalizado, permitiéndoles en un futuro aumentar su producción, impactar más mercados y crecer en forma general (Albendea, 2015).

En la Tabla 1 se presenta una DOFA de cómo es el impacto de la RSE en las Pymes:

Tabla 1.

Análisis DOFA de la RSE en las PYMES

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos limitados • Poca información y conocimiento. • Comunicación. • Falta de motivación. • Falta de estrategias comunes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sanciones administrativas • Supervivencia • Pérdida de competitividad • No acceso al mercado global.
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas competitivas • Ayudas administración • Mejora la reputación • Anticiparse a futuras regulaciones y exigencias • Mejor conocimiento de stakeholders • Control de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Las Pymes son más adaptables y flexibles • Menos burocracia • Conocimiento del entorno local • Mayor confianza • Menos exigencias.

Fuente: Roser (2006).

Esto se ve reflejado en economías como la Colombiana que las Pymes inscritas en Fenalco y que aplican la RSE lo ven como una inversión y no como un gasto, permitiéndole optimizar temas como: la separación y aprovechamiento adecuado de los residuos, capacitación ambiental, reducir el consumo de agua, reducir el consumo de energía, contribuir con programas de salud y educación, investigar la calidad del servicio y productos, respetar el pago a los proveedores, solicitar a sus proveedores la no contratación de menores de edad y programas especiales para los empleados (“Pymes en el cuento”, 2013).

RSE y Medio Ambiente: Impactos

Si se mira desde un punto de vista ambiental, la Economía y la RSE están fuertemente unidas; si miramos la economía como estudia la distribución adecuada que se hacen de los recursos que son escasos en la economía con el fin de satisfacer las necesidades individuales de los seres humanos, de igual forma, analiza la relación existente entre los recursos y las necesidades que son limitadas con el fin de generar los máximos beneficios posibles en forma efectiva y eficiente, (Universidad de Buenos Aires, 2005). Por lo tanto, las empresas productoras de energía pueden tener diferentes concepciones, ya sea en búsqueda del bienestar particular o del bienestar general, esta búsqueda se da a partir del enfoque de las empresas y si al ejecutarse o llevarse a cabo la explotación de los recursos naturales arrojan resultados positivos o negativos para la naturaleza o para los grupos poblacionales donde se realice la acción.

De ahí, que la explotación de los recursos naturales, a nivel mundial está dado por las diversas formas de obtención de energía que utilizan las empresas e industrias, principalmente se recurría a la energía solar como base de las acciones trascendentales a realizar; pero debido a los avances tecnológicos y la globalización, se efectúan nuevas formas en la adquisición de energía como son por medio del viento, el agua, y los más demoledores como lo es el carbón, el petróleo y la energía nuclear, afectando al ecosistema y a la sociedad en general.

De esta manera definimos recursos naturales como aquellos bienes y servicios que ofrece la naturaleza de forma directa, sin la necesidad de que intervenga el hombre. Los recursos naturales son de vital importancia para que los seres humanos puedan desarrollarse en todas las actividades que ejecutan a diario, a partir de la obtención de alimentos, la producción de energía y toda la subsistencia en forma general (Pérez & Gardey, 2012).

Entre tanto los recursos no renovables vienen a ser los recursos naturales

que no se pueden generar o reproducir y una vez que estos se agoten no hay más disponibilidad para su uso futuro. De igual forma se consideran recursos no renovables aquellos que se consumen tan aceleradamente que la naturaleza no alcanza a reproducirlos a tiempo.

También es importante tener presente la concepción de energía y minería como elementos medioambientales que propician un mejor nivel de vida. Se debe entender la energía como es “la capacidad de producir algún tipo de trabajo o poner algo en movimiento”. La energía es un punto importante para el desempeño de casi todas las actividades humanas, en la medida que permite el desarrollo en el mundo en todos los aspectos y hace sustentable la actividad económica (Duarte, 2008).

Los gobiernos cuando plantean políticas del cuidado de los recursos naturales en relación con la explotación minero energética en ocasiones pueden incurrir en falacias con argumentos que a nivel general parecen fuertes pero que en el fondo carecen de sostenibilidad con tendencia al fracaso y repercusiones en el ambiente y en los países (Sowell, 2013), por ende, la economía en relación a los recursos naturales como actividad que se desarrolla sobre la sociedad y el medio ambiente, debe estar regida o concebida bajo unos estatutos que direccionen las estrategias a seguir, las concepciones y el camino, en búsqueda de la conservación de la naturaleza y que mitigue el impacto ambiental ocasionado, explicado a través de las diferentes manifestaciones de responsabilidad social por parte de las empresas, esto ayuda a la concepción de políticas fuertes y que con el tiempo se puedan convertir en reglas generales a seguir como modelo por otras empresas e industrias que piensen hacer uso de las riquezas naturales para desempeñar su actividad económica.

Un acercamiento a un caso específico es el mencionado por Azqueta y Delacámara (2008) de las licencias de otorgamiento de la extracción de petróleo en la región amazónica por parte del gobierno Ecuatoriano, la cual se puede mirar desde tres perspectivas diferentes, que son: efectos directos, con la emisión de residuos que afectan la atmósfera, los vertimientos contaminantes a las aguas y filtraciones a los suelos, los residuos petrolíferos que ocasionan perjuicios en la naturaleza y en las personas; en segundo lugar están los efectos inducidos, que es todo lo relacionado con la actividad petrolífera y finalmente los efectos indirectos, como la construcción de nuevas vías, asentamientos humanos debido a la explotación de petróleo.

Este es un caso donde las autoridades competentes otorgan licencias que destruyen el ecosistema y cuencas de recursos naturales y las empresas encargadas de desarrollar esta actividad no realizan acciones que de una u otra forma mitiguen el impacto ecológico y ambiental que causan al desempeñar su actividad por falta

de una buena planeación de responsabilidad social con el medio ambiente y la sociedad. Esto se refleja en que la actividad relacionada con la explotación de recursos forestales como el petróleo o el carbón, han conllevado a la creación de vías para el transporte de este, lo cual facilita la colonización y el asentamiento de personas para ejercer acciones que llevan a la deforestación y destrucción de los bosques tropicales y utilizando los suelos para asentamientos humanos, zonas de agricultura y de ganadería.

Sin embargo, la extensión de la población y el asentamiento humano permite el fortalecimiento de la actividad económica existente y de nuevas alternativas que con el tiempo fortalezcan tanto el crecimiento como el desarrollo económico, caso de esto es la actividad ecoturística, la creación de nuevas vías que unen a poblaciones lejanas y la inversión extranjera directa.

Finalmente, en la actualidad algunas empresas se han concientizado acerca de la protección del medio ambiente, para lo cual utilizan mejoras tecnológicas oprimiendo los niveles de contaminación e implementando medios para la conservación del medio ambiente. Y algunos gobiernos actualmente enmarcan sus políticas en la transparencia de las decisiones, buscando que todo funcione de la mejor forma posible, con puntos de vistas no aislados de los hechos que busquen la conservación de los recursos naturales existentes para darle una mejor vida a las generaciones presentes y futuras.

Conclusión

Las dos ideas esenciales del presente en relación con la RSE están basadas en la cultura y la ética empresariales.

La cultura como fenómeno organizacional trabaja desde la organización hacia un “sano” relacionamiento con el entorno. Cada proceso, cada venta, cada compra, cada estrategia está en función de responder al medio.

La ética empresarial por su lado es intrínseca a cada hecho de la empresa, pero es más evidente en la comunidad, cuando la empresa, según su filosofía y contexto trabajo con entorno, pensando en el bienestar social con verdadero sentido.

Un tercer aspecto que cobra importancia desde la RSE es el medio ambiente directamente relacionado con la ética y la cultura, pero que trasciende hasta los procesos de producción sostenibles del entorno y que no genere perjuicio, sino cuidado y sostenibilidad.

Referencias

- Albendea, G. (29 de mayo de 2015). *La RSC en pymes, una oportunidad para crecer. Compromiso Empresarial*. Recuperado de: <http://www.compromisoempresarial.com/carrusel/2015/05/la-rsc-en-pymes-una-oportunidad-para-crecer/>
- Azqueta, D. & Delacámara, G. (2008). El costo ecológico de la extracción de petróleo: una simulación. *Revista de la CEPAL*, 94. 59-73.
- Cajiga, J. (2013). *El concepto de la responsabilidad social empresarial. Centro Mexicano para la Filantropía*. Recuperado de: https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Hoyos, G., Perdomo, J., Villa, L., Rodríguez, M., Dueñas, S. & Bustamante, U. (2011). *Capitalismo y empresa reflexiones desde la ética y la RSE*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de: <https://isbn.cloud/9789587164923/capitalismo-y-empresa-reflexiones-desde-la-etica-y-la-rse/>
- Duarte, G. (11 de noviembre 2008). *Definición ABC: definición de energía*. Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/ciencia/energia.php>
- Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra. (2013). La responsabilidad social en las pymes. *Una nueva cultura de competitividad sostenible*. Recuperado de <http://www.mas-business.com/docs/La%20RSocial%20en%20pymes.pdf>
- Ikei Research & Consultancy. (2005). *La responsabilidad social empresarial de las pymes. CSR and Competitiveness European SME's Good Practice*. Recuperado de: <http://www.observatorio-rse.org.es/Publicaciones/La%20Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20de%20las%20PYMES.pdf>
- Pérez, J. & Gardey, A. (2012). Definición de recursos naturales. *Definición de*. Recuperado de: <https://definicion.de/recursos-naturales/>
- Pymes "en el cuento" de la Responsabilidad Social. (2013). *Revista Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/pymes-en-cuento-responsabilidad-social/179111>
- Roser, I. (2006). *Guía de la responsabilidad social corporativa para las Pymes*. (F. E. Monte, Ed.) Observatorio Responsabilidad Social Corporativa. Recuperado de: https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/07/Guia_RSC_PYME.pdf

Sowell, T. (2013). *Economía, verdades y mentiras*. Barcelona, España: DEUSTO S.A. EDICIONES

Universidad de Buenos Aires. (2005). Actas de las XI Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas. Buenos Aires, Argentina: Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de: <https://www.ciece.com.ar/acta-xi-jornadas-de-epistemologia-de-las-ciencias-economicas>

Universidad Santo Tomas. (s.f). *¿Qué es la Responsabilidad Social?* Recuperado de: http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/2momento_planeacion/qu_es_la_responsabilidad_social.html

World bank. (2006). *¿Qué es RSE?*. Recuperado de: <https://siteresources.worldbank.org/>: https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf

Villalobos, F. (2008, noviembre). *¿Qué es la ética empresarial?* [Mensaje en un blog] Recuperado de: <https://inacap2008.wordpress.com/2008/11/10/%c2%bf-que-es-la-etica-empresarial/>

RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y ESTILOS GERENCIALES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL

Eliana María González González*

Yesly Jesús Oquendo Aduén**

Jhennys Paola Becerra Ossa***

* Magíster en Administración de Negocios – MBA, Especialista en Mercadeo. Economista del Desarrollo. egonzalez@coruniamericana.edu.co

** Maestrante in Teaching English as a Foreign Language, Licenciada en educación básica con énfasis en humanidades-inglés. yoquendo@coruniamericana.edu.co

*** Magíster en Pedagogía e Investigación en el aula, Ingeniera de Alimentos. jpaolabecerra@gmail.com

Resumen

Históricamente el Departamento de Córdoba ha sido Ganadero, grandes extensiones de tierra han sido dedicadas a la Ganadería y comúnmente suele llamársele “Capital Ganadera de Colombia”, es así como todos los años se realiza en su capital Montería la Feria Ganadera, que reúne a ganaderos de todo el país. En referencia a lo antes mencionado el sector agroindustrial ha buscado organizarse, especialmente en la Cadena Cárnica Bovina buscando ser más efectiva en la producción de carne para ser más competitivos y aportar al Desarrollo local, regional y nacional (Ruíz, 2017).

Teniendo en cuenta el aporte que el sector en referencia realiza a la Economía del Departamento de Córdoba la investigación que da paso al presente capítulo se enfoca en el mismo, centrándose en una de las empresas más representativas del sector cárnico en la ciudad de Montería, identificando los estilos gerenciales que se presentan en las directivas de dicha organización y su relación con los estilos de liderazgo estudiados a través de la literatura en general. La fuente primaria de información se obtiene aplicando encuestas, que permitieron conocer datos importantes de la empresa y determinar los estilos gerenciales y su orientación, para posteriormente comparar los datos recolectados con las teorías existentes. De los resultados obtenidos en el estudio previo, se encuentra que los estilos de gerencia encontrados en la empresa del sector agroindustrial, reflejan un jefe que empodera a su equipo de trabajo de acuerdo a las situaciones que se presenten y cuando se es posible, esto se relaciona con estilo gerencial deliberativo, guardando un control sobre las decisiones que se toman finalmente en la empresa. En general en el capítulo se puede encontrar la relación de los estilos de gerencia y las teorías sobre liderazgo que fueron desarrolladas a través de investigaciones, de carácter social y aplicado a lo que ocurre al interior de las organizaciones.

Palabras clave: Estilos de Liderazgo, Estilos Gerenciales, Empresa, Organización, Sector Agroindustrial.

Introducción

En el mundo moderno cuando se empiezan a desarrollar los primeros conceptos que dan paso a la teoría administrativa, el liderazgo al interior de la organización fue un tema que se estudió de manera muy superficial, dando prioridad a las tareas y estructura organizacional, sin embargo, nuevas investigaciones dieron paso al desarrollo de temas que tenían mayor relación con las personas al interior de las empresas, y que dependían de múltiples factores entre los que se encuentran, los rasgos de la personalidad, o las situaciones vividas; esos temas estaban directamente relacionados con el concepto de liderazgo que a comienzos del siglo XX eran muy incipientes. A medida que ha evolucionado el mundo administrativo moderno, se han involucrado otras variables que siguen aportando al desarrollo de las teorías sobre el liderazgo, relacionadas en gran medida con los estilos de dirección o gerencia al interior de las organizaciones.

Con las investigaciones que se hicieron posteriormente se logra impactar en el mundo e incidir en las organizaciones y se dieron a la tarea de explicar en profundidad el liderazgo, a través de la teoría de los rasgos de la personalidad; según esta teoría, un líder es una persona dotada de ciertos rasgos característicos que le diferencian de otros individuos en tanto que le permiten influenciar la conducta de un determinado grupo de personas (Chiavenato, 2011). Estas teorías han sido estudiadas y relacionadas con el mundo organizacional, logrando establecer los rasgos que caracterizan a un gerente como líder de un equipo de trabajo.

Dada la trascendencia de esta temática, resultó pertinente e imperativo realizar un estudio de esta naturaleza aplicado a la ciudad de Montería, la cual ha experimentado un progreso y desarrollo económico incuestionable en los últimos años. Siendo el sector agroindustrial uno de los más importantes para la economía del departamento de Córdoba, se procedió a tomar como objeto de estudio una empresa representativa del mismo, con el fin de realizar un análisis detallado acerca de sus prácticas gerenciales que permitiera identificar el estilo de gerencia y por consiguiente la relación existente entre este y los estilos de liderazgo encontrados en la literatura (González, Oquendo & Becerra, 2018).

Literatura

Se estudian diferentes conceptos de liderazgo como los que se refieren a los rasgos de la personalidad que se apoyan en la bien conocida teoría del Gran hombre de Carlyle, en donde se analiza la influencia que el actuar del ser humano ha tenido en el florecimiento de la economía, así como el avance tecnológico y de la sociedad, resaltando aquellos personajes cuyo liderazgo ha jugado un papel transcendental en la historia (Goldberg, Brattin & Engel, 1993). Así mismo, los patrones de comportamiento han sido un punto de referencia significativo para el análisis de los estilos de liderazgo.

En este sentido, resulta pertinente enfatizar que si bien es cierto que hay una serie de rasgos representativos con los que debe contar un líder, los estilos de liderazgo están más relacionados con las acciones que emprende ese líder o su comportamiento frente a determinadas situaciones; relacionado con esto surgen las teorías de los estilos de liderazgo de Kurt Lewin, White y Lippitt de la Universidad de Iowa al referirse a los estilos autocrático, democrático y liberal (*laissez faire*), los estilos de liderazgo situado en el trabajo y en los empleados de la universidad de Michigan y estilos de estructura de inicio y comportamiento de consideración de la universidad estatal de Ohio.

Más tarde, se da paso al liderazgo situacional de Tannenbaum y Schmidt (1958), quienes plantean un amplio sumario de conductas y/o patrones de comportamiento que enmarcan la relación líder-subordinado. Posterior a estas investigaciones se desarrollaron teorías más recientes como la teoría de la rejilla del liderazgo y se empieza a dar prioridad de nuevo a los rasgos de la personalidad en la década de los noventa, y las teorías relacionadas con el liderazgo siguen cambiando.

Es de notar que en los últimos años los estilos de liderazgo y teorías relacionadas han trascendido significativamente, acaparando la atención de académicos y administradores que reconocen la gran incidencia que ambos aspectos tienen en las organizaciones, partiendo de la premisa de que aquellos a cargo de la toma de decisiones y direccionamiento de las mismas son quienes, con sus actitudes, comportamientos y estilos propios, constituyen una figura de liderazgo para sus empleados y por tanto influyen y/o permean los distintos entornos organizacionales.

A la fecha es plausible afirmar, que son más las personas que toman la decisión de renunciar a una empresa por un dirigente que consideran mal líder,

que por temas asociados a la compensación. La literatura existente con relación a los estilos de gerencia y diversos aspectos de las organizaciones es amplia y los estudios acerca de esta temática ofrecen a muchas empresas un valioso insumo para el mejoramiento de sus procesos.

Metodología

El estudio realizado toma como base un enfoque de carácter mixto en el que predomina el enfoque cualitativo, en tanto que la finalidad de este estudio era analizar la situación presentada al interior de la organización, e identificar, con base en las teorías existentes, los estilos de liderazgo y su relación con los estilos de gerencia que se presenten. El enfoque mixto, otorga flexibilidad a la planeación y ejecución de esta investigación, puesto que permite la inspección y reestructuración de la ruta de trabajo y metodología de acuerdo con las necesidades emergentes, así mismo permite el análisis de fuentes primarias y secundaria de información (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Las fuentes en las cuales se apoyó inicialmente esta investigación fueron secundarias, es decir, literatura existente que con respecto a los estilos de gerencia en las organizaciones y su incidencia en las distintas áreas y/o procesos al interior de estas. De acuerdo con Torres, Paz y Salázar (2006), se consideran fuentes secundarias aquellas que aportan información previamente analizada y compartida en libros, medios de comunicación, páginas de internet, entre otros. En este caso particular, se consultaron bases de datos especializadas y repositorios digitales pertenecientes a universidades de carácter nacional e internacional. Por otra parte, se recurren a las fuentes primarias, o “información de primera mano”, información sin alteración, en cuya obtención no participan terceros (Fraenkel & Norman, 1993); para efectos del proyecto en mención, las encuestas y entrevista al interior de la empresa objeto de estudio fueron los instrumentos de recolección empleados para la consultar la fuente primaria, los datos obtenidos fueron posteriormente analizados e interpretados.

Resultados

Al realizar las visitas en la empresa objeto de estudio se enfatiza principalmente en las variables que tienen relación con los estilos de gerencia, y en los aspectos relevantes de las teorías del liderazgo que se relacionan con la dirección al interior de las organizaciones. En la empresa en mención el Gerente, se encuentra fuera de la ciudad la mayor parte del tiempo para lo cual y pensando en el funcionamiento de la empresa como

en sus funcionarios decide, contratar un subgerente quien es desde hace dos años la persona encargada de tomar decisiones estratégicas cuando el gerente no se encuentra y quien reporta las situaciones presentes, así como resuelve los problemas inmediatos.

Los resultados que se han dado en la empresa han sido muy buenos y esto se evidencia por el posicionamiento que esta tiene en la ciudad de Montería. En el área comercial las ventas han decrecido y esto ha sido de carácter coyuntural, debido al verano prolongado, el gerente tiene un amplio conocimiento del mercado y de los competidores directos tanto a nivel local, como nacional. Así mismo y de acuerdo con la entrevista hecha al mismo subgerente se aprecia el grado de satisfacción de los clientes en cuanto a las ventas, por lo que tienen certificados los procesos y esto asegura la calidad de los productos que se ofrecen. En cuanto a la percepción del servicio, este depende de la percepción del cliente y para ello se realizan encuestas de satisfacción y se da una comunicación entre asesores y clientes. Se realizan planes de mercadeo periódicos, dependiendo de la situación tan variable en el mercado para lo cual deben estar atentos.

Frente a estos aspectos respondidos por el Subgerente se permite vislumbrar los rasgos y estilos propios de su dirección, en este sentido se puede afirmar que es un Gerente conocedor del negocio y de la organización. Está atento a cada detalle y tiene conocimiento de las áreas de mercadeo, financiera, recursos humanos y producción. El análisis de los datos recopilados sugiere que el estilo gerencial de la empresa es mayormente deliberativo, ya que se otorga a los colaboradores la autonomía suficiente tomar de decisiones inherentes a sus cargos, siempre y cuando estas vayan en concordancia con el cumplimiento de las normas internas de trabajo.

Este estilo deliberativo se evidencia en los procesos internos de la organización de tal forma que, a la hora de fijar objetivos y metas comunes, el Gerente propicia espacios de dialogo con el propósito de generar ideas y/o alternativas que contribuyan a la consecución de ruta de trabajo son tareas a cargo del directivo. Lo anterior indica que el tipo de liderazgo ejercido dentro de la empresa propende por la creación de espacios de participación para todos los miembros del equipo, sin desconocer la importancia de las labores de supervisión a cargo del Gerente y /o directivos. Este tipo de líder tiene una fuerte orientación hacia las relaciones, es un buen motivador de su equipo de trabajo, que además de orientar y supervisarlos, le da valor no sólo sus aportes y funciones, sino también a los individuos mismos.

El estilo de Gerencia en mención, de conformidad a la literatura existente, promueve un rol más participativo para los colaboradores, quienes pueden apropiarse de sus funciones, desarrollando un mayor sentido de responsabilidad y pertenencia para con la organización, de tal forma que aun cuando no estén siendo supervisados sean capaces de cumplir de manera autónoma y oportuna los quehaceres propios de su cargo, dando manejo a las distintas situaciones que pudieran emerger en ausencia de los directivos y/o jefes inmediatos. Uno de los aspectos más importantes de este tipo de orientación gerencial es que el concepto de liderazgo no solo se limita a lo relacionado con el direccionamiento de la empresa, sino también a los aspectos inherentes al recurso humano que la compone. Así pues, el término ‘supervisión’ no solo abarca la evaluación de los procesos internos y su ejecución, sino también aspectos más humanísticos como lo es garantizar los derechos de los colaboradores, de la misma forma en que se garantiza el cumplimiento de sus deberes, por lo anterior, resulta pertinente resaltar el carácter humanístico que converge de manera congruente con el estilo deliberativo identificado dentro de la empresa objeto de estudio (González et al, 2018).

En esta empresa objeto de estudio se aprecia un Gerente que interactúa y socializa con los miembros que conforman la organización, fortaleciendo los vínculos y/o relaciones interpersonales de tal forma que todos y cada uno de ellos logren sentirse parte importante del equipo, que su contribución es valorada y sus ideas son tenidas en cuenta potencializando así el desarrollo de sus competencias y aptitudes. Fomentar la comunicación y motivación de los funcionarios es un elemento diferenciador de este estilo gerencial que no solo busca cumplimiento y participación sino también calidad y armonía que propicien un ambiente laboral óptimo.

Los estilos de gerencia encontrados en la empresa objeto de estudio, denotan un jefe que lidera a su grupo de tal forma que permite empoderar de acuerdo con las situaciones que se presenten y cuando se es posible, esto quiere decir que, en medio de su estilo gerencial deliberativo, guarda un control sobre las decisiones que se toman finalmente en la empresa. Los estilos de gerencia tienen en cuenta las teorías sobre liderazgo que fueron desarrolladas a través de investigaciones, de carácter social y aplicado a lo que ocurre al interior de las organizaciones.

De acuerdo a lo observado en la empresa objeto de estudio se reafirma la relación de estas teorías de liderazgo con los estilos gerenciales que se

aplican, los conceptos de las primeras teorías se relacionan con los rasgos de la personalidad, en este caso es propio de cada dirigente o gerente unos rasgos físicos, que permiten apreciar su energía, y sus aspectos personales, unos rasgos sociales, intelectuales y relacionados con el trabajo; sin embargo estos rasgos por si solos no nos dicen mucho acerca de un gerente en su papel de líder de un grupo. En la empresa objeto de estudio se puede apreciar un Subgerente que tiene energía, que se ha adaptado a los cambios y que es entusiasta, así mismo sus excelentes habilidades interpersonales y administrativas. Estos rasgos de la personalidad son propios de este líder que, en su estilo de gerencia, permite la participación de sus funcionarios, sin perder un control de las situaciones.

Lo mencionado anteriormente se refiere más a los rasgos de su personalidad que lo llevan a ser líder, pero en relación con el comportamiento frente a su equipo de trabajo y frente a las teorías de estilos de liderazgo, fácilmente se pueden relacionar con su estilo gerencial, el estilo de liderazgo democrático, mencionado por Lippit y White (1960), un estilo de Liderazgo situado en los empleados de la universidad de Michigan y estilo de comportamiento de consideración de la universidad estatal de Ohio. Estas características que señalan las teorías de liderazgo y que tienen que ver con la forma de influenciar sobre otras personas, logrando cambios satisfactorios y resultados reales (Lussier & Achua, 2002), se lleva al plano de las organizaciones donde los gerentes son esos líderes que dirigen el barco con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Ese liderazgo de los gerentes es de vital importancia, y por eso los estudios actuales en el mundo de los negocios responden siempre a preguntas sobre el estilo de las directivas en las organizaciones, debido a que de su forma de timonear el barco llamado empresa, dependerán en gran medida los resultados que se den en la consecución de los objetivos corporativos. En la empresa objeto de estudio, tal y como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, se logró identificar un estilo basado primordialmente en una orientación humanística que se preocupa por los colaboradores, resaltando su participación en los distintos procesos organizacionales y llevándoles a ser una fuente primaria de información para el líder, quien además de supervisar tareas, se apersona del equipo a su cargo.

En otras palabras, la empresa cuenta con un líder que se interesa por el crecimiento profesional y desarrollo de cada uno de los individuos de este equipo; el cual a través de la delegación de tareas tales como la toma de decisiones les permite adquirir un mayor grado de responsabilidad y

compromiso, y abre oportunidades de diálogo y negociación sobre aspectos y/o sugerencias que pudieran impactar de manera positiva la empresa. Así mismo, se le identifica como un líder que conoce ampliamente el contexto en el cual se desenvuelve, razón por la cual ha desarrollado un estilo deliberativo permite trazar con claridad, y en compañía de su equipo de colaboradores, metas y objetivos realizables y planes de acción.

Conclusiones

Analizado los aspectos anteriormente mencionados en el presente capítulo, es posible afirmar que la relación entre los estilos de liderazgo y estilos de gerencia es clara y es directamente proporcional con la persona que se encuentra dirigiendo la organización y de su formación, y aunque los resultados muestran aspectos positivos, siempre se deben considerar oportunidades de mejora. Para el caso particular de la empresa objeto de estudio se procede a detallar aspectos susceptibles de mejora basados en los datos recolectados a través de los instrumentos previamente mencionados. Estas consideraciones además de abordar el tema de liderazgo y estilo gerencial permean otras áreas de la organización que no son ajenas a la relación existente ambos aspectos.

Resulta pertinente brindar espacios de capacitación y formación para los colaboradores de las distintas áreas de la empresa. De manera especial, se logra identificar la necesidad existente en el área de producción, la cual cuenta con una cantidad considerable de personal que podría recibir capacitaciones en temas transversales relacionadas con servicio al cliente y temas comerciales. Una buena iniciativa, enmarcada dentro del estilo gerencial y de liderazgo ya mencionados, sería gestionar apoyo para la formación técnica y tecnológica estos colaboradores, abriendo la oportunidad al crecimiento profesional y personal dentro de la organización, de tal forma que pudieran vincularse a otros departamentos de la empresa.

Del mismo modo, se aconseja implementar estrategias y mecanismos que permitan medir de manera fiable indicadores de calidad del servicio a través de instrumentos de recopilación de información tales como entrevistas y encuestas, que permitan identificar aspectos a mejorar dentro de los procesos organizacionales. Esta estrategia es además aplicable al área de servicio y mercadeo, en tanto que permite potencializar elementos relacionados con la etapa de postventa y promoción con el fin de fortalecer el vínculo existente con los clientes y ampliar el horizonte considerando nuevos nichos de mercado.

Adicionalmente, se sugiere la sistematización y realización de presupuestos por escrito, facilitando así el proceso de toma de decisiones y la trazabilidad de estas. Lo anterior, constituye una estrategia valiosa a la hora de diseñar planes de contingencia que permitan darle manejo a las situaciones que puedan emerger debido a los cambios climáticos, sentando así un precedente de los planes de acción implementados en las temporadas de verano e invierno previas los cuales sirven como referente para futuras decisiones. En lo que concierne a sistematización, sería plausible la organización de una base de datos con los perfiles de los colaboradores, para que al momento suplir vacantes al interior de la empresa, se considere no solo a personas externas sino también a todos los funcionarios de la organización. Por último, y concordancia con el estilo de liderazgo identificado, se sugiere la implementación de programas de bienestar que se enfoquen en la orientación personal, profesional y motivacional de los trabajadores, y que lleven a cabo actividades complementarias para fomentar la cultura y el deporte.

Estas consideraciones finales le permitirán a la empresa tener en cuenta aspectos que ha dejado de lado y que le permitirían establecer una relación más estrecha con el personal, mejorando el grado de satisfacción y motivación por parte de estos. El estilo gerencial que se aprecia es ideal para lograr mayor participación por parte de los funcionarios y aumentar su espíritu de pertenencia; pero siempre se puede mejorar, en pro de mejores resultados para la organización.

Referencias

- Goldberg, M. K., Brattin J.& Engel M. (Eds.)(1993). *On Heroes , Hero-Workship, and the heroic in history*.United States, Berkeley and Los Angeles, California: University of California Press.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8a Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Fraenkel, R. & Wallen, E. (1993) *How to design and evaluate research in education*. 2nd Edition, McGraw-Hill Inc., New York.
- González, E., Oquendo, Y. & Becerra, J. (2018). Identificación del estilo de gerencia en la empresa “A” del sector agroindustrial de la ciudad de Montería. *Adgnosis*, 7(7), p. 65-75. DOI: 10.21803/adgnosis.v7i7.294.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. D. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Lussier, R. & Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México DF: Thomson Learning.
- White, R. & Lippitt, R. (1960). *Leader behavior and member reaction in Three Social climates*. In Cartwright, D.; Zander, A. (Eds.) *Group Dynamics: Research and Theory*. Wilshire: Redwood Press Limited of Trowbridge.
- Ruíz, C. (2017). *Cadenas productivas del departamento de Córdoba Colombia: caso cadena cárnica*. Córdoba: Colombia. SENA.
- Tannenbaum, A. S. & Schimdt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business review* 36, 95- 101.
- Torres, M., Paz, K. & Salázar, F. (2006). Métodos de Recolección de datos para una investigación. *Boletín electrónico* (3).

ELEMENTOS PARA UN MODELO DE INCLUSIÓN LABORAL DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LAS GRANDES SUPERFICIES (GRUPO ÉXITO, OLÍMPICA, MAKRO, CENCOSUD) DE LA CIUDAD DE MONTERÍA: RETOS Y OPORTUNIDADES

Hernán Rafael Martínez Humanéz*

Lina Marcia Humanéz Arroyo**

* Magíster en Administración y Negocios, Administrador de Empresas, hermanrafael555@hotmail.com

** Magíster en Pedagogía e Investigación en el Aula, Especialista en Gerencia del Talento Humano, Psicóloga, lina.humaneza@gmail.com

Resumen

El presente capítulo se desarrolló considerando las expectativas de los diferentes grupos de interés, y como respuesta a la necesidad de buscar el goce efectivo de los derechos, específicamente en la población en condición de discapacidad. El objetivo de la investigación fue la identificación de los elementos para un Modelo de inclusión laboral de personas en condición de discapacidad en las grandes superficies, Grupo Éxito, Olímpica, Makro, Cencosud, de la ciudad de Montería. La información se obtuvo a través de la aplicación de entrevista semiestructurada a los directivos de las empresas objeto de estudio y cuestionario a la población discapacitada de la ciudad de Montería. De los resultados finales se destaca que: si bien es cierto, existen avances en otras ciudades del país y del mundo, en la ciudad de Montería la cultura de inclusión laboral no es un tema común, las superficies comerciales objeto de estudio, consideran un tema de importancia, así lo expresaron los directivos, sin embargo, a pesar de que existe a nivel central, políticas definidas al respecto, en el nivel local hay dudas en cuanto al proceso de inclusión laboral de estas personas. En tal sentido, los elementos propuestos permitirán a los directivos e interesados conocer los procesos necesarios para garantizar una inclusión exitosa y que beneficie a los diferentes grupos de interés.

Palabras clave: *Inclusión laboral, discapacidad, modelo, desarrollo humano.*

Introducción

El trabajo de investigación plantea como propósito fundamental, identificar los elementos de un modelo de inclusión laboral para las personas con discapacidad – PcD en las grandes superficies como, Grupo Éxito, Olímpica, Makro, Cencosud de la ciudad de Montería, como componente importante de su Responsabilidad Social Corporativa.

Para lograrlo se realizó un estudio de las grandes superficies de la ciudad de Montería, por ser una de las mayores generadoras de empleo, considerando además que, por ser grandes organizaciones, contemplaban dentro de su visión empresarial la Responsabilidad Social Corporativa, en adelante RSC, con un enfoque de inclusión laboral a grupos minoritarios vulnerables. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los directivos y encuestas a las personas en condición de discapacidad – PcD.

De igual manera es significativo resaltar la importancia de este tipo de investigaciones, porque pretenden contribuir a generar condiciones adecuadas para la efectiva inclusión laboral de las personas en condición de discapacidad, basadas en un contexto local, pero con posibilidad de ser aplicado a nivel regional y nacional.

Esta situación no solo se presenta en la ciudad de Montería, sino que es de carácter nacional e inclusive internacional. Los aportes de los diferentes autores acerca de la temática permitieron ahondar y propender por ofrecer soluciones que logren el goce efectivo de los derechos de las personas que han venido siendo marginadas por su discapacidad y que al igual que todos, tienen sueños, familias y toda una vida por seguir. Lamentablemente los prejuicios y los paradigmas afectan la percepción en los empresarios, que de manera indirecta limitan la posibilidad de ingreso al mercado laboral a estas personas.

En consecuencia, la vinculación de personas con discapacidad no se debe convertir en un problema para las organizaciones, por el contrario, es una oportunidad, por su desempeño laboral, además de ser una forma de aplicar su RSC.

La inclusión laboral en personas en condición de discapacidad

En Colombia las empresas vienen asumiendo un compromiso

institucional, entendiendo que se requiere abrir las puertas del mercado laboral e integrar a las personas en condición de discapacidad. Este aspecto se consagra en un derecho individual, al respecto en la Ley Estatutaria 1618 de 2013 se considera que “se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas en condición de discapacidad” (Ley 1618, 2013, párr. 1), por lo que se requiere hacer efectivo un derecho adquirido por esta población en condiciones de vulnerabilidad.

De otra parte, en el mismo documento en el artículo 13 “todas las personas con discapacidad tienen derecho al trabajo” (Ley 1618, 2013, Art. 13. párr. 1). Lo que significa que el Estado debe generar los mecanismos necesarios para garantizar la inclusión laboral de manera efectiva y debe establecer las estrategias necesarias para el acceso a un trabajo digno de acuerdo con su condición.

Si bien es cierto existe la legislación, su aplicación no se ha cristalizado y existe en el país una población en condición de discapacidad afectada por la falta de empleo digno y sobre todo en condiciones adecuadas, considerando sus limitaciones. Por otra parte, en el país, las PcD no cuentan con una estabilidad económica.

En Colombia al categorizar a la Población en Edad de Trabajar, en las diferentes categorías ocupacionales a partir de la ECV 2012, se encontró que el 28,6% de las PcD se encontraban ocupadas, el 3,4% se encontraban desocupadas y el 68% inactivas. Al indagar por la actividad principal que se encontraban realizando las PcD en los últimos 6 meses, se observó que la mayoría (29,1%) tiene una incapacidad laboral permanente y no recibe pensión, el 21,7% se encontraba realizando oficios del hogar, y sólo el 14,5% de las PcD identificadas se encontraba trabajando. Adicionalmente, 61 de cada 100 PcD no recibe ningún tipo de ingresos mientras que, aproximadamente, 30 de cada 100 recibe menos de \$500.000 mensuales, es decir que aproximadamente el 91% de las PcD perciben ingresos inferiores al SMLV (CONPES, 2013, p. 25).

A partir de lo expuesto, se traduce que muchas personas en condición de discapacidad no han logrado insertarse en el mercado laboral. Lo mencionado, refleja la falta de inclusión laboral en esta población.

Estas cifras revelan la problemática social en la que se encuentran inmersos la población discapacitada del país. Ante este, 14,5%, que desarrolla

algún tipo de trabajo, se hace necesario que los empresarios consideren la importancia de facilitar la inserción laboral en sus organizaciones a personas en condición de discapacidad, comprendiendo la necesidad de adaptar y modificar, de ser necesario, los espacios físicos y la cultura organizacional para lograr talento humano revitalizado y con unos altos índices de productividad, capaces de asumir su discapacidad como una oportunidad de demostrar sus competencias laborales en un mundo cada día más globalizado.

De otra parte, en un estudio realizado en el que se identificó el panorama sobre el reclutamiento y contratación de personas en condición de discapacidad por parte de empresas colombianas en las principales ciudades se destacó que: “el (55%) de los encuestados respondió no contratar este tipo de personal en su compañía” (Empresas, 2015, párr. 6), le preguntaron: “¿Por qué razón no contrata personas en condición de discapacidad? El (28%) respondió que no recibe hojas de vida de estas personas” (Empresas, 2015, párr. 15), lo cual se ratifica en el estudio, considerando que al momento de realizar las convocatorias no se define un limitante para que las personas en condición de discapacidad participen, de otra parte, un:

(27%) no sabe cómo contactar a personas en condición de discapacidad para vincularlas a su compañía, (24%) opinó que estas personas no se adecuan al clima organizacional y ambiente laboral de su empresa, y finalmente el (21%), desconoce programas gubernamentales o privados en este sentido (Empresas, 2015, párr. 15).

Antecedentes

La inclusión laboral de personas discapacitadas en un tema que ha venido cobrando interés por parte de los investigadores, que ven en él, la oportunidad de contribuir a la problemática a través de diferentes propuestas y enfoques, cada uno de ellos orientado a mejorar las condiciones de vida de esta población que históricamente ha sido discriminada y vulnerada en sus derechos fundamentales.

En el contexto mundial los logros son importantes. En el estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo, OIT, se plasman las diferentes experiencias en la materia

La *Cámara de Industrias de Guayaquil* (Ecuador) y la *Asociación*

Serbia Empleadores (Serbia), ambas organizaciones de empleadores comenzaron a tomar medidas en este sentido a raíz de la aprobación de leyes que imponían cuotas a los empleadores para la contratación de personas con discapacidad (OIT, 2011, pág. 3).

Además, en la Guía para la inclusión laboral de personas con discapacidad, se observa un aporte desde el punto de vista de responsabilidad social empresarial, dado que algunas empresas “reconocen en las personas con discapacidad un potencial talento y un nuevo mercado a desarrollar” (SumaRSE, 2013, p. 4). En ese sentido, se evidencia que “la inclusión y la diversidad son valores que, debidamente asumidos como parte de la estrategia empresarial, pueden representar importantes ventajas competitivas para las organizaciones que los adopten como propios” (SumaRSE, 2013, p. 4).

Partiendo de lo mencionado, se están presentando avances en cuanto a la generación de espacios laborales para una población que los requiere, para lograr una verdadera inserción laboral, con las mismas garantías de cualquier ciudadano, eso sí, en unas condiciones especiales acorde a sus limitaciones.

Al respecto la organización SumaRSE (2015) considera que:

la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad ofrece a las organizaciones la oportunidad de fortalecer su reputación y confianza ante la sociedad, ser percibidas como más atractivas por los nuevos talentos y ampliar su horizonte para incluir nuevos consumidores (p.2).

Es importante destacar como la inclusión laboral de las personas en condición de discapacidad, debe ser observado desde la ética, como un aporte al deber ser de las organizaciones, frente a la problemática que se plantea, si bien es cierto, el Estado ha generado estímulos tributarios para tal fin. La RSC debe ser la motivación para que exista una sociedad incluyente, con un tema que se relaciona de manera directa con la calidad de vida de una población que hasta ahora ha venido siendo discriminada por su condición.

Metodología

La investigación se desarrolló en la ciudad de Montería, capital del departamento de Córdoba. Se orientó hacia las grandes superficies que operan en la ciudad, específicamente Grupo Éxito, Olímpica, Makro, Cencosud.

Por otra parte, el estudio es de tipo descriptivo, ya que a través del mismo se identifica y describe la situación actual que en materia de inclusión laboral se presenta en las superficies del municipio de Montería, para luego identificar los elementos necesarios de un modelo de inclusión, que le permita a dichas organizaciones contar con una estructura formal que oriente sus procesos de vinculación laboral de las personas en condición de discapacidad laboral física; por lo tanto, el estudio contiene un componente propositivo, que busca articular los procesos de RSC y la buenas prácticas para la inclusión laboral en personas discapacitadas.

Además, la investigación se fundamentó en el método inductivo, “es el método en el cual los investigadores parten de hechos particulares o concretos para llegar a conclusiones generales” (Hernández, Zapata & Mendoza, 2013, p. 20), lo que se quiere es identificar los fenómenos particulares de la inclusión laboral y determinar los elementos de un modelo de inclusión para el conjunto de la población.

Resultados

Una vez aplicados los instrumentos a la población objeto de estudio, y de tabular y analizar la información, se procedió a realizar el diagnóstico del proceso de integración laboral que se desarrolla en la actualidad a las personas en condición de discapacidad en las grandes superficies, Grupo Éxito, Olímpica, Makro, Cencosud, de la ciudad de Montería.

Entrevistas

Los directivos de las empresas en mención manifestaron que sus organizaciones no tienen ningún tipo de restricción para la vinculación de personas con algún tipo de discapacidad, que en general, las empresas se encuentran en disposición de vincularlos a la empresa, siempre y cuando cumplan con los perfiles diseñados para tal fin.

De otra parte, consideran que, a pesar de no tener restricciones para el ingreso de esta población, las personas en condición de discapacidad no se presentan a las convocatorias que se ofertan por parte de la empresa. Cabe anotar que, al realizar las convocatorias, no se realiza ningún tipo de nota aclaratoria, en la cual se invite a personas discapacitadas a presentarse al proceso de vinculación, razón por la cual es posible que el aspirante con algún tipo de discapacidad, no se presente y se auto discrimine.

Además, los directivos expresaron que las organizaciones que representan practican la RSC, cada uno con un direccionamiento diferente de acuerdo con la filosofía institucional, pero todos coincidieron que en el marco de la RSC, estarían dispuestos a vincular a personal en condición de discapacidad, siempre y cuando conozcan el proceso adecuado para su vinculación, lo que hace pertinente la presente investigación, toda vez que a través de la misma se definen los elementos necesarios para un efectivo proceso de vinculación para esta población.

De igual manera se infiere que las empresas muy a pesar de su RSC, en la actualidad no poseen la infraestructura adecuada para vincular personas en condición de discapacidad, especialmente de tipo motriz, y las que generen la necesidad de adaptar las instalaciones para el efectivo desarrollo de sus actividades. Sin embargo, manifestaron la intención de adaptarlas con el fin de garantizar el goce efectivo de los ciudadanos.

En el caso de la empresa CENCOSUD, como parte de su RSC, al presente ha vinculado personas discapacitadas, específicamente con problemas auditivos; la colaboradora que aportó la información, destacó los resultados positivos de esta inclusión, por considerar que el desempeño laboral de las personas en condición de discapacidad auditiva que laboran como cajeros, es sobresaliente, ya que son personas comprometidas con su labor, con un alto sentido de pertenencia, sensibles, responsables y respetuosos; estas experiencias se convierten en un aliciente para que otras organizaciones contemplen la posibilidad de vincular personas en condición de discapacidad.

Encuestas

Con relación a los resultados de la encuesta aplicada, se observó que las personas discapacitadas en un 81% presentan algún tipo de discapacidad física, y se consideran que son los que más poseen oportunidades de trabajar, ya que tienen las capacidades psíquicas o sensoriales para ejercer un cargo. Se determinó además que la discapacidad es sobrevenida en el 55% de los casos frente al 45% por causas asociadas al nacimiento.

Uno de los aspectos que llamó la atención en la investigación, es que el 31% de los encuestados no ha realizado ningún tipo de estudios, por considerar que su discapacidad es limitante para su vida laboral.

En cuanto a la empleabilidad, es visible que solo el 21% de los encuestados

tiene un trabajo, contra un preocupante 79% que no lo tienen. El sector en el cual se encuentran vinculados, en mayor proporción pertenece al comercio, en ocasiones de manera informal. De igual manera el 62% de los encuestados, está buscando una oportunidad laboral para demostrar que tiene la capacidad de desempeñarse en un cargo acorde a su discapacidad.

En general las personas discapacitadas en el municipio de Montería tienen el deseo de trabajar y de sentirse personas útiles para la sociedad, sin embargo, no perciben que las empresas los incluyan dentro de sus procesos de contratación. Además, consideran que tienen mucho potencial por aportar a las empresas de la ciudad y que infortunadamente, existen paradigmas que impiden a los empresarios ofrecerles la oportunidad de demostrar sus competencias y compromiso para con las empresas.

Elementos para un modelo de inclusión laboral para personas en condición de discapacidad

En la actualidad existe una población excluida social y laboralmente que requiere una adecuada y eficiente atención, para garantizar su prosperidad y por ninguna circunstancia limitar su desarrollo y rol protagónico en una sociedad totalmente incluyente, estamos hablando de la población con algún tipo de discapacidad, la cual según la OIT para cumplir con su misión: “de contribuir a la paz, la prosperidad y el progreso mediante la creación de oportunidades de empleo decente para todos los hombres y mujeres, es imprescindible incluir de manera efectiva y sistemática a mujeres y hombres con discapacidad” (OIT, 2015a, p. 1).

Paradigmas de la inclusión laboral en personas discapacitadas

La sociedad actual ha venido asumiendo una serie de preconceptos, los cuales pueden o no ser ciertos, tal es el caso que se presenta respecto a la inclusión laboral de las personas discapacitadas. Esta especie de imaginario colectivo ha generado una exclusión inconsciente que afecta a la población discapacitada, quienes, sin iniciar el proceso de vinculación, ya son estigmatizados y relegados, pero realmente es un paradigma. De acuerdo con las consideraciones de Kuhn, estamos frente a un paradigma “cuando un amplio consenso en la comunidad científica acepta los avances conseguidos con una teoría, creándose soluciones universales. Si se demuestra que una teoría es superior a las existentes, entonces se produce una revolución científica y se crean nuevos paradigmas” (Kuhn, 1989, p. 89).

Tabla 1.

Comparativo entre los paradigmas de Exclusión e Inclusión.

PARADIGMA DE EXCLUSIÓN	PARADIGMA DE INCLUSIÓN
“Hay diferencia de contrato entre personas con discapacidad y sin discapacidad ”	No existe ninguna diferenciación; en los contratos de trabajo no se menciona si la persona posee o no discapacidad.
“Las personas con discapacidad reciben diferente sueldo”	Los sueldos deben tener referencia en relación al mercado laboral según la vacante que ocupará la persona con discapacidad.
“Las personas con discapacidad no pueden ser despedidas”	La obligatoriedad laboral debe ser aplicada para trabajadores con o sin discapacidad.
“Los trabajadores con discapacidad deben tener un trato compasivo”	El sentimiento de compasión limita el compromiso del trabajador con relación a su desempeño, generando un ambiente laboral no favorable; el mejor trato que debe recibir una persona con discapacidad es prioritario, no diferente, caracterizado por el respeto.
“La productividad de una persona con discapacidad es menor a una persona sin discapacidad”	Se ha demostrado en diferentes estudios que si una persona con discapacidad está ubicada de acuerdo a su perfil laboral, su desempeño alcanza los niveles de productividad requeridos y en ciertas discapacidades incluso mayor.
“Es más fácil incluir a personas con discapacidad física que a personas con otro tipo de discapacidad”	Cada persona con discapacidad tiene fortalezas y debilidades, lo importante es potenciar las fortalezas a través de las actividades a desempeñar, no podemos generalizar sobre su desempeño por tipos de discapacidades.
“Todas las personas con discapacidad son conflictivas”	La condición de discapacidad no es una razón para que se pueda asociar a su comportamiento, sin embargo el relacionamiento con los demás dependerá de factores individuales.
“Las personas con discapacidad pueden ocupar únicamente cargos operativos”	Los aplicantes con discapacidad deben ser evaluados y ocupar cargos de acuerdo a su perfil laboral y potencialidades; la discapacidad no debe ser un determinante para la identificación empírica de cargos laborales.

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales de Ecuador y Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades (2013, pp. 12 – 13).

Aspectos legales de la discapacidad

Generales

El desarrollo de los derechos de las personas discapacitadas ha transitado por varias etapas, desde el nacimiento de la Edad Moderna, alrededor de 1789 hasta el momento actual. Uno de los principales aspectos a destacar es la creación de la OIT, como resultado de la firma del tratado de Versalles en 1.919, este organismo internacional busca desde sus inicios la protección de

los derechos de las personas discapacitadas, a través de leyes y normas que protegen a esta población (Di Nasso, 2004).

De contratación

La inclusión laboral de personas en condición de discapacidad en una política organizacional, orientada a contratarlas sistemática y profesionalmente, que presenten algún tipo garantizando la igualdad de condiciones con respecto a los demás. Por ende, la contratación de esta población surge de la necesidad latente de la sociedad moderna por garantizar los derechos de los ciudadanos, especialmente al derecho fundamental del trabajo digno, en igualdad de condiciones; derecho que es irrenunciable, buscando un trabajo de libre elección y acorde a su perfil laboral, es así como las organizaciones, tanto públicas como privadas deben garantizar entornos laborales inclusivos y de fácil acceso a esta población. Las personas en condición de discapacidad frente a la ley gozan de los mismos derechos que una persona que no la padezca.

Áreas de oportunidad de la Inclusión laboral en personas en condición de discapacidad

Imagen Corporativa

Al hablar de imagen corporativa de una empresa, se hace referencia a la forma como se percibe una compañía por parte de sus grupos de interés, que además puede interpretarse, como una síntesis de cualidades que los usuarios o consumidores y en general el mercado le atribuyen, es decir cómo perciben a esta organización, cómo la sociedad la concibe, este aspecto tiene gran impacto en la decisión de compra o de uso. Por lo tanto, es necesario consolidar la imagen corporativa ante la sociedad, con el fin de lograr una mayor aceptación de esta y su retribución que se traduce en la compra o uso de los productos y/o servicios que esta ofrece.

Beneficios organizacionales

En las organizaciones se presentan beneficios inicialmente no percibidos a la hora de incluir una persona en condición de discapacidad, con respecto al tema Acción RSE de Chile, considera que una organización recibe beneficios adicionales tales que:

Les permite desarrollar un valor competitivo frente a sus clientes y la sociedad, en cuanto se acercan más y de mejor manera a las necesidades reales de los distintos grupos de la población.

Les permite contar con personas que son constantes en su trabajo, presentan menos solicitudes de licencias, suelen ser puntuales y más productivos que los demás, a diferencia de la creencia popular que plantea que son personas poco productivas y enfermizas.

De acuerdo con un estudio realizado por la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) durante 1999, los empresarios que han integrado a estas personas consideran que son un 87% más responsable que las demás, presentan un 74% menos de ausentismo laboral, son un 72% más puntual y su calidad de trabajo es un 63% mejor (SumarRSE, 2015, pág. 18).

Efectivamente, en el análisis de la información durante el desarrollo de la presente investigación, se observó como las organizaciones que vinculan personas discapacitadas, reciben un valor adicional, por aspectos como el compromiso, la eficiencia, la responsabilidad de los trabajadores en condición de discapacidad, frente a los que no la presentan.

Fortalecer equipos de trabajo de alto rendimiento con enfoque de inclusión

Los equipos de alto rendimiento son importantes dentro de las organizaciones, contar con el compromiso y la actitud de éstos es fundamental para generar valor agregado en una empresa. Para la Editorial Vértice (2008)

el equipo de trabajo es una unidad compuesta por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar [...] Se generan sinergias positivas a través del esfuerzo coordinado. El resultado de los esfuerzos individuales es mayor que la suma de las contribuciones individuales (p.6).

Partiendo de lo anterior, efectivamente los equipos de alto rendimiento deben contemplar la necesidad de ser efectivamente incluyentes, sin perder su alto nivel de efectividad.

Incentivos Tributarios

Vincular a las empresas colaboradores en condición de discapacidad física, genera a las organizaciones beneficios en los aspectos tributarios, lo que a la postre, se puede convertir en ventajas competitivas. El estado como garante de los derechos debe propender por la inclusión laboral de las personas en condición de discapacidad física y mental, por tal razón, ha diseñado dentro de su política pública, una serie de beneficios para proteger y garantizar el goce efectivo de los derechos de esta población, con el fin de mejorar en aspectos como: la salud, recreación, campo laboral, entre otros.

Responsabilidad social corporativa

Otro de los aspectos importantes dentro de los beneficios que las organizaciones pueden lograr con la inclusión laboral de personas discapacitadas es la Responsabilidad Social Corporativa.

En este sentido,

La integración de las personas con discapacidad en las empresas es totalmente necesaria y no ha de ser vista como acción social o filantropía, sino que ha de ser una apuesta clara por las especiales aptitudes y capacidades de este colectivo (Vilariño, 2015, párr. 5).

Proceso de inclusión

Compromiso de la alta dirección

Al referirse al compromiso de la alta dirección en el tema de la inclusión laboral para personas discapacitadas, alude específicamente a la necesidad de una participación proactiva de parte de los directivos de la organización. La alta dirección debe definir dentro de su filosofía institucional, el querer ser parte de la solución y definir un compromiso con el derecho a la igualdad y al respeto por el otro. La inclusión debe ser un tema integrado a sus valores y principios corporativos, además de asumir el costo económico que requiere las acciones de inclusión laboral para personas en condición de discapacidad.

Alianzas con grupos de interés

Las alianzas con los grupos de interés son fundamentales en el éxito

del programa de inclusión laboral, el imaginario de realizar de manera independiente acciones de inclusión es un paradigma que es necesario replantear, se requiere de la participación de los diferentes actores que directa o indirectamente requiere el programa. Cuando existe voluntad de los diferentes grupos de interés como, por ejemplo, clientes, colaboradores, grupo directivos, proveedores, estado, ONG y otros, las cosas fluyen de manera más eficiente, todos con un propósito bajo una filosofía de inclusión y de respeto por los derechos.

Comité transversal

El comité transversal es una estrategia de integración de las diferentes áreas de la organización que, de acuerdo con su función, apoyarán las iniciativas de inclusión laboral, este no es un trabajo exclusivo del departamento de gestión del talento humano, si bien es cierto son responsables de los procesos de vinculación de nuevos colaboradores a la organización. No tienen la capacidad de respuesta a todas las expectativas que se generan al vincular personas con algún grado de discapacidad. Por lo tanto, es importante convocar a todas las áreas con el fin de que las iniciativas al respecto posean un carácter transversal que les garantice el éxito en su implementación.

Comunicación corporativa

Implementar la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad, es un reto de la sociedad que requiere un gran compromiso a todos los niveles y definitivamente requiere de un cambio cultural transversal en la organización y para lograrlo requiere en primera instancia comunicarlo. De acuerdo con el Blog de Retos para ser Directivo:

la comunicación corporativa es el acto por el cual una organización emite una serie de mensajes a través de una serie de medios a un conjunto de receptores. El objetivo es transmitir una serie de ideas y conceptos determinados relacionados con la organización (AméricaEConomía.com 2014, párr. 2).

En este sentido la comunicación con enfoque de inclusión va más allá de lo cotidiano.

Proceso de vinculación con enfoque de inclusión social

Sensibilización

Al momento que la organización decide vincular personas bajo el enfoque de inclusión laboral de personas en condición de discapacidad, como resultado de su planeación estratégica y su querer ser dentro del concepto de RSC, requiere de un proceso de sensibilización a lo que anteriormente nos referimos como público interno y externo. Esta sensibilización de acuerdo con la guía de inclusión laboral de personas en condición de discapacidad para empresas, “se trata de una actividad concientizadora que expone un tema, produce la asimilación de información y nuevos puntos de vista para modificar las actitudes indiferentes, e incita procesos de análisis, de reflexión y de revisión de conductas” (R.E.D. de empresas por la diversidad, 2015, p. 30).

Levantamiento del perfil

Al considerar la inclusión laboral como un propósito organizacional, es necesario definir los perfiles laborales de acuerdo con la discapacidad de la persona. Si se logra ubicar al colaborador en un cargo que corresponda con su perfil laboral, su desempeño será mayor, alcanzando niveles de productividad incluso superiores al de una persona sin discapacidad (Ministerio del Trabajo, s.f.). Efectivamente y de acuerdo con la información obtenida en las entrevistas realizadas a los gerentes de las grandes superficies en el municipio de Montería, una vez que los colaboradores encuentran su lugar al interior de la organización, las personas discapacitadas demuestran un gran sentido de pertenencia y de responsabilidad para con las tareas y los objetivos asignados.

Reclutamiento

En el proceso de vinculación, el reclutamiento se convierte en el espacio en el que se identifica a los potenciales candidatos y se les motiva para presentarse al proceso para ocupar las vacantes requeridas. Considerando de acuerdo con la información obtenida en el desarrollo de la presente investigación, es muy común que las empresas, estén dispuestas a vincular a personas en condición de discapacidad, sin embargo, son pocas las personas que se presentan para las vacantes ofrecidas. Por lo tanto, se hace necesario considerar aspectos relevantes al momento de realizar un llamamiento o reclutamiento para personas en condición de discapacidad.

Selección

El proceso de selección tiene como fin lograr la vinculación a la organización de las personas más competentes para el desarrollo de un cargo, al respecto “A la selección de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación y de selección, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige” (Naranjo, 2012, p. 88). Es evidente frente a la definición, que lo que se busca en un proceso de selección es vincular a las personas idóneas para un cargo con unas funciones específicas, razón por la que no se puede discriminar el proceso de selección para personas en condición de discapacidad, ciertamente es necesario entender las condiciones que se requiere para el desarrollo de un cargo para estas personas.

Adecuación condiciones laborales

La organización inclusiva considera todos los aspectos relacionados con la adecuada inserción a la vida laboral de las personas en condición de discapacidad, uno de ellos es la adecuación de las condiciones de trabajo, que no es más que garantizar a esta persona las condiciones para desarrollar sus actividades en condiciones de igualdad a otro trabajador, considerando sus capacidades diferentes.

Inducción

Las organizaciones requieren realizar un proceso de inducción para sus nuevos colaboradores. Según Chiavenato (2007), estos procesos:

tienen por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización [...] Su finalidad es hacer que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores, normas y patrones de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para un buen desempeño (p. 197).

En un enfoque de inclusión, la inducción integra a todos los colaboradores de la organización, ya que son estos los que interactúan de manera directa con las personas discapacitadas que laborarán en la empresa.

Mantenimiento de la población laboral en la organización

Para las organizaciones empresariales se convierte en un reto el mantener y desarrollar a los colaboradores en condición de discapacidad, las diferentes variables estudiadas, como la discriminación, la exclusión, la falta de oportunidades entre otras, marginan a una población con capacidades diferentes, que aportan al desarrollo del país.

El momento histórico del país en materia de empleo es complejo. La tasa desempleo en el mes de enero de 2018 se ubicó en el 11.8% (DANE, 2018, pág. 1), unido al subempleo, se convierten en variables que afectan la potencial contratación de personas discapacitadas. Sin embargo, para la empresa con un enfoque de inclusión laboral, existe un potencial en estas personas. Se requiere un compromiso para su vinculación y mantenimiento, a través de políticas orientadas a una verdadera organización con una visión de inclusión como parte de su RSC. Así las cosas, no basta entonces con vincularlos, se requiere generar espacios de reflexión en los cuales se identifique una estrategia de permanencia, orientada a garantizar un plan de carrera flexible en la que los colaboradores conozcan desde el inicio de su vinculación las potencialidades de crecimiento en la empresa.

Capacitación

De acuerdo con la guía para la contratación de personas en condición de discapacidad “La capacitación es una herramienta clave para el desarrollo personal de todas las personas, incluyendo las que tienen algún tipo de discapacidad” (OIT, 2015b, p.46). A través de un adecuado proceso de capacitación, se genera un mayor nivel de productividad del colaborador, se genera confianza al momento de ejecutar las tareas y procesos, además de la integración de saberes que se conjugan en el trabajo en equipo, lo que eleva significativamente la satisfacción laboral y su autoestima.

Desarrollo

Una vez que el colaborador en condición de discapacidad se ha vinculado a la organización, se ha capacitado y desarrolla de manera eficiente sus labores asignadas, se requiere entonces estimular el desarrollo de la persona al interior de la organización. De acuerdo con Carrera (2016), es necesario desarrollar carrera al interior de la organización, dado que esto permite:

fortalecer las capacidades y destrezas de sus empleados, es una estrategia para contar con talento humano competitivo, desde el punto de vista del personal, constituye un aspecto de motivación para prepararse y enfrentar retos profesionales que coadyuven al cumplimiento de objetivos personales y de la organización (p. 35).

Así mismo, es relevante desarrollar a las personas que hacen parte de la organización, puesto que esta “es la forma como una organización sostiene o incrementa la productividad actual de sus empleados, al mismo tiempo que los prepara para un mundo cambiante” (Carrera, 2016, p. 35).

Acceso Universal

La organización con un enfoque de inclusión laboral tendrá en sus manos la tarea de visionar las necesidades en las diferentes variables que se requieren para lograr un proceso eficiente de los colaboradores en condición de discapacidad. Esto quiere decir que debe planear su organización con un enfoque de inclusión desde la estructura física y el direccionamiento estratégico que la orienta. Esto se traduce en acondicionar los espacios físicos, el puesto de trabajo, las instalaciones y un aspecto relevante los accesos que se requieren para garantizar una verdadera inclusión laboral.

Conclusiones

A través de la investigación en la que se identificaron los elementos para un modelo de inclusión laboral para personas en condición de discapacidad, se observó que existe una serie de antecedentes acerca de la temática que demuestra avances significativos y una constante preocupación por parte de las personas y sus organizaciones, por lograr una verdadera inclusión laboral que les permita el goce efectivo de sus derechos y la posibilidad de ser parte de una empresa, con el aporte que para la misma significa.

De igual manera existen organizaciones de personas discapacitadas en la ciudad de Montería y en el departamento de Córdoba, sin embargo, no articulan esfuerzos y trabajan de manera aislada, lo que minimiza el potencial que pueden tener frente a las posibilidades que tiene el mercado laboral en sus diferentes áreas, no solo en el aspecto comercial, sino en el agrícola y minero en el cual pueden tener un espacio para ejercer sus competencias laborales.

Uno de los aspectos a resaltar, resultado de la investigación, es que la inclusión laboral para grupos minoritarios es sin lugar a duda, un tema de la alta dirección de las organizaciones y de su nivel de RSC ante la sociedad, se requiere un gran compromiso por parte de este nivel en las empresas para liderar el proceso de vinculación laboral con un enfoque de inclusión.

Además, es necesario entender que las organizaciones para lograr sus objetivos institucionales deben vincular a colaboradores con un perfil ocupacional acorde a sus requerimientos, independientemente si tienen o no algún tipo de discapacidad.

Se infiere igualmente que, los diferentes grupos de interés actúan de manera independiente y cada uno realiza esfuerzos aislados por lograr la inclusión laboral, el Estado a través de sus instituciones, de las normas y leyes, el sector empresarial con su RSC, las organizaciones de personas discapacitadas, las ONG, cada uno trabaja independientemente, razón por la que no se logra un alto impacto en la población que desea vincularse laboralmente y se logran pequeñas victorias, en muchos casos de poca relevancia.

La continua discriminación a la que han sido sometidas las personas discapacitadas en materia de inclusión laboral hace que las mismas consideren su limitación como un obstáculo para ingresar en las empresas, y, por lo tanto, en muchos casos prefieren vincularse al sector informal de la economía, como alternativa de sostenibilidad económica.

Por otra parte, el departamento de Córdoba, que ha sufrido en las cinco últimas décadas, el flagelo de un conflicto armado, que, como resultado, así como antes se mencionó, arroja un trágico saldo de víctimas con algún tipo de discapacidad. Con un Estado que nunca estuvo preparado para insertar esta población a la vida laboral, que por esfuerzo de organizaciones privadas viene tratando de ofrecer oportunidades reales de inclusión, generando una problemática que es menester de todos afrontar, es necesario establecer y, sobre todo, hacer cumplir las políticas públicas que existen, de otra manera, esta población nuevamente se verá revictimizada por las secuelas del conflicto.

Dentro de las ciudades con mayor proyección en cuanto al concepto de ciudades amables, Montería se destaca por las adecuaciones en materia de accesos peatonales, las rutas de accesibilidad para personas en condición

de discapacidad o deficiencia visual, son logros importantes en materia de enfoque de ciudad con inclusión para los grupos minoritarios, sin embargo, no basta con las adecuaciones, ya que las personas en condición de discapacidad visual, se encuentran con obstáculos, como vendedores ambulantes entre otros, que limitan su movilidad y afectan las buenas intenciones que los administradores públicos tienen, se requiere de una socialización del tema y de una sensibilización para que se respeten los accesos y se pueda circular de manera adecuada.

En general se observa que el estado ha diseñado un conjunto de medidas orientadas a facilitar el proceso de inclusión laboral de personas discapacitadas en las diferentes organizaciones, sin embargo, los beneficios que otorgan estas medidas generalmente son desconocidas por los empresarios, los cuales por su desconocimiento no acceden a las mismas, limitando las oportunidades laborales de las personas discapacitadas.

Por último, hay que destacar el rol de las organizaciones de discapacitados de la ciudad de Montería, que, con muy escasos recursos, con más deseos que realidades, día a día están dispuestos a contribuir a una causa con muy pocos adeptos, los logros son pocos, pero no desisten de la intención de trabajar por sus compañeros que por diferentes situaciones han visto reducidas sus capacidades, pero no sus ganas y deseos de continuar con sus vidas, aportando al desarrollo de su contexto. Estas son oportunidades que no se pueden desconocer y que la sociedad debe apoyar.

Referencias

- AméricaEconomía.com (29 de octubre de 2014). Las claves del éxito de la comunicación corporativa. [Mensaje en un blog]. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-claves-del-exito-de-la-comunicacion-corporativa>
- Carrera, M. (2016). *Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional. Caso de estudio Vimeworks Cía. Ltda.* (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar del Ecuador). Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5537/1/T2225-MBA-Carrera-Dise%C3%B1o.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* México: Mc Graw Hill. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Congreso de la República. (27 de febrero de 2013). Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad. [Ley estatutaria 1618 de 2013] DO: 48.717
- Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES] (2013). Política Pública Nacional de discapacidad e inclusión social (166). Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Social/166.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (28 de agosto de 2018). Boletín técnico. *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ene_18.pdf
- Di Nasso, P. (2004). *Mirada histórica de la discapacidad.* Edición de la Fundación Cátedra Iberoamericana. Recuperado de: https://fci.uib.es/Servicios/libros/articulos/di_nasso/
- Editorial Vértice (2008). *Coordinación de equipos de trabajo.* España: Publicaciones vértice S.L. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=5qxl-z7pCSDYC&printsec=frontcover&dq=equipos+de+trabajo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewiOs9yUusvrAhXOrFkKHVJqCGYQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=equipos%20de%20trabajo&f=false>
- Empresas. (26 de febrero de 2015). El 55% de las empresas no contrata discapacita-

dos. Dinero. <https://www.semana.com/empresas/articulo/personas-discapacidad-colombia-no-encuentran-trabajo-55-empresas/206236/>

Hernández, R., Zapata, N. & Mendoza, C. (2013). *Metodología de la investigación para bachillerato*. Enfoque por competencias. México: Mc Graw Hill.

Kuhn, T. (1989). *¿Qué son las revoluciones científicas?* Barcelona, España: Piadós.

Ministerio de Relaciones Laborales de Ecuador y Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades. (2013). Manual de buenas prácticas para la inclusión laboral de personas con discapacidad. Recuperado de: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/MANUALFIN.pdf>

Ministerio del Trabajo (s.f.). *Guía para el proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad*. Recuperado de: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59111836/GUIA+PARA+EL+PROCESO+DE+INCLUSION+LABORAL+DE+PCD.pdf/1d8631c0-58d5-8626-69cb-780b169fcd7?version=1.0>

Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y gestión*, (32), 83-114. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3978/2826>

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2015a). *Estrategia y plan de acción para la inclusión de la discapacidad 2014-2017*. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/genericdocument/wcms_370773.pdf

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2011). *Discapacidad en el lugar de trabajo: Organizaciones de empleadores y redes empresariales*. Documento de trabajo núm. 6. Recuperado de: https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/working_paper_n6_sp.pdf

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2015b). *Empresa inclusiva: Guía para la contratación de personas con discapacidad*. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_452866.pdf

R.E.D. de empresas por la diversidad (2015). *Guía de inclusión laboral de personas*

con discapacidad para empresas, Actores y procesos. Buenos Aires, Argentina: Universidad Torcuato Di Tella. Recuperado de: http://ciapat.org/biblioteca/pdf/1219-Guia_de_inclusion_laboral_de_personas_discap_para_empresas.pdf

SumaRSE. (2013). *Guía para la inclusión laboral de personas con discapacidad*. Sumarse. Recuperado de: <https://fundemas.org/component/phocadownload/category/24-inclusion-laboral?download=320:guia-para-la-inclusion-laboral-de-personas-con-discapacidad>

SumaRSE. (2015). *Guía de buenas prácticas de inclusión laboral de personas con discapacidad*. Integrarse. Recuperado de: <https://centrors-ca.org/recursos/67/guia-de-buenas-practicas-de-inclusion-laboral-de-personas-con-discapacidad-2015/>

Vilariño, A. (21 de julio de 2015). La integración de la discapacidad en las empresas responsables. *Compromiso Empresarial*. Recuperado de: <https://www.compromisoempresarial.com/opinion/2015/07/las-claves-de-la-integracion-de-la-discapacidad-en-las-empresas-socialmente-responsables/>

LA SELECCIÓN DE PERSONAL COMO PROCESO ESTRATÉGICO EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Eliana María González González *

Rosa María Rodríguez Barón **

Lina Marcia Humanez Arroyo ***

* Magíster en Administración, Especialista en Mercadeo, Economista del Desarrollo, egonzalez@coruniamericana.edu.co

** Magíster en Administración Gerencial, Especialista en Gerencia del Talento Humano, Administradora de Empresas, rosa.rodriguezb@upb.edu.co

*** Magíster en Pedagogía e Investigación en el Aula, Especialista en Gerencia del Talento Humano, Psicóloga, lhumanez@coruniamericana.edu.co

Resumen

El mundo de los negocios enfrenta hoy grandes cambios que supone para las organizaciones estar a la caza de los mejores talentos. La literatura demuestra que el trasegar de los recursos humanos ha ido avanzando conforme a los cambios organizacionales, es por ello, que se pasa de ver a las personas como parte de las tareas de una compañía, a verlas como un socio estratégico en el logro de los objetivos organizacionales; se trata de una nueva visión de las personas, ya no como un recurso de la organización, como objetos serviles o simples sujetos pasivos del proceso, sino fundamentalmente como sujetos activos que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las organizaciones (Chiavenato, 2009, sección de prefacio, párr. 3).

Ante lo mencionado, se realizó un diagnóstico del proceso de selección de personal en una Institución de Educación Superior, logrando entender cómo se realiza el proceso y su importancia en la estrategia de la organización, “contribuir a la construcción de una sociedad más justa, equitativa e incluyente” (Corporación Universitaria Americana, 2015, p. 1), mediante la formación de seres humanos integrales. Partiendo de lo planteado en el horizonte institucional, se realizó una propuesta que permitiera fortalecer el proceso de selección de personal dada su importancia en la consecución de los objetivos organizacionales.

Se empleó en la investigación un método de tipo inductivo, analizando diferentes estudios relacionados con la gestión humana, el proceso de selección de personal y la generación de valor a las organizaciones por parte del capital humano. Por otra parte, se fundamentó en la observación de los hechos de forma libre al interior de la institución objeto de estudio, así como en la experiencia y en el contacto directo. De igual manera, se diseñó un enfoque de investigación cualitativo, utilizando “la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 7).

Palabras clave: *Selección de Personal, Educación Superior, Estrategia organizacional, Recursos Humanos, Propuesta de valor, Selección docente, Educación y Formación, Gestión por competencias.*

Introducción

Las organizaciones de hoy transitan en un mundo altamente competitivo que les exige prepararse día a día, por lo tanto todas las áreas de la organización deben trabajar en sinergia logrando resultados exitosos en la consecución de estrategias que aporten valor a la organización, es así como las áreas de Gestión Humana inmersas en esta realidad deberán aportar al logro de los objetivos organizacionales, seleccionando el personal idóneo para ello; y dando respuesta a las nuevas exigencias de la fuerza laboral, las organizaciones motivan a los trabajadores mediante “una serie de beneficios que ayudan a incrementar el nivel de productividad y competitividad de la empresa” (Gómez, 2011, p.8). En respuesta a los grandes desafíos organizacionales, las áreas de Gestión Humana han evolucionado en tal medida que frente a la dinámica presentada se le han otorgado diferentes denominaciones con el paso del tiempo, atendiendo a la importancia de las personas al interior de las organizaciones, es así como años atrás “las áreas de recursos humanos se dedicaban solo a temas operativos y transaccionales, relacionados con administración de personas y prestación de servicios al interior de las empresas. Hoy, los directivos de las compañías requieren algo diferente e innovador” (“¿Qué esperan las organizaciones”, 2015, párr. 1).

Independientemente del sector al que pertenezcan las organizaciones, se deben considerar como parte estratégica del negocio las áreas de Recursos Humanos; a través del diagnóstico realizado al proceso de selección de personal de una Institución de Educación Superior – IES, se buscó identificar y analizar el proceso, considerando su importancia para el horizonte estratégico de la organización y los desafíos que exigen los entes de control como el Ministerio de Educación Nacional en la contratación de un personal docente altamente cualificado, que deberá cumplir con las competencias que aporten estratégicamente a los objetivos misionales de las Instituciones y estimando las recomendaciones adecuadas a la luz de los modelos organizacionales actuales.

Este diagnóstico permite crear un marco teórico y epistemológico que pretende determinar los factores relevantes al objeto de estudio y cuales deberán ser investigados. A partir de este estudio exploratorio, se generó una investigación que permitió describir lo que sucede al interior de la institución de educación superior, frente al proceso de selección de personal y su incidencia en la estrategia de la organización, llegando a conclusiones y recomendaciones a la luz de los modelos organizacionales actuales. El

método empleado es de tipo inductivo en el análisis de diferentes estudios relacionados con la gestión humana y el proceso de selección de personal, así como la observación de los hechos de forma libre al interior de la institución de Educación Superior, por lo tanto, el enfoque de investigación empleado es mixto, en el que el enfoque cualitativo tiene mayor preponderancia, “los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio, con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 146).

La investigación se apoyó inicialmente en fuentes secundarias, que aportaron estudios acerca de la gestión humana, el proceso de selección de personal en las organizaciones, empresas de servicio y la generación de valor por parte del capital humano. Por otra parte, las fuentes primarias a través de la realización de entrevistas semiestructuradas a las personas relacionadas directamente con el proceso de selección de personal en la organización, para una posterior interpretación de los resultados obtenidos. De acuerdo con lo estudiado, se obtuvo que en la IES objeto de estudio, cuenta con un proceso de selección de personal, que se encuentra ubicado en el mapa de procesos como apoyo a los demás procesos, y aunque hay avances, deja de lado la importancia que hoy se le da a la gestión humana como proceso transversal en la organización para considerarlo estratégico. Lo anterior, teniendo en cuenta exponentes actuales de los recursos humanos como Ulrich (2006) quien menciona cómo las áreas de recursos humanos y sus profesionales pueden o deben convertirse en protagonistas de la cadena de valor de las compañías. “El encargado de la selección de personal o profesional de recursos humanos debe estar atento al contexto y a las partes interesadas en la organización con el fin de responder a sus necesidades mediante las prácticas de recursos humanos” (Usher & Alcaraz, 2005).

En consideración a los postulados actuales y teniendo en cuenta la importancia de la selección de personal en una Institución de Educación Superior, cuyo principal proceso misional es la Educación y la Formación, se propuso como primera medida identificar las necesidades de las partes interesadas y dar respuesta a estas, mediante la selección de personal idóneo que aporte al plan estratégico de la organización; además se concibe trabajar la Gestión por Competencias al momento de seleccionar el personal. Esta propuesta es integral, teniendo en cuenta que busca dar respuesta a las necesidades de las partes interesadas e identificar en el candidato sea docente o administrativo, sus competencias blandas por una parte, y por la

otra, los conocimientos y experiencias previamente adquiridas, con el fin de aportar al cumplimiento de la estrategia organizacional; precisamente porque las competencias que se pueden diferenciar son: los conocimientos, las habilidades duras y blandas y las aptitudes (González, 2015).

En cuanto a las técnicas que pueden permitir una selección eficaz por competencias se encuentra la técnica conocida como *assessment center* que busca “detectar [...] competencias mediante una serie de actividades evaluadas por un panel de observadores” (Conexionesan, 2016, párr. 3). La técnica sugerida está conformada por varios elementos que no siempre se utilizan de manera simultánea, por lo tanto, la institución de educación superior estudiada, podría optar por: pruebas situacionales, con el fin de plantear “una situación específica relacionada al puesto de trabajo, ante el cual se debe proponer una solución” (Conexionesan, 2016, sección técnicas empleadas, párr. 1); también se podrían realizar las “pruebas con intervención de líneas de mando, en esta evaluación participan directivos del área involucrada” (Conexionesan, 2016, sección técnicas empleadas, párr. 1), o las dinámicas grupales con juegos de rol (“role-playing”) a través del cual se asume un rol ante una determinada situación planteado por la persona que realiza la entrevista.

Literatura

La gestión del talento humano establece procesos desde el momento en que se genera una vacante en la organización y los esfuerzos se concentran en conseguir la persona ideal para ocupar el cargo, pasando por la selección, vinculación, contratación, capacitación, bienestar, ascensos, e incluso desvinculación, si así hubiese lugar; por lo que, uno de los procesos más sensibles es el de la selección de personal. De este, lo más importante, es entender que se está buscando el funcionario idóneo y competente, que llegue y genere un impacto positivo tanto al interior de la organización, como a la comunidad, siendo partícipe de los éxitos organizacionales, mediante la consecución de las metas, así mismo, aquel que cumpla con el perfil estimado por la empresa en la descripción del cargo, pero que además cuente con conocimientos idóneos y las competencias requeridas. Este proceso, permitirá determinar a quien se realiza la selección, si la persona cuenta con el talento idóneo para ocupar el puesto vacante o no, lo que algunos autores denominan identificación del talento, que no es lo mismo al proceso de selección.

En la Gestión del Talento humano, el proceso por donde empieza la vinculación de personal a una organización, es el que la literatura nos muestra como el proceso de selección de personal, es aquí donde se establecen quiénes son los colaboradores idóneos para ingresar a cubrir una vacante, sin embargo, algunos autores lo consideran limitado y nada tiene que ver con determinar el talento de quien entrará a formar parte de la organización, es por ello que, Werther y Davis (2018) explican que el proceso de selección difiere de la identificación del talento, este último “se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo dentro, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados” (Werther & Davis, 2008, p. 152). Frente a lo mencionado, se reafirma que son percepciones de los autores, debido a que la literatura y los cambios en las organizaciones establecen el proceso de selección de personal como estratégico, dado que es el primer momento de contacto con los candidatos, dónde se logran establecer las competencias propias del mismo, que es lo que ayudará a establecer la permanencia del colaborador en la empresa.

Continuando con el concepto de selección de personal y reafirmando lo dicho al final del párrafo anterior, se puede anotar que, este proceso es de vital importancia para la organización, debido a los cambios presentes en el mundo actual; las personas que buscan ser seleccionadas en las empresas, deben mostrar a parte de conocimientos específicos, aspectos relacionados con su comportamiento, que permitan establecer relaciones duraderas al interior de las organizaciones, es por ello que, Marzano (2011), se refiere a las competencias que se exigen a las personas hoy en día, y que van más allá de las competencias profesionales, “ahora es necesario desarrollar las cualidades comportamentales (cuidar la imagen, saber venderse, imponerse...)” (Marzano, 2011, p.16). Lo que establece el autor es que, no solo lo que prevalece en un proceso de selección, no son los conocimientos o aspectos técnicos, ni incluso la experiencia que tenga el candidato, sino aquellos aspectos que van más allá, y que suponen relaciones laborales de largo plazo entre la organización y el funcionario.

El mundo cambiante de hoy establece de alguna forma que los candidatos deben ser analizados en un proceso de selección de personal ante diferentes situaciones, que les permitan actuar e interactuar con toda libertad, y donde demuestren cuáles son sus competencias frente a determinado momento. Así mismo, de acuerdo con lo antes mencionado y teniendo en cuenta la globalización, la cual ha permitido que los cambios que se presenten en las

organizaciones sean frecuentes, se busca que las personas seleccionadas puedan cumplir con estos cambios, considerando que estos aspectos van más allá de las competencias técnicas y que, además de los aspectos relacionales, tienen que ver con la imaginación, creatividad y recursividad de las personas. Al respecto, Erra (2005) mencionaba “los talentos de hoy no son los de ayer” (citado en Marzano, 2011, p. 80).

El proceso de selección de personal es el más impresionable en la gestión del talento humano, pues es dónde se busca encontrar al personal que encaje con las políticas de la compañía y se ajuste a las necesidades propias organizacionales, por ello, algunas empresas multinacionales como Danone, L’Oreal o AXA, buscan ser claras al momento de contratar a sus colaboradores. En relación, Erra menciona que “durante la contratación, la personalidad de un candidato es objeto de todo tipo de atenciones, así como sus expectativas en términos de calidad de vida. A fin de «conseguir a los mejores», ahora una empresa tiene que estar extremadamente atenta” (citado en Marzano, 2011, p. 80). Es entonces la responsabilidad de las organizaciones, escoger un personal capaz de adaptarse y establecer relaciones de largo plazo, generando estabilidad y grandes resultados para la organización.

Otros autores como González (2015), quien hace un recorrido de la gestión humana a lo largo de la historia, se centra en la selección de personal; este proceso reconoce las competencias en las personas para poder elegir a los colaboradores idóneos en las organizaciones. La gran diferencia con otros autores, es que González no acaba el proceso de selección de personal al recibir la solicitud de empleo, sino que, establece que en ese momento, las organizaciones tienen la oportunidad de identificar los aspectos más relevantes, para que la vinculación de un trabajador sea exitosa y perdure en el tiempo; en este orden de ideas, el proceso de selección de personal se entiende como “un proceso de toma de decisiones cuyo objetivo es la incorporación de los trabajadores más adecuados a las necesidades de una organización. Se convierte así en una de las funciones estratégicas del área de recursos humanos” (González, 2015, p. 25).

Por lo estudiado y analizado, la literatura es rica en opiniones referentes a los procesos de selección de personal y en gran medida evidencia las diferencias que existen entre quienes escriben al respecto, pues si bien algunos no reconocen lo estratégico de la Gestión Humana y los procesos de selección de personal, otros lo ven como el momento en el que la organización puede lograr el éxito si alcanza establecer e identificar no solo

las competencias técnicas, sino las competencias blandas del candidato, que impacten y permitan que las relaciones laborales sean sostenibles en el tiempo, cubriendo las necesidades de las organizaciones, y por lo tanto, convirtiendo en estratégico el proceso de selección de personal.

El proceso de selección de personal debe considerarse estratégico en las organizaciones y en gran medida en las instituciones de educación superior, teniendo en cuenta las exigencias de los entes de control como el Ministerio de Educación Nacional, así como los cambios constantes que el mundo actual le presenta a las organizaciones y que las lleva a escoger el personal idóneo para su funcionamiento. Las instituciones de educación superior buscan la excelencia académica a través de procesos de educación y formación robustos, que les permitan contar con el personal docente más cualificado y de esta manera, puedan construir conocimiento con los futuros profesionales y los forme de manera integral.

Por lo tanto, los procesos de gestión de los sistemas de educación demandan no solo la necesidad de un docente directivo o un gestor de la educación, sino también factores como la planeación, equidad, calidad, manejo de recursos, participación de la comunidad y rendición de cuentas ante esta; todo ello, para generar resultados óptimos y la prestación de mejores servicios (Rico, 2016, p. 57).

En este sentido, las instituciones de educación superior u otras organizaciones requieren en sus procesos, la aplicación de estrategias que generen valor y permitan el mejoramiento continuo.

Teniendo en cuenta ello, las IES a través de su principal función que es la generación del conocimiento, pueden aportar al interior de su estrategia la valoración de los intangibles, cuando se ajustan o se adoptan modelos como los de gestión del capital intelectual en el personal administrativo, socio estratégico de las tres funciones misionales de las universidades, es decir la investigación, la extensión y la docencia (Mosquera, 2011, p. 86).

De lo antes mencionado, es posible inferir que toda institución de educación superior debe seguir un modelo de gestión como generadoras del conocimiento, ajustándose a las necesidades organizacionales, para lo cual el personal administrativo y más aún el docente, siendo soporte de los procesos misionales, deberán tener un proceso de selección exitoso, con el fin de no retrasar procesos que son cruciales para el funcionamiento de las instituciones de educación superior.

En consideración a lo antes señalado, es claro que las instituciones de educación superior deben considerar el modelo de gestión adecuado para escoger su personal, sin embargo, también es importante anotar que por estar vigiladas por el Ministerio de Educación Nacional, el modelo de negocio de las instituciones de Educación Superior, parte de los conceptos básicos del Ministerio, tal como lo menciona la ley 30 de 1992 en el artículo 28, las instituciones universitarias tienen “derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes” (Ley 30, 1992, art.28), esto quiere decir que las IES guardan autonomía de conformidad como lo establece la ley que las rige y el principio de la Constitución Política de Colombia.

Conforme a lo dicho y con relación a la ley 30 de 1992 se establece que las instituciones de educación superior pueden ser constituidas por personas naturales y jurídicas y en cuanto a la vinculación del personal docente menciona en el artículo 106 que:

las instituciones privadas de Educación Superior podrán vincular profesores por horas cuando su carga docente sea inferior a la de un profesor de medio tiempo en la misma universidad, bien sea mediante contratos de trabajo o mediante contratos de servicios, según los períodos del calendario académico y su remuneración en cuanto a honorarios se refiere, corresponderá a lo pactado por las partes; pero que en ningún caso podrá ser inferior al valor de cómputo hora resultante del valor total de ocho (8) salarios mínimos dividido por el número de horas laborables mes (Ley 30, 1992, art.106).

En mención a lo anterior, es claro anotar que, en su autonomía, las IES establecen las competencias que el personal docente y administrativo debe tener contemplando aspectos de formación y calidad académica y teniendo en cuenta otras consideraciones relevantes de las leyes en cuanto a las horas de trabajo docente tal y como lo menciona el artículo 71 “los profesores podrán ser de dedicación exclusiva, de tiempo completo, de medio tiempo y de cátedra. La dedicación del profesor de tiempo completo será de cuarenta horas laborales semanales” (Ley 30, 1992, p. 31).

Claramente la formación del recurso humano en las IES es fundamental, siendo este el compromiso que tiene cada uno de los funcionarios, docentes y administrativos para aportar al funcionamiento y fortalecimiento de la

institución, así mismo, el conocimiento de herramientas tecnológicas que faciliten el aprendizaje se convierte en un aspecto para tener en cuenta en la formación de los estudiantes y en proyectos de investigación. Tal como lo menciona Aramburu (2000),

es desde la perspectiva del proceso de apropiación y uso del conocimiento que se dé al seguimiento y evaluación por parte de individuos, de organizaciones (citado por Barrera, 2009, p. 188), o de la comunidad y de las instituciones sociales básicas de la sociedad, involucradas en los proyectos de I+D+i para el desarrollo, que se pretende lograr que el conocimiento fortalezca las comunidades u organizaciones, para solucionar sus problemas y construir su futuro (citado por Barrera, 2009, p.188).

Para poner en funcionamiento un programa académico de Educación Superior, es necesario contar previamente con el registro calificado del mismo, este será otorgado por el Ministerio de Educación Nacional a las IES legalmente reconocidas en Colombia. La vigencia del registro calificado “será de siete años contados a partir de la fecha de ejecutoria del acto administrativo” (Decreto 2566, 2003, p.5). En el registro ante el Ministerio, se establecen los requisitos mínimos que se deben tener en cuenta para establecer la planta del personal docente y administrativa de la institución.

Continuando con lo expuesto en el párrafo anterior, toda institución de educación superior tiene en su planta de personal el recurso más valioso para ejercer su actividad principal, y tal como lo menciona Martín, Segredo y Perdomo (2013), “la efectividad de una universidad estará condicionada por la eficiencia y calidad del capital humano que se desempeña fundamentalmente en la función docente – investigativa” (p. 290); esta afirmación es posible teniendo en cuenta que la misión de toda IES se concentra en los procesos de educación y formación así como de investigación, por lo cual el personal docente debe estar enfocado en la misión de la institución y su modelo pedagógico institucional. Por lo tanto, el personal docente de una institución de educación superior debe tener las competencias para generar en los estudiantes habilidades y necesidades por crear, innovar, desarrollar proyectos o ser partícipes de ellos, así como impartir los mismos de manera positiva a la comunidad, buscando siempre una sociedad más justa y equitativa. Así como en cualquier otra organización, en las IES el tema de los recursos o capital humano es de suma importancia, debido a que son quienes hacen eficientes los procesos y le agregan calidad a los mismos.

Por lo expuesto anteriormente, es que en la literatura se encuentran conceptos en los que se entiende cómo el capital humano es de vital importancia para incidir en los resultados organizacionales, y por supuesto, un personal mayormente cualificado supondría más avances para todas las organizaciones, ante esto, algunos autores dicen que “con una buena administración del capital humano se impulsa su rendimiento y desarrollo y permite fomentar en las personas el establecimiento de metas y objetivos que impulsen el rendimiento de la organización y estimulen compromiso para generar progresos en ella” (Martín, Segredo & Perdomo, 2013, p. 290). Para las instituciones de educación superior contar con personas altamente calificadas le significa impulsar los resultados organizacionales, por lo cual se debe dar importancia a los incentivos, capacitaciones y bienestar en general, que los impulse a actuar comprometidos por la organización.

La institución de educación superior estudiada nace cuando un grupo de profesionales con vocación altruista, dedicados a diferentes procesos de formación, ven que, desde la educación superior, aplicando nuevas estrategias educativas, resumidas en la flexibilidad, movilidad, competencias, formación integral, créditos académicos y ciclos propedéuticos pueden contribuir a la construcción de un nuevo país incluyente, equitativo y con verdadera justicia social. Con este propósito, se realiza un estudio que permite concretar la creación de la Corporación [...] en la ciudad de Barranquilla (Atlántico), como una nueva posibilidad para la incorporación de la población estudiantil de la Costa Atlántica, y de otras regiones geográficamente viables, al universo de la educación superior (Corporación Universitaria Americana, s.f. a, párr. 1).

Posteriormente se abrirían las puertas de la sede Medellín y Montería. Los fundadores de la institución de educación superior analizada,

durante varios años han cimentado procesos de formación en educación para el trabajo y el desarrollo humano, con programas que, por su pertinencia, calidad y objeto social, se han extendido a toda la Región Caribe y Andina y a diferentes departamentos del interior del país (Corporación Universitaria Americana, s.f. a, párr. 10).

Además, es importante anotar que la institución trabaja para mejorar constantemente sus procesos académicos y administrativos, “basándose en el capital humano, flexibilidad curricular y recursos financieros que permiten el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción” (Corporación Universitaria Americana, s.f. b, párr., 1) e sus estudiantes. En cuanto a los

procesos de la institución, existen unos considerados estratégicos, otros de apoyo y unos misionales como la Educación y Formación, por lo que el proceso de selección docente es de vital importancia al momento de generar estrategias que permitan lograr resultados satisfactorios en la prestación del servicio y frente a entes reguladores como el Ministerio de Educación Nacional.

Haciendo un análisis en relación con el proceso mismo de selección de personal en la institución de educación superior analizada, se tiene inicialmente la definición del perfil del cargo, donde el líder de proceso que genera la vacante, en equipo con el profesional del área de Talento Humano lo estructuran. Al ahondar en esta parte del proceso, algunas organizaciones no le dan la debida importancia a la definición del perfil, pero al momento de seleccionar el personal y más en los procesos de Educación y Formación, debe quedar bien estructurado lo que se necesita de la persona que ingresará a la organización, es en la definición del perfil donde el líder de proceso ve reflejada las necesidades del área, que se satisfacen con un personal idóneo.

Posteriormente, se realiza el reclutamiento, seleccionando las hojas de vida idóneas, a partir de los requerimientos de la vacante generada. Como resultado de este proceso, se presenta el primer encuentro con el candidato, en donde se realizan las pruebas y entrevistas pertinentes; este, es un momento crucial para cualquier organización, puesto que, en el caso de la institución de educación superior, podrá establecer cuáles son los aspectos técnicos y las competencias blandas, a través de las cuales se reconocerá la capacidad de establecer relaciones a largo plazo, la afinidad con otros mediante pruebas de trabajo en equipo, sentido de pertenencia, liderazgo, entre otros; es entonces cuando la organización puede comparar entre los candidatos preseleccionados y establecer el que mejor dé respuesta a las necesidades del área, proyectándose como un talento humano estratégico que trabaje por alcanzar los resultados organizacionales.

Por lo antes mencionado, es que las entrevistas no deben ser improvisadas, deberán ser preparadas con la información previa del candidato y las necesidades del área donde se encuentra la vacante; en el caso de la selección docente, la entrevista y la prueba de presentación de una micro clase, permite vislumbrar la capacidad que tiene el candidato docente para cautivar a sus estudiantes, la entrevista es el momento de verdad, en el cual este expone su forma de enseñar y su carácter. Y es la oportunidad de la organización de contratar una persona que proyecte e impacte positivamente, o es el momento en el que decida de forma errada no logrando identificar los aspectos más relevantes para su contratación a largo plazo.

La selección docente para una institución de educación significa escoger a la persona que impactará directamente en el proceso de Educación y Formación como proceso misional. Claramente, en el aula un docente enfrenta diversas situaciones que debe saber solucionar, y es mucho más sencillo si tiene la inteligencia emocional y las competencias blandas que le permitan abordar con tacto algunos temas diferentes a su disciplina. Por lo que, en la selección docente, más allá de los conocimientos y la formación académica, se deben evaluar otros aspectos y ser muy perceptivos para poder escoger el candidato docente más idóneo. Una vez seleccionada la persona que cubre la vacante, se hace una inducción, dónde se explican los procesos y las funciones que se desarrollarán por parte del nuevo colaborador.

En este proceso de selección de personal la organización debe ser estratégica, pues el talento humano que ingresa aportará sus conocimientos, pero además, establecerá vínculos y adquirirá elementos al interior de la institución, que de no ser valorados, pueden hacer que el seleccionado se vaya a otro lugar, llevándose información valiosa; es claro que en este punto muchos autores han hablado de estrategia, algunos más que otros, pero es Ulrich (2006) quien expone cómo las áreas de recursos humanos y sus profesionales pueden o deben convertirse en protagonistas de la cadena de valor de las compañías. El encargado de la selección de personal o profesional de recursos humanos debe estar atento al contexto y a las partes interesadas en la organización, con el fin de responder a sus necesidades mediante las prácticas de recursos humanos (Usher & Alcaraz, 2005). De lo expuesto, se establece cómo las organizaciones deben considerar el proceso de selección de personal, el cual está inmerso en la Gestión del Talento Humano, indispensables y estratégicos en la construcción de resultados alineados con las políticas institucionales y con los planes de acción proyectados por las organizaciones.

Para el caso de la institución objeto de estudio, por ser una organización que ofrece servicios de educación superior, se deberán evaluar todos los aspectos de las partes interesadas, principalmente de los estudiantes, en ese orden de ideas, las entradas en los procesos misionales de la institución, serán el insumo del encargado de Talento Humano, buscando proyectarse en una selección docente acorde con estas necesidades y que genere candidatos integrales e idóneos para construir y hacer cumplir las políticas institucionales acordes con el proyecto educativo institucional (PEI), en este, se enuncia “la misión, visión, principios y valores, políticas y estrategias” (Corporación Universitaria Americana, 2015, p. 4), dónde el docente guiándose por un

modelo constructivista, busca cambiar el aula por un espacio en el cual los futuros profesionales construyan su propio conocimiento mediante un trabajo práctico y colaborativo, se sientan líderes del trabajo en equipo y el docente sea su guía. En relación con lo antes dicho, es claro que un proceso de selección de personal no puede ser ajeno al PEI que se tiene, porque se estaría escogiendo un personal docente distante a las necesidades de la organización y de lo que piden las partes interesadas.

En la IES analizada, se ha venido entendiendo esto y aunque la ubicación del proceso de selección de personal es de apoyo en el mapa de la institución, los encargados de la selección docente vienen articulando las necesidades de los estudiantes con la selección de un docente integral, que además de ser académico, tenga experiencia con el sector real y que impacte positivamente con sus acciones y con su ejemplo al futuro profesional. Es entonces cuando el reto para las áreas de recursos humanos se vuelve cada vez mayor, porque deben asegurarse que el talento humano seleccionado sea idóneo y debe garantizar las prácticas que incentiven al trabajador a permanecer en la compañía; es por ello que Ulrich (2006) menciona que es importante reconocer el valor que las organizaciones crean para sus empleados, directivos de línea, clientes e inversores, por lo que los RR.HH deben proporcionar valor y medir el impacto; organizar los recursos para alcanzar este valor y preparar a los profesionales del área para retos futuros sin dejar de lado el pasado (Usher & Alcaraz, 2005).

Los cuatro roles claves como una de las mayores contribuciones de Ulrich son: Socio estratégico, experto administrativo, Adalid de los empleados y Agente de cambio (Ulrich, 2006, p. 56).

Metodología

El estudio a partir de los datos recolectados permitió crear un marco teórico y epistemológico para determinar los factores más relevantes que deberían ser investigados en el objeto de estudio. A partir de este estudio exploratorio, se seleccionaron una serie de conceptos o variables y se midieron de forma independiente con el fin de describirlas. Este tipo de estudio pretende detallar las características más relevantes de la población que se desea estudiar. Por lo tanto, en el presente diagnóstico se hizo una descripción de lo que actualmente sucede al interior de una institución de educación superior, frente al proceso de selección de personal y se comparó con los modelos de gestión que se aplican en las otras sedes, llegando a

conclusiones y recomendaciones, a la luz de los modelos organizacionales actuales.

Por su parte el método empleado en la investigación es de tipo inductivo, pues se partió del análisis de diferentes estudios que se han realizado sobre la gestión humana, el proceso de selección de personal, el proceso de personal como estratégico en las organizaciones, y la generación de valor por parte del capital humano. Así mismo, el presente estudio se basó en la observación de los hechos al interior de la institución de educación superior, fundamentado en la experiencia y el contacto directo con las personas que dirigen y hacen parte del proceso de selección de personal. Teniendo en cuenta ese método inductivo, se procedió a diseñar una investigación de tipo mixta, dando mayor preponderancia a lo cualitativo, pues se recolectaron “datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 7).

Se recolectó información en la institución de educación superior objeto de estudio, utilizando como herramientas las entrevistas semiestructuradas hacia aquellos funcionarios que intervienen en el proceso de selección de personal, y hacen parte del área académica y de bienestar institucional. El presente estudio se apoyó inicialmente en fuentes secundarias, para ello se contó con bases de datos indexadas especializadas, repositorios digitales de universidades nacionales e internacionales, y red de revistas científicas digitales que aportaron estudios acerca de la gestión humana y el proceso de selección de personal en las organizaciones, empresas de servicio.

En gran medida se solicitó información valiosa a la institución a través del área encargada de selección de personal, aportando a la investigación las variables susceptibles de estudio, en este caso el reclutamiento y selección de personal. Por otra parte, se recurrió a las fuentes primarias por medio de la realización de una entrevista semiestructurada al director académico y al director de bienestar institucional, para una posterior interpretación de los resultados obtenidos. Se transcribió la información indagada, a través de las herramientas de recolección, y teniendo en cuenta los conceptos y/o palabras más relevantes, se realizó una interpretación a la luz de las teorías referentes, analizando los datos obtenidos mediante la entrevista, y de esta forma encontrando y resaltando segmentos de interés dentro de los datos, como parte de la interpretación de los resultados.

Resultados

Una vez analizada la información obtenida, se logró entender el proceso de selección de personal en la organización objeto de estudio. Se entendió que es un proceso por fases o etapas, que inicia con el reclutamiento de hojas de vida, las cuales son recepcionadas por el área de Talento Humano, y ha recibido previamente un requerimiento de personal del cargo vacante. Dando paso a la siguiente etapa, se procede a preseleccionar los candidatos y se da paso a la psicóloga de Talento Humano, quién realizará las pruebas psicotécnicas y técnicas (administrativos). Para el caso de los docentes, los candidatos preseleccionados por psicología son remitidos a la directora Académica y Coordinador de Programa, quienes convocan a una prueba de idoneidad, con el objetivo de evaluar las competencias y habilidades en Docencia.

Una vez realizadas las pruebas técnicas en administrativos y las pruebas de idoneidad en el caso de los docentes, el profesional en psicología del área realizará las pruebas psicotécnicas para medir el comportamiento del candidato, que será contrastada con la entrevista psicológica, lo que permitirá presentar un informe de forma individual, en donde se evidenciará la evaluación de las habilidades descritas para cada cargo. Además, psicología se encarga de verificar los datos consignados en la hoja de vida y entregar el informe al área de talento humano, quien entrega la orden de exámenes médicos a los candidatos que cumplan con las fases anteriores. En el caso de las hojas de vida de los docentes seleccionados, son verificadas además por la Dirección Académica, quién en comité con el área de talento humano, se encargan de aplicar los ajustes salariales necesarios, de acuerdo con el estatuto profesoral vigente.

Se encuentra que las personas encargadas del proceso analizado son psicólogas de profesión y conocen las fases del proceso de selección, coincidiendo en afirmar que lo primero que se realiza es un reclutamiento de hojas de vida, no especificando si al momento de la entrevista la vacante se publica interna o externamente, pero de acuerdo al procedimiento suministrado se establece que, lo primero es divulgar la vacante del cargo de forma interna y si no se cuenta con el perfil requerido se recluta de manera externa. Por otra parte, la directora de Bienestar Institucional, quien es la encargada del proceso, directamente participa en la mayor parte de las etapas del proceso de selección de personal, es psicóloga de profesión, mientras que la directora Académica es quien realiza el requerimiento de personal docente, por lo cual encontramos que su intervención directa en el proceso

se presenta cuando se realiza la selección de personal docente y cuando se realiza la ponderación de las hojas de vida docente.

Por su parte y teniendo en cuenta a ley 30 de 1992 donde se establece que para los docentes se deben evaluar las competencias al momento de impartir una clase a un grupo determinado, esta institución objeto de estudio realiza una prueba de idoneidad docente a través de una micro clase, que difiere con la realizada al personal administrativo, donde las pruebas técnicas serán más específicas de cada área y de acuerdo con el cargo vacante. Se encuentra además que, se hace una reunión y revisión por parte del comité de talento humano para revisar requisitos mínimos establecidos para la vacante, y posteriormente, se escogen las hojas de vida que cumplen con los requisitos. Dando continuidad al proceso, se tiene que la Directora Académica interviene desde su cargo detectando y analizando las necesidades de selección docente, así como también, se hace descripción y análisis de la vacante como tal, se define el perfil y se pasa a talento humano, luego se hace una revisión de los requisitos mínimos, se concreta una entrevista, se hacen las pruebas técnicas y por último, una entrevista final con el jefe inmediato; para el caso de los administrativos, la encargada de Talento Humano en unión con el líder de proceso, definen las características del perfil.

En lo concerniente a las fuentes de reclutamiento más utilizadas, a través de las fuentes primarias de información se logró establecer que se utilizan fuentes internas y externas, el voz a voz, la recomendación de docentes, el correo institucional, las redes sociales, y el portal donde se publica la vacante. Así mismo, se menciona que las herramientas más utilizadas en el proceso de selección de personal son las pruebas psicotécnicas, las pruebas específicas o de conocimiento, dependiendo si es docente o administrativo, las entrevistas individuales y para los docentes la micro clase en grupo. Ya en la fase de la entrevista, las personas entrevistadas reconocen que los métodos utilizados para conocer al candidato son preguntas, con el propósito de indagar datos personales (nombre, apellido otros), como preguntas abiertas y situacionales para ver reacción o solución ante alguna situación problema. Entre las pruebas psicotécnicas, se tiene una combinación entre aspectos personales y aptitudinales.

Por lo tanto, una vez la persona es seleccionada, se le informa vía telefónica acerca de la decisión, mientras que no existe una comunicación para aquella persona que no pasa el proceso. Se pudo evidenciar que se maneja un banco de hojas de vida para un proceso o vacante futura. De lo que se tiene en cuenta

en las hojas de vida, se mencionan aspectos como formación académica, experiencia laboral, perfil profesional y en el caso de docentes investigadores, se tienen en cuenta logros, reconocimientos y publicaciones; así mismo, se menciona que para realizar la verificación de las referencias que aparecen en la hoja de vida, desde la Dirección Académica y Talento Humano, lo que hace es llamar a las referencias que aparecen en la hoja de vida, para confirmar los datos suministrados por el candidato, desde los procedimientos se establece un formato de verificación de referencias, que reposa en la hoja de vida de cada funcionario seleccionado.

Por otra parte, los demás documentos que se solicitan para anexar a la hoja de vida corresponden a la copia de cédula, copia del diploma y todos los certificados mencionados en su currículum. Se evidencia que no se le solicitan documentos adicionales inicialmente al candidato, sino una vez que se ha culminado el proceso y la persona queda vinculada al cargo. Así mismo, se envía al candidato seleccionado a la realización de exámenes médicos ocupacionales terminado el proceso de selección. En el caso de los aspectos que se consideran de mayor importancia, las fuentes primarias de información permitieron evidenciar que, para la selección del candidato, debe existir un equilibrio entre las competencias duras que se refieren al conocimiento específico, con las competencias blandas que hacen relación a las relaciones interpersonales.

Los resultados obtenidos a través del estudio, permite a los directivos de la institución de educación superior, identificar y contar con información oportuna para la toma de decisiones, que coadyuve a robustecer su proceso de selección de personal, logrando mejores resultados organizacionales, y basados en la efectiva gestión del talento humano. Así mismo, esta investigación permite que las otras sedes de la institución de educación superior estudiada y otras organizaciones de Educación Superior consideren cambios en sus procesos de selección de personal, con miras a una efectiva gestión del talento humano, orientado al logro de objetivos organizacionales y alineados a los objetivos individuales. Además, la revisión del proceso de selección de personal y la propuesta de un plan de mejora que permita identificar el candidato idóneo para la ocupación de un cargo vacante y que aporte a la obtención de resultados organizacionales de manera estratégica, es el principal objetivo que se tiene del presente proyecto de investigación, con relación a lo antes mencionado.

Conclusiones

En la institución de educación superior objeto de estudio, se cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal que, de acuerdo con lo analizado, se constituye en un proceso de apoyo a los demás, por lo cual se recomienda actualizar las fases del proceso, a la luz de nuevos modelos que tienden a considerarlo como estratégico. Lo anterior, teniendo en cuenta que el proceso de selección de personal es de gran importancia en la gestión del talento humano, porque es el que permite identificar las competencias y habilidades de quienes llegan a integrar el equipo de trabajo. Si bien las personas son las que permiten que se lleven a cabo los procesos, son ellas mismas las que en un principio son evaluadas por otras para cumplir con todos los requisitos necesarios, con el fin que hagan parte integral de la organización y aporten a las estrategias planeadas.

En consideración con los modelos actuales y teniendo en cuenta la importancia de la selección de personal en una institución de Educación Superior cuyo principal proceso misional es la Educación y la Formación, se propone la Gestión por Competencias, concepto que fue acuñado por primera vez por David Maclelland, y se debe a que en la época de su desarrollo, los métodos utilizados no eran buenos predictores del desempeño profesional, debido a que solo valoraban los títulos universitarios, el expediente académico, pruebas de conocimientos, aptitudes y test de inteligencia, para lo cual en su lugar, se propuso la valoración de lo que él llamó competencias como predictores eficaces del futuro éxito en el puesto de trabajo.

Continuando con lo propuesto anteriormente y teniendo en cuenta lo encontrado en la institución objeto de estudio, la Gestión por competencias es un modelo integral, que busca identificar en el candidato sea docente o administrativo, sus competencias blandas a parte de los conocimientos y experiencia previamente adquiridos, precisamente porque las competencias que se pueden diferenciar son: los conocimientos, las habilidades duras y blandas y las aptitudes (González, 2015). Es relevante tener en cuenta este modelo, debido a que permite establecer aquellos aspectos que anteriormente no eran considerados vitales, y que de una u otra forma, son la clave para que las relaciones laborales sean de largo plazo, y en el caso particular de una institución de Educación Superior, que de acuerdo a su misión busca formar seres humanos integrales, se convierte en un pilar para el proceso de selección de personal, identificar en el docente aspectos que trascienden los conocimientos, permitiendo a las personas interactuar con otros, relacionarse, y lograr que las nuevas generaciones crezcan completamente aportando a una sociedad más justa, equitativa e incluyente.

Por lo tanto y teniendo en cuenta lo mencionado, la institución objeto de estudio debe considerar incluir otros aspectos que se exige a las personas hoy en día en su proceso de selección de personal, tal como lo menciona Marzano (2011), “ahora es necesario desarrollar las cualidades comportamentales (cuidar la imagen, saber venderse, imponerse...)” (p. 16) y es claro que para evaluar otras competencias, como la forma en que se relacionan las personas y cómo se comportan frente a diferentes situaciones, las entrevistas individuales que actualmente contempla el proceso de selección de la organización objeto de estudio no son suficientes, por lo que se recomienda la utilización de entrevistas que permitan evaluar el comportamiento de los candidatos en diferentes situaciones; esto se puede lograr mediante la técnica conocida como “Assessment Center” que busca “detectar dichas competencias mediante una serie de actividades evaluadas por un panel de observadores” (Conexiónesan, 2016, párr. 3).

La técnica propuesta a la institución de educación superior, está constituida por varios elementos que no siempre se utilizan de manera simultánea, por lo tanto, se podría optar por: pruebas situacionales, con el fin de plantear una situación específica relacionada al puesto de trabajo, ante el cual se debe proponer una solución; también se podrían realizar las pruebas con intervención de líneas de mando, en la cual participan directivos del área involucrada, o las dinámicas grupales con juegos de rol (“role-playing”), a través del cual se asume un rol ante una determinada situación planteado por la persona que realiza la entrevista (Conexiónesan, 2016); los elementos mencionados, permiten evaluar las conductas del candidato y es una forma de observar con más detenimiento las competencias blandas del mismo, que hoy por hoy son vitales en la permanencia de los colaboradores en las organizaciones.

Por otra parte, se tiene que el número de investigaciones en Colombia y más específicamente en la región y zona de influencia de la organización objeto de estudio, son escasas, sin embargo, el estado del arte de investigaciones realizadas fuera del país permitió tener una visión más amplia de lo que significa el proceso de selección de personal en las organizaciones como fase fundamental en la Gestión del Talento Humano. Así mismo, se tiene que el diagnóstico realizado en la institución de educación superior arroja resultados que permiten evaluar una parte importante de los aspectos para tener en cuenta para mejorar el proceso de selección de personal. Es así como se logra entender un proceso de selección de personal completo, que evalúe aspectos técnicos y competencias, para establecer relaciones laborales de largo plazo.

Finalmente, el estudio a través de su estado del arte, es un referente de próximas investigaciones que impliquen conocer e identificar cómo se está llevando a cabo el proceso de Gestión del Talento Humano en la ciudad de Montería y la región, y principalmente el proceso de selección de personal en otras instituciones de educación superior, desarrollando aportes que permitan a los directivos de alto nivel, entender la importancia de este proceso para el logro de los objetivos estratégicos organizacionales, principalmente, porque las pocas investigaciones realizadas en Colombia, permiten apreciar que no son vistos de forma estratégica y sí de manera operativa, aun cuando en otras regiones del mundo se demuestra lo contrario y las personas son pilares para el desarrollo de los procesos misionales de la organización, de allí la relevancia de un proceso de selección exitoso.

Referencias

- ¿Qué esperan las organizaciones en gestión humana? (14 de agosto de 2015). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/esperan-organizaciones-gestion-humana-34326>
- Barrera, V. (2009). *Diseño de un modelo de seguimiento y evaluación de los proyectos de I+D+i para el desarrollo: aplicación a la zona de Saraguro-Ecuador* (Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Madrid). Madrid, España. Recuperado de: <https://www.deberes.net/tesis-doctorales/espana/desarrollo-socioeconomico/disenio-de-un-modelo-de-seguimiento-y-evaluacion-de-los-proyectos-de-idi-para-el-desarrollo-aplicacion-a-la-zona-de-saraguro-ecuador/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D. F: Mc Graw Hill. Recuperado de: https://www.academia.edu/35952063/CHIAVENATO_Idalberto._Gesti%C3%B3n_del_talento_humano._3ra_Edici%C3%B3n._McGraw_Hill
- Conexiónesan. (22 de noviembre de 2016). *El assessment center: una herramienta para evaluar competencias*. Conexión ESAN. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/11/el-assessment-center-una-herramienta-para-evaluar-competencias/>
- Congreso de Colombia (28 de diciembre de 1992). Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. [Ley 30 de 1992]. DO: 40.700.
- Corporación Universitaria Americana (2015). *Proyecto Educativo Institucional*. (Acuerdo número 001 del 10 de septiembre de 2015). Recuperado de: <https://americana.edu.co/barranquilla/wp-content/uploads/2019/02/21-pei.pdf>
- Corporación Universitaria Americana (s.f. a). *Presentación/Historia*. Corporación Universitaria Americana. Recuperado de: <https://www.americana.edu.co/portal/presentacion-historia.html>
- Corporación Universitaria Americana (s.f. b). *Política de calidad*. Recuperado de: <https://americana.edu.co/barranquilla/sistema-de-gestion-de-la-calidad/>
- Gómez, C. (2011). *El salario emocional*. Bogotá, Colombia: Colegio de Estudios Superiores de Administración. Recuperado de: <https://repository.cesa.edu.co/>

bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6

- González, M. (2015). *Selección de personal*. Buscando al mejor candidato. México: Alfaomega.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D. F.: Mc Graw Hill. Recuperado de: https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Martín, X., Segredo, A. & Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295.
- Marzano, M. (2011). *Programados para triunfar, Nuevo capitalismo, gestión empresarial y vida privada*. México: Tusquets Editores. Recuperado de: <https://philarchive.org/archive/BOUCYE>
- Mosquera, L. (2011). *Gestión del capital intelectual de las instituciones de educación superior. Caso Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales* (tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia). Manizales, Colombia. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/8177>
- Presidente de la República de Colombia. (2003). Por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior y se dictan otras disposiciones [Decreto 2566 de 2003].
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1) 55-70.
- Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Usher, E. & Alcaráz, J. M. (2005). Dave Ulrich: “Muchos profesionales necesitan aprender cómo contribuir estratégicamente al negocio, cómo leer un ‘business plan’ y traducirlo en acciones”. *Capital Humano: Suplemento Selección de Personal*, 193, 76 – 80.
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: Mc Graw Hill. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

CAPITAL HUMANO Y RENDIMIENTOS DE LA EDUCACIÓN EN EL ÁREA

Sami Gabriel Coavas-Blanquicet *

Bunny Coavas Blanquicet**

* Magíster en Economía, Economista, Administrador de Empresas. sgabrielcb@gmail.com

** Magíster en Psicología Clínica, Psicóloga. bunny0213@hotmail.com

Resumen

Usando los datos de la GEIH 2017 se calculan las tasas de rendimiento de la educación en el área metropolitana de la ciudad de Montería mediante el modelo Minceriano; adicionalmente, se amplía este modelo mediante el uso de la técnica spline calculando el rendimiento de la educación primaria, secundaria y universitaria y por último, se prueba la existencia del premio a la obtención de títulos. Los resultados muestran que el salario incrementa conforme aumenta la escolaridad y en cuanto a la importancia de los títulos, se concluye que hay un efecto significativo en los títulos de bachiller y universitario, 25% y 65% aumento salarial respectivamente frente a aquellos que no se educaron.

Palabras clave: Capital humano, Educación, Experiencia, Rendimientos de la Educación, Salario.

Introducción

Cuando se habla de capital humano, nos referimos al valor adherido al sujeto por las capacidades y habilidades adquiridas mediante la preparación y el entrenamiento en el ámbito educativo que le permitirán desarrollarse y desempeñar sus labores productivas (OCDE, 1996).

Para hablar de capital humano debemos incluir la educación, experiencia, entrenamiento de programas de formación formales e informales y el día a día. Y “el desarrollo del concepto de educación se consolidó en la teoría del capital humano, destacando la inversión en la gente como un factor fundamental para el crecimiento y bienestar de los países” (Cardona, Montes, Vásquez, Villegas & Brito, 2007, p.7).

La tesis central de la teoría del capital humano radica en la correlación existente entre productividad y mejora salarial, la cual es posible a partir de la inversión en sí mismo (Díaz, 2018). De ahí que

Existe una gran tradición de análisis económico que confirma que los individuos más educados ganan salarios más altos, experimentan menor desempleo y trabajan en ocupaciones más prestigiosas que los individuos menos educados. Esto es, existe una percepción creciente que la educación juega un papel fundamental en el análisis moderno de la economía laboral y de capital humano (Barceinas, 2001, p.1).

Entonces, si la educación tiene rentabilidad económica que mejora de calidad de vida de las personas, entonces se convierte en un elemento a considerar por los hacedores de política pública, resultando relevante conocer los beneficios asociados a los años y grados de escolaridad de los individuos en una sociedad.

El propósito de este documento es calcular, analizar e interpretar la tasa de rentabilidad de la educación en Montería, a través del modelo planteado por Mincer usando los microdatos de la Gran Encuesta Integrada de Hogares –GEIH– del año 2017 realizada por el Departamento Administrativo de Estadísticas (DANE). Para ello el documento está organizado así: la primera es este marco introductorio, seguidamente se revisan los principales aportes teóricos entorno al capital humano, críticas y determinación de la relación empírica entre la educación y salarios, la tercera parte presenta la estrategia metodológica a usar, seguidamente la descripción de los datos, la quinta parte se muestran los resultados. En último término, se concluye.

Marco teórico

Cuando hablamos de capital humano, nos referimos al valor adherido al sujeto por las capacidades y habilidades adquiridas mediante la preparación y el entrenamiento en el ámbito educativo que le permitirán desarrollarse y desempeñar sus labores de manera productiva.

A partir de lo anterior, se hace necesario considerar la educación, como un componente esencial en el desarrollo económico de un país (Villalobos & Pedroza, 2009), puesto que la inversión de una persona en ella dará como resultado la obtención de mejores habilidades y capacidades (capital humano), esto para la economía se convierte en producción, y para el sujeto en una oportunidad de mejorar su bienestar.

Psacharopoulos (citado por Urciaga & Almendarez, 2008) expresa que existe evidencia internacional que confirma la relación directa y permanente de la educación y los ingresos de una nación; es decir entre mayor sea ésta, serán mayores las percepciones que se posean, sugiriendo una relación inversa entre desarrollo y las tasas de rendimiento de la escolaridad, que son mayores en los países menos desarrollados, y menores en los más desarrollados (Barceinas, 2001).

Por otro lado, al hablar de capital humano, es absolutamente necesario mencionar al economista Becker (1964), quien en las líneas de su libro “Human Capital”, realizó diversas propuestas del concepto de capital humano, entre ellas se encuentra la afirmación que las personas consumen no sólo buscando una satisfacción inmediata sino también ganancia a la postre, es por eso que se puede decir que invierten en educación, porque reconocen que a ulterior podrán obtener beneficios de aquello que consumieron (Tovar, 2017). Angulo et al. citado por Pérez-Fuentes & Castillo-Loaiza (2016), señalan que:

Sería coherente la idea de que la acumulación de capital humano y de formación laboral produzcan incrementos en la productividad en función de la actividad que se realice; sin embargo, el capital humano conseguido por un individuo antes de entrar al mercado laboral no condiciona una adecuada productividad laboral por sí solo, se deben tener en cuenta una serie de condiciones y factores exógenos a la formación adquirida, por ejemplo, la posibilidad de encontrar un trabajo donde pueda desarrollar plenamente sus conocimientos y formación, donde la expectativa

respecto a su remuneración sea satisfecha y las motivaciones psicológicas o sociales contribuyan a mejorar su ambiente laboral (p. 653).

Esto quiere decir entonces que se requieren de ciertos componentes, que a la final en conjunto serán indicadores del valor del capital humano; se considera la existencia 4 pilares determinantes para el desarrollo tales como:

Educación formal e informal

Es obtenida de manera individual (inversión propia) o empresarial (inversión en capacitación a empleados). Ésta es adquirida en 3 niveles educativos, primaria, bachillerato y pregrado universitario. Ello capacitará al sujeto para el ingreso al mercado laboral de acuerdo con el nivel de educación obtenida, pero no a una labor específica.

Becker (1983), afirma que la educación formal o informal aumenta la productividad del individuo, permitiéndole acceder a una mejor remuneración económica.

Salud

Sin lugar a duda este componente determinará el desempeño que se tenga en el trabajo y la vida útil como trabajador. Existe una baja probabilidad que un empleador manifieste interés en invertir en un sujeto con riesgo de morir; es decir a mayor esperanza de vida, así mismo será el incentivo para invertir en capital humano.

Schultz (1982) expresa que contar con salud, aminorará las caídas en la productividad como consecuencia de males que pudieran afectar a los trabajadores.

Experiencia

Este componente es adquirido con la práctica, en el puesto de trabajo y definido como el “saber hacer”. Esto es la aplicación del conocimiento, el cual requiere de la destreza del sujeto.

Mincer (1974) menciona que la experiencia proporcionará mayores habilidades para realizar labores y mejora la toma de decisiones, aumentando la productividad laboral.

Capacitación

Este componente se refiere al conjunto de conocimientos específicos, derivados de las tareas desarrolladas en la empresa y del conocimiento derivado de la relación entre los individuos.

Todas y cada una de estas competencias mencionadas, forman el capital humano necesario para la ejecución y producción de la economía. Sin lugar a duda;

La educación juega un papel importante, en la distribución de este ya que una de las razones de esta diferencia es, la formación y capacitación de los trabajadores que da como resultado un incremento en la productividad de la empresa y por consecuencia un mayor beneficio para el individuo (Gutiérrez, 2007, p.4).

Es por ello que las personas se interesan cada día más en invertir tiempo y esfuerzo en su preparación puesto que esperan acceder a mejores lugares de trabajo e ingresos. Entonces, la primera herramienta con la que cuenta la sociedad para avanzar en el presente y futuro es el capital humano.

Bien expresó Schultz (1961) que el hecho de invertir en escolarización, salud, en el estilo de la instrucción, en profesionales, y en investigación, es invertir en capital humano; sus ventajas son la disminución de la brecha entre pobres y ricos, y la mejora de su calidad de vida. Por tal motivo, es indispensable mirar la educación y la capacitación como inversiones que traerá rendimientos.

Estrategia metodológica

Especificación del modelo para estimar la tasa de rendimiento de la educación

En la literatura la especificación propuesta por Mincer (1974) es la más usada para calcular los rendimientos de la educación. La función propuesta es:

$$\text{Ln Salario} = \beta_0 + \beta_1(\text{esc}_i) + \beta_2(\text{exp}_i) + \beta_3(\text{exp}_i)^2 + \beta_4(\text{Sexo}_i) + \varepsilon_i \quad (1)$$

Siguiendo a Becker (1983), en (1), Ln Salario es el logaritmo del salario y la variable dependiente, esc_i expresa la escolaridad formal en años tienen los individuos, exp_i es la experiencia laboral potencial de los trabajadores medida en años, $(\text{exp}_i)^2$ corresponde a la experiencia potencial al cuadrado,

se espera que tenga signo negativo por su forma cóncava, $Sexo_i$ es una variable dummy que toma valor de 1 cuando el individuo estudiado es hombre; se incluye esta última variable con el fin de capturar una posible diferencia salarial entre hombres y mujeres.

β_0 es el intercepto y representa el logaritmo del salario de un individuo que no tiene educación ni experiencia. Como se espera que tanto la educación como la experiencia tengan una relación positiva con el salario, los valores esperados de β_1 , β_2 son positivos y β_3 negativo, β_4 capturará la diferencia porcentual promedio entre el salario de los hombres y mujeres y por último ε_i que es el término de error estocástico que se distribuye normal, independiente, con media “cero” y desviación estándar σ^2

La transformación logarítmica en el salario por hora es conveniente porque la distribución empírica del logaritmo del ingreso es más cercana a una distribución normal que la distribución del ingreso, también porque el cambio en el logaritmo por hora corresponde al cambio porcentual en el ingreso personal por hora (Coavas-Blanquicet y Gómez-Duarte, 2016, p.77).

Especificación del modelo para estimar la tasa de rendimiento de la educación por niveles educativos

$$\ln \text{Salario} = \beta_0 + \beta_1(Prim_i) + \beta_2(Sec_i) + \beta_3(Univ_i) + \beta_4(exp_i) + \beta_5(exp_i)^2 + \beta_6(Sexo_i)^2 + \varepsilon_i \quad (2)$$

Por su parte (2) se trata de una función quebrada a través de la técnica Spline por medio de variables dummy, donde cada dummy va a permitir agrupar a los individuos según el nivel educativo alcanzado. En Colombia, existe la educación preescolar, primaria ($Prim_i$) con una duración de 5 años, secundaria (Sec_i) cuya duración es de 6 años a partir de la culminación y aprobación del ciclo anterior y superior o universitaria ($Univ_i$) cuya extensión varía desde los 4 a 6 años dependiendo la carrera elegida.

Para este modelo β_1 , β_2 y β_3 representan el cambio porcentual en el salario de los individuos teniendo en cuenta el nivel educativo primario, secundario y universitario respectivamente.

Especificación del modelo para estimar los efectos Sheepskin

$$\ln \text{Salario} = \beta_0 + \beta_1(\text{Primi}_i) + \beta_2(\text{Primc}_i) + \beta_3(\text{Seci}_i) + \beta_4(\text{Secc}_i) + \beta_5(\text{Univi}_i) + \beta_6(\text{Univc}_i) + \beta_7(\text{exp}_i) + \beta_8(\text{exp}_i)^2 + \beta_9(\text{Sexo}_i) + \varepsilon_i \quad (3)$$

En (3) se usa la técnica planteada por Hungerford y Solon (1987) para buscar si en el mercado laboral Monteriano existe premio por la obtención al título (Sheepskin effect), desglosando los niveles educativos de (2) en completos (c) e incompleto (i).

Estadísticas descriptivas

Descripción general de la fuente de información

Para el cálculo de los rendimientos de la educación en el área metropolitana de la ciudad de Montería se usaron los microdatos anonimizados provenientes de la Gran Encuesta Integrada de Hogares -GEIH- para el año 2017, datos que son recogidos y divulgados por el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE). Para este tipo de estudio la GEIH resulta muy conveniente debido a que captura información acerca de la condición socioeconómica de los hogares, su composición y caracterización, educación, salud y participación en el mercado laboral.

La GEIH tiene cobertura nacional y se divide en tres dominios geográficos que son: Área, Cabecera y Resto, que se diferencian en la desagregación geográfica. Los datos para el total nacional y 13 grandes ciudades con sus áreas metropolitanas son recogidos mensualmente.

Los datos usados para este trabajo provienen del dominio área que incluye información sobre Bogotá, Medellín –Valle de Aburrá, Cali –Yumbo, Barranquilla –Soledad, Bucaramanga –Floridablanca –Girón –Piedecuesta, Manizales –Villamaría, Pasto, Pereira –Dosquebradas –La Virginia, Ibagué, Cúcuta –Villa del rosario –Los patios –El Zulia, Villavicencio, Montería y Cartagena que son las 13 áreas metropolitanas de Colombia.

Tratamiento de datos

Para calcular los rendimientos de la educación usando la GEIH 2017 fue necesario depurar la información como se muestra en el siguiente flujograma:

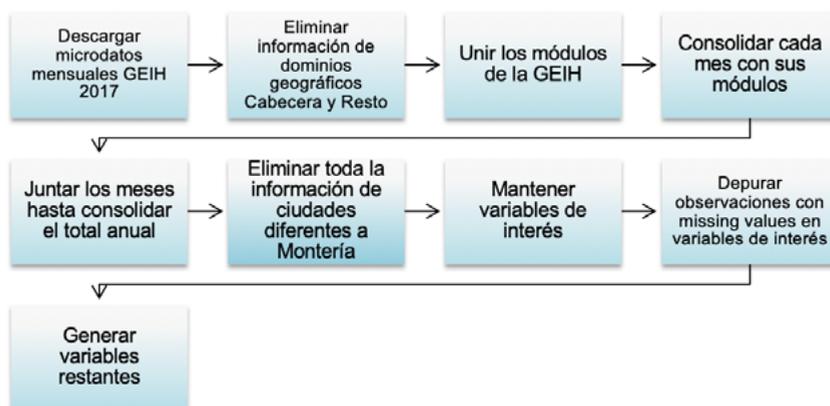


Figura 1: Flujograma de tratamiento de datos de la GEIH 2017.

Fuente: Elaboración propia.

Estadísticas generales de variables usadas

A continuación, se presenta una serie de estadísticas descriptivas que permite conocer de manera agrupada el comportamiento de las variables usadas para estimar los modelos econométricos.

Tabla 1.
Estadísticas descriptivas

Características	
Salario por hora (\$)	6448 (9272)
Ln Salario por hora	8,4474 (0,7118)
Escolaridad promedio	11,37 (3,93)
Experiencia	19,71 (13,39)
Hombres	53,88%
Mujeres	46,12%
Logro educativo	
Ninguna	1,45%
Primaria incompleta	3,39%
Primaria completa	7,21%
Secundaria incompleta	11,83%
Secundaria completa	36,55%
Universitaria incompleta	19,69%
Universitaria	13,89%
Posgrado (especialización, maestría, doctorado)	5,98%

Fuente: Elaboración propia a partir de la GEIH 2017. Desviación estándar en paréntesis.

El 1,45% de la población trabajadora de la ciudad de Montería año 2017 no posee ningún grado de estudio, el 3,39% no ha completado la primaria, el 7,21% si la completó y el grueso de la población ocupada tiene algún grado de educación media (11,83% secundaria incompleta y 36,55% secundaria completa). A su vez, es importante resaltar que la escolaridad promedio es de 11.37 años lo cual ha sido un avance significativo de acuerdo con las escolaridades promedio encontradas por el Observatorio Regional del Mercado de Trabajo de Córdoba – Ormet Córdoba (2013) de 7.80, 7.54 y 7.73 para los años 2008, 2010 y 2012 respectivamente.

Por otra parte, existe una parte importante de la población trabajadora de Montería que tiene estudios superiores o está en proceso de conseguirlos; 19,69%, 13,89% y 5,98% para estudios universitarios incompletos, completos y de posgrado respectivamente.

Relación entre salario, educación y edad

Como el objetivo principal de este documento es calcular los rendimientos de la educación (efecto de la escolaridad sobre los salarios) presentamos a continuación el correlograma que relaciona estas dos variables.

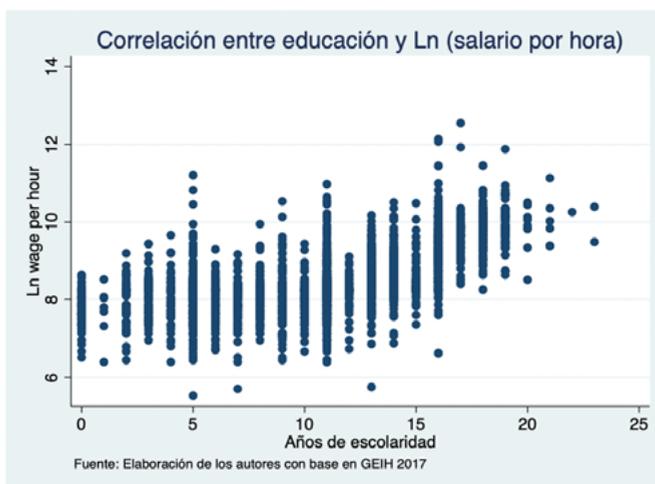


Figura 2: Correlograma entre educación y logaritmo del salario por hora

De la figura 2 podemos notar que existe una correlación positiva entre el logaritmo del salario por hora de los trabajadores y los años de educación que estos poseen. Si bien se usarán regresiones lineales para demostrar la causalidad entre estas variables, su sustento se haya en las teorías del capital humano mencionadas en el marco teórico.

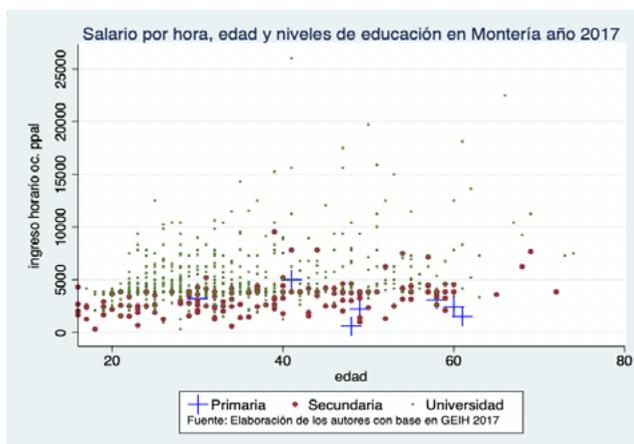


Figura 3. Diagrama de dispersión entre Ingreso, edad y educación

Por otra parte, la Figura 3 nos da una aproximación sobre los rendimientos de la educación agrupando en tres niveles de importancia (educación primaria, secundaria y universitaria), observamos que existe una serie de “saltos” positivos en los salarios a medida que se pasa de un nivel a otro superior; esto es, el gráfico muestra la existencia de una tendencia a obtener un mayor salario conforme aumenta el nivel educativo.

De igual forma se observa que el salario también aumenta a medida avanzan los años.

Resultados

Tabla 2

Estimación de ecuación de Mincer (tasas de retorno de la educación) – Montería 2017

Variable dependiente: Ln salario por hora

Variable	Coefficiente
Constante	6.3926 (0.0357639) ***
Esc	0.1349 (0.0024164) ***
Exp	0.0204 (0.0017714) ***
Exp²	-0.000002 (0.0000365)
Sexo (1=Hombre)	0.2393 (0.0142574) ***
Estadísticos de prueba	
R²	0.4846
F	847.10
Prob>F	0.0000

Fuente: Estimación Stata 14

Datos: GEIH 2017. Significancia: * p<.1; ** p<.05; *** p<.01

Errores estándar entre paréntesis

Los signos de los coeficientes obtenidos son consistentes con lo esperado; esto es, existe una relación positiva entre los años de escolaridad, la experiencia y el salario; mientras que existe una relación negativa entre el salario y la experiencia al cuadrado que recoge la disminución marginal que tiene el salario a medida que aumenta la experiencia (concavidad de la experiencia). Las variables incluidas en este primer modelo son estadísticamente significativas a excepción de la experiencia al cuadrado; las variables incluidas explican en un 48% el comportamiento del salario.

Teniendo en cuenta estos resultados, un año adicional de educación incrementa, en promedio en la ciudad de Montería, un 13,49% el salario, por su parte, cada año adicional de experiencia laboral incrementará el salario percibido en 2% aproximadamente.

Un resultado que merece importancia es que en el mercado laboral Monteriano existe una fuerte diferencia de género que perjudica a las mujeres, debido a que la regresión muestra que los hombres obtienen en promedio 23,9% más salario que ellas.

Tabla 3
*Estimación de ecuación de Mincer (tasas de retorno de la educación)
por niveles educativos – Montería 2017*

Variable dependiente: Ln salario por hora	
Variable	Coefficiente
Constante	7.0796 (0.0477) ***
Exp	0.0212 (0.0018) ***
Exp 2	-0.00015 (0.00004) ***
Sexo	0.2538 (0.0134) ***
(1=Hombre)	
Primaria	0.0564 (0.0084) ***
Secundaria	0.0722 (0.0047) ***
Universitaria	0.2996 (0.0477) ***
Estadísticos de prueba	
R²	0.5489
F	759.46
Prob>F	0.0000

Fuente: Estimación Stata 14, Datos: GEIH 2017.

Significancia: * p<.1; ** p<.05; *** p<.01

Errores estándar entre paréntesis. Categoría base dummy: Ninguna escolaridad

Este modelo integra los niveles de educación primaria, secundaria y universitaria dejando como categoría base en las dummy aquellos individuos que no han alcanzado ningún logro académico.

Con este modelo se estima la tasa de rendimiento de la educación primaria de un 5% superior a aquellos que no tienen ningún grado de escolaridad, educación secundaria del 7%, y universitaria de 30%, manteniéndose un aumento salarial promedio por cada año adicional de experiencia laboral de un 2%. Sigue siendo importante la diferencia salarial entre hombres y mujeres, 25,38% a favor de los hombres. Como se observa en las estimaciones todas las variables resultan estadísticamente significativas al 1% y explican un 54,8% las variaciones del logaritmo del salario.

Tabla 4
Estimación de ecuación de Mincer (tasas de retorno de la educación) con efecto de títulos – Montería 2017

Variable dependiente: Ln salario por hora	
Variable	Coefficiente
Constante	7.0687 (0.0489) ***
Exp	0.0198 (0.0018) ***
Exp 2	-0.0001 (0.0000) ***
Sexo (1=Hombre)	0.2542 (0.0132) ***
Primaria incompleta	0.0698 (0.0106) ***
Primaria completa	-0.0565 (0.0354)
Secundaria incompleta	0.0863 (0.0056) ***
Secundaria completa	0.2564 (0.0254) ***
Universitaria incompleta	0.2317 (0.0084) ***
Universitaria completa y más	0.6553 (0.0377)***
Estadísticos de prueba	
R²	0.5620
F	577.82
Prob>F	0.0000

Fuente: Estimación Stata 14, Datos: GEIH 2017.

Significancia: * p<.1; ** p<.05; *** p<.01

Errores estándar entre paréntesis.

Categoría base Dummy: Ninguna escolaridad

Este último modelo estimado nos permite capturar los llamados Sheepskin effect, que de acuerdo con Layard y Psacharopoulos (1974), los salarios deben crecer más rápido por año extra de educación cuando esta educación adicional se materializa en la obtención de un certificado.

El hecho sobresaliente en estos resultados son que para el mercado laboral Monteriano no existe ningún premio en contar con el título de primaria (es estadísticamente no significativo y el coeficiente negativo). Los individuos que no culminan la primaria tienen un retorno 6,9% frente a aquellos que no poseen ningún logro educativo.

Se observan los Sheepskin effect en los niveles educativos secundaria y universitario. Se observa un retorno de secundaria incompleta del 8% mientras que cuando se finaliza, el retorno salta a un 25%; por su parte, el nivel universitario también presenta premios al título de la siguiente forma: 23% estudios universitarios incompletos y cuando se posee el título de educación superior el premio sube a 65%.

Por último, sigue persistiendo una diferencia salarial del 25% a favor de los hombres.

Conclusiones y recomendaciones

En este documento se realiza una descripción los niveles educativos (variable de capital humano) de la fuerza laboral en la ciudad de Montería año 2017, mostrándose una mejoría en la educación promedio de los trabajadores (11.37 años) frente a (7.73 años) en 2012.

Lo anterior puede ser consecuencia de la existencia de incentivos para invertir en capital humano en el área metropolitana de la ciudad de Montería, debido a que por cada año adicional de educación una persona aspira, en promedio, a aumentar su salario en 13%.

Cuando se agrupan los años de educación por niveles educativos el modelo mejora su capacidad de explicación del salario; encontrándose respectivamente los rendimientos de la educación para los niveles primario, secundario y universitario en 5%, 7% y 30% superior respectivamente frente a aquellos que no se educaron.

Existe premio a la obtención de títulos (Sheepskin effects) de secundaria y universitarios evidenciándose en saltos en los rendimientos frente a los que están en proceso de consecución de este (65% universidad completa vs 23% los que están en busca del título de pregrado). Aunque hay una diferencia notable es poco si se compara con estudios similares realizados en ciudades como Cali donde los estudios universitarios completos tiene un rendimiento superior al

encontrado en Montería; según Marín (2016) 92% universidad completa vs 15% los que están en proceso de obtención del título.

Finalmente, esta investigación abre el debate para estudios futuros sobre desigualdad de género y desigualdad en el ingreso, debido que encontró una brecha salarial que perjudica a las mujeres debido a que en todos los modelos el salario de éstas era en promedio 24% inferior a los hombres.

Referencias

- Barceinas, F. (2001). *Capital humano y rendimientos de la educación en México (tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona)*. Barcelona, España. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/handle/10803/3983#page=1>
- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. New York, Estados Unidos: National Bureau of Economic.
- Becker, G. (1983). *El Capital humano*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Cardona, M., Montes, I., Vázquez, J., Villegas, M. & Brito, T. (2007). Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral. *Cuadernos de investigación*, 56, 1-40.
- Coavas-Blanquicett, S. & Gómez-Duarte, L. (2016). For love or for money? A study of the marriage wage premium in Colombia. *Ecós de Economía: A Latin American Journal of Applied Economics*, 20(42), 70-89.
- Díaz, D. (2018). La educación como el motor del desarrollo económico [Mensaje en un blog]. *Economis*. Recuperado de: <https://www.economis.com.ar/la-educacion-como-motor-del-desarrollo-economico/>
- Gran Encuesta Integrada de Hogares [GEIH]. (2017). Información general. Recuperado de: <file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/ddi-documentation-spanish-458.pdf>
- Gutiérrez, A. (2007). *Education and Economic Growth*. Atlantic International University. Recuperado de: <https://www.aiu.edu/spanish/Education-and-Economic-Growth.html>
- Hungerford, T. & Solon, G. (1987). Sheepskin effects in the returns to education. *The Review of Economics and Statistics*, 69 (1), 175-178.
- Layard, R. & Psacharopoulos, G. (1974). The screening hypothesis and the return to education. *Journal of Political Economy*, 82(5), 985-998.
- Marín, D. (2016). *Estudio de la señalización para el mercado laboral en el área Metropolitana de Cali 2012 (Tesis de pregrado, Universidad del Valle)*. Cali, Colombia. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/9291/1/0534183-P-E-2016-1.pdf>

- Mincer, J. (1974). *Schooling, experience, and earnings* *Human Behavior & Social Institutions*. ERIC. National Bureau of Economic Research. Recuperado de: <https://eric.ed.gov/?id=ED103621>
- Observatorio Regional del Mercado de Trabajo de Córdoba - Ormet Córdoba. (2013). *Diagnóstico del mercado laboral del municipio de Montería y perfil productivo del departamento de Córdoba*. Recuperado de: https://issuu.com/redormet6/docs/diagnostico_del_mercado_laboral_de
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (1996). *Measuring what people know: Human capital for the knowledge economy*. París, Francia: OECD Publications. Recuperado de: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264065482-en.pdf?expires=1585858068&id=id&accname=guest&checksum=415E295439407DF77CD63E7363C5CD44>
- Pérez-Fuentes, D. & Castillo-Loaiza, J. (2016). Capital humano, teorías y métodos: importancia de la variable salud. *Economía, sociedad y territorio*, 16(52), 651-673.
- Schultz, T. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.
- Schultz, T. (1982). *Investing in people. the economics of population quality*. Berkeley, Estados Unidos: University of California Press.
- Tovar, B. (2017). La teoría del capital humano, llevada a la práctica en las ciudades de aprendizaje. *Nósis: Revista Ciencias Sociales y Humanidades*, 26(51), 45-56.
- Urciaga, J. & Almendarez, M. (2008). Salarios, educación y sus rendimientos privados en la frontera norte de México: Un estudio de capital humano. *Región y sociedad*, 20(41), 33-56.
- Villalobos, G. & Pedroza, R. (2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. *Tiempo de educar*, 10(20), 273-306.

RIESGOS PSICOSOCIALES DEL CUERPO DOCENTE DE LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA SEDE MONTERÍA

Jhennys Paola Becerra Ossa*

Margarita Rosa Miranda Villera**

Andrés Felipe Porto Solano***

* Magíster en Pedagogía e Investigación en el aula, Ingeniera de Alimentos. jpaolabecerra@gmail.com

** Economista. margarita.miranda@upb.edu.co

*** Magíster en Ingeniería Industrial e Ingeniero Ingeniero Industrial. aporto@coruniamericana.edu.co

Resumen

El presente capítulo despliega los resultados de la investigación Riesgos psicosociales del cuerpo docente de la Corporación Universitaria Americana sede Montería, dichos riesgos se encuentran enmarcados por una serie de variables, las cuales a su vez permitieron detectar los factores psicosociales a los que se encuentran expuestos los docente. La metodología implementada fue bajo un marco cuantitativo de tipo descriptivo, utilizando como instrumento de recolección de datos el cuestionario de evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo ISTAS21 (CoPsoQ) y entrevistas no estructuradas. Se detectaron como principales riesgos, *la inseguridad sobre las condiciones de trabajo* (71%) y *la inseguridad sobre el empleo* (71%); en segundo plano se detectaron como amenazas las variables de *influencia* (78.5%) y *ritmo de trabajo* (35.5%). Es importante el estudio de los riesgos psicosociales con el objetivo de desarrollar e implementar programas que permitan mejorar las condiciones y el clima organizacional dentro de la Institución. Finalmente, se concluye el ejercicio con una propuesta de medidas preventivas para la minimización de los factores detectados.

Palabras clave: *Seguridad y Salud en el Trabajo, Riesgo psicosocial, Docencia.*

Introducción

Un trabajador feliz desarrolla mejor sus labores y por lo tanto cumple con mayor satisfacción las metas propuestas al tener un ambiente laboral positivo, esto se va a ver fuertemente influenciado por la seguridad y la salud en el trabajo, el bienestar físico, mental y psicológico al cual es sometido cuando desempeña sus labores.

De acuerdo a lo planteado en el decreto 1072 de 2015 se define la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) como:

Disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones (p.89).

Son abundantes los interrogantes en cuanto a seguridad y salud en el trabajo en el sector terciario y más específicamente son pocas las acciones e interés que se le han otorgado a este tema en el sector educación (Betancourt, 1999). Posiblemente, debido a que los profesores en raras ocasiones se asumen como trabajadores y a la escuela como un centro laboral (Villalobos, 2004), afirmación que resulta inapropiada ya que el trabajo del docente, al igual que cualquier otro tipo de trabajo, involucra el desarrollo físico, intelectual y afectivo, siendo, bajo ciertas condiciones, susceptible de ocasionar alteraciones en la salud de distinto tipo. Benavides et al. (2002) afirman “La exposición a los factores de riesgo psicosocial en el lugar de trabajo está asociada con múltiples efectos perjudiciales para la salud, como problemas mentales, cardiovasculares u osteomusculares” (p. 223), se denota que la exposición a los riesgos psicosociales no solo repercute en la parte emocional del individuo expuesto, si no, que puede afectar la integridad del ser humano.

Según el Ministerio de la Protección Social colombiano (2008) los factores de riesgo psicosocial hacen referencia a “los aspectos intralaborales, extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o intrínsecas al trabajador, los cuales en una interrelación dinámica mediante percepciones o experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas” (p. 19).

Resulta llamativo tratar el tema de riesgos psicosocial debido a las evidencias presentadas en los avances relacionadas con la salud en el trabajo, y particularmente en la salud mental. Rabadá y Artazcoz (2002) ponen de manifiesto que a raíz del desarrollo del trabajo profesional, las principales causas por las que se puede ver afectada la salud y el bienestar del docente atienden a caracteres psicosociales. Estos progresos han sido impulsados por la relevancia que tiene este aspecto en el sujeto, es importante el estudio del clima psicosocial en el que se ejecuta el trabajo, debido al tiempo que el sujeto se encuentra en contacto con el ambiente laboral (Villalobos, 2004). Ampliamente conocida es la incidencia de los factores psicosociales en la salud de los trabajadores, Velásquez (2003) resalta que “las enfermedades causadas por estrés, depresión, ansiedad, violencia en el trabajo, acosos o intimidación” (párr. 14), ocasiona el 18% de los problemas de salud asociados con el trabajo, resaltando que esta patología se presenta el doble en los sectores de educación, servicio social y servicios de salud.

Botero (2013) afirma que elementos como la globalización, la competencia, la vanguardia en investigación e innovación dentro del contexto organizacional universitario pueden ser causales de riesgo debido a que:

Tienen el potencial de causar deterioro en la salud de quienes los ejecutan y vivencian al manifestarse en determinadas enfermedades de orden psicofisiológico que pueden llegar a repercutir en la tan anhelada “rentabilidad empresarial” al implicar costos económicos por concepto de tiempo perdido, incapacidades médicas y ausentismo laboral (p. 119).

En el campo de la educación a partir de las diferentes investigaciones realizadas se ha determinado que la salud del personal docente se encuentra en íntima relación con las condiciones de las instituciones, consideradas como centros de trabajo y con las condiciones de vida de los distintos actores (Betancourt, 1999). Otros estudios previos, apuntan que algunos docentes tiene la sensación de poco tiempo para sí mismo, estados de apresuramiento continuo, demandas y exigencias emocionales para la resolución de conflictos en el aula, agotamiento emocional y sensación de falta de logro; estas situaciones afectan psicológicamente a los docentes (Extremera, Rey y Pena, 2010).

La relación cercana que inevitablemente surge entre docentes y estudiantes puede afectar la estabilidad emocional del educador, esto es,

que puede asumir los fracasos de la comunidad estudiantil como errores o incapacidades propias en el desarrollo de la labor, esta estabilidad emocional también se puede ver afectada por las emociones de los estudiantes. A esto se le añade la vida ocupacional diaria, que se preocupa más de la entrega de informes, notas, reuniones, firmas de asistencia y participación en actividades administrativas e investigativas. Es posible la presencia de “estrés laboral crónico producido por la presencia de los Factores Psicosociales Negativos del Trabajo, ya sean propios de la tarea, organizacionales, de interacciones interpersonales, o de otro tipo” (Moreno, Aranda, Aldrete, Flores & Pozo, 2006, p. 174).

El estrés laboral es la segunda causa de deserción de los docentes, convirtiéndose en un gran problema social y los factores que contribuyen a esta condición son “las reformas educativas, la gran diversidad de alumnado en un mismo centro, la desmotivación y el déficit de atención del alumnado, la presión social y la falta de apoyo de compañeros y equipo directivo” (Godoy, Galdeano & Cruz, 2007, p. 175). Así mismo, afirman que la edad y el tiempo de experiencia pueden contribuir al riesgo psicosocial, los docentes más jóvenes temen a no poder controlar el ambiente de trabajo, mientras que en los mayores el temor radica en la desactualización de técnicas de enseñanza y metodologías usadas.

Estudios realizados por Botero (2013) en Colombia, Venezuela, Argentina y México con docentes universitarios, identificaron aspectos intralaborales que coadyuvan el desarrollo y prevalencia de situaciones psicosociales negativas en el contexto laboral, el autor cita, “multiplicidad de tareas, sobrecarga laboral, espacios inadecuados, falta de tiempo y de remuneración que compense los esfuerzos” (p. 117).

Este tipo de hallazgos sustentan la importancia del estudio de esta temática en las instituciones educativas y estimulan la medición de los factores de riesgo psicosociales en el equipo docente de la Corporación Universitaria Americana sede Montería, siendo estos partes fundamentales para el buen desarrollo de la academia. Surge así la siguiente interrogante, ¿Cuáles son los factores de riesgo psicosociales a los que se encuentra expuestos los docentes de la Corporación Universitaria Americana sede Montería?, Para efectos de este estudio se ahondará en los aspectos psicosociales que pueden afectar a los docentes que hacen parte de la institución.

Método

La presente investigación es de carácter cuantitativo, de tipo descriptivo. Se desarrolló con el cuerpo docente de la Corporación Universitaria Americana sede Montería, Córdoba, ubicada en la calle 24 #5–28 centro. La población total fue de 7 docentes, 3 tiempo completo y 4 medio tiempo, para efectos de esta investigación se incluyó el total de la población debido a que era pequeña y de fácil manejo.

Se utilizó el Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo ISTAS21 (CoPsoQ), que es la adaptación para el Estado español del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ) y entrevistas semiestructuradas, diseñada para identificar y medir todas aquellas condiciones de trabajo relacionadas con la organización del trabajo que pueden representar un riesgo para la salud y el bienestar de los trabajadores (Castellá et al., 2005) en empresas pequeñas y muy pequeñas, con menos de 25 trabajadores. En este caso, tratándose de un número menor de 25 personas, se considera pertinente este instrumento para el desarrollo de la presente investigación. El cuestionario aplicado se encuentra estandarizado y es un instrumento de evaluación orientado a la prevención, además este fue escogido en base a la resolución 2646 de 2008, la NTC 5254 de 2006 y al posterior análisis de diversos cuestionarios relacionados con la temática. La herramienta tal como afirma el Departamento de Empresa y Empleo-Cataluña (2015):

Identificar y valorar los riesgos psicosociales y facilitar el diseño e implementación de medidas preventivas. Los resultados de la aplicación del cuestionario CoPsoQ PSQCAT, han de ser considerados como oportunidades para la identificación de aspectos para la mejora de la organización del trabajo. La evaluación de riesgos es un paso previo para llegar a una prevención racional y efectiva (p. 5).

Ejecutada la encuesta y entrevistas, se procedió a la tabulación y análisis de los datos. El análisis se realizó utilizando las indicaciones del Manual del método CoPsoQ PSQCAT, teniendo como referente la frecuencia de aparición de la unidad de registro, posteriormente dichos resultados se interpretaron utilizando el marco teórico y estado del arte de la investigación.

Las variables de estudio fueron: Exigencias cuantitativas, doble presencia, exigencias emocionales, posibilidades de desarrollo, sentido del trabajo, claridad de rol, conflicto de rol, previsibilidad, confianza vertical, justicia, calidad del

liderazgo, ritmo de trabajo, influencia, inseguridad sobre las condiciones de trabajo e inseguridad sobre el trabajo (Moncada, Llorens, Andrés, Moreno & Molinero, 2014).

Las fases bajo la cuales se desarrolló la investigación fueron: Selección del tema de investigación, formulación y diseño de los objetivos, estudio de la bibliografía relacionada y de las teorías existentes sobre la temática, análisis del diseño y tipo de investigación, elección de los instrumentos para el avance y ejecución del proyecto, aplicación de los instrumentos, análisis y discusión de datos, propuesta de medidas preventivas y socialización con Dirección Académica de la institución, dependencia que sostiene contacto directo con el cuerpo docente.

Resultados

Los siguientes resultados fueron interpretados bajo lo establecido en el Manual del método CoPsoQ.

De las exigencias cuantitativas se evidencian los siguientes resultados totales: un 50% consideran que siempre o muchas veces y el otro 50% que solo alguna vez o nunca, como se muestra en la Tabla 1. Lo cual quiere decir que la mitad de los docentes considera que no hay una relación proporcional entre la cantidad o el volumen de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo. Esto posiblemente puede generar estrés entre los docentes, debido a que en cierta medida, les imposibilita llevar el trabajo al día, tendiendo a la acumulación del mismo. Lo anterior puede conllevar a una sobrecarga emocional dada por una sobrecarga de la actividad laboral, lo que puede conducir a la aparición de trastornos físicos o mentales como consecuencia de las altas demandas de trabajo (Botero, 2013).

Tabla 1
Exigencias cuantitativas

Pregunta	Siempre” o “Muchas veces” %	“A veces” %	“Solo al- guna vez” o “Nunca” %
1. ¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	0	0	100
2. ¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo?	100	0	0

Fuente: Elaboración propia. Preguntas basadas en Moncada, Llorens, Andrés, Moreno y Molinero (2014).

Con respecto a la dimensión doble presencia, como se muestra en la Tabla 2, el 14.5% de los docentes coinciden en que a veces y el 85.5% manifiesta que solo alguna vez o nunca las exigencias laborales interfieren con las familiares.

Los resultados indican que las exigencias sincrónicas, simultáneas, del ámbito laboral y del ámbito doméstico – familiar no son un riesgo para los educadores de la Corporación Universitaria Americana sede Montería. Estudios realizados por Rabadá y Artazcoz (2002) denotan que la falta de tiempo para el cumplimiento de deberes familiares y las muchas horas dedicadas fuera del aula, ocasionan estrés en los docentes.

Tabla 2
Doble presencia

Pregunta	Siempre” o “Muchas veces” %	“A veces” %	“Solo al- guna vez” o “Nunca” %
3. ¿Hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez”?	0	29	71
4. ¿Sientes que tu trabajo te ocupa tanto tiempo que perjudica a tus tareas doméstico-familiares?	0	0	100

Fuente: Elaboración propia. Preguntas basadas en Moncada, Llorens, Andrés, Moreno y Molinero (2014).

La Tabla 3 enseña que el 100% de los encuestados respondió a esta exigencia solo alguna vez/nunca y en alguna medida/en ningún caso se sienten involucrados en la transferencia de sentimientos derivada de las relaciones interpersonales que implica el trabajo. Este resultado es positivo para el ambiente laboral, cabe aclarar que las relaciones interpersonales entre los docentes se basan en el respeto y el compañerismo. Los profesores consideran que el apoyo social brindado por sus compañeros, superiores o subordinados son vitales para afrontar las demandas y los obstáculos de su puesto de trabajo (Salanova, Llorens y García, 2003).

Tabla 3
Exigencias emocionales

Pregunta	“Siempre” o “Mu- chas veces”/ “En gran medida” o “En buena medida” %	“A veces”/ “En cierta medida” %	“Solo alguna vez” o “Nunca”/ “En alguna medida” o “En ningún caso” %
5. ¿En el trabajo tienes que ocuparte de los problemas personales de otras personas?	0	0	100
9. ¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	0	0	100

Fuente: Elaboración propia. Preguntas basadas en Moncada, Llorens, Andrés, Moreno y Molinero (2014).

Respecto al ritmo de trabajo se obtuvieron los siguientes resultados finales, como se evidencia en la Tabla 4, el 7% de los docentes manifestó siempre/ muchas veces o en gran medida/en buena medida, otro 28.5% a veces/en cierta medida y 64.5% solo alguna vez/nunca o en alguna medida/en ningún caso. Esto permite inferir que la intensidad del trabajo, que se relaciona con la cantidad y el tiempo, resulta un factor preocupante para el equipo docente. Martínez, Méndez y Zúñiga (2010), encontraron que los mayores índices de insatisfacción y posteriores generadores de estrés laboral crónico, se relacionaban la sobrecarga laboral. Sumado a esto se ha identificado que las limitaciones de tiempo para cumplir con las actividades académicas propician el desarrollo y prevalencia de los riesgos psicosociales (Botero, 2013).

Tabla 4
Ritmo de trabajo

Pregunta	“Siempre” o “Muchas veces”/ “En gran medida” o “En buena medida” %	“A veces”/ “En cierta medida” %	“Solo alguna vez” o “Nunca”/ “En alguna medida” o “En ningún caso” %
6. ¿Tienes que trabajar muy rápido?	14	43	43
10. ¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?	0	14	86

Fuente: Elaboración propia. Preguntas basadas en Moncada, Llorens, Andrés, Moreno y Molinero (2014).

Los resultados generales de la dimensión influencia se muestran a continuación en la Tabla 5, 71.5% respondió en gran medida/en buena medida, 7% en cierta medida y 21.5% en alguna medida/en ningún caso. De esta exigencia podemos decir que la mayoría de los docentes sienten que tienen autonomía en el desarrollo de su labor en cuanto al orden de realización y los métodos que pueden emplear, sin embargo no tienen participación en todas las decisiones que se toman en torno a su labor, limitando un poco su autonomía. “El hecho de que los profesores perciban que tienen el suficiente grado de control para decidir qué tareas, cuándo y cómo realizarlas son unos amortiguadores importantes del estrés (Llorens, García, Salanova & Cifre, 2003).

Tabla 5
Influencia

Pregunta	“En gran medida” o “En buena medida” %	“En cierta medida” %	“En alguna medida” o “En ningún caso” %
7. ¿Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?	43	14	43
8. ¿Tienes influencia sobre cómo realizas su trabajo?	100	0	0

Fuente: Elaboración propia. Preguntas basadas en Moncada, Llorens, Andrés, Moreno y Molinero (2014).

Lo que refiere a posibilidades de desarrollo en la Tabla 6 se observa, que el 93% del total de encuestados reveló en gran medida/en buena medida y 7% en alguna medida/en ningún caso, esto indica que la gran mayoría de los docentes consideran que en la realización de su labor tienen oportunidades para poner en práctica los conocimientos, habilidades y experiencia, así mismo la adquisición de nuevas destrezas. Por una parte Guerrero y Rubio (2005) manifiestan que es importante la constante actualización y una formación fresca y continuada, que permita la adquisición de nuevos conocimientos para minimizar el estrés de la actividad docente.

Tabla 6
Posibilidades de desarrollo

Pregunta	“En gran medida” o “En buena medida” %	“En cierta medida” %	“En alguna medida” o “En ningún caso” %
11. ¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	86	0	14
12. ¿Tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?	100	0	0

Fuente: Elaboración propia. Preguntas basadas en Moncada, Llorens, Andrés, Moreno y Molinero (2014).

La Tabla 7 muestra que el 100% de los docentes respondió a la exigencia sentido del trabajo, en gran medida/en buena medida consideran que su labor tenía sentido en cuanto a importancia social, utilidad, aprendizaje y contribución a la obtención de un excelente servicio de educación. Este aspecto permite que se apersonen y realicen con mayor esmero su trabajo día a día.

Tabla 7
Sentido del trabajo

Pregunta	“En gran medida” o “En buena medida” %	“En cierta medida” %	“En alguna medida” o “En ningún caso” %
13. ¿Tus tareas tienen sentido?	100	0	0
14. ¿Las tareas que haces te parecen importantes?	100	0	0

Fuente: Elaboración propia. Preguntas basadas en Moncada, Llorens, Andrés, Moreno y Molinero (2014).

La Tabla 8 indica que el 100% manifestó tener claridad en el rol que desempeñan dentro de la institución, es decir, poseen “conocimiento concreto sobre la definición de las tareas a realizar, objetivos, recursos a

emplear y margen de autonomía en el trabajo” (Moncada, Llorens, Andrés, y Molinero, 2015, p. 11). Además de entender la posición de cada compañero y funcionario de la institución.

Tabla 8
Claridad de rol

Pregunta	“En gran medida” o “En buena medida” %	“En cierta medida” %	“En alguna medida” o “En ningún caso” %
15. ¿Tu trabajo tiene objetivos claros?	100	0	0
16. ¿Sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo?	100	0	0

Fuente: Elaboración propia. Preguntas basadas en Moncada, Llorens, Andrés, Moreno y Molinero (2014).

De la exigencia conflicto de rol se evidencian en la Tabla 9 los siguientes resultados totales, 100% respondió en alguna medida/en ningún caso deben afrontar la realización de tareas con las que pueda estar en desacuerdo o le supongan conflictos éticos, esto es que no presentan exigencias contradictorias en el trabajo. Los resultados obtenidos reflejan que los docentes no poseen problemas en cuanto a la ambigüedad de rol, lo cual es positivo ya que no deben realizar tareas incompatibles entre sí, recibir órdenes de distintas instancias o cumplir varias funciones simultáneamente que les generen estrés (Botero, 2013).

Tabla 9
Conflicto de rol

Pregunta	“En gran medida” o “En buena medida” %	“En cierta medida” %	“En alguna medida” o “En ningún caso” %
17. ¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?	0	0	100
18. ¿Tienes que hacer tareas que tú crees que deberían hacerse de otra manera?	0	0	100

Fuente: Elaboración propia. Preguntas basadas en Moncada, Llorens, Andrés, Moreno y Molinero (2014).

Los resultados totales de la categoría previsibilidad, como indica la Tabla 10, fueron los siguientes: el 71% opinan en gran medida/en buena medida y el 29% en alguna medida/en ningún caso disponen de “la información adecuada, suficiente y a tiempo para poder realizar de forma correcta el trabajo” (Moncada, Llorens, Andrés & Molinero, 2015, p. 11), esto tiene implicaciones en la capacidad para adaptarse a los cambios. El estar

familiarizados con la “estructura y el funcionamiento de la organización tiene un impacto en el bienestar de los empleados y en la efectividad de la entidad” (Gómez, 2007, p. 3).

Tabla 10
Previsibilidad

Pregunta	“En gran medida” o “En buena medida” %	“En cierta medida” %	“En alguna medida” o “En ningún caso” %
19. ¿En tu empresa se te informa con suficiente antelación de decisiones importantes, cambios y proyectos de futuro?	71	0	29
20. ¿Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?	71	0	29

Fuente: Elaboración propia. Preguntas basadas en Moncada, Llorens, Andrés, Moreno y Molinero (2014).

La Tabla 11 muestra lo que compete a inseguridad sobre las condiciones de trabajo, el 50% del total de encuestados reveló que en gran medida/en buena medida, un 21% respondió en cierta medida y el 29% restante manifestó en alguna medida/en ningún, esto se refiere a la forma como se sienten en cuanto a los futuros cambios no deseados de las condiciones de trabajo, es decir, el posible empeoramiento del horario, puesto de trabajo, funciones, entre otras. Como manifiesta Peiró (2004) el temor a los cambios, a los nuevos, la inseguridad a lo desconocido y la alteración en las oportunidades de desarrollo, resultan ser fuente de estrés para los trabajadores, “ese estrés es mayor si la persona afectada no ha sido informada con antelación, ni consultada y no tiene una visión suficiente de los fines, procesos y consecuencias del cambio” (p. 183).

Tabla 11
Inseguridad sobre las condiciones de trabajo

Pregunta: En estos momentos, está preocupado o preocupada por ...	“En gran medida” o “En buena medida” %	“En cierta medida” %	“En alguna medida” o “En ningún caso” %
21... si se cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra tu voluntad?	71	0	29
22...si te varían el salario (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especies, etc.)?	29	42	29

Fuente: Elaboración propia. Preguntas basadas en Moncada, Llorens, Andrés, Moreno y Molinero (2014).

De la Tabla 12 se observa que respecto a inseguridad sobre el empleo se obtuvieron los siguientes resultados finales: el 43% de los docentes manifestó en gran medida/en buena medida, otro 28% en cierta medida y 29% en alguna medida/en ningún caso. Esto admite colegir que el cuerpo docente se siente preocupado por la posibilidad de perder el empleo o el no poder encontrar otro equivalente al actual. Tal como plantea Gómez (2007) las condiciones actuales de los contextos de trabajo y la inseguridad de este tiene incidencias en el bienestar y la salud de los trabajadores.

Tabla 12
Inseguridad sobre el empleo

Pregunta: En estos momentos, está preocupado o preocupada por ...	“En gran medida” o “En buena medida” %	“En cierta medida” %	“En alguna medida” o “En ningún caso” %
23...si te despiden o no te renuevan el contrato?	57	14	29
24...lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedaras en paro?	29	42	49

Fuente: Elaboración propia. Preguntas basadas en Moncada, Llorens, Andrés, Moreno y Molinero (2014).

En lo que a confianza vertical se refiere, la Tabla 13 muestra que el 100% de los encuestados contestaron en gran medida/en buena medida sienten que la dirección y trabajadores actúan de forma adecuada o competente. Los docentes perciben que en una posible relación de poderes desiguales no deben preocuparse por posibles abusos, debido a que no se trabaja bajo la base de lo injusto sino de lo equitativo y transparente, a esto se añade el hecho de poder expresar de forma libre, pero respetuosa, las opiniones respecto a posibles inconformidades. Lo cual se ve respaldado por lo siguiente “se expresa que el proceso educativo requiere de un encuentro dialógico entre seres humanos donde compartan sus experiencias y su formación por medio de una interacción continua que propicie, fundamente y enriquezca todo proceso de educación” (Botero, 2013, p.126).

Tabla 13
Confianza vertical

Pregunta: En estos momentos, está preocupado o preocupada por ...	“En gran medida” o “En buena medida” %	“En cierta medida” %	“En alguna medida” o “En ningún caso” %
25. ¿Confía la Dirección en que los trabajadores hagan un buen trabajo?	100	0	0
26. ¿Te puedes fiar de la información procedente de la Dirección?	100	0	0

Fuente: Elaboración propia. Preguntas basadas en Moncada, Llorens, Andrés, Moreno y Molinero (2014).

En la dimensión de justicia, la Tabla 14 muestra los siguientes resultados: 86% manifestó en gran medida/en buena medida y el 14% en cierta medida, refiriéndose a la forma equitativa como son tratados los docentes. Esta dimensión está muy relacionada “con la toma de decisiones y con el nivel de participación en éstas, la razonabilidad y la ética de sus fundamentos y las posibilidades reales de ser cuestionadas” (Moncada, Llorens, Andrés, Moreno y Molinero, 2015, p. 16). Además de la forma como se solucionan los conflictos, en el sentido que no existan arbitrariedad en la toma de decisiones.

Tabla 14
Justicia

Pregunta:	“En gran medida” o “En buena medida” %	“En cierta medida” %	“En alguna medida” o “En ningún caso” %
27. ¿Se solucionan los conflictos de una manera justa?	86	14	0
28. ¿Se distribuyen las tareas de una forma justa?	86	14	0

Fuente: Elaboración propia. Preguntas basadas en Moncada, Llorens, Andrés, Moreno y Molinero (2014).

De la exigencia calidad de liderazgo se detalla en la Tabla 15 que el 93% respondió en gran medida/en buena medida y el 7% en cierta medida. Esto se refiere al apoyo que encuentran los docentes de parte de su jefe inmediato, tiene que ver con los principios y procedimientos de gestión de personal y la capacitación de los mandos para aplicarlos.

Pregunta:	“En gran medida” o “En buena medida” %	“En cierta medida” %	“En alguna medida” o “En ningún caso” %
29. ¿Se puede afirmar que tu jefe inmediato planifica bien el trabajo?	100	0	0
30. ¿Se puede afirmar que tu jefe inmediato resuelve bien los conflictos?	86	14	0

Fuente: Elaboración propia. Preguntas basadas en Moncada, Llorens, Andrés, Moreno y Molinero (2014).

La Figura 1 muestra la semaforización de las variables estudiadas, enseña de forma didáctica cuales son las dimensiones que no significan una amenaza, cuales son consideradas moderas y cuales representan un factor de riesgo psicosocial alto.

Dónde:

Dimensión de no amenaza	
Dimensión de amenaza moderada	
Dimensión de riesgo	

Dimensiones
Exigencias cuantitativas
Doble presencia
Exigencias emocionales
Possibilidades de desarrollo
Sentido del trabajo
Claridad de rol
Conflicto de rol
Previsibilidad
Confianza vertical
Justicia
Calidad del liderazgo
Ritmo de trabajo
Influencia
Inseguridad sobre las condiciones de trabajo
Inseguridad sobre el trabajo

Figura 1. Semaforización de los factores psicosociales
Fuente: Creación propia

Es importante aclarar que todas estas medidas preventivas son propuestas abiertas a evaluación, retroalimentación y enriquecimiento por parte de las dependencias involucradas y competentes para hacerlo, como lo son Dirección Académica y Talento Humano.

La Tabla 16 evidencia la exposición de cada factor de riesgo psicosocial detectado, que cantidad de docentes se encuentra en situación más favorable, intermedia y más desfavorable, además se muestra las respuestas arrojadas en cada una de las preguntas que concretan la exposición, el posible origen de las amenazas moderadas y alta y también se plantean medidas preventivas para el manejo, corrección y minimización del riesgo de las mismas. Guerrero (2003) ha concluido que la forma más eficaz de prevenir y tratar los riesgos psicosociales es a través de intervenciones individuales y organizacionales.

Tabla 16
Matriz exposición, origen y medidas preventivas

Exposición (N= 7)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
Inseguridad sobre las condiciones de trabajo	En estos momentos... ¿estás preocupado/a:	Aunque la construcción de los horarios para el semestre siguiente se encuentra preparada antes de finalizar el mismo, esta no es comunicada a los docentes antes de iniciar el periodo de vacaciones	Dar horarios y asignaturas tentativas a los docentes antes de iniciar el periodo de vacaciones y comunicar los cambios de horarios con una antelación de 15 días.
Exposición más favorable = 2	...si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra tu voluntad?	Por tal motivo las variaciones sobre el horario crea incertidumbre sobre el cuerpo docente. Sumado a lo anterior, no se les informa si continúan con el mismo tipo de contratación (medio tiempo, tiempo completo, etc.).	Se recomienda que desde Talento Humano se le manifieste a los educadores, antes de iniciar el periodo de vacaciones, si continúan o no con la misma contratación.
Exposición intermedia = 2	En gran medida o en buena medida= 5	A esto se le añade los cambios repetitivos en los portafolios docentes durante las dos primeras semanas, al inicio de las actividades académicas.	Es importante resaltar que los cambios realizados en los portafolios surgen de las distintas necesidades que se presentaron, de forma fortuita, después de iniciado el semestre académico. Por tal motivo como colaboración entre dependencias, se realizaron ciertos cambios que afectaron a los docentes en la presente variable. En vista de lo anterior, se sugiere como medida preventiva, la actualización oportuna de los requerimientos por parte de las distintas dependencias, esto con el fin de facilitar la comunicación entre las mismas y así darle cumplimiento a las indicaciones expuestas y analizadas, sin entorpecer al equipo docente.
Exposición más desfavorable = 3	En cierta medida= 0		
	En alguna medida o en ningún caso= 2		
	...si te varían el salario (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especies, etc.)?		
	En gran medida o en buena medida= 2		
	En cierta medida= 3		
	En alguna medida o en ningún caso= 2		
Inseguridad sobre el empleo	En estos momentos... ¿estás preocupado/a:	Al iniciar el periodo de vacaciones a los docentes no se les informa si continúan o no vinculados a la institución el semestre siguiente.	Informar al cuerpo docente, antes de finalizar el semestre, si su contrato será renovado o no. Para en el caso negativo estos tengan la oportunidad de buscar un nuevo empleo dada la actual situación laboral.
Exposición más favorable =1	...si te despiden o no te renuevan el contrato?		
Exposición intermedia = 2	En gran medida o en buena medida= 4		
Exposición más desfavorable = 4	En cierta medida= 1		
Exposición más desfavorable = 4	En alguna medida o en ningún caso= 2		
	...lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedaras en paro?		
	En gran medida o en buena medida= 2		
	En cierta medida= 3		
	En alguna medida o en ningún caso= 2		

Exposición (N= 7)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p>Influencia Exposición más favorable = 3 Exposición intermedia = 4 Exposición más desfavorable = 0</p>	<p>¿Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo? En gran medida o en buena medida= 3 En cierta medida= 1 En alguna medida o en ningún caso= 3</p>	<p>Esto en el caso de los horarios, los docentes no pueden decidir en qué horas pueden o no dictar las clases.</p>	<p>Tiene que ver con la participación que cada trabajador/a tiene en las decisiones sobre estos aspectos fundamentales de su trabajo cotidiano, es decir, con los métodos de trabajo empleados y si éstos son participativos o no y permiten o limitan la autonomía (Departamento de Empresa y Empleo, Cataluña, 2015, p. 5). Se recomienda continuar con la siguiente medida preventiva: los docentes que hayan adquirido algún tipo de compromiso académico, por ejemplo estudios de posgrados, se les escuchara y en la medida de lo posible se tendrán en cuenta para la construcción de su portafolio. Sumado a esto se sugieren el aumento de las reuniones de grupos profesionales con el fin de evitar aislamiento labora y que los docentes se sientan que tienen más influencia en el proceso académico.</p>
<p>Ritmo de trabajo Exposición más favorable = 1 Exposición intermedia = 5 Exposición más desfavorable = 1</p>	<p>¿Tienes que trabajar muy rápido? Siempre o Muchas veces= 1 A veces= 3 Solo alguna vez o Nunca= 3</p>	<p>Los docentes manifiestan que la cantidad de contenido que poseen los microcurrículos no son proporcionales al tiempo que tiene el semestre para que estos sean abordados, por tanto en cierta medida deben trabajar a un ritmo acelerado.</p>	<p>Se recomienda continuar con la siguiente medida preventiva y evaluar su efecto real en el desarrollo de la actividad docente: Debido a que los microcurrículos no se pueden modificar en el transcurso del semestre, culminado este, se le solicita a los docentes una propuesta en la cual manifiesten cuales temas deben abolirse del microcurrículo, esta información debe estar debidamente sustentada y soportada.</p> <p>También se sugiere que el docente entregue un plan de acción, el cual sea revisado periódicamente por el Coordinador o Director Académico, con el fin de velar por el real cumplimiento del mismo.</p> <p>Resultaría conveniente el diseño y realización de acciones de formación continua, en temas específicos como por ejemplo prevención del burnout docente, estrategias de motivación y engagement, manejo eficaz del tiempo que pueden incrementar eficacia en el rol docente. Así como la elaboración de talleres de trabajo para la prevención del estrés laboral y del burnout (Salanova, Llorens y García, 2003).</p>

Fuente: Elaboración propia. Preguntas basadas en Moncada, Llorens, Andrés, Moreno y Molinero (2014).

Conclusión

El docente actual no se limita a impartir conocimientos de un área específica, si no, que se ha convertido en un elemento que debe comprender y orientar las forma de ser y actuar de sus estudiantes, así mismo enfrenta las mutaciones que ha sufrido el contexto sociocultural donde se ejecuta su labor. Como miembro de una comunidad educativa vive y se enfrenta a diferentes situaciones de carácter psicosocial que puede afectar su salud mental, física y emocional, acarreando consigo afectaciones negativas en el desempeño y por ende la productividad y rentabilidad empresarial, al incrementarse los índices de ausentismo laboral. El estrés laboral junto con componentes sociales y comunes ha cobrado especial atención en las instituciones. Resultados de esta investigación arrojan que los factores de este tipo que más afectan a los docentes de la Corporación Universitaria Americana sede Montería son la inseguridad sobre las condiciones de trabajo y la inseguridad sobre el empleo, ambas con un porcentaje total del 71%.

Se espera que con los resultados arrojados y las medidas preventivas propuestas en este estudio, se pueda hacer la transición de una exposición desfavorable a una favorable respecto a las dos dimensiones antes mencionadas y así lograr mejorar las condiciones laborales del cuerpo docente, los cuales son un agente básico y fundamental para la socialización y sociabilidad de nuestros jóvenes y compañeros de trabajo. Esta investigación trasciende como un elemento de suprema importancia si se desea contribuir al desarrollo de la salud de los educandos y el clima social de trabajo en el cual se desenvuelven.

Se recomienda realizar investigaciones futuras sobre la seguridad en el trabajo y los riesgos psicosociales del personal administrativo de la institución, este modelo también puede ser aplicado a otras instituciones de educación que posean características similares.

Referencias

- Benavides, F., Gimeno, D., Benach, J., Martínez, J., Jarque, S., Berra, A. & Devesa, J. (2002). Descripción de los factores de riesgo psicosocial en cuatro empresas. *Gaceta sanitaria*, 16(3), 222-229.
- Betancourt, O. (1999). *Texto para la enseñanza e investigación de la salud y seguridad en el trabajo*. OPS/OMS – FUNSAD.
- Botero Álvarez, C. (2013). Riesgo psicosocial intralaboral y “burnout” en docentes universitarios de algunos países latinoamericanos. *Cuadernos de Administración*, 28(48), 118-133.
- Castellá, T., Fernández, L., García, N., Lázara, M., Llorens, C., Menéndez, M. & Moncada, S. (2005). *España: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS)*. Organización del trabajo, salud y riesgos psicosociales Recuperado de: <http://www.istas.ccoo.es/descargas/guia%20de%20sensibilizacion%20def.pdf>
- Departamento de Empresa y Empleo, Gobierno de Cataluña. (2015). *Manuales de Seguridad y Salud Laboral. Riesgo Psicosocial. Manual del método CoPsoQPSQCAT (Ed. 2)*.
- Extremera, N., Rey, L. & Pena, M. (2010). La docencia perjudica seriamente la salud. Análisis de los síntomas asociados al estrés docente. *Boletín de psicología*, (100), 43-54.
- Godoy, P., Galdeano, H. & Cruz, I. (2007). Factores de riesgo psicosocial en profesores de educación secundaria. *Archivos de prevención de riesgos laborales*, 10(4), 174-180.
- Gómez, I. (2007). Salud laboral: una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo. *Universitas psychologica*, 6(1), 105-114.
- Guerrero, E. & Rubio, J. (2005). Estrategias de prevención e intervención del Burnout en el ámbito educativo. *Salud Mental*, 28(5), 27-33.
- Guerrero, E. (2003). Análisis pormenorizado de los grados de burnout y técnicas de afrontamiento del estrés docente en el profesorado universitario. *Anales Psicología*, 19(1), 145-158.
- Llorens, S., García, M., Salanova, M. & Cifre, E. (2003). *Burnout and Engagement as antecedente of Self-efficacy in Secondary Teachers: A Longitudinal Study*. 11th European Congress on Work and Organizational Psychology. Lisboa (Portugal).

- Martínez, S., Méndez, I. & Zúñiga, J. (2010). Sobre la salud de los docentes universitarios de la UAM Xochimilco. Recuperado de: http://www.uam.mx/carrera_academica/co-reo/08_SUSANA_MARTINEZ_ALCANTARA.pdf
- Ministerio de la Protección Social Colombiano. (2008). Por medio de la cual se establecen los parámetros para la identificación, evaluación, monitoreo e intervención de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo. [Resolución 2646 de julio de 2008]. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=31607#>
- Moncada, S., Llorens, C., Andrés, R., Moreno, N. & Molinero, E. (2014). Manual del método CoPsoQ PSQCAT (versión 2) - Versión corta para empresas de menos de 25 trabajadores/as. Recuperado de: [https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/v2/manual%20Copsq%20\(24-07-2014\).pdf](https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/v2/manual%20Copsq%20(24-07-2014).pdf)
- Moncada, S., Llorens, C., Andrés, R., Moreno, N. & Molinero, E. (2015). Tu trabajo... ¿te expone a riesgos psicosociales?. CoPsoQistas 21. Versión 2. Recuperado de: [http://istas.net/descargas/COPSOQ%20Istas21%20Versi%c3%b3n%20%20sensibilizaci%c3%b3n%20\(1\).pdf](http://istas.net/descargas/COPSOQ%20Istas21%20Versi%c3%b3n%20%20sensibilizaci%c3%b3n%20(1).pdf)
- Moreno, M., Aranda, C., Aldrete, M. G., Flores, E. & Pozo, E. (2006). Factores psicosociales y burnout en docentes del centro universitario deficiencias de la salud. *Investigación en Salud*, 7(3), 173-177.
- Peiró, J.M. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. *Universitas psychologica*, 3(2), 179-186.
- Presidente de la República. (15 de abril de 2015). *Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. [Decreto 1072 de 2015].
- Rabadá, I. & Artazcoz, L. (2002). Identificación de los factores de riesgo laboral en docentes: un estudio Delphi. *Archivos de prevención de riesgos laborales*, 5(2), 53-61.
- Salanova, M., Llorens, S. & García-Renedo, M. (2003). ¿Por qué se están quemando los profesores?. *Prevención, trabajo y salud*, 28, 16-20.
- Velásquez, M. (2003). Los riesgos psico-sociales en el trabajo. *Salud laboral*. <http://www.arearh.com/salud%20laboral/psicosociales2.htm>
- Villalobos, G. (2004). Vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales. Aproximación conceptual y valorativa. *Ciencia & Trabajo* 6(14), 197-201.

COMPARATIVO ENTRE UNA PEQUEÑA Y UNA MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS DE LA CIUDAD DE MONTERÍA EN RELACIÓN CON LOS FACTORES DEL SALARIO EMOCIONAL QUE INCIDEN EN SU AMBIENTE LABORAL

Eliana María González González*

Merjoury Ballesteros Herrera **

Alexander Javier Salgado Fernández***

Rina Correa Sierra ****

* Magíster en Administración de Negocios – MBA, Especialista en Mercadeo. Economista del Desarrollo. egonzalez@coruniamericana.edu.co

** Maestrante en Dirección Estratégica Especialidad en Gerencia, Maestrante Internacional en Administración y Dirección de Empresas, Especialista en Gerencia de Proyectos en Inteligencia de Negocios, Administradora de Empresas, Ingeniera Agroindustrial. mherrera@americana.edu.co

*** Maestrante en Dirección Estratégica Especialidad en Gerencia, Maestrante Internacional en Administración y Dirección de Empresas, Especialista en Alta Gerencia, Administrador de Empresas. asalgado@americana.edu.co

**** Estudiante Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Americana. correarina82@americana.edu.co

Resumen

En el presente capítulo se realizó un comparativo entre una pequeña y una mediana empresa del sector servicios de la ciudad de Montería – Córdoba, en relación con aspectos del salario emocional y como estos inciden en el clima organizacional de ambas. Para lograr lo propuesto se recurrió a un enfoque de investigación mixta, a través del cual se analizó la situación presente al interior de las empresas objeto de estudio. Recurriendo a la observación como herramienta de recolección de información, así como entrevistas semiestructuradas a los encargados del área de recursos humanos y encuestas aplicadas al personal, como fuente primaria de información, confrontando los resultados con la literatura de referencia.

El estudio arrojó que las organizaciones estudiadas cuentan con un espacio agradable de trabajo, la mayoría de los trabajadores están de acuerdo en que se sienten a gusto con las condiciones actuales y recomendarían la empresa para que otras personas ingresaran a trabajar en ella, así como asienten que se les reconocen días especiales para compartir en familia como el día de navidad y se celebran fechas de cumpleaños de los trabajadores; sin embargo de acuerdo a la observación y entrevista con el gerente se puede apreciar que aspectos importantes del salario emocional no se tienen en cuenta, por lo cual se hacen recomendaciones a las empresas objeto de estudio.

Palabras clave: Salario emocional, productividad, ambiente laboral, empresa de servicio.

Introducción

La dinámica de hoy en día a nivel empresarial es muy competitiva, puesto que son muchas las organizaciones que están a la vanguardia de lo que el cliente necesita, sin embargo, uno de los factores diferenciadores es el talento humano, y es allí donde radica la importancia del área de talento humano. Sumado a lo anterior existe una realidad la cual es motivo de consideración en el presente capítulo y esto es que cada empresa tiene sus propios lineamientos y que aunque estas pertenezcan al mismo sector su filosofía las diferencia en muchos aspectos, la empresa llamada A, es una empresa pequeña por el número de colaboradores, y la remuneración salarial, así como otros aspectos que no corresponden a la remuneración económica denotan ciertas diferencias con la empresa B que por su tamaño es considerada mediana.

En ese orden de ideas cada empresa expresó su punto de vista el cual coincidió en muchos factores ya que ambas consideran un buen clima laboral, pero se evidencia que no es lo mismo manejar relaciones interpersonales en una empresa pequeña, que en una empresa mediana, el buen clima laboral marca diferencia al momento de contribuir y dar paso al éxito de las organizaciones y la satisfacción completa de sus colaboradores, al igual que también puede variar el grado de compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia que tienen los colaboradores hacia su organización, ya que recordemos no es igual el tipo de contratación, y beneficios salariales que se manejan en las organizaciones objeto del presente capítulo.

Literatura

Guerra y Sosa (2015) mencionan que el salario emocional incide sobre los servicios recibidos por los clientes externos de una empresa. En la empresa “A” se evidencia la influencia de aspectos como el factor tiempo sobre los trabajadores, siendo este factor el de mayor incidencia. Continuando con aspectos del salario emocional, se tiene que Barceló (s.f.) se refiere al salario emocional como todas aquellas gratificaciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y lo que busca es motivarlo en su ámbito laboral e incrementar su productividad, así como impactar positivamente en las necesidades de sus familiares, mejorando la calidad de vida y mejorando el clima organizacional.

Por otro lado, el salario emocional implica dar que los trabajadores

puedan ser escuchados, se sientan valorados y puedan inspirar a otros en la labor al sentirse orgullosos de hacer parte de una organización (Varela, Puhl & Izcurdia, 2012). De acuerdo a la literatura analizada aspectos del salario emocional motivan al trabajador para ser más productivo y de esta forma obtener los mejores resultados organizacionales; estos aspectos son entre otros Horario flexible, teletrabajo, desarrollo de la carrera profesional, guardería, días libres, beneficios sociales, espacios de distracción, ayuda en capacitación y formación no relacionado con el trabajo diario, actividades de voluntariado, reconocimiento al trabajo bien hecho.

Con relación a la motivación la literatura es rica en estudios al respecto. Las teorías motivacionales suponen un clima laboral donde los factores de motivación son la principal causa del bienestar laboral. Las principales teorías que de acuerdo con Chiavenato (2009) establecen factores internos de la persona, es decir necesidades específicas que los motivan; por otro lado, lo relacionado con el comportamiento, que contempla una serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan la conducta; y finalmente aquellas, que sobrellevan las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido.

Por otra parte, en relación con la motivación personal es importante mencionar la teoría de las necesidades de Abraham Maslow que establece las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de autorrealización como parte de la motivación de una persona, pues en la medida en que estas están satisfechas infieren sobre la eficacia laboral de los seres humanos de manera positiva (Chiavenato, 2009). Así mismo Franklin y Krieger (2011) mencionan la teoría de los dos factores de Herzberg mencionando que estos explican la motivación humana, tales factores son los higiénicos y los motivacionales, los primeros se relacionan con las instalaciones, el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos, las oportunidades de crecimiento entre otros (Chiavenato, 2009).

Por su parte Alderfer menciona un cambio o transformación en las necesidades que expone Maslow y contempla entonces tres necesidades centrales, como son la existencia (necesidades básicas), relación (sociales y de autoestima) y crecimiento (superación personal y autorrealización), formando así lo que muchos conocen como la teoría ERG (en inglés, existence, relatedness, growth). En la categoría existencia se refieren a la satisfacción de los requerimientos básicos, equivalentes a las necesidades

fisiológicas y de seguridad que menciona Maslow (Franklin & Krieger, 2011).

Algunas otras teorías específicamente señalan que las necesidades humanas al ser satisfechas permiten un impacto positivo sobre el clima laboral y los ambientes de trabajo, llevando a trabajador a ser más productivo, algunas de estas otras teorías como la de Stacey Adams se centran en el hecho de que los trabajadores al interior de las organizaciones se comparan constantemente con aquellos compañeros que ocupan entre otros el mismo puesto, rango o categoría, y demandan igual remuneración que estas (Franklin & Krieger, 2011).

Douglas McGregor por su parte al hablar de motivación en el trabajo expuso la teoría X y teoría Y. En la Teoría “X”, los empleados prefieren la supervisión directa, no se sienten seguros ante las responsabilidades, y lo que ven seguro es su remuneración económica sin miedo a la penalización. En la Teoría “Y” por su parte, el empleado es empoderado, tiene responsabilidades directas y no considera el trabajo como castigo, el desempeño está basado en los sentimientos de autoestima, auto-realización y de pertenecer a un grupo social (Franklin & Krieger, 2011).

Finalmente se encuentran teorías como la de la expectativa de Vroom en la que se establece que las personas buscan alcanzar un objetivo, siempre y cuando crean en el valor de este y que su esfuerzo tiene incidencia sobre ello (Koontz, Heinz & Cannice, 2012); Y la teoría del refuerzo donde se establece que el refuerzo es lo que cuestiona la conducta humana, esta teoría además tiene en cuenta el entorno (Chiavenato, 2009).

En cuanto al concepto de clima se refiere a un conjunto de aspectos organizacionales. Es un concepto amplio y que contempla variables como el ambiente físico (espacio físico, condiciones de ruido, instalaciones, maquinaria), condiciones estructurales (estructura formal, estilos de dirección), ambiente social (compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc), variables personales y variables propias del comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress) (Rodríguez, 2005).

Por su parte, en la teoría de Litwin y Stringer (1968), se establecen climas organizacionales diversos que tienen sus causas en los diferentes estilos de liderazgo, y que logran efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos. El aporte de estos autores supone la medición

del clima que incide sobre la motivación humana, estableciendo unas dimensiones que se cuantifican y que corresponden a aspectos como la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

Metodología

La presente investigación establece un enfoque mixto, donde lo cualitativo es relevante, aprovechando el hecho de que en los enfoques de investigación mixta se integran los métodos cualitativo y cuantitativo en un solo estudio, obteniendo una imagen más completa del fenómeno (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Por lo tanto, se busca hacer un análisis del contexto interno de las empresas objeto de estudio identificando aspectos relacionados con el salario emocional, que busquen mejorar el bienestar y la calidad de vida de sus colaboradores, y cuál su aporte en el clima organizacional, de esta forma se explora el fenómeno de estudio y se permite el análisis e interpretación de diferentes fuentes de información requeridas ya sean primarias o secundarias.

Recolección de datos

Inicialmente se utilizan fuentes secundarias que relacionan estudios sobre salario emocional y los factores motivacionales, y su incidencia en el clima laboral y los ambientes de trabajo. Así mismo se realiza una primera fase de observación, de forma muy específica, teniendo en cuenta que la observación participante es realizar de manera detallada y muy minuciosa todo lo observado, con el fin de comprender todos esos fenómenos que afectan directa o indirectamente una situación (Sánchez, 2008).

En un segundo plano se realizan entrevistas semiestructuradas a los responsables del área de RR. HH y encuestas diseñadas específicamente al personal de las empresas objeto de estudio como fuente de información primaria. Se establece una entrevista tranquila, y se tiene en cuenta que durante un proceso de entrevistas se deben tener claros los objetivos de la investigación y desarrollar poco a poco los temas; mantener un diálogo asertivo y abierto conduce a una conversación espontánea ágil y dinámica (Robles, 2011).

Población de interés y muestra

Las observaciones, entrevistas y encuestas se llevaron a cabo en una pequeña y mediana empresa del sector servicios de la ciudad de Montería. Estas herramientas de recolección de información se aplicaron a los encargados del área de Gestión Humana y a una muestra representativa de los funcionarios de las empresas objeto de estudio.

La empresa A pertenece al sector servicios, y su actividad principal es la interventoría del servicio de aseo de la ciudad de Montería. Por su parte, la empresa B es una organización encaminada a la formación técnico laboral de jóvenes de estratos 1, 2 y 3; esta organización por su número de empleados es considerada mediana empresa. De las empresas objeto de estudio se tomó una muestra significativa que corresponde a 11 funcionarios para la empresa A, y un número de 56 empleados para la B.

Análisis de resultados

Resultados de la observación empresa “A” y “B”

Inicialmente se visita la empresa A y se establecen las condiciones físicas en general, se cuenta con buena iluminación, el ruido es mínimo, el espacio es muy tranquilo, sin embargo se observan que las sillas utilizadas no son uniformes en los puestos de trabajo, y no son ergonómicas. En segunda instancia se visita la empresa B y se establece inicialmente que la empresa objeto de estudio se encuentra muy bien organizada y tiene una estructura organizacional definida donde las condiciones físicas son las idóneas para cumplir con las funciones, se encuentra buena iluminación en las oficinas, espacios internos y externos, así mismo se cuentan con ambientes tranquilos, los equipos portátiles de cada funcionario tiene una identificación con los nombres de cada funcionario que permite que las personas que las personas que llegan a esa oficina le llamen por su nombre, las sillas son ergonómicas a diferencia de la empresa A, así como los escritorios cómodos y las oficinas amplias (Moncada, Salazar, Suárez & Macias, 2019).

En la empresa A no se evidencian espacios para el esparcimiento y la relajación, se logra observar un trato amable entre compañeros, lo que muestra un ambiente de trabajo agradable y sano. Los medios de comunicación son visibles entre otros el teléfono y las carteleras, así como un tablero donde se estima el cronograma de visitas y recorridos para los

supervisores. En el caso de la empresa B, si se cuentan con los espacios de esparcimiento y relajación que se tienen en cuenta en el salario emocional, los funcionarios cuentan con un cafetín, tienen un televisor que se encuentra a disposición de ellos y en el cuál se observan eventos como los partidos de fútbol y otras actividades que motivan en gran manera al personal, tal como lo contempla la investigación realizada por Schadeck, Neves, Przyczynski, Tybusch y Rodrigues (2015), donde los colaboradores se sienten motivados por las actividades de relajación y esparcimiento que realizan en su empresa.

Además, en la empresa B se evidencia un trato amable y respetuoso entre compañeros, la mayor parte de las personas que laboran en la institución tiene mucho tiempo lo que permite un trato más cercano entre cada uno de ellos, el trato también se evidencia con los jefes inmediatos con los que se tiene una relación cercana, por lo que se puede decir que el ambiente de trabajo es agradable y sano para quienes laboran en la organización. Los medios de comunicación visibles son Carteleros, Correos Electrónicos, y un Comunicado que cuenta con un formato establecido por el SGC para quienes no cuentan con correo electrónico, la persona encargada de los procesos verifica que a quien se le entrega el comunicado firme un recibido que queda como soporte del proceso de calidad.

En cuanto al direccionamiento estratégico, en la empresa A no tiene visible la misión, visión, políticas y objetivos de la organización. No obstante, la Gerencia es de puertas abiertas, quiere decir, que los trabajadores tienen acceso al gerente en el momento que lo requieran. De igual forma, la celebración de fechas especiales como cumpleaños y las pausas activas hacen del ambiente laboral agradable.

Por su parte, la filosofía organizacional de la empresa B se encuentra plasmada en la entrada de la institución a través de la misión, visión y objetivos en un lugar visible de las oficinas, que se pueden obtener en forma de volantes para quienes visiten las instalaciones. Además, en las pantallas de vídeo y en las redes sociales, así como en la página de la institución se cuenta con esta información en contraste con la pequeña empresa objeto de estudio.

Resultados de la entrevista en la empresa A y B

En la empresa “A”, la fuente de reclutamiento más utilizada para seleccionar el personal es la recomendación por encima de alianzas con universidades o

publicidad en medios. Así mismo se tiene que en la selección se da mayor importancia al conocimiento, debido a que el proceso que realiza la empresa es muy específico y es la auditoría por lo que se requiere de conocimientos, sin embargo el Gerente menciona que también se contemplan las relaciones interpersonales.

En la empresa B, por su parte el encargado del proceso de selección de personal manifiesta que es más importante el conocimiento que este tenga (Competencias duras), sin embargo, no se dejan de lado las relaciones interpersonales las cuales son importantes, para el buen desarrollo de las funciones, esta posición es la misma que asume la empresa “A” objeto de estudio. En cuanto al cumplimiento del horario de trabajo se tiene que la institución (Empresa B), controla a través de una supervisión directa las horas de llegada y salida de los trabajadores, mediante un dispositivo de control de huella; sin embargo esto solo aplica para los administrativos, los docentes no marcan su entrada o salida, debido a que sus horarios de clases son a diferentes horas del día.

En la organización B objeto de estudio no existe teletrabajo, ni salidas tempranas los días de cumpleaños o días viernes, pero así como en la empresa “A” se reconocen los días cívicos, cuando por ejemplo cuándo hay fiestas y feria de la Ganadería en la ciudad de Montería; la encargada de recursos humanos hace énfasis en que cuando una persona requiere salir temprano o llegar después de la hora de entrada por situaciones personales, como por ejemplo una cita médica existe flexibilidad una vez se comente con el jefe inmediato. Pero en la empresa A en contraste con la empresa B no existe supervisión directa del horario de trabajo a través de dispositivos sino supervisión de las tareas.

En la empresa A se cuenta con todas las prestaciones de ley, no manejan prestaciones extralegales, pero cabe resaltar que hacen reuniones de integración, y celebran fechas especiales como el día de la secretaria o el día de la mujer, los beneficios se extienden a las familias solo en el caso de los subsidios de la caja de compensación familiar.

Mientras en la empresa B la estabilidad laboral que se tiene en la institución permite que los trabajadores se sientan respaldados y puedan mantener un equilibrio o balance vida/trabajo; sin embargo no existen actividades o acciones específicas mencionadas por la entrevistada que permita anotar una política interna para mantener la calidad de vida de los

trabajadores; pero la organización si cuenta con beneficios que le permiten a los trabajadores mejorar su calidad de vida y extenderlos a la de sus familias como por ejemplo los convenios que tiene el área de bienestar con ópticas, a través de las cuales se pueden obtener auxilios o descuentos, y descuentos educativos en la institución o universidades con convenios.

En relación a las condiciones estructurales se tiene que los trabajadores, de acuerdo a lo mencionado por el entrevistado en la empresa A si cuentan con las condiciones físicas necesarias para realizar sus labores, pero las instalaciones son muy pequeñas y no hay áreas de crecimiento. No existe un desarrollo de la carrera profesional. En contraste con la empresa A, la empresa B si cuenta con instalaciones amplias, y las áreas muy bien organizadas, por su tamaño y funciones, la entrevistada nos confirma la existencia de un cafetín como espacio de relajación y esto se pudo evidenciar en la observación en contraste con lo visto en la empresa pequeña (A) que no cuentan con espacios iguales; así mismo todas las oficinas cuentan con las herramientas para que los trabajadores puedan realizar sus funciones.

En la empresa B los salarios de los funcionarios son acordes a su formación y experiencia laboral y los pagos son oportunos y a tiempo, la estructura salarial corresponde al perfil establecido por la institución, se les realiza el pago mensual, y se cuentan con todas las prestaciones de ley, primas, vacaciones, y liquidaciones a tiempo pero solo lo estipulado por la ley, no cuentan con un fondo de retiro u otro beneficio adicional, así mismo como en la empresa "A". En cuanto a las oportunidades de crecimiento al interior de la organización a diferencia de la empresa "A", en esta organización se presentan oportunidades de estudio para los funcionarios, así como un plan de carreras que permite que los trabajadores asciendan fácilmente.

La comunicación es muy fluida en la empresa A y la empresa B, y la información se transmite bien sea a través de Teléfono, tablero, cartelera, u oficios. Los trabajadores de acuerdo a lo informado por los encargados de la selección de personal están pendientes de la información oficial. Pero en la empresa A son muy pocos los rumores porque se tiene prohibidos, mientras que en la empresa B de acuerdo a lo manifestado por la entrevistada los trabajadores están pendientes de la información oficial, pero también existen aquellos que no acceden a ninguna de las fuentes anteriores y deciden averiguar con otros compañeros generando rumores de pasillo.

Pero en respuesta a lo anterior la empresa A y para evitar los rumores

el Gerente reúne constantemente a los trabajadores, y la empresa B en razón de que ya se han presentado rumores de pasillo, el encargado de cada departamento reúne frecuentemente a sus funcionarios a cargo con el fin de transmitirles información, o retroalimentarlos en el caso que haya lugar; las reuniones de los coordinadores con el Director se realiza mensual, con el fin de pasar reportes de las actividades ejecutadas y hacer mejoras si fuera necesario, así como en la empresa A dónde la gerencia tiene una comunicación directa con los funcionarios, y de manera telefónica. Se reúnen con mucha frecuencia con los trabajadores, el jefe técnico se reúne cada quince días o cada mes, con ellos, si se cambia una ruta se les informa.

Finalmente en relación al manejo de conflictos, en la empresa A, conversa con los funcionarios para conocer sus diferencias y llegar a acuerdos. Existen reuniones frecuentes y como premisa organizacional no deben existir rumores, ni chismes de pasillo y si hay problemas se busca la solución entre los afectados y el Gerente. Por su parte el desempeño de los funcionarios en la empresa B, es analizado a través de la evaluación de desempeño y si existiera un aspecto por mejorar, existen compromisos que se presentan por escrito para que esta persona, realice las correcciones a las que hubiese lugar, de ser algo frecuente se realizaría un memorando con copia a la hoja de vida, y al ser un aspecto muy grave, en caso extremo la consecuencia sería la terminación del contrato. Con relación al manejo de conflictos, las situaciones inapropiadas entre funcionarios se resuelven a través del diálogo, el funcionario que tiene personas a cargo debe estar atento a estas, con el fin de reunir a los implicados y tratar de dar una solución a dicho conflicto, así como se presenta en la primera empresa objeto de estudio.

Resultados encuestas percepción del salario emocional empresa “A” y empresa “B”

Los siguientes resultados evidencian la percepción de los trabajadores de la empresa “A” y “B” en relación al salario emocional. En la empresa “A” un 90% de los encuestados considera que la supervisión directa del jefe es la forma como se controla el cumplimiento del horario de trabajo, el 10% restante considera lo contrario. Por su parte en la empresa “B” un 48,9% de los encuestados manifiestan que la organización controla el cumplimiento de su horario a través de medios electrónicos, mientras que el 29,8% se presenta por auto gerenciamiento de los colaboradores, resultado cercano al 21,3% que menciona que se presenta una supervisión por parte del jefe, a diferencia de la empresa inicial objeto de estudio dónde la mayor parte de las

encuestas apuntan al auto gerenciamiento de los colaboradores, puesto que en esa empresa no existen dispositivos para controlar la entrada.

En la empresa “A” en cuanto a los beneficios que le otorga la organización los trabajadores respondieron positivamente a beneficios de maternidad sobre lo legal, celebración en eventos, como cumpleaños, día de navidad, día de la mujer entre otros, y permisos para hacer trámites personales. En cuanto a la reposición de tiempo personal y vacaciones cortadas en tiempos laborales la mayoría de los encuestados respondieron de forma negativa. En la empresa “B” por su parte la mayoría de los encuestados están de acuerdo con que los beneficios que les otorga la organización se presentan por mejoras en la calidad de vida, políticas de compensación de beneficios, no están de acuerdo que corresponda a prácticas de mercado, retención de talentos o convenios contractuales. La organización de acuerdo a los trabajadores otorga beneficios como celebraciones en fechas especiales como día de la mujer, cumpleaños, navidad, y esto permite un buen ambiente laboral, así mismo se tienen permisos para realizar trámites personales. Pero no existen beneficios como reposición de tiempo personal utilizado en jornada laboral.

En cuanto a los beneficios de balance vida trabajo, en la empresa “A” se tiene que el 60% de los encuestados estarían de acuerdo con cambiarse de trabajo si otra organización les ofreciera estos beneficios, sin embargo el 40% restante se encuentra a gusto con lo que la empresa les ofrece actualmente. En la empresa “B” por su parte se encuentra que muy pocos de los funcionarios quisieran cambiarse de organización, de hecho a pesar de que otras empresas le ofrecieran los beneficios anteriores, el 91,5% no desea cambiar de empresa. Los pocos que respondieron afirmativo a la pregunta anterior, desearían contar con más capacitaciones, refrigerios, sala de profesores con baños internos, estos son aspectos que se deben tener en cuenta para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, al igual que en la empresa “A”.

En la empresa “A” los encuestados en su mayoría están de acuerdo con que la flexibilidad de tiempo es el mayor beneficio que ofrece la empresa. Además se tiene que la empresa no ofrece descuentos de nómina adicionales, para beneficios de los trabajadores, ni convenios empresariales, o becas estudiantiles para trabajadores y sus hijos. Mientras que en la empresa “B”, la flexibilidad de tiempo, los convenios empresariales y las jornadas médicas son de los beneficios que más valoran los trabajadores y que reconocen mejoran su calidad de vida, esto contrasta con los beneficios que no les

otorga la organización como transporte y alimentación, descuentos por nómina, fondo de retiro o seguro médico privado.

Las respuestas para cambiar de organización si otra le ofreciera los beneficios de calidad de vida mencionados anteriormente se encuentran divididas en la empresa “A”, un 50% estaría dispuesto a cambiar de empresa y un 50% no lo estaría. Los trabajadores que buscan cambiar de empresa lo harían motivados por becas educativas para trabajadores e hijos, una mejor experiencia laboral, jornadas médicas y fondos de retiro. En la empresa “B” por su parte El 78,7% de los trabajadores no cambiaría de organización si en otra les otorgaran los beneficios anteriores, sin embargo el 21,3% restante decidiría cambiar de empresa, y este porcentaje es importante tenerlo en cuenta. Algunos de los beneficios que el 21% decidiría que le otorgara la organización son: seguro médico privado, becas estudiantiles, fondos de retiro, descuentos por nómina.

En la empresa “A” el 70 % de los encuestados se encuentra a gusto con lo que le ofrecen actualmente la organización y no consideran cambiarse a otro trabajo teniendo en cuenta los beneficios mencionados anteriormente, sin embargo existe ese 30% que si lo considera como una opción para cambiarse de organización. En la empresa “B” por su parte Las personas encuestadas tienen claro, que la organización dónde trabajan les ofrecen beneficios y se sienten a gusto para estar allí, por lo que en su mayoría no decidirían cambiar de trabajo. Algunos, es decir la minoría y aquellos que respondieron positivamente a cambiar de organización, mencionan que los talleres y las capacitaciones son los beneficios que les gustaría tener para mejorar su calidad de vida, esto demuestra que existe un buen clima laboral tal como lo manifiesta Brunet (1987) en su libro donde expresa que una de las acciones que permiten la retención del talento humano es el estado del clima dentro de una organización.

En la empresa “A”, el 60% de los encuestados afirma no tener obstáculos al momento de comunicarse o transmitir información, mientras que un 30% considera que los problemas que se presentan al transmitir información entre compañeros se debe a la falta de un procedimiento definido. Por su parte en la empresa “B” los encuestados afirman en que los mayores obstáculos que se presentan al transmitir la información son muy pocas, de hecho el 87,2% dicen que no encuentran ninguno. Y dentro del 12,8% restante se encuentran fallas en procedimientos definidos, fallas al definir la prioridad.

Encuestas clima organizacional empresa “A” y “B”

En la empresa “A”, en cuanto a los aspectos personales se tiene que la mayoría de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo con que la organización donde laboran es un espacio agradable para realizar su trabajo, que están comprometidos con los programas de trabajo de la organización, la mayoría está de acuerdo con que el trabajo en equipo es agradable y recomendarían a otras personas trabajar en esa organización. Sin embargo la mayoría destaca que no se permiten generar ideas nuevas para mejorar los procesos. En la empresa “B” por su parte un 42%, fue que ellos están totalmente de acuerdo en que su organización es un lugar idóneo y es considerado agradable para sus labores. Del 52%, de los encuestados, un 36% de estos tienen bien puesta la camiseta y tiene sentido de pertenencia con su organización.

En relación a las condiciones estructurales la mayoría de los encuestados en la empresa “A” se encuentran a gusto con la iluminación en su espacio de trabajo, los niveles de ruido les permiten realizar su trabajo y en cuanto al aseo en las áreas comunes y puesto de trabajo la respuesta es totalmente acuerdo. En la empresa “B” Frente a la pregunta de si hay compromiso con los programas de trabajo se evidencia que solo el 1%, de los encuestados no se siente de forma comprometida con la organización, lo que evidencia que en casi su totalidad, los trabajadores participan, de manera activa y se vinculan a los programas que se desarrollan en la organización. Un 45%, está totalmente de acuerdo con que es agradable trabajar en su grupo de trabajo, solo un porcentaje del 4% está parcialmente de acuerdo. Por lo tanto el 50% de los encuestados está totalmente de acuerdo en recomendar su organización para trabajar, evidenciando su sentido de pertenencia, el crecimiento y el buen nombre de la empresa.

En la empresa “A” la mayoría de los encuestados admiten que los pagos de nómina se realizan a tiempo, en relación a la selección de las vacantes gran esta de acuerdo con que el conocimiento supera los referidos, parcialmente se responde que no se está de acuerdo. En cuanto a oportunidades de crecer en la organización la mayor parte responde estar parcialmente de acuerdo. En la empresa “B” En referencia al punto de si es posible realizar el trabajo de manera innovadora un 45% está totalmente de acuerdo en que es posible realizar el trabajo de manera innovadora, solo un 4% está parcialmente de acuerdo. Por otra parte la mayoría de los encuestados está totalmente de acuerdo en la existencia de una buena iluminación ya en su sitio de trabajo lo cual les ayuda a efectuar de manera óptima sus tareas.

En la empresa “B” además un porcentaje mayor corresponde a estar total o parcialmente de acuerdo con que las condiciones de trabajo con confortables (el mobiliario), y solo un 1% y 2% consideran que las condiciones están parcialmente y totalmente en desacuerdo con estas situaciones. En relación con el aseo de la empresa un 44% coincide en estar totalmente de acuerdo que estas áreas comunes y aseos de las oficinas están de manera adecuada para el desarrollo de sus labores. Los encuestados así mismo manifestaron estar total y parcialmente de acuerdo con las herramientas y equipos dados para realizar sus tareas, los cuales son necesarios para el desarrollo de sus actividades.

Con relación a las comunicaciones en la empresa “A”, los trabajadores encuestados se encuentran total y parcialmente de acuerdo con el manejo de la información al interior; no existe desacuerdo en este punto por parte de los encuestados, ellos asienten que se encuentran informados de los objetivos, que los medios de comunicación que existen son los apropiados y que las comunicaciones entre las áreas son libres y no tienen ningún tipo de restricción. En cuanto a las comunicaciones en el área de trabajo así mismo como las de la organización, la mayoría de los encuestados afirman que se encuentran totalmente de acuerdo con el clima en el area de trabajo, tienen claros cuales son sus funciones del cargo, y sienten que el jefe los empodera y pueden dar sus ideas a pesar de las diferencias de criterios.

Por su parte en la empresa “B” se tiene en relación a las respuestas de los encuestados que solo un 1% está en total desacuerdo frente a esta situación. Frente a si las decisiones son comunicadas o no se evidencia una relación a las respuestas dadas en las encuesta, ya que un porcentaje alto esta total y parcialmente de acuerdo en que las decisiones son comunicadas. Así mismo coinciden en que si se enteran de las actividades que se van a realizar o que realizaran en la empresa, del 52% de los encuestados, solo 1% está parcialmente en desacuerdo y el 1% está en total desacuerdo y no considera que se entera de estos tipos de actividades.

En la empresa “B” además los encuestados consideran en su gran mayoría estar totalmente de acuerdo en que los medios utilizados están acordes con el tipo de información, con un 46%. En cuanto a si las comunicaciones en las áreas son libres, un 42% nos arroja que los encuestados están totalmente de acuerdo y coinciden en decir que las comunicaciones entre las áreas son libres, sin embargo un pequeño porcentaje equivalente al 1%, manifiesta estar en total desacuerdo. En otro aspecto de las comunicaciones los

encuestados manifiestan que existe un buen clima laboral o de trabajo con un porcentaje del 42% totalmente de acuerdo y un 7% parcialmente de acuerdo con la existencia de este tipo de situación. Por otro lado el 49% del 52% de los encuestados no arroja que si se tiene claro los objetivos, funciones y tareas del cargo, los cual nos diría que este porcentaje está totalmente de acuerdo con este tema, y se identifica con la empresa.

En la empresa “A” la mayoría de los encuestados sienten que cuenta con sus compañeros de trabajo cuando los necesita, se resuelven las tareas planteadas en equipo, y se escuchan los unos a los otros a pesar de las diferencias que puedan existir, para la mayoría es agradable trabajar en el equipo de trabajo que tienen actualmente y nunca han sentido lo que es ser acosado laboralmente. Mientras en la empresa “B” un 42%, frente a un 7%, entre total y parcialmente de acuerdo respectivamente, se tiene que los trabajadores de las diferentes áreas se ayudan entre sí para sacar sus trabajos adelante.

Así mismo en la empresa “B” si se cuenta con los compañeros de trabajo cuando se necesita, un 45%, está totalmente de acuerdo en que puede contar con su compañero de trabajo cuando este lo requiere. En lo relacionado con si el equipo de trabajo junto resuelve las tareas planteadas, el total de los encuestados equivalentes al 52%, un 44% y 7%, total y parcialmente de acuerdo respectivamente, manifiesta poder resolver juntos las tareas plantadas por la empresa. Finalmente en la empresa “B” en relación a cierto tipo de discriminación que puede existir en algunas empresas, el 48%, de los encuestados manifiesta que este tipo de situaciones no se presenta en su grupo de trabajo ya que se respeta sus ideologías, creencias y diferencias que pueden ser existente en los trabajadores. Por su parte el 44% de los encuestados, manifiesta desconocer que exista o saber lo que es acoso psicológico en su lugar de trabajo.

Conclusiones

Las dos empresas estudiadas cuentan con un espacio agradable de trabajo, que se evidencia al momento de aplicar la guía de observación y al hacer la entrevista al Gerente y encargado de recursos humanos respectivamente, así mismo la mayoría de los trabajadores se sienten a gusto con las condiciones actuales y recomendarían a otras personas laborar en la empresa.

Los funcionarios cuentan con beneficios de horario, pero en la empresa

“A” considerando que el horario flexible no aplica a todos los miembros de la organización sino a los supervisores, que son quienes realizan trabajo de campo, y de acuerdo a lo expresado en la entrevista se les evalúa de acuerdo a la productividad, mientras que en la empresa “B” existen dispositivos electrónicos que controlan las entradas y salidas para los administrativos, pero esto no quiere decir que no exista flexibilidad si se necesitara un permiso de acuerdo al horario.

En relación a aspectos del salario emocional como el teletrabajo, guarderías, espacios de relajación, fondos de retiro y/o desarrollo de carrera, en la empresa “A” no existen estos beneficios, por su tamaño tampoco cuentan con espacios de crecimiento. En la empresa “B”, se cuentan con oportunidades de crecimiento, siendo esta una empresa mediana, más grande que la primera empresa, pero no se cuentan con fondos de retiro, guardería o teletrabajo.

En aspectos físicos en ambas empresas se cuentan con las condiciones estructurales y elementos para realizar las funciones de cada cargo, Sin embargo es preciso estar atento a la consideración de algunos que expresan que las sillas pueden ser mejores y ergonómicas en el caso de la empresa A específicamente, algo que no pasa en la empresa B.

A manera de conclusión, la empresa A por ser pequeña no tiene tan marcados los niveles jerárquicos, la gerencia es de puertas abiertas y la comunicación es libre entre las áreas. La recomendación es tener mayor claridad sobre otros aspectos que constituyen salario emocional y que son muy importantes para la productividad y los resultados esperados. Es importante tener en cuenta las consideraciones e ideas de los trabajadores para mejorar los resultados organizacionales. En la empresa B, aunque se tiene una estructura organizacional más robusta, las comunicaciones entre las áreas y de estas con el director son fluidas, lo que permita la buena realización de las funciones y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Referencias

- Barceló, J. (s.f.). 10 ejemplos de salario emocional [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salario-emocional>
- Brunt, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Toronto, Canadá: Trillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones*. México, D.F.: Mc Graw Hill. Recuperado de: https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento_Organizacional_Idalberto_Chiavenato_McGrawhill_2da_Edicion_pdf
- Franklin, E. & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional enfoque para América Latina*. México, D.F., México: Pearson.
- Guerra Sáenz, P. & Sosa, M. (2015). *Impacto del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio hacia el cliente externo muestra: Olade y países miembros de la región Latinoamérica y del Caribe (Tesis de maestría Pontificia, Universidad Católica del Ecuador)*. Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9900/TESIS%20DE%20MAESTRIA%20PAMELA%20GUERRA%20Y%20MARIELA%20SOSA%20-%20SALARIO%20EMOCIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F., México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Heinz, W. & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, EE. UU.: Harvard Business School Press.
- Moncada, Y., Salazar, S., Suárez, J. & Macias, J. (2019). *Influencia del salario emocional en la seguridad y salud de los trabajadores (Tesis de especialización, Corporación Universitaria Minuto de Dios)*. Colombia. Recuperado de: <https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/8184/INFLUENCIA%20DEL%20SALARIO%20EMOCIONAL%20EN%20LA%20SST%20-GRUPO%20YURANY.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México, D.F: Alfaomega.
- Sánchez, M. (2008). La Metodología en la investigación cualitativa . *Revista Mundo Siglo XXI*, 1, 115-118. Recuperado de: <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7413/1/REXTN-MS01-08-Sanchez.pdf>
- Schadeck, M., Neves, J., Przychynski, R., Tybusch, T. & Rodríguez, L. (2015). Comportamiento motivacional de los colaboradores como hecho relevante en el desempeño empresarial: concesionarias de vehículos de la ciudad de Santo Ángel. *Ciencias Administrativas*, (5),53-64.
- Varela, O., Puhl, S. & Izcurdia, M. (2012). Clima laboral en el poder judicial y su incidencia en la salud mental de los profesionales que allí se desempeñan. *Anuario de investigaciones*, 19(1), 179-183.

GRADO DE ACEPTACIÓN DE UN CONSULTORIO EMPRESARIAL EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA, SEDE MONTERÍA

Eliana María González González*

Jhennys Paola Becerra Ossa**

Alexander Bravo Yepes***

Merjoury Ballesteros Herrera****

Yuneidis Romero*****

* Magíster en Administración de Negocios – MBA, Especialista en Mercadeo, Economista del Desarrollo. egonzalez@coruniamericana.edu.co

**Magíster en Pedagogía e Investigación en el aula, Ingeniera de Alimentos. jpaolabecerra@gmail.com

*** Doctorando en gerencia y política educativa, Magíster en Administración de Negocios – MBA con énfasis en finanzas empresariales y Contador Público ayepes@americana.edu.co

**** Maestrante en Dirección Estratégica Especialidad en Gerencia, Maestrante Internacional en Administración y Dirección de Empresas, Especialista en Gerencia de Proyectos en Inteligencia de Negocios, Administradora de Empresas, Ingeniera Agroindustrial. mherrera@americana.edu.co

***** romeroyuneidis@americana.edu.co

Resumen

En los últimos años Colombia ha experimentado un aumento en las iniciativas empresariales, que ha permitido un aporte al desarrollo local de las regiones y por ende del país, esto debido a que los países con aumento en los índices de iniciativas de este tipo tienden a mayores reducciones de la tasa de desempleo. De hecho, tal y como lo mencionan las estadísticas y estudios realizados al año 2017, las pequeñas y medianas empresas se ratificaron como las locomotoras del país, no solo por su aporte al empleo, sino porque su tamaño les permitió sobrellevar la desaceleración de la economía (“Estas son las pymes”, 2017). En el departamento de Córdoba y más específicamente en la ciudad de Montería el desarrollo económico en los últimos 10 años se ha soportado en la creación de Mipymes.

Debido a lo anterior el presente proyecto considera pertinente conocer el grado de aceptación que tendría la puesta en marcha de un consultorio empresarial a través de la dirección de Investigación y la dirección Académica de los programas de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Corporación Universitaria Americana sede Montería, que facilite la asesoría y capacitación a los pequeños empresarios en el manejo de toma de decisiones organizacionales, en el marco de la función administrativa como lo es, la planeación, la organización, la dirección y el control, así mismo en el manejo de los recursos financieros y actualizaciones contables de acuerdo a las leyes y normas internacionales, esto debido a que algunos realizan estas funciones de manera empírica, sin ningún tipo de asesoría, de esta forma se permite una interrelación entre estudiantes, docentes y pequeños empresarios de la ciudad.

Para lograr lo propuesto, se recurre a una metodología mixta, que se basa en encuestas a empresarios pymes de la ciudad de Montería, ubicadas específicamente en el casco urbano, así como a estudiantes de la Corporación Universitaria Americana. Además de la entrevista semiestructurada a los directivos de la Institución, como fuente primaria de información, se procederá al análisis de estudios realizados con anterioridad y de la teoría que se ha escrito del tema como fuente secundaria de información, haciendo un comparativo con los resultados obtenidos, con la finalidad de exponer las conclusiones y dar unas recomendaciones que serían de gran utilidad para las empresas y la academia.

Palabras clave: *Factibilidad, Consultorio empresarial, Aceptación, pymes.*

Introducción

El desarrollo de la economía Colombiana se apoya en gran parte en la creación de pequeñas y medianas empresas, que en los últimos años se han convertido en el motor de la generación de nuevos empleos, y por ende en el desarrollo local de las regiones, debido a esto ciudades intermedias como Montería han visto un crecimiento y desarrollo económico que se refleja en los índices de la tasa de desempleo, ocupando el quinto lugar entre las ciudades con menos desempleo del país, como lo muestra el informe del DANE sobre desocupación en Colombia; en los últimos nueve años para el primer período del año los índices de tasa de desempleo han disminuido en la capital Cordobesa (DANE, 2018).

Debido a lo antes mencionado, surge el presente proyecto que en primera instancia busca llevar a cabo un estudio para conocer el grado de aceptación que tendría la puesta en marcha de un consultorio empresarial en la Corporación Universitaria Americana sede Montería, para que posteriormente se realicen los otros estudios pertinentes y evaluar su factibilidad. Dicho consultorio se espera sea un puente entre el empresario, los estudiantes y docentes, con el propósito de capacitar al pequeño empresario que en muchas ocasiones desconoce conceptos administrativos y contables, realizando sus actividades de forma empírica, así mismo les permite a los estudiantes poner en práctica los conocimientos adquiridos en el alma mater y los docentes como representantes de la universidad siguen fortaleciendo sus disciplinas.

Es pertinente el presente proyecto con el fin de identificar las necesidades específicas de los pequeños y medianos empresarios de la ciudad, así como la de los estudiantes, pero es importante anotar que al ser un consultorio empresarial se busca impactar positivamente entre estos empresarios de la ciudad que tendrían una alternativa de asesoría empresarial menos costosa y los estudiantes de los últimos semestres, que de forma pragmática ponen a disposición de la comunidad sus conocimientos administrativos o contables teniendo el apoyo de los docentes vinculados de tiempo completo a la institución educativa y que apoyan directamente los programas de Contaduría Pública y Administración de Empresas.

Para dar inicio al proyecto se parte del estado del arte existente sobre la instalación de consultorios empresariales y contables en otras universidades para abordar la investigación y conocer la experiencia de estas. Posteriormente se realiza una recopilación de la teoría sobre los modelos de

consultoría empresarial con el fin de tomar los referentes para la creación y posterior implementación del consultorio empresarial que se encuentre alineados con la temática de los programas de contaduría y Administración de empresas de la Corporación Universitaria Americana y las necesidades actuales de los pequeños y medianos empresarios de la ciudad.

Siguiendo con la metodología usada, y al ser la Corporación Universitaria Americana, sede Montería, objeto de estudio, se indagó a través de encuestas a la población estudiantil, con el fin de conocer su opinión acerca de si estuviesen de acuerdo con la implementación de dicho consultorio y de hacer parte de este, la respuesta fue favorable; pues para ellos, es importante poner sus conocimientos en práctica antes de ingresar al mercado laboral. Seguidamente, se realizó la encuesta a los empresarios pyme de la ciudad, dando como resultado la necesidad de consultorías en sus empresas, las cuales la gran mayoría dirige sin ningún de conocimiento administrativo o contable. Por tal razón, la presente investigación busca no solo medir la aceptación del consultorio, sino aportar de manera significativa a la implementación como un primer peldaño para su consecución.

Literatura

La literatura del presente capítulo de libro está conformada inicialmente por las teorías que soportan la importancia de los consultorios empresariales para ayudar a las empresas a mantenerse en un mercado competitivo. Seguidamente se encuentra todo lo relacionado con el sector Pymes en Colombia, desde su calificación, hasta las dificultades a las que ven enfrentadas. A continuación, se encuentran definiciones de consultoría y asesorías, y el proceso a seguir para realizar cualquiera de estos dos servicios.

Bases Teóricas

Teoría Clásica de la Administración: Fue creada por Henri Fayol (1841-1925), el cual destacaba que la teoría clásica parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, bien sean departamentos o personas. Por tal razón, Fayol mencionó que toda empresa se enfocaba en 6 funciones básicas: Técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables y administrativas. Y que cada una de ellas hace parte del programa general de acción de una organización (Chiavenato, 2007).

Para el caso de las funciones administrativas que menciona Fayol, estas

son Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control, hoy en día son conocidas como el proceso administrativo, siendo este último concepto, la base fundamental de toda empresa y la garantía de eficiencia, eficacia y rentabilidad. Por lo tanto, esta teoría contribuye de gran manera al consultorio empresarial, ya que las funciones administrativas serían el eje principal de dicha organización, y la base sobre la cual se capacitaría a los empresarios con relación a la estructura organizacional.

Teoría de las restricciones: La teoría de las restricciones desarrollada por el Dr. Eliyahu M. Goldratt en su libro *La Meta* ha sido ampliamente reconocido en el ámbito de la consultoría organizacional en la búsqueda de la mejora continua y la calidad, así como la solución a los problemas que rodean las empresas, dicha teoría plantea cinco puntos correlacionados que permiten solucionar los problemas empresariales (Jiménez, 2014). Los puntos importantes que menciona Goldratt son: Identificar los cuellos de botella (limitaciones) del sistema, decidir cómo explotarlos, subordinar todo a la decisión anterior, superar la restricción del sistema (elevar su capacidad) y si en los pasos anteriores se ha roto una restricción regresar al paso 1, estos conceptos son claros para realizar una consultoría a los pequeños empresarios, pero además son importantes para que estos puedan estructurar su trabajo internamente.

Pymes en Colombia

En Colombia, la ley para el fomento de la Micro, Pequeña y mediana empresa, Ley 905 de 2004, clasifica a las Pymes así:

- Microempresa: Cuenta con una planta de personal no superior a 10 trabajadores o activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) SMLV
- Pequeña empresa: Planta de personal entre 11 y 50 trabajadores, o activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5000) SMLV.

Quiere decir que toda persona natural o jurídica que cumpla con los requisitos antes mencionados es considerada en la clasificación como micro o pequeña empresa, que son unidades productivas y económicas en las que se fundamenta la presente investigación.

Sin dudas, son muchos los expertos que están de acuerdo que las

consultorías empresariales son indispensables, muchos empresarios buscan consultores con el fin de conseguir conocimientos que puedan replicar en sus empresas, como lo menciona Kurb (2006), el objetivo principal de una consultoría debe ser el de capacitar al empresario a fin de que este pueda fortalecer sus competencias y las comunique a todo su equipo de trabajo, es decir, la consultoría no es solo solucionarle un problema a una organización, sino dotar al empresario a que el mismo sea capaz de que en un futuro pueda resolver problemas a partir de la ayuda brindada por el consultor. Lo anterior se resumen, a ayudar a las organizaciones a ayudarse a sí mismas. Es una relación gana – gana, donde tanto el consultor como el empresario obtienen una ganancia considerable, cada uno desde su perspectiva y necesidad (Kurb citado por Maldonado, 2015).

Características de las Pymes en Colombia

Según Giraldo y Bustamante (2009), las Pymes en Colombia se caracterizan por lo siguiente:

- Generan el 37% de la producción
- Su estructura productiva es más flexible que la gran empresa
- Mayor capacidad de respuesta a los cambios en la demanda
- A través de su articulación e integración a la estructura productiva generan ventajas competitivas
- Dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada.
- Limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción
- Carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico

Todos estos aspectos, hacen que las pymes sean vulnerables, pero a la vez capaces de enfrentar el mercado, si cuenta con las herramientas disponibles, las cuales muchas veces deben ser buscadas en empresas consultoras.

Contexto nacional de emprendimiento

Teniendo en cuenta la investigación realizada por Pérez y Trujillo (2012), La importancia del sector de la MIPYME (Micro, Pequeña y Mediana empresa) ha sido ampliamente reconocida para la economía del país desde hace varios años en términos de la generación de empleo y desarrollo sectorial y regional. De allí el interés de los diversos gobiernos en la formulación de políticas, programas y diversas acciones dirigidas a este sector.

La idea de la microempresa se solidificó como política de Estado, el Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, formuló el primer plan de desarrollo de la microempresa 1984-88, como un esfuerzo para coordinar las iniciativas públicas y privadas y ampliar la cobertura y calidad de los programas de apoyo al desarrollo de la microempresa y así sucesivamente se formularon planes hasta el periodo 1994-19985 para el apoyo y promoción de las microempresas (Pérez & Trujillo, 2012).

Finalmente, en el año 2006 se creó la ley 1014 con el objeto de fomentar la cultura del emprendimiento en los colombianos, soportada por la cadena de valor desde la academia. Por tal motivo, la presente investigación pretender generar una idea de negocios desde la academia, que ayude a los empresarios pyme de la ciudad de Montería a fortalecer sus procesos y áreas, partiendo del conocimiento de estudiantes universitarios; que, a su vez, utilizaran la consultoría para poner en prácticas sus conocimientos antes de ingresar formalmente al mercado laboral.

Definición de consultoría

La definición de consultoría empresarial tiene muchas connotaciones y varios autores han aportado una definición; como es el caso de William Cohen (2009) que manifiesta que la consultoría empresarial es aquella empresa que ofrece sus servicios a través de consejos y/o consultores expertos que se dirigen a las organizaciones consultante a brindar un conocimiento, a cambio por supuesto de una retribución económica. Por otro lado la OIT (1979) manifiesta que toda consultoría es un servicio profesional que asiste de manera efectiva a los empresarios o directivos de una organización, con el fin de analizar y resolver prácticos que se estén evidenciando en una empresa determinada.

Las anteriores definiciones, hacen énfasis en que una consultoría

empresarial, busca dar un beneficio a empresas o empresarios, con el fin de ayudarlos a resolver algún problema a nivel administrativo, estratégico, financiero o contable; que por sus propios recursos no podrían hacerlo.

Por tal razón, las consultorías empresariales se han convertido hoy por hoy en un insumo e inversión idónea para toda clase de empresas, y según Hernández (2003), las ventajas que tiene la consultoría son múltiples tanto para los clientes como para la ciencia administrativa, ya que a través del proceso de consultoría se transfieren conocimientos técnicos y científicos de los centros de estudio a las empresas o clientes en poco tiempo y a bajos costos.

Así mismo, Shein (1979), un destacado consultor e investigador de la Massachussets Institute of Technology, manifiesta que existen tres formas de hacer consultoría:

- El modelo de la compra: El dueño, gerente o interesado tiene una necesidad en su organización, la cual no puede ser solucionada por la propia empresa, por lo tanto, se contrata a una persona experta en el tema que pueda subsanar, mitigar o solucionar por completo dicha situación.
- El modelo del doctor paciente: Este modelo se da cuando en una organización se invita a un experto a que evalúe los procesos, y este a su vez identifica que existe alguna falencia o deficiencia, dando como resultado una serie de indicaciones de los síntomas del problema, a fin de generar las posibles estrategias que permitan dar solución a dichas falencias, a través de recomendaciones que proponga a la gerencia de la organización.
- El modelo de la consultoría de procesos: Este modelo se inicia con un diagnóstico de todos los procesos de la organización, el consultor (persona contratada para dar solución a la problemática evidenciada en la empresa), a través del diagnóstico determina los posibles problemas que presenta la empresa, los cuales son socializados con el gerente. Y este a su vez, decide si implementar las estrategias recomendadas por el consultor o decide darle solución pro su propia cuenta.

Por otra parte Hernández (2003), manifiesta que la consultoría es vista por muchos como la compra-venta de conocimientos o la venta de cerebros;

sin embargo, el autor afirma que la consultoría va más allá de tener a un experto en un tema para dar solución a una organización, ya que, para él la consultoría es un servicio que abarca información específica de cada área de una empresa y como estas se pueden interrelacionar en términos del planificación, organización, dirección, producción, finanzas mercadeo, factor humano y el diseño de estrategias, es decir, la consultoría es un proceso que debe partir de una buena ejecución del proceso administrativo, contando con las diferentes funciones administrativas de una empresa.

Proceso de consultoría

Según Giraldo y Bustamante (2009), el proceso de consultoría se conforma por fases o etapas:

- **Diagnóstico de la situación actual de la organización:** Esta es la primera etapa y es transcendental que se lleve a cabo de manera imparcial. Esta fase se fundamenta en la información actual e histórica de la organización; la cuál debe ser suministrada por la gerencia o directivos.
- **Determinar el sistema de ayuda a la organización:** Una vez diagnosticada la problemática se establecen o diseñan estrategias de como abarcar la situación, el consultor debe ser capaz de elegir aquel sistema que vaya acorde con las necesidades de la empresa consultante.
- **Implantar el sistema de ayuda a la organización:** se prosigue con la selección de la alternativa de solución, y se pone en marcha el plan, el cuál es diseñado por el consultor y puesto en marcha junto con el gerente de la organización, se determinan los procedimientos a seguir y se inicia la puesta en marcha.
- **Documentar el proceso de implantación del sistema de ayuda en la organización:** Todo lo que sucede mientras se ejecuta el plan debe ser documentado, a fin de crear proceso de retroalimentación y estar atentos a cualquier inconveniente que ocurra para tomar acciones correctivas o preventivas, según sea el caso.
- **Cerrar proyectos de consultoría:** Se reúne el equipo del consultor y de la organización consultante, con el fin de evaluar los resultados, y

verificar la obtención de estos, cuando todos están de acuerdo con lo evaluado, se cierra la consultoría.

Con relación a lo antes mencionado y de acuerdo con la literatura sobre el tema se tiene que la consultoría empresarial, es utilizada por muchos empresarios con el fin de ampliar sus conocimientos en un área determinada, además de resolver situaciones a problemas específicos; por lo tanto, el concepto de competencia es empleado y aceptado por las áreas de educación formal, formación continua y formación ocupacional (Salazar y Chiang citado por Maldonado, 2015). De lo dicho antes, es claro que desde las instituciones de educación como el caso de la institución objeto de estudio se cuentan con las herramientas para dar paso a soluciones que los empresarios esperan a nivel organizacional tanto regional como nacionalmente; Colombia no es ajeno a la realidad frente a los servicios de consultoría y los expertos coinciden en afirmar que en el mercado nacional hay un buen número de empresas que recurren continuamente a las asesorías especializadas de firmas de consultoría locales o internacionales para buscar nuevos rumbos que permitan acelerar el crecimiento o fortalecer la rentabilidad de sus operaciones (“¿Por qué las empresas”, 2016). Lo anterior, refleja la importancia y el mercado que tienen las empresas de consultorías en el país.

Metodología

El presente proyecto se realizó bajo un enfoque de investigación mixto, en el que el enfoque cuantitativo tiene mayor preponderancia. Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cualitativo y cuantitativo en un solo estudio, con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.546). Por lo tanto, y de acuerdo a lo anterior este proyecto pretende establecer que tan viable desde el punto de vista de mercado es el diseño y posterior implementación de un consultorio empresarial en la Corporación Universitaria Americana, para lo cual se recurre a la teoría y antecedentes acerca de la implementación de consultorios empresariales en otras universidades, se procede posteriormente a encuestas a los estudiantes en la institución objeto de estudio, así como entrevistas semiestructuradas a los directivos y encuestas a los pequeños y medianos empresarios de la ciudad de Montería.

El tipo de investigación mixta permite una planificación más flexible, por medio de la cual se va explorando el fenómeno de estudio y modificando el camino y los métodos según sea necesario, además de permitir el análisis

e interpretación de diferentes fuentes de información requeridas ya sean primarias o secundarias. Las fuentes secundarias corresponden a estudios que aporten información relacionada con la implementación de consultorios empresariales en universidades nacionales e internacionales, para ello se cuenta con revistas digitales especializadas, bases de datos indexadas y repositorios digitales de universidades nacionales e internacionales. Así mismo como fuente de información primaria se tienen las entrevistas semiestructuradas a directivos de la universidad y encuestas a estudiantes de los semestres del ciclo tecnológico y profesional, así como a empresarios de pymes de la ciudad de Montería.

Recolección de datos

La obtención de información inicialmente se basó en fuentes secundarias correspondientes a estudios que aporten información relacionada con la viabilidad de consultorios empresariales en otras universidades. Luego, se realiza la encuesta a estudiantes, donde se evalúa la disposición que tienen para hacer parte de la puesta en marcha del proyecto. Así mismo, se lleva a cabo la encuesta a los empresarios pymes que se encuentran ubicados en el casco urbano de la Ciudad de Montería, con el fin de conocer su opinión y aceptación para con la puesta en marcha del consultorio empresarial. Finalmente, se realiza una entrevista al rector de sede de la institución objeto de estudio, para conocer la disposición por parte de los directivos para ejecutar dicho proyecto.

Población de interés y muestra

La población y muestra se va a dividir en dos aspectos, en primer lugar, se calculará el tamaño de la muestra para los estudiantes de la institución objeto de estudio, de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{(e^2(N - 1)) + (Z^2 p q)}$$

N: Población (346)

p: probabilidad de que el hecho suceda (0.5)

q: probabilidad de que el hecho no suceda (0.5)

z: Nivel de confianza que se asume para el estudio es de 95%

e: Margen de error es del 5%

n: Lo que nos da un tamaño muestral de 182 Encuestas a estudiantes.

En segundo lugar, se tiene la población de empresarios pyme de la ciudad de Montería, la cuál fue suministrada por la Cámara de comercio de Montería, está base de datos se filtró, obteniendo una población de 180 empresas pymes. Cabe anotar que para la realización de dicho filtro se tomó como criterio a aquellas empresas ubicadas en el casco urbano de la Ciudad de Montería, y que cumplieran con los requisitos de clasificación de pymes, en cuanto a número de empleados, iniciando desde 1 hasta 50 trabajadores. Dando como resultado 180 encuestas a empresarios pymes, tomando la población como el 100% de la muestra.

Análisis de resultados

Resultados de la encuesta a estudiantes

La aplicación de las herramientas para la recolección de datos en la empresa objeto de estudio, da como resultado información altamente valiosa, a través de la cual se obtienen conclusiones importantes que dan respuesta a los objetivos planteados, así como recomendaciones que servirán como aporte de la presente investigación.

Inicialmente se procedió a la realización de la encuesta para los estudiantes de Corporación Universitaria Americana, en donde se puede evidenciar la aceptación del consultorio empresarial en la institución, dando un resultado bastante satisfactorio, donde la gran mayoría está de acuerdo con la puesta en marcha del proyecto.

La siguiente percepción de los estudiantes, muestra que el 98,7% creen que los empresarios pymes de la Ciudad, necesitan asesorías en materia contable, administrativa, financiera y de emprendimiento.

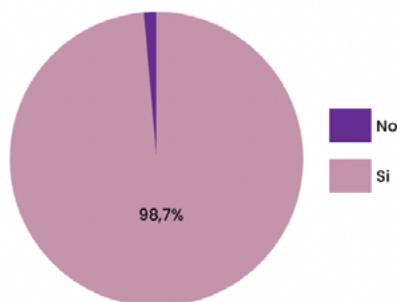


Figura 1. Percepción de estudiantes frente al consultorio empresarial.
Fuente: Elaboración propia.

Al indagar, si les gustaría que la Universidad tuviera un consultorio empresarial, el 99,3% de los estudiantes encuestados, manifestaron positivamente a esta pregunta, ya que, expresaron que sería muy bueno que pudieran poner en práctica sus conocimientos administrativos y contables, antes de salir al mercado laboral.

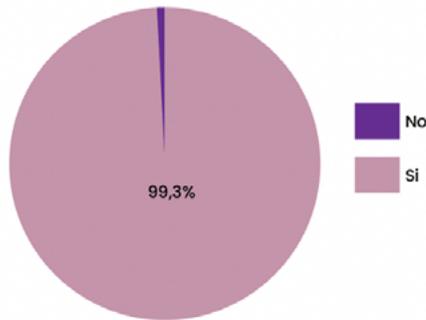


Figura 2. Realización de prácticas de estudiantes en el consultorio empresarial.
Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, el 92,1% de los estudiantes manifestaron que estarían dispuestos a hacer parte de la puesta en marcha de este proyecto; mientras que el 7,9% respondieron negativamente ante dicha pregunta. Demostrando, que la gran mayoría le gustaría participar de la implementación del consultorio empresarial.

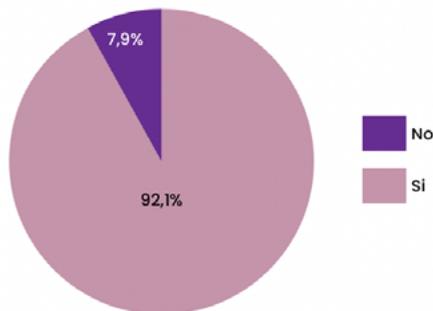


Figura 3. Participación en la implementación del consultorio empresarial.
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, los encuestados dieron su opinión hacer de quienes deberían prestar las asesorías en el consultorio, dejando claro que el 46,4% manifestaron que los estudiantes de 8vo semestre de ambos programas son los más preparados; sin embargo, el 45% respondió que de 6to semestre en adelante pueden asesorar; mientras que el 8,5% se inclinó por los de

9no y 10mo semestre. No obstante, cabe anotar que las asesorías tendrán a profesores tutores a cargo, para dar mayor credibilidad a la consultoría que se va a realizar.

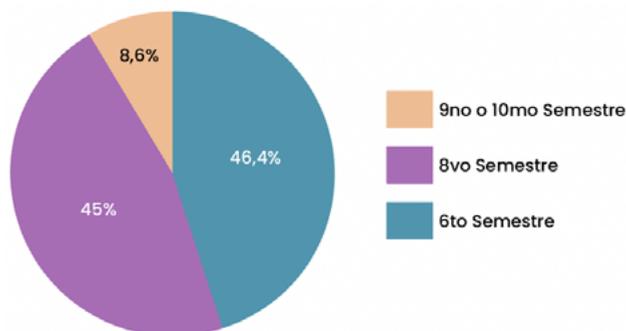


Figura 4. Estudiantes que deberían realizar sus prácticas en el consultorio.
Fuente: Elaboración propia

Resultados encuestas grado de aceptación de empresarios pyme

Una vez depurada la base de datos, se inició con la recolección de datos a través de llamadas telefónicas, para este caso varias empresas contestaron la encuesta a través de este medio, mientras que otras sencillamente no respondieron o los números estaban errados. Seguidamente se intentó solicitar información vía correo electrónico, solo unas pocas respondieron la encuesta, y finalmente se procedió a visitar a las empresas faltantes, programando salidas de campo para recolectar dicha información. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

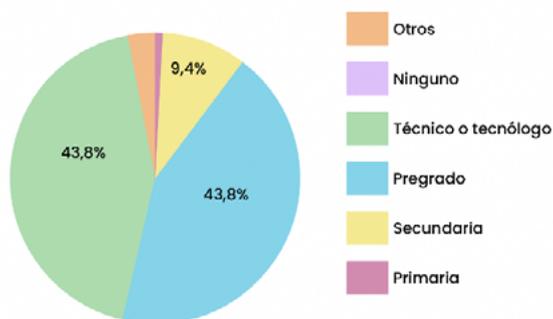


Figura 5. Nivel de escolaridad de los empresarios.
Fuente: Elaboración propia

Del total de los empresarios pymes que fueron encuestados el 43,8% manifestaron que su nivel de estudio es pregrado, el mismo porcentaje

manifestó que su nivel es técnico o tecnólogo, el 9,4% estudio hasta secundaria; estos resultados obtenidos demuestran que la gran mayoría ha adquirido conocimientos en una institución educativa.

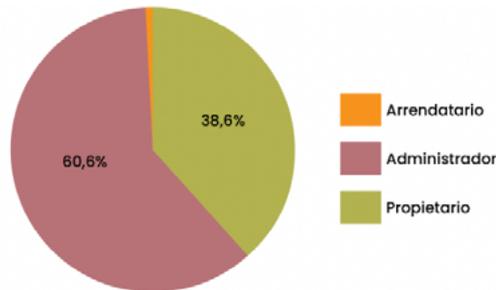


Figura 6. Rol del empresario.
Fuente: Elaboración propia

Al indagar sobre cuál era su rol en la empresa, el 60,6% manifestó ser el administrador del negocio, el 38,6% es el propietario y un porcentaje muy pequeño es arrendatario. Estos resultados se pueden contrarrestar porque muchos de los que manifiestan ser administradores, son familiares (hijos, hermanos) del fundador y dueño de la empresa, lo anterior es una característica fundamental de las pymes colombianas, son empresas familiares y la administración del negocio se da a través de los miembros de la familia.

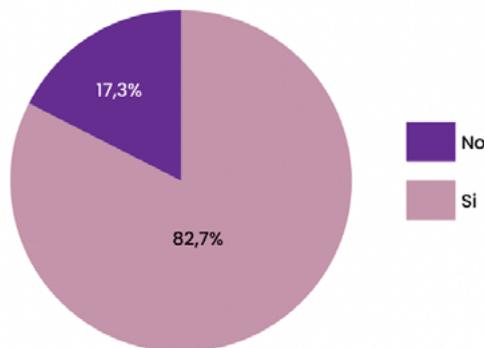


Figura 7. Declara renta ante la DIAN.
Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior hace referencia a si la empresa declara renta ante la DIAN, a pensar que el 100% de las empresas están registradas en cámara de comercio, solo el 82,7% declara renta ante la DIAN, mientras que el 17,3% no declara renta.

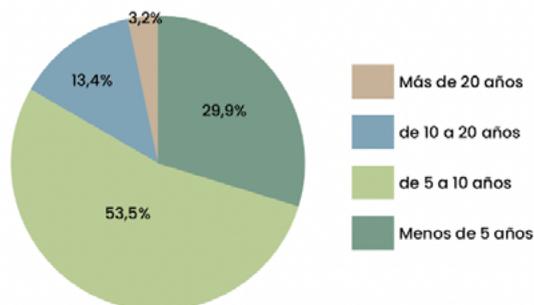


Figura 8. Antigüedad de la empresa en la ciudad de Montería.

Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica hace referencia a la antigüedad de la empresa en la ciudad de Montería, el 53,5% tiene entre 5 y 10 años, el 29,9% tiene menos de 5 años, el 13,4% tiene de 10 a 20 años y solo un porcentaje menor tiene antigüedad superior a 20 años. Lo anterior demuestra que la economía se está reactivando gracias a los nuevos emprendimientos y que, a pesar de las dificultades del mercado, se han mantenido firmes. No obstante, se infiere que se han quedado en una zona de confort porque no han crecido.

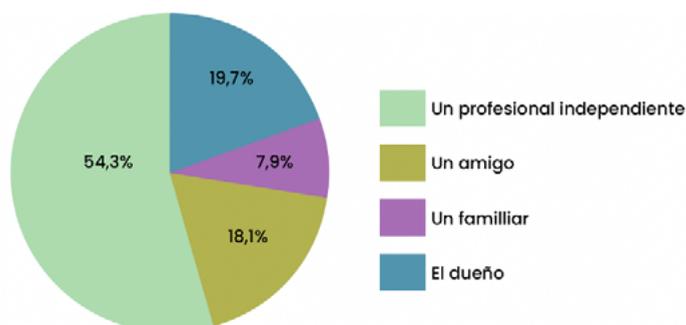


Figura 9. Personal encargado de manejar el área contable de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Según los encuestados, el 54,3% manifiesta que el área contable del negocio es manejada por un profesional independiente, el 19,7% el propio dueño la maneja, el 18,1% un amigo realiza dicha labor, y en menor proporción está área la maneja un familiar. Estos resultados reflejan que generalmente en la mayoría de los negocios pyme la contabilidad la lleva un profesional independiente, debido a que el dueño o administrador del negocio no cuenta con las competencias técnicas para y operativas para realizar todo el proceso contable que debe cumplir una empresa en el país; sin embargo, algunos dueños de negocio han aprendido lo

necesario para llevar de manera ordenada la contabilidad sin ningún tipo de traumatismos.

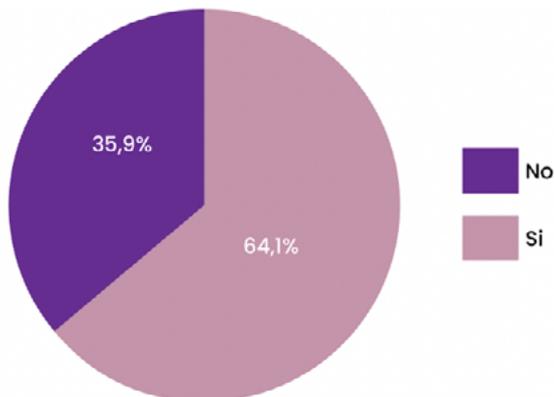


Figura 10. Frecuencia de asesorías.

Fuente: Elaboración propia, 2018

Al consultar con la población objeto de estudio si alguna vez en su vida empresarial acudieron a asesorías o consejos para enfrentar alguna dificultad, el 64,1% manifestó que, si había acudido, mientras que el 35,9% respondió negativamente a dicha pregunta

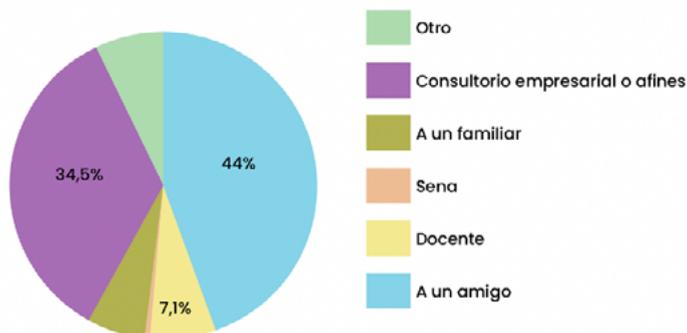


Figura 11. Necesidad de asesorías.

Fuente: Elaboración propia, 2018

Los empresarios pyme de la ciudad, manifestaron que cuando necesitan algún consejo o asesoría a nivel empresarial, el 44% acude a un amigo, el 34,5% a un consultorio empresarial o afines, el 7,1% a docentes. Lo anterior refleja la necesidad que tienen los empresarios de ser asesorados durante sus actividades empresariales.

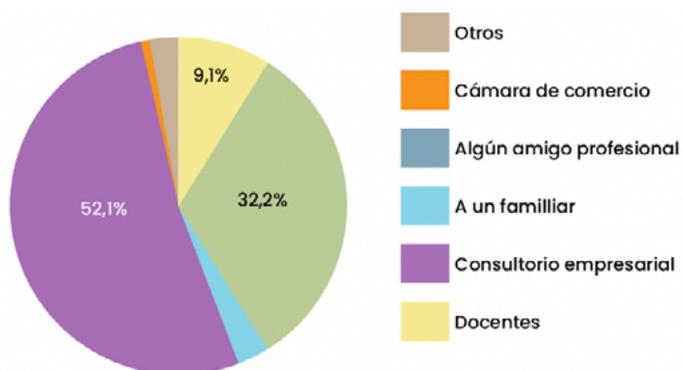


Figura 12. Necesidad de existencia de un consultorio empresarial.

Fuente: Elaboración propia

Los mismos empresarios manifestaron que si actualmente se les presenta alguna dificultad en sus empresas, el 52,1% acudiría a un amigo profesional, el 32,2% a un consultorio empresarial, e, 9,1% a docentes. Estos resultados demuestran la necesidad latente de que exista un consultorio empresarial con profesionales calificados.

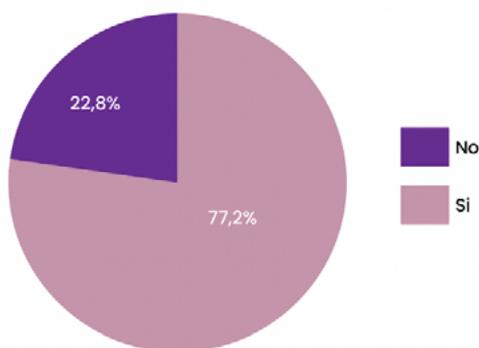


Figura 13. Necesidad de consultar para solución de problemas.

Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica anterior se infiere que estos empresarios constantemente necesitan adquirir nueva información, por eso el 77,2% manifestó que, si han necesitado consultar información a nivel administrativo, contable o de emprendimiento, mientras que el 22,8% nunca ha tenido dicho necesidad. Sin embargo, es claro que en un mercado tan cambiante y competitivo es necesario que las empresas se estén actualizando en diferentes temas, y más aún las pymes que tienen que sobrevivir en un medio tan dinámico.

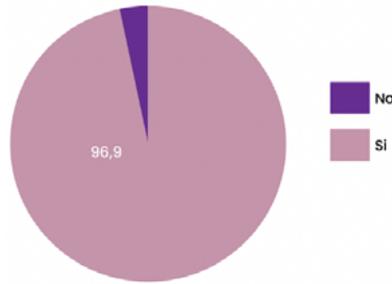


Figura 14. Necesidad de información administrativa.
Fuente: Elaboración propia

El 96,9% de los encuestados manifestó que estarían dispuestos a acudir en caso de necesitarlo a un consultorio empresarial, mientras un porcentaje muy bajo manifestó que no acudiría. Por lo tanto, la necesidad latente de la existencia de un consultorio empresarial en la ciudad esta insatisfecha.

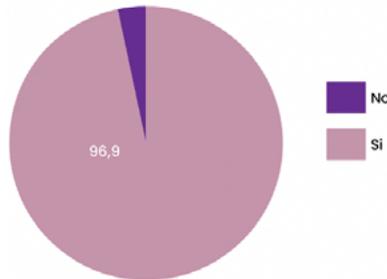


Figura 15. Disposición de acudir a un consultorio empresarial.
Fuente: Elaboración propia

Al seguir indagando con los encuestados sobre si estuviesen dispuestos a acudir a un consultorio empresarial de una universidad, el 96,9% manifestó positivamente, este resultado es coherente con los obtenidos en la pregunta anterior.

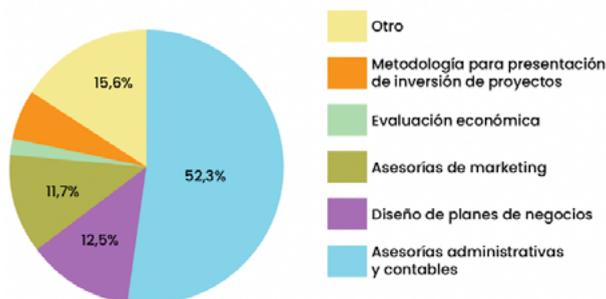


Figura 16. Tipología de las necesidades de consultorías y asesorías.
Fuente: Elaboración propia

Los encuestados manifestaron en una proporción del 52,3% que acudirían a un consultorio empresarial en busca de asesorías administrativas y contables, un 15,6% otro tipo de ayuda, un 12,5% por diseños de planes de negocios, un 11,7% por asesorías en marketing. Los resultados muestran la necesidad de los empresarios en diferentes temas para asesorías y consultorías, que deben ser énfasis al momento de diseñar la parte operativa del consultorio empresarial de la Corporación Universitaria Americana.

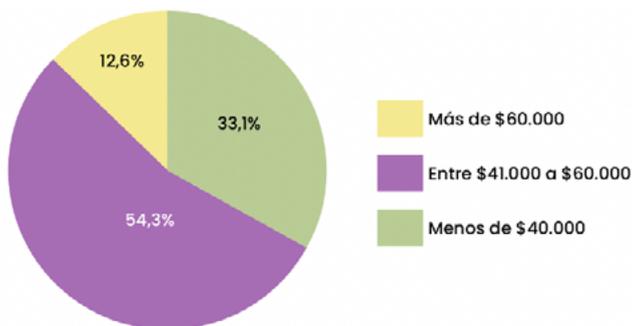


Figura 17. Precio que pagarían por la consultoría.

Fuente: Elaboración propia

Dichos encuestados estarían dispuestos a pagar por los servicios prestados por un consultorio empresarial, el 54,3% pagaría entre \$41.000 a \$60.000, el 33,1% pagaría menos de \$40.000 y el 12,6% pagaría más de \$60.000, estos resultados evidencian que si pagasen por el servicio prestado. No obstante, los directivos de la universidad manifestaron que los servicios ofrecidos por el consultorio no tendrían ningún costo, lo cual se puede evaluar más teniendo en cuenta los resultados arrojados por esta encuesta.

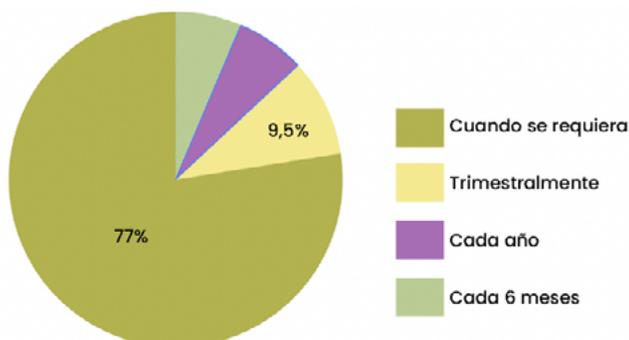


Figura 18. Frecuencia de solicitar consultoría.

Fuente: Elaboración propia

Los encuestados acudirían a solicitar estos servicios en una proporción de 77% cuando se requiera, el 9,5% trimestralmente, y en menor porcentaje las demás opciones. En definitiva, el consultorio debe estar disponible para que en cualquier momento puedan atender las solicitudes de los empresarios pyme de la ciudad.

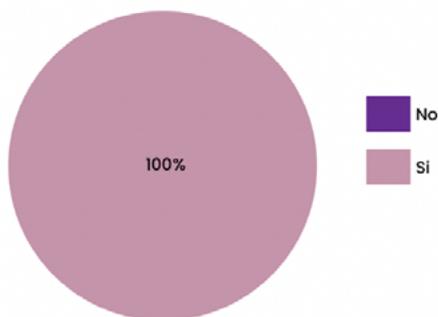


Figura 19. Disposición para recibir capacitaciones en un consultorio empresarial.
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, al consultar con los encuestados si estarían dispuestos a acudir a charlas, talleres, seminarios o eventos donde les ayuden a profundizar cualquier tema de interés, el 100% manifestó que asistiría gustosamente, quiere decir, que los empresarios tienen una necesidad de adquirir nuevos conocimientos o de actualizar los que ya tienen, con el fin de contribuir al crecimiento de su empresa.

Resultados entrevista a directivos de la Corporación Universitaria Americana

La recolección de datos se realizó a través de una entrevista estructurada, conformada por 3 preguntas encaminadas a conocer el punto de vista y posible aprobación sobre la puesta en marcha del consultorio empresarial.

Ante la preguntaba ¿En caso de ser financieramente viable la puesta en marcha del consultorio empresarial para la universidad, estaría usted de acuerdo con dicha implementación?, la respuesta por parte del rector de la institución fue positiva, enfocándose en la importancia que tendría este consultorio a nivel académico, empresarial y financiero.

Seguidamente, se indagó con el rector sobre los beneficios que traería este consultorio para la universidad, manifestando que la puesta en marcha

de este proyecto sería una gran vitrina académica para la institución, pues ayudaría a los estudiantes a poner en práctica sus conocimientos antes de salir al mercado laboral, y acortaría la brecha entre el sector empresarial y la academia. Así mismo, se indagó sobre si este consultorio ofreciera los servicios con un costo, el rector manifestó que no tendría ningún costo las asesorías, ya que el beneficio sería académico y de visibilidad para la institución.

Finalmente, se preguntó si la universidad estaba preparada en cuanto a infraestructura para la implementación del proyecto, manifestando que actualmente la institución cuenta con un edificio disponible para que el consultorio empresarial empiece a funcionar. Dando un parte positivo para la ejecución del proyecto.

Conclusiones

Una vez aplicadas las herramientas de recolección de información se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Los estudiantes de la Institución objeto de estudio están de acuerdo con la puesta en marcha del proyecto, y dispuesto a participar activamente en la ejecución y posterior materialización del consultorio empresarial.
- Desde el punto de vista del estudiante, el consultorio empresarial es una oportunidad bastante productiva para poner en práctica sus conocimientos académicos en temas administrativos y contables antes de salir al mercado laboral.
- Los estudiantes que harían sus prácticas en el consultorio empresarial serían del nivel tecnológico y profesional, y cada uno podrá aportar y asesorar desde su nivel de conocimiento a empresarios pymes.
- El grado de aceptación del consultorio empresarial es de un 96,6%, teniendo en cuenta la población encuestada.
- Los directivos de la institución manifestaron su total apoyo al proyecto, dejando claro que la puesta en marcha del consultorio empresarial será una oportunidad importante para los estudiantes, ya que es una forma de evaluar y poner en práctica sus conocimientos,

antes de salir al mercado laboral; así mismo, expresaron que en caso de implementarse dicho proyecto, la universidad cuenta con el espacio disponible para ubicar las instalaciones del consultorio, que según indicaciones de las directivas se podrá ubicar en la sede B, que queda frente al campus de la Universidad.

Referencias

- ¿Por qué las empresas necesitan de la consultoría? (2016). *Revista Dinero*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/la-importancia-de-la-consultaria-en-el-sector-empresarial/221898>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F: McGraw - Hill.
- Cohen, W. (2009). *How to make it big as a consultant. Ed. 4*. AMACOM.
- Congreso de la República. (2 de agosto de 2004). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. [Ley 905 de 2004]. DO: DO: 45.628
- DANE. (31 de octubre de 2018). *Empleo y desempleo*. Recuperado de: www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo
- Estas son las pymes más ganadoras de Colombia en 2017. (13 de septiembre de 2017). *Dinero*. *Dinero*. Recuperado de: <https://www.semana.com/edicion-impres/ca-ratula/articulo/ranking-de-las-mejores-pymes-de-colombia-en-2017/249828/>
- Giraldo, Y. P. & Bustamante, J. M. (2009). Estudio de la oferta y la demanda de servicios de asesoría y consultoría a micro y pequeñas empresas familiares de Bogotá para el centro de desarrollo de empresas de familia de la Universidad de la Salle. (Tesis de pregrado, Universidad de la Salle). Bogotá, D.C, Colombia. Recuperado de: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1698&context=adminstracion_de_empresas
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, J. (2003). El placer de ser consultor. *E-Semanal*, 21(577), pp. 1-5.
- Jiménez, A. M. (2014). Diseño de un modelo de consultorio contable para el programa de contaduría pública de la universidad del valle, sede pacifico, que permita la proyección social de los estudiantes con los pequeños comerciantes del distrito de buenaventura. (Tesis de pregrado, Unoversidad del Valle). Buenaventura, Colombia. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10893/10704/CB-0521795.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Maldonado, J. (2015). *Metodología de la investigación. (Fundamentos)*. Recuperado de: https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/la_metodologia_de_la_investigacion

OIT. (1979). *Manual de consultoría de empresas*. Ginebra.

Pérez, J. P. & Trujillo, J. P. (2012). Creación de una empresa de consultoría integral para las pymes ubicadas en la ciudad de Bogotá. (Tesis de especialización, Universidad EAN). Recuperado de: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4338/PerezJuan2012.pdf?sequence=1>

Shein, E. (1979). Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional. *Fondo educativo Interamericano, (pág. 5)*. Bogotá, D.C.

VIABILIDAD DEL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE CONSULTORIO EMPRESARIAL EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA, SEDE MONTERÍA

Eliana María González González*

Jhennys Paola Becerra Ossa**

Alexander Bravo Yepes***

Merjoury Ballesteros Herrera****

Yuneidis Romero*****

* Magíster en Administración de Negocios – MBA, Especialista en Mercadeo, Economista del Desarrollo. egonzalez@coruniamericana.edu.co

**Magíster en Pedagogía e Investigación en el aula, Ingeniera de Alimentos. jpaolabecerra@gmail.com

*** Doctorando en gerencia y política educativa, Magíster en Administración de Negocios – MBA con énfasis en finanzas empresariales y Contador Público ayepes@americana.edu.co

**** Maestrante en Dirección Estratégica Especialidad en Gerencia, Maestrante Internacional en Administración y Dirección de Empresas, Especialista en Gerencia de Proyectos en Inteligencia de Negocios, Administradora de Empresas, Ingeniera Agroindustrial. mherrera@americana.edu.co

***** romeroyuneidis@americana.edu.co

Resumen

En un mundo tan competitivo donde el mercado avanza a pasos agigantados, y donde la economía es cada vez más dinámica y exigente, es necesario que las pequeñas y medianas empresas estén siempre en evolución, satisfaciendo las necesidades de los consumidores. Sin embargo, aunque la economía de un país la sustentan las pymes, son éstas las más afectadas por los constantes cambios, debido a su frágil estructura y pocos conocimientos administrativos, contables y/o financieros. Es por esto, que la Corporación Universitaria Americana, sede Montería, en aras de aportar a este sector empresarial tan importante, evaluó la necesidad de implementar un consultorio empresarial que ayude a estos empresarios a enfrentar los desafíos del mercado, a través de consultorías y asesorías que vayan acorde con sus requerimientos.

En ese orden de ideas, se elaboró un estudio de mercado, cuyo resultado demostró la aceptación y necesidad insatisfecha que tenían las pymes; seguidamente se diseñó la estructura orgánica y como está funcionarían teniendo en cuenta los procesos misionales de la Universidad; posteriormente se realizó el estudio operativo y técnico, donde se evidenció las necesidades de mano de obra, de adquisición de equipos, utensilios, así como la cantidad de horas anuales iba a ofrecer el consultorio; finalmente se evaluó la viabilidad financiera, partiendo de los resultados arrojados por el estudio de mercado y operativo, obteniendo una tasa interna de retorno del 14%, un índice $B/C > 1$, es decir, que financieramente el proyecto es aceptable y cuyo tiempo de recuperación de capital es de aproximadamente 1 año.

Palabras clave: *Viabilidad, estudio de mercado, estudio operativo, estudio administrativo, consultorio empresarial, pymes.*

Introducción

La economía de Colombia está soportada por las empresas pequeñas y medianas, conocidas como pymes, que en los últimos años han impulsado positivamente el PIB y el desarrollo del país, convirtiéndose en una fuente de empleo en todas las regiones, y particularmente en aquellas ciudades intermedias, donde las pymes juegan un papel primordial en la dinámica económica. No obstante, aunque el aporte de este sector es importante, son estas empresas las más afectadas por los cambios constantes en el mercado, y que, en muchos de estos casos por su estructura frágil, poca capacidad de adaptación al cambio, no logran sobrevivir más de 5 años.

Debido a lo anterior, en la Corporación Universitaria Americana, sede Montería, surge la presente investigación, cuya importancia radica en el impacto positivo que tendría no solo para el sector empresarial sino académico. Por tal razón, el objetivo principal de este proyecto es evaluar la viabilidad desde el punto de vista de mercado, administrativo, técnico y financiero para el diseño e implementación de un consultorio empresarial que preste el servicio de asesorías y consultorías a todas las personas naturales y jurídicas de la ciudad, con el fin de generar un impacto positivo no solo en el sector empresarial, sino académico.

En ese orden de ideas, en la se espera que la puesta en marcha del consultorio sirva como un enlace entre el sector empresarial y la comunidad académica, generando una relación gana-gana para ambas partes; ya que, por un lado los empresarios obtendrán su asesoría y/o consultoría de estudiantes y docentes capacitados, y por otro lado, los estudiantes conocerán de primera mano los problemas a los que se enfrentan las pymes y puedan utilizar su pensamiento estratégico para generar soluciones, y poner en práctica los conocimientos adquiridos en el aula de clase.

Para dar inicio al proyecto, se partió con la búsqueda y recopilación de referentes teóricos e investigativos, utilizando una metodología mixta que respaldará la recolección de información; una vez se conoció el número de pymes en la ciudad de Montería, se procedió a establecer el tamaño de la muestra, la cual a través de encuestas con preguntas cerradas dio inicio a la realización del estudio de mercado, con el fin de conocer el grado de aceptación que tendría el consultorio en el sector pyme de la ciudad, obteniendo resultados positivos en aspectos como precios, cantidad de asesorías, y competencia existente. Posteriormente, se diseñó la estructura

orgánica del consultorio, indicando la mano de obra y las funciones de cada asesor. Partiendo de la información obtenida en el estudio de mercado y en el administrativo, se elaboró el estudio técnico, donde se estableció el diagrama de procesos, la necesidad de equipos y enseres, y materiales que se necesitan para operar de manera correcta. Finalmente, teniendo todos los datos de los estudios anteriormente mencionados, se determinó la viabilidad financiera, obteniendo una $TIR > 0$, dando como resultado que el proyecto es aceptable y viable financieramente, dando un parte de tranquilidad para la implementación de este.

2. Metodología

Para la realización de la presente investigación se recurrió al método mixto, en el que el enfoque cuantitativo tiene mayor preponderancia que el enfoque cualitativo. Tal como lo manifiesta Hernández, Fernández y Baptista (2010), “Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cualitativo y cuantitativo en un solo estudio, con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno” (p.546). De acuerdo con lo anterior, y teniendo en cuenta el objetivo principal de este proyecto, al utilizar este método se busca determinar la viabilidad desde el punto de vista de mercado, administrativo, técnico y financiero, con el fin de proceder a la puesta en marcha del consultorio empresarial en la Corporación Universitaria Americana, sede Montería.

Inicialmente, se realiza el análisis documental de las diferentes teorías y antecedentes acerca de la implementación de consultorios empresariales en otras universidades, posteriormente se procedió a la realización del estudio de mercado, teniendo en cuenta tres stakeholders, los estudiantes, las directivas de la institución y los empresarios pyme de la ciudad.

Para el caso de los estudiantes de la institución objeto de estudio, se calculó el tamaño de la muestra, conociendo el tamaño de la población, siendo esta de 345 estudiantes activos, con un nivel de confianza del 95% (1,96), desviación estándar de 5%, variabilidad positiva 50% y la negativa 50%; por lo tanto, el tamaño muestral fue de 182 encuestas. Dichas encuestas estaban conformadas por preguntas cerradas para mayor facilidad de codificación.

Por otro lado, para las directivas de la institución se realizó una entrevista estructurada, indagando sobre la disponibilidad de implementación en caso de resultar factible el proyecto. Finalmente, para las encuestas a los

pequeños y medianos empresarios de la ciudad de Montería, se procedió a conocer el número de empresas pyme registradas en cámara de comercio, obteniendo un resultado de 180 empresas, por lo tanto, se toma para este proyecto como tamaño muestral, el 100% de la población.

A partir de los datos obtenidos en cada instrumento de recolección de datos, se procederá al análisis para la realización del estudio de mercado, administrativo, técnico y financiero del proyecto.

3. Resultados

3.1 Aceptación de la puesta en marcha del consultorio empresarial

3.1.1. Encuesta a estudiantes

La aplicación del instrumento de recolección de datos en los estudiantes activos, dieron como resultado información pertinente que servirá como insumo al momento de realizar los diferentes estudios que hacen parte de la viabilidad a nivel de mercado, administrative, técnico y financiero. A continuación, se presentan los resultados a través de las figuras.

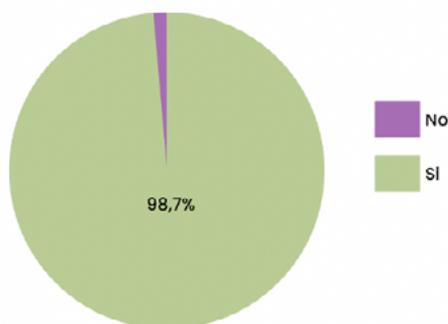


Figura 1. Percepción de los estudiantes en cuanto a la necesidad que tienen los empresarios para acudir a un consultorio empresarial.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 1 muestra que el 98,7% de los estudiantes encuestados manifestaron que, si creen que los empresarios pymes necesitan asesorías y/o consultorías en materia contable, financiera y de emprendimiento.

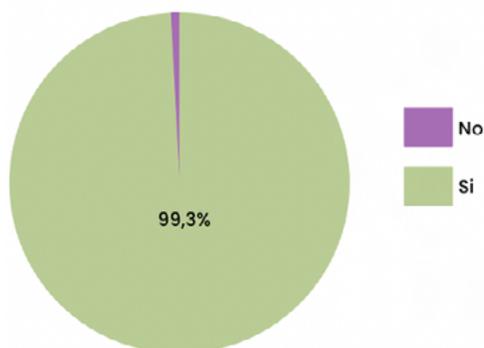


Figura 2. Aceptación del consultorio empresarial por parte de los estudiantes.

Fuente: Elaboración propia.

La figura anterior, hace referencia a la aceptación que tendría para los estudiantes que la Universidad contará con un consultorio empresarial, a la cual el 99,3% manifestaron estar de acuerdo con dicha implementación.

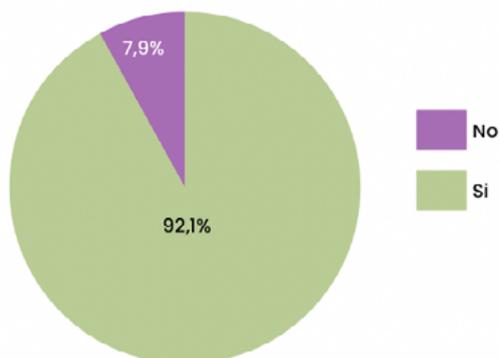


Figura 3. Disposición de hacer parte del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 3, muestra que el 92,1% de los estudiantes encuestados les gustaría participar de manera activa en el consultorio empresarial, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en el aula.

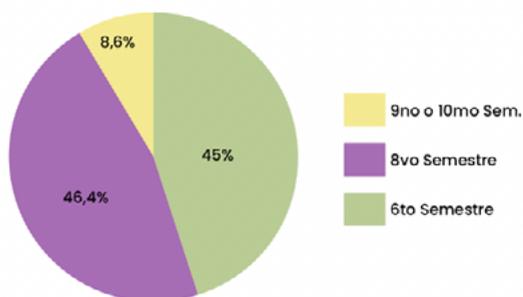


Figura 4. Estudiantes que deben ayudar en el consultorio empresarial.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia en la figura 4, que el 46,4% manifestó que los estudiantes desde 8vo semestre en adelante son los que deben ser auxiliares asesores del consultorio empresarial, sin embargo, con un porcentaje no muy inferior, con el 45% expresaron que de 6to en adelante deben realizar sus prácticas.

3.1.2. Encuesta grado de aceptación de empresarios pyme

Para iniciar con la recolección de datos de los empresarios pyme, se procedió a filtrar la base de datos y a organizarlas por zonas, con el fin de realizar las visitas de manera organizada, se dividieron en zona centro, zona norte y zona sur; sin embargo, algunas fueron contactadas por e-mail y por llamadas telefónicas. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

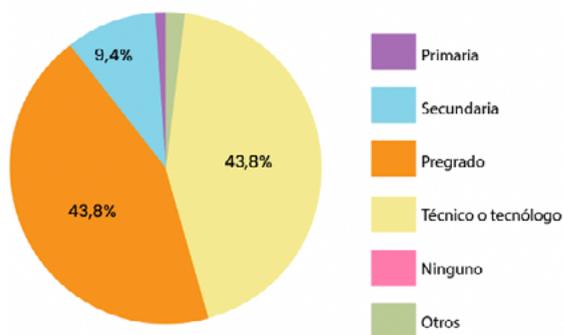


Figura 5. Nivel de escolaridad del empresario pyme.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 5, evidencia que el 43,8% de los empresarios pymes tienen estudios a nivel de pregrado y técnico o tecnólogo; y en menor porcentaje

los que solo estudiaron hasta la secundaria. No obstante, los resultados muestran que la gran mayoría ha adquirido conocimientos en una institución educativa.

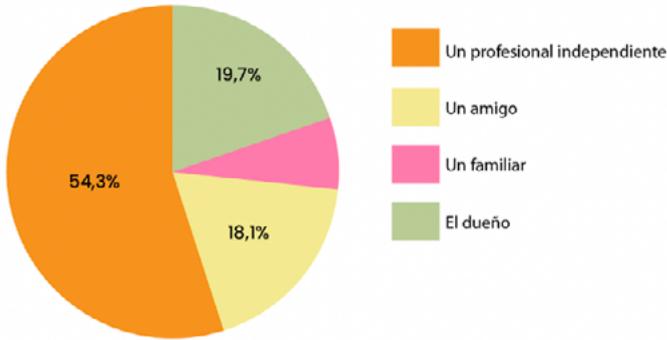


Figura 6. Persona que maneja el área contable en la pyme.

Fuente: Elaboración propia.

La figura anterior muestra que el 54,3% de los encuestados manifestaron que la parte contable de la empresa es manejada por un profesional independiente, el 19,7% respondió que es manejada por el propio dueño y el 18,1% manejada por un amigo. Lo que deja en evidencia, la necesidad de que el área contable sea manejada por una persona idónea, sobre todo al momento de declarar renta y llevar toda la parte financiera de la empresa, estos resultados muestran la necesidad que tienen las empresas de asesorías y/o consultorías en esta área.

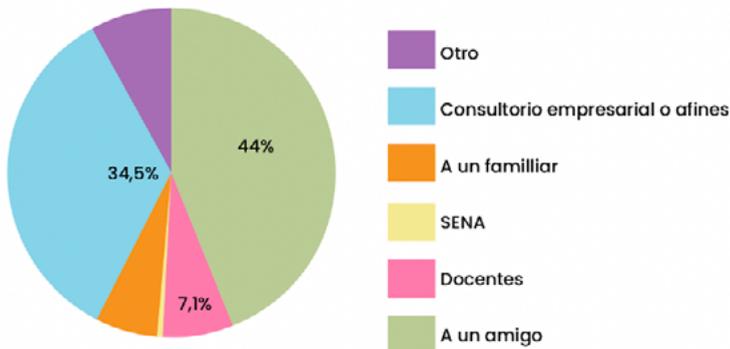


Figura 7. A quien acudió cuando necesitó una asesoría y/o consultoría en la pyme.

Fuente: Elaboración propia.

Esta pregunta hace referencia a la necesidad de asesorarse que tienen las pymes, y que cuando esto les ocurre, el 44% manifestó que acude a un amigo, el 34,5% acude a un consultorio empresarial o afines; lo que indica la necesidad que tienen estas empresas de asesorarse en cualquier tema.

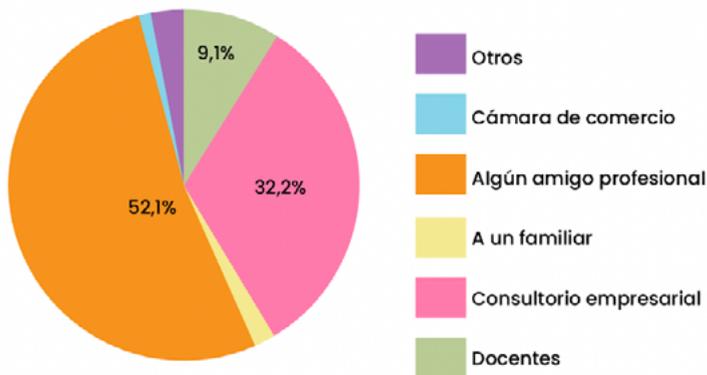


Figura 8. En un futuro a quien acudiría en caso de requerir asesorías y/o consultorías.

Fuente: Elaboración propia.

El 52,1% manifiestan que en caso de requerir actualmente una asesoría y/o consultoría acudirían a un amigo profesional, el 32,2% acudirían a un consultorio empresarial. Demostrando la necesidad latente de que exista en la ciudad un consultorio empresarial con profesionales calificados.

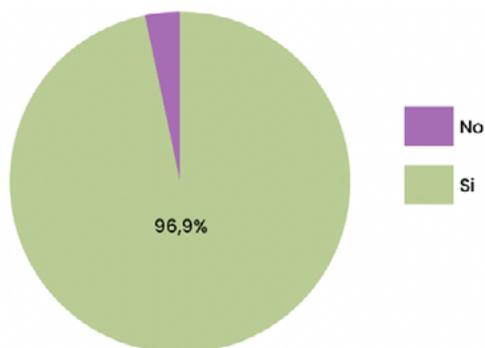


Figura 9. Aceptación del consultorio empresarial por parte de las pymes.

Fuente: Elaboración propia.

Con esta pregunta, se evidencia que el 96,9% de los encuestados manifestaron que, si acudirían ante el consultorio empresarial de la Corporación Universitaria Americana, Sede Montería.

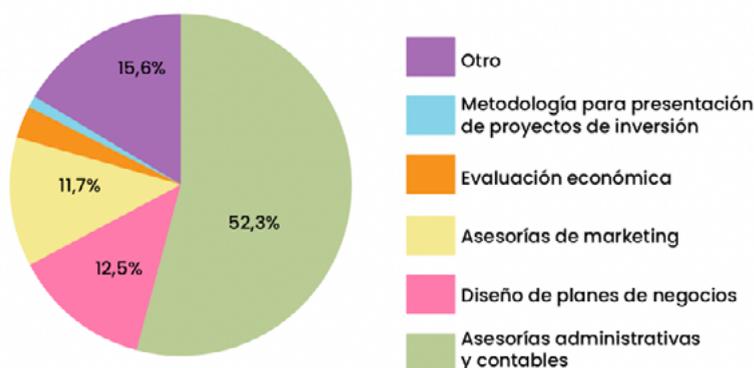


Figura 10. Servicios que le gustaría que prestara el consultorio empresarial.

Fuente: Elaboración propia.

Al indagar sobre qué tipo de servicios le gustaría que prestará el consultorio empresarial, el 52,3% manifestó asesorías administrativas y contables, el 15,6% otro tipo de servicios, el 12% diseños de planes de negocios, el 11,7% asesorías de marketing. Estos resultados permiten obtener una radiografía clara de lo que quieren los empresarios y los posibles servicios que puede prestar el consultorio.

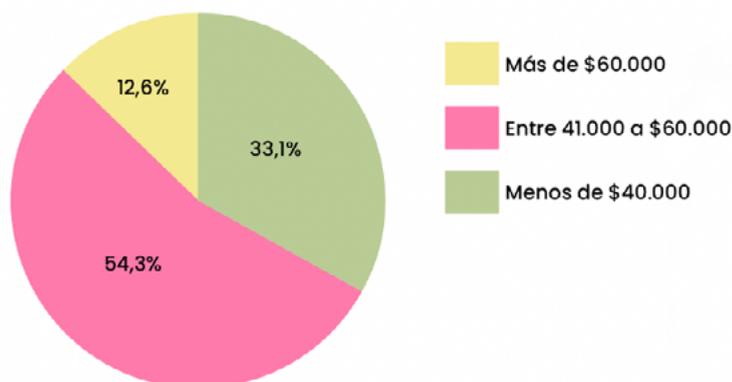


Figura 11. Precio por una asesoría y/o consultoría.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 11 hace referencia al precio que estarían dispuestos a pagar los empresarios por una asesoría y/o consultoría, el 54,3% manifestó que pagaría hasta \$60.000COP por una asesoría, el 33,1% pagaría máximo \$40.000COP y el 12,6% pagaría más de \$60.000COP. Los resultados anteriores son de

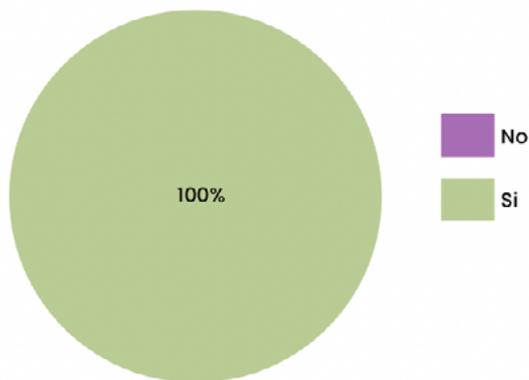


Figura 12. Participación en charlas, talleres, semanarios y eventos para pyme.

Fuente: Elaboración propia.

gran utilidad para conocer el precio que se podría establecer a los servicios prestados.

Finalmente, para definir los servicios que prestará el consultorio, se indagó sobre la posibilidad de participación en eventos académicos, que le ayuden al empresario a fortalecer y profundizar cualquier tema de interés, el 100% manifestó que si participara.

3.1.3 Entrevista directivas de la Universidad

Las directivas manifestaron su total apoyo a la implementación del consultorio empresarial desde el punto de vista financiero y académico, ya que lo ven como un Puente entre la academia y el sector empresarial, que no solo traerá beneficios para la Universidad y toda la comunidad académica, sino también para todos los empresarios y personas del común que estén interesados en recibir asesorías integrales.

3.2 Estructura organizacional

Para la definición de la estructura organizacional apropiada para el consultorio empresarial, se analizaron los siguientes aspectos:

3.2.1 Aspectos Jurídicos: En Colombia no existe una normatividad específica para la creación y funcionamiento de consultorios empresariales universitarios, ya que estos realizan sus asesorías al interior de cada institución universitaria; y estas, a su vez cumplen con varias normas que

regulan su funcionamiento. Por tal razón, se tendrán en cuenta lo siguiente:

- Constitución política de Colombia (1991). Art 69: “Se garantiza la autonomía universitaria. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley. La ley establecerá un régimen especial para las universidades del Estado. El Estado fortalecerá la investigación científica en las universidades oficiales y privadas y ofrecerá las condiciones especiales para su desarrollo. El Estado facilitará mecanismos financieros que hagan posible el acceso de todas las personas aptas a la educación superior”.
- Ley 30 de 1992. Art 3 “El Estado, de conformidad con la Constitución Política de Colombia y con la presente Ley, garantiza la autonomía universitaria y vela por la calidad del servicio educativo a través del ejercicio de la suprema inspección y vigilancia de la Educación Superior”.

En ese orden de ideas, la Universidad tiene cierta libertad de acción en algunos aspectos, pero a su vez, mucha responsabilidad en cuanto a la formación del ser humano. Por esta razón, el consultorio empresarial será una unidad productiva que va de la mano de los programas académicos ofrecidos por la Corporación Universitaria Americana, Sede Montería, siendo este, un referente de proyección social para los empresarios de la ciudad.

3.2.2 Tamaño del proyecto: El consultorio empresarial debe contar con un coordinador y mínimo dos docentes asesores, uno para el área de contaduría pública, y otro para el área de administración de empresas, y varios estudiantes practicantes en el nivel tecnológico, es decir, de 7 semestre en adelante.

3.2.3 Misión: Ofrecer servicios de asesorías y consultorías en temas de emprendimiento, administrativos, contables y financieros a personas naturales y jurídicas, contando con docentes asesores capacitados que de la mano de estudiantes brinden un servicio oportuno y eficiente a la comunidad en general. Y aportando de manera positiva al crecimiento integral y profesional de nuestros estudiantes.

3.2.4 Visión: Para el año 2024-el consultorio empresarial de la Corporación Universitaria Americana, sede Montería, será un referente en la prestación de servicios de asesorías y consultorías a los empresarios y a la comunidad en general, Sirviendo de enlace entre la academia y el sector empresarial.

3.2.5 Valores: Todas las actividades del consultorio estarán dirigidas por los siguientes valores:

- Responsabilidad
- Compromiso
- Puntualidad
- Pertinencia
- Sinergia.

3.2.6 Principios: Los principios que rigen las actividades del consultorio empresarial son: Calidad, Innovación, Creatividad.

3.2.7 Políticas

- Responder de manera oportuna a las necesidades de los empresarios de la ciudad.
- Satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad en general.
- Asegurar la idoneidad y competencia de los estudiantes practicantes y de los docentes asesores.

3.2.8 Estructura organizacional: El consultorio empresarial tendrá una estructura orgánica funcional, como se muestra en la siguiente gráfica.

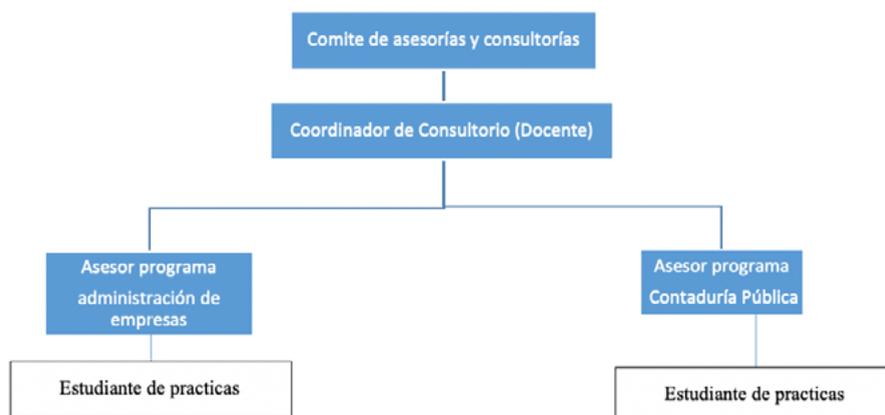


Figura 13. Organigrama del consultorio empresarial.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.9 Procedimiento para prestar una consultoría y/o asesoría. Los servicios que ofrece el consultorio empresarial a la comunidad en general quedan a juicio del comité de asesorías y consultorías, es decir, el comité puede aprobar o no que se realice una asesoría o consultoría. Ver flujograma de proceso, Estudio operativo

3.2.10 Áreas de desempeño del consultorio empresarial: Las áreas de desempeño son aquellas en las que el consultorio prestará sus servicios. Como se muestra a continuación:

Tabla 1

Áreas de desempeño del consultorio empresarial

Asesoría administrativa.	Asesoría Contable	Asesoría Financiera.	Asesoría de emprendimiento
Involucra los procesos de planeación, organización, dirección y control.	Organización de la contabilidad.	Toma de decisiones basadas en el área	Fomentar temas en emprendimiento.
Temas relacionados con mercadeo.	Implementación de sistema de información contable.	financiera de la empresa.	Innovación y creatividad
Productividad, competitividad.	Sistemas de costos	Evaluación financiera	Evaluación de estudios de factibilidad
Talento humano	Sistema de inventarios.	Análisis de estados financieros	Formulación de ideas de negocio
Clima organizacional.	Presupuestos	Proyección de inversión	Modelo Canvas
Motivación.	Manejo de libros contables	Análisis de escenarios.	Impulsar la creación de empresas.
Liderazgo	Políticas y procedimientos contables	Viabilidad financiera	
Declaración de importación y exportación.	Preparación de estados financieros básicos.	Indicadores financieros	
Nacionalización de mercancías	Tramites tributarios.		
Trámites aduaneros.	Declaración de impuestos		
	Nominas.		
	Liquidación de prestaciones sociales		
	Sistemas de costos		

Fuente: elaboración propia.

3.3 Operatividad del consultorio. El estudio operativo muestra el funcionamiento del consultorio empresarial, así como la demanda que se pretende satisfacer para proyectar los servicios que se ofrecerán

3.3.1 Localización del proyecto. El consultorio empresarial estará ubicado en la 24 con 4ta esquina Barrio Centro, lugar donde anteriormente se encontraba el área administrativa de la Corporación Universitaria Americana, Sede Montería.

La ubicación del proyecto es céntrica, en una zona estratégica con gran afluencia de personas, y rodeada de empresas de diferentes sectores económicos. Esta ubicación facilita el acceso a las diferentes empresas que quedan en el área de influencia, favoreciendo considerablemente la operación del proyecto. Adicionalmente, la inversión física es baja con alto componente de know how, con el que permite dar una propuesta de valor y negociación por cliente.

3.3.2 Tamaño del proyecto. El tamaño del proyecto para la parte operativa se medirá teniendo en cuenta los servicios que se prestarán periódicamente, es decir, la demanda a satisfacer en unidad de tiempo. En ese orden de ideas, será de la siguiente forma:

Para un periodo de un año: se necesitarán dos (2) asesores o consultores y mínimo 4 estudiantes de prácticas.

Para cubrir la demanda es necesario incrementar el número de estudiantes en prácticas y docentes asesores, teniendo en cuenta el crecimiento del mercado.

Tabla 2

Tamaño del proyecto

Horas semana	Horas mes	Horas año
10	40	480

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Capacidad instalada del consultorio

Período	Productividad esperada
Año 1	Consultoría y/o Asesoría: 20 clientes = 480 horas anuales
Año 2	Consultoría y/o Asesoría: 30 clientes = 672 anuales
Año 3	Consultoría y/o Asesoría: 40 clientes = 768 horas anuales.
Año 4	Consultoría y/o Asesoría: 45 clientes = 768 horas anual
Año 5	Consultoría y/o Asesoría: 45 clientes = 768 horas anual

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 Servicios a ofrecer

- Consultoría: Es aquel Servicio que es prestado por una persona o un grupo de personas que están calificadas en una temática específica,

quiere decir que son considerados expertos en la materia, ya que pueden dar aportes considerables sobre la consultoría que se está necesitando (Cohen, 2009). Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la consultoría se prestará por parte de los estudiantes en prácticas con ayuda del docente encargado en cada área del conocimiento del consultorio empresarial.

- Asesoría: Es la acción de orientar, aconsejar y sugerir recomendaciones sobre un tema específico que permita ayudar al gerente en la toma de decisiones, con el fin de dirigir eficientemente la organización. Los asesores son considerados como consejeros de los gerentes, por ende, no tienen incidencia directa en la toma de decisiones.

Ambos servicios deben estar alineados con las áreas de conocimientos que ofrece el consultorio empresarial.

3.3.4 Valoración de riesgos

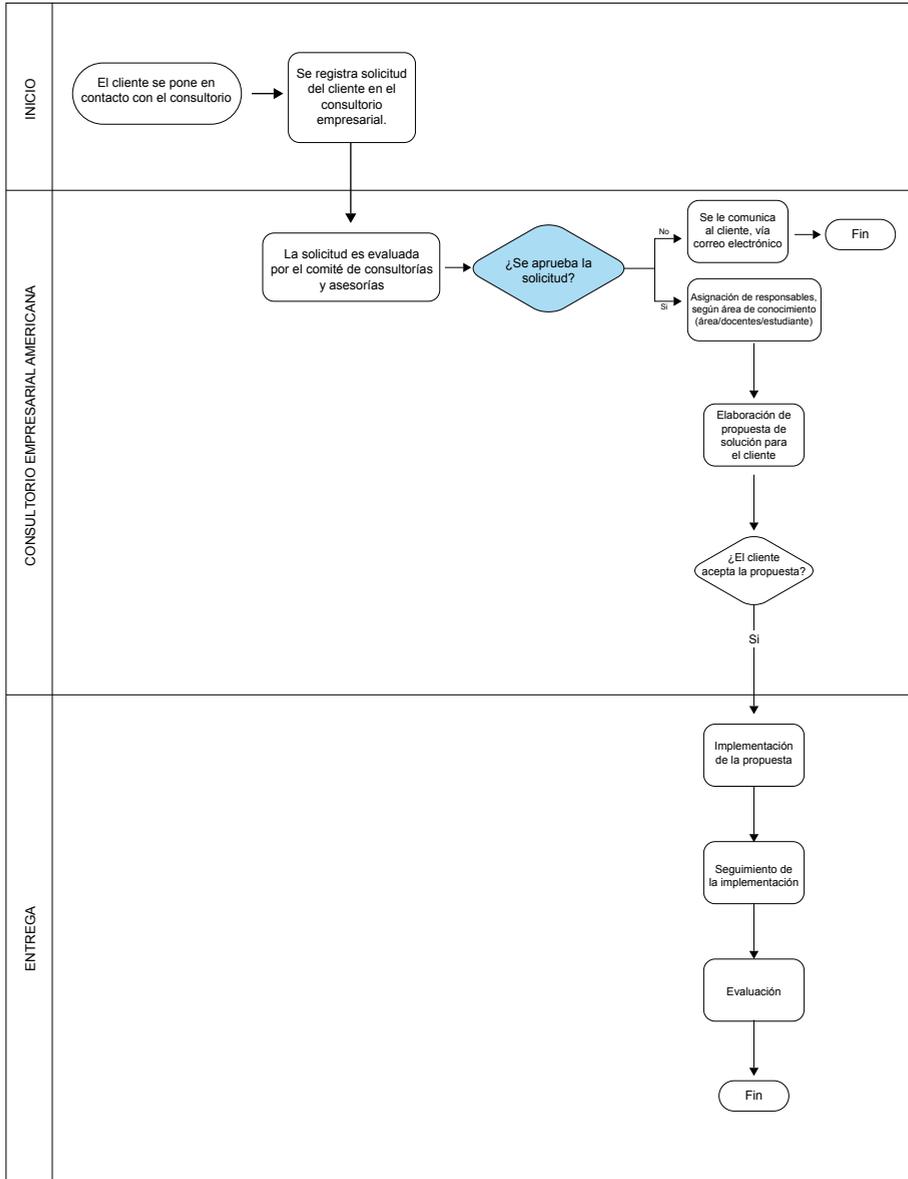
Tabla 4

Valoración de riesgos

Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Consecuencias
Estratégicos	Implementación de planes estratégicos inapropiados y/o designación de docentes asesores y escogencia de estudiantes de prácticas que no cumplan con los requisitos. Error en el proceso de asignación de recursos en asesoría, consultoría. La posibilidad que el consultorio se vea afectada por estrategias de gestión mal aplicadas o en sí malas decisiones por parte de la coordinación y/o comité. La posibilidad que los colaboradores se confundan y cometan errores sobre los análisis de empresa.	Clientes desatendidos por mala planificación. Servicios rechazados, o penalizados por incompetencia de personal no idóneo.
Operativos y Humanos	Falta de compromiso por docentes asesores y estudiantes en prácticas con el cumplimiento de actividades para con el consultorio y con el sector empresarial. No contar con los equipos y materiales disponibles para la ejecución de las asesorías y consultorías. Durante la ejecución de la asesoría y consultoría, se puede presentar errores, mala calidad, negligencia, impericia, omisiones, falta de oportunidad de los docentes asesores y estudiantes	Servicios entregados fuera de tiempo por falta de personal en el consultorio o demasiado trabajo para los que están en el momento Servicios rechazados por baja calidad.
Riesgos físicos	Robo de equipos tanto en el consultorio, como durante las visitas a las empresas, debido a la movilización frecuentemente de los asesores y estudiantes. No respetar la confidencialidad hacia el empresario. La posibilidad de que un empleado sufra un daño, derivado del trabajo. La posibilidad de que personal de la empresa pueda ser sujeta a agresión física, asaltos, etc.	Reducción en los activos del consultorio empresarial. Incremento del Costo adicional en sistemas de seguridad.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.5 Flujoograma de procesos



3.3.6 Selección y especificación de equipos. Para ofrecer un servicio de calidad, se requieren los siguientes equipos y herramientas:

Tabla 5
Especificación de equipos

Equipo y Herramienta	Unidad	Cantidad	Función
Computadores portátiles	Unidad	4	Se usan para llevar elaborar las propuestas de asesorías, elaboración de formatos, diseño de soluciones, llevar registro del seguimiento de las prácticas y de las asesorías y consultorías realizadas.
Impresora	Unidad	1	Imprimir documentos de importancia.
Sillas de oficina giratoria ergonómica	Unidad	2	Serán utilizadas por los docentes asesores.
Sillas de oficina	Unidad	4	Serán utilizadas por los estudiantes practicantes.
Escritorio ergonómico	Unidad	2	Sé cómo mesa de apoyo para los docentes asesores
Mesa redonda	Unidad	1	Se utilizará como mesa de trabajo de los estudiantes practicantes.
Calculadora científica	Unidad	2	Se utiliza para calcular los valores de propuestas en el área financiera y contable.
Archivador sencillo	Unidad	1	Se utiliza para guardar copia de todas las propuestas desarrolladas
Carpetas A-Z	Unidad	4	Guardar y archivar los documentos según área de conocimiento y función dentro del consultorio
Aire acondicionado	Unidad	1	Ventilar la oficina.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.7 Necesidad de mano de obra. La mano de obra utilizada en el consultorio empresarial se enfoca en los docentes asesores de cada programa académico y los estudiantes practicantes. Siendo así, a continuación, se relacionan las necesidades de mano de obra:

Tabla 6
Necesidad de mano de obra

Cargo	Cantidad	Área que va a suplir
Docente asesor	1	Administrativa y de emprendimiento
Docente asesor	1	Contable y financiera
Estudiantes practicantes	2	Administrativa y de emprendimiento
Estudiantes practicantes	2	Contable y financiera

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Viabilidad financiera. El análisis financiero se realiza para mirar la viabilidad del proyecto, se fundamenta en los estudios realizados en los componentes previos, comercial, técnico, operativo y legal y su información es la base del presente análisis y tomar la decisión de implementar el proyecto. Se parte de las siguientes premisas entre otras:

- Inversión inicial en activos: Según estudios previos es de \$12.330.000, que hace referencia a la compra de computadores, muebles y enseres, y material necesario para el funcionamiento.
- La mano de obra de los asesores se planteó por horas, teniendo en cuenta el grado en la escala salarial que maneja la Universidad.
- El proyecto se plantea desde una estructura de costos y gastos solo en fijos
- Por el tipo de proyecto observar su TIR, como las rentabilidades financieras y económicas al igual que el rendimiento de las inversiones puede llevar a un sofisma de distracción por las cifras tan elevadas que puede presentar, sus resultados por causa de que su inversión es muy baja y la generación de ingresos es muy alta debido a un activo fundamental que es el NOW HOW, que es el generador de recursos.

3.4.1 Análisis financiero

Tabla 7

Indicadores financieros del proyecto.

INDICADORES DE RENTABILIDAD			
Indicador	Valor	Referencia	
Pto. Eq.	Punto de Equilibrio	\$25.500.000	Volumen de ventas en el que se logran cubrir todos los costos (fijos y variables)
i (desc)	Tasa de Descuento \ Interés	4%	Tasa de interés a la que se descuentan flujos proyectados
VAN	Valor Actual Neto	\$11.644.513	VAN > 0,00 = proyecto aceptable
TIR	Tasa Interna de Retorno	14%	TIR > i (desc) = proyecto aceptable
B/C	Índice Beneficio / Costo	2,28	B/C > 1,00 = proyecto aceptable
TRK	Tiempo de Recuperación del Capital	Año 1	Año durante el cual se recupera la inversión inicial (Flujo Acumulado > 0)

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el análisis financiero, se evidencia que el proyecto es factible, ya que la TIR mayor a la tasa de descuento, y el VAN es positivo. Así mismo, el año de recuperación del capital se proyecta para el primer año, con un índice de beneficio/costo 2, 28.

4. Conclusiones

- El estudio de mercado arrojó que actualmente en la ciudad de Montería no existe un consultorio empresarial Universitario, que ofrezca servicios de asesorías y consultorías a personas naturales o jurídicas.
- Los estudiantes de la Universidad están dispuestos a participar activamente de la implementación del proyecto, ya que lo ven como una oportunidad para poner sus conocimientos en práctica, a través de dar soluciones a situaciones reales que son el diario vivir de las empresas pymes de la ciudad.
- Los empresarios estarían dispuestos a retribuir económicamente la asesoría prestada por la Universidad, oscilando en valores de COP\$40.000 a COP\$60.000; sin embargo, las directivas de la institución manifestaron que inicialmente no se cobrará nada, sin embargo, más adelante cuando se logre posicionar, el precio de las asesorías será mínimo, considerando lo que los empresarios estarían dispuestos a pagar.
- La investigación evidenció la necesidad que tienen el sector pyme de la ciudad en cuanto a asesorías y consultorías en sus negocios, pues el grado de aceptación demuestra la acogida que tendría la puesta en marcha del proyecto.
- Para la realización del estudio administrativo y legal, se partió de la autonomía universitaria que otorga la constitución política de 1991 y la ley 30, donde manifiestan que las universidades tienen autonomía en cuanto a la forma como ofertan sus programas académicos, siempre y cuando estos tengan un impacto positivo en la sociedad. En ese orden de ideas, la implementación del consultorio será una rama de la facultad de ciencias económicas, administrativas y contables, la cual tendrá una estructura independiente, pero ligada a dicha facultad, contando con profesionales idóneas para llevar a cabo las labores del consultorio.
- Dicho consultorio deberá contar con el acompañamiento de docentes – asesores y estudiantes que realicen sus prácticas; el estudio arrojó que los estudiantes idóneos para realizar dichas prácticas deben estar en el nivel tecnólogo y/o profesional.
- Para el caso de la operatividad del consultorio empresarial, se tuvo

en cuenta dos tipos de servicios: las asesorías y las consultorías, de aquí se derivarán otros servicios que dependerán de la necesidad de cada empresario.

- El proyecto financieramente es viable, pues tiene una TIR de 14%, lo que se infiere que el retorno de la inversión se dará en el primer año de implementación del proyecto.
- El índice de beneficio/costo es de 2,28.

Referencias

Cohen, W. (2009). How to make it big as a consultant. Ed. 4. AMACOM.

Congreso de la República. (28 de diciembre de 1992). servicio público de la Educación Superior. [Ley 30 de 1992]. DO: 40.700

Constitución política de Colombia (1991). Legis.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.