

**MODELO ESTÁNDAR DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO
PARA MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO UBICADAS EN EL
MUNICIPIO DE MOCOA DEPARTAMENTO DEL PUTUMAYO**

**NHORA ISLENY LÓPEZ BENAVIDES
VÍCTOR HUGO GONZÁLEZ RIVERA**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO – ITP
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MOCOA
2018**

**MODELO ESTÁNDAR DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO
PARA MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO UBICADAS EN EL
MUNICIPIO DE MOCOA DEPARTAMENTO DEL PUTUMAYO**

**NHORA ISLENY LÓPEZ BENAVIDES
VÍCTOR HUGO GONZÁLEZ RIVERA**

**Trabajo de grado modalidad Tesis para optar el Título de Administradores de
Empresas**

Asesor

Jesús Alberto López Agreda

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO – ITP
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MOCOA
2018**

Nota de aceptación

Firma de presidente de jurado

Firma jurado

Firma jurado

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación lo realizamos en honor y con mucho cariño a nuestros padres, por el apoyo que nos brindan a diario y también por el esfuerzo que hacen para contribuir positivamente en nuestra formación académica, cumpliendo metas como la culminación de nuestra tecnología y la terminación del nivel profesional.

Por esto y mucho más les dedicamos este proceso de formación que constituirá el crecimiento fundamental en nuestras vidas como profesionales y a través del cual forjaremos un nuevo presente en las labores que desempeñaremos todos los días.

Nhora y Víctor

AGRADECIMIENTOS

A Dios por habernos dado la sabiduría y paciencia para culminar con este proyecto de formación, a nuestros familiares por el apoyo y el cariño incondicional brindado durante los años que duro este proceso

A los docentes a quienes debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias por su ardua labor educativa, a nuestro asesor por su dedicación al guiarnos, finalmente le damos gracias al Instituto Tecnológico del Putumayo por abrirnos las puertas del conocimiento y por hacer parte de nuestra formación como profesionales buenos seres humanos

Nhora y Víctor

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
1 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	28
1.1 TITULO	28
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	28
1.3 PREGUNTA DEL PROBLEMA	29
1.4 OBJETIVOS.....	30
1.4.1 Objetivos generales.....	30
1.5 Objetivos específicos	30
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	30
2 MARCO REFERENCIAL	32
2.1 REFERENCIAS TEÓRICAS	32
2.2 REFERENTE CONCEPTUAL.....	39
2.3 REFERENTE CONTEXTUAL	44
2.3.1 Generalidades del municipio de Mocoa	44
2.3.1.1 <i>Componente físico</i>	44
2.3.1.2 <i>Componente social</i>	46

2.3.2	Referente normativo.....	47
2.4	REFERENTE METODOLÓGICO	51
2.4.1	Primer Momento.....	51
2.4.2	Segundo Momento.....	52
2.4.2.1	<i>Tipo de investigación y enfoque</i>	<i>52</i>
2.4.2.2	<i>Muestra poblacional.....</i>	<i>54</i>
2.4.2.3	<i>Método de recolección de información</i>	<i>54</i>
2.4.2.4	<i>Análisis de datos.....</i>	<i>57</i>
2.4.3	Tercer Momento.....	57
3	RESULTADOS	58
3.1	SITUACIÓN ACTUAL	58
3.2	SELECCIÓN DE LA MUESTRA	59
3.3	SELECCIÓN DE LA EMPRESA	61
3.4	ENCUESTA APLICADA.....	62
3.5	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN EN LA CLÍNICA CREAR VISIÓN LIMITADA.....	64
3.5.1	Aspectos generales - Clínica Crear Visión	64
3.5.1.1	<i>Tiempo de vinculación en la organización</i>	<i>64</i>
3.5.1.2	<i>Género.....</i>	<i>65</i>

3.5.1.3	<i>Edad</i>	66
3.5.1.4	<i>Nivel académico</i>	66
3.5.1.5	<i>Tipo de vinculación</i>	67
3.5.2	<i>Clima organizacional - Clínica Crear Visión</i>	68
3.5.2.1	<i>El trabajo se ajusta a sus expectativas</i>	69
3.5.2.2	<i>El salario que recibe es justo en relación a sus funciones</i>	69
3.5.2.3	<i>La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los niveles superiores</i>	70
3.5.3	<i>La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los compañeros de trabajo</i>	71
3.5.3.1	<i>Recibir estímulos por su trabajo</i>	71
3.5.3.2	<i>Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo</i>	73
3.5.3.3	<i>Sentir que el trabajo le ayuda a lograr sus necesidades y metas</i>	74
3.5.3.4	<i>Tener autonomía en el desarrollo de las actividades</i>	75
3.5.3.5	<i>Las reuniones de equipo resultan de utilidad para la realización del trabajo</i>	76
3.5.3.6	<i>Participa de decisiones en beneficio de la empresa</i>	76
3.5.3.7	<i>Poder expresar el punto de vista propio, aun cuando contradiga al de los demás miembros del equipo</i>	78
3.5.3.8	<i>El jefe directo manifiesta interés y preocupación por cada miembro de su equipo de trabajo</i>	79

3.5.3.9	<i>Tener la posibilidad de ser ascendido</i>	80
3.5.3.10	<i>Participar de eventos lúdicos y de sano esparcimiento.....</i>	81
3.5.3.11	<i>Existe capacitaciones o facilidades para continuar con el estudio de los trabajadores.....</i>	81
3.5.4	<i>Atención al cliente - Clínica Crear Visión</i>	82
3.5.4.1	<i>Tiempo de espera para ser atendido</i>	83
3.5.4.2	<i>Espacios adecuados para la espera.....</i>	84
3.5.4.3	<i>Trato amable y cordial por parte del funcionario.....</i>	84
3.5.4.4	<i>Asignación de citas oportuna.....</i>	85
3.5.4.5	<i>Calidad del personal del que recibió la atención.....</i>	86
3.5.4.6	<i>Satisfacción con la atención recibida.....</i>	87
3.5.4.7	<i>Recomendar la organización a las demás personas</i>	88
3.5.4.8	<i>Solución oportuna a las inquietudes</i>	89
3.5.4.9	<i>Presentación e higiene del lugar en donde recibe el servicio</i>	90
3.5.4.10	<i>Presentación e higiene del personal del que recibe la atención</i>	90
3.5.4.11	<i>Encuentra respuesta acorde a su solicitud, queja o requerimiento</i>	91
3.5.4.12	<i>La relación entre el personal permite agilizar la solicitud del cliente</i>	92
3.5.4.13	<i>La relación entre el personal y sus jefes permite agilizar la solicitud del cliente</i>	93

3.5.4.14	<i>El personal escucha al cliente con el fin de plantear alternativas y soluciones adecuadas a su necesidad.....</i>	<i>94</i>
3.5.4.15	<i>El personal explica con claridad los procesos al cliente hablando con la verdad y generando credibilidad.....</i>	<i>95</i>
3.6	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN EN LA EMPRESA RIVERA Y FLÓREZ S.A.S. DISTRIBUCIONES.....	95
3.6.1	Aspectos generales - Rivera y Flórez S.A.S.	96
3.6.1.1	<i>Tiempo de vinculación en la organización</i>	<i>96</i>
3.6.1.2	<i>Género.....</i>	<i>97</i>
3.6.1.3	<i>Edad</i>	<i>97</i>
3.6.1.4	<i>Nivel académico</i>	<i>98</i>
3.6.1.5	<i>Tipo de vinculación laboral</i>	<i>98</i>
3.6.2	Clima organizacional - Rivera y Flórez S.A.S.....	99
3.6.2.1	<i>El trabajo se ajusta a sus expectativas.....</i>	<i>100</i>
3.6.2.2	<i>El salario que recibe es justo en relación a sus funciones.....</i>	<i>101</i>
3.6.2.3	<i>La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los niveles superiores.....</i>	<i>101</i>
3.6.2.4	<i>La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los compañeros de trabajo</i>	<i>102</i>
3.6.2.5	<i>Recibir estímulos por su trabajo</i>	<i>103</i>
3.6.2.6	<i>Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo</i>	<i>104</i>

3.6.2.7	<i>Sentir que el trabajo le ayuda a lograr sus necesidades y metas</i>	105
3.6.2.8	<i>Tener autonomía en el desarrollo de las actividades.....</i>	105
3.6.2.9	<i>Las reuniones de equipo resultan de utilidad para la realización del trabajo</i>	106
3.6.2.10	<i>Participa de decisiones en beneficio de la empresa</i>	107
3.6.2.11	<i>Poder expresar el punto de vista propio, aun cuando contradiga al de los demás miembros del equipo.....</i>	108
3.6.2.12	<i>El jefe directo manifiesta interés y preocupación por cada miembro de su equipo de trabajo.....</i>	109
3.6.2.13	<i>Tener la posibilidad de ser ascendido.....</i>	109
3.6.2.14	<i>Participar de eventos lúdicos y de sano esparcimiento.....</i>	110
3.6.2.15	<i>Existe capacitaciones o facilidades para continuar con el estudio de los trabajadores.....</i>	111
3.6.3	<i>Atención al cliente - Rivera y Flórez S.A.S.....</i>	111
3.6.3.1	<i>Tiempo de espera para ser atendido</i>	112
3.6.3.2	<i>Espacios adecuados para la espera.....</i>	113
3.6.3.3	<i>Trato amable y cordial por parte del funcionario.....</i>	113
3.6.3.4	<i>Asignación de citas oportuna.....</i>	114
3.6.3.5	<i>Calidad del personal del que recibió la atención.....</i>	115
3.6.3.6	<i>Satisfacción con la atención recibida.....</i>	115

3.6.3.7	<i>Recomendar la organización a las demás personas</i>	116
3.6.3.8	<i>Solución oportuna a las inquietudes</i>	117
3.6.3.9	<i>Presentación e higiene del lugar en donde recibe el servicio</i>	118
3.6.3.10	<i>Presentación e higiene del personal del que recibe la atención</i>	119
3.6.3.11	<i>Encuentra respuesta acorde a su solicitud, queja o requerimiento</i>	119
3.6.3.12	<i>La relación entre el personal permite agilizar la solicitud del cliente</i>	120
3.6.3.13	<i>La relación entre el personal y sus jefes permite agilizar la solicitud del cliente</i>	121
3.6.3.14	<i>El personal escucha al cliente con el fin de plantear alternativas y soluciones adecuadas a su necesidad.....</i>	122
3.6.3.15	<i>El personal explica con claridad los procesos al cliente hablando con la verdad y generando credibilidad.....</i>	123
3.7	ANÁLISIS DE RESULTADOS	123
3.7.1	Aspectos generales.....	124
3.7.2	Clima organizacional.....	125
3.7.3	Atención al cliente	126
4	MODELO ESTÁNDAR DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO.....	129
4.1	MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	129

4.1.1	Vinculación e inducción.....	130
4.1.2	Desarrollo del conocimiento y capacitación	136
4.1.3	Evaluación del desempeño	140
4.1.4	Medición del clima organizacional.....	145
4.1.5	Sistema de estímulos: incentivos, calidad de vida laboral y protección y servicios sociales.....	152
4.1.6	Retiro de servidores y desvinculación	154
4.1.7	Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST)	155

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

LISTA DE FIGURA

Figura 1. Localización espacial de Mocoa.	45
Figura 2. Tiempo de vinculación en la organización.	64
Figura 3. Género.	65
Figura 4. Edad.	66
Figura 5. Nivel académico.	67
Figura 6. Tipo de vinculación.	67
Figura 7. Proposición “El trabajo se ajusta a sus expectativas” – Clínica Crear Visión.	69
Figura 8. Proposición “El salario que recibe es justo en relación a sus funciones” – Clínica Crear Visión.	70
Figura 9. Proposición “La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los niveles superiores” – Clínica Crear Visión.	70
Figura 10. Proposición “La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los compañeros de trabajo” – Clínica Crear Visión.	71
Figura 11. Proposición “Recibir estímulos por su trabajo” – Clínica Crear Visión.	72
Figura 12. Proposición “Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo” – Clínica Crear Visión,	73
Figura 13. Proposición “Sentir que el trabajo le ayuda a lograr sus necesidades y metas” – Clínica Crear Visión	74
Figura 14. Proposición “Tener autonomía en el desarrollo de las actividades” – Clínica Crear Visión.	75
Figura 15. Proposición “Las reuniones de equipo resultan de utilidad para la realización del trabajo” – Clínica Crear Visión.	76
Figura 16. Proposición “Participa de decisiones en beneficio de la empresa” – Clínica Crear Visión.	77

Figura 17. Proposición “Poder expresar el punto de vista propio, aun cuando contradiga al de los demás miembros del equipo” – Clínica Crear Visión.	78
Figura 18. Proposición “El jefe directo manifiesta interés y preocupación por cada miembro de su equipo de trabajo” – Clínica Crear Visión.....	79
Figura 19. Proposición “Tener la posibilidad de ser ascendido” – Clínica Crear Visión.....	80
Figura 20. Proposición “Participar de eventos lúdicos y de sano esparcimiento” – Clínica Crear Visión.	81
Figura 21. Proposición “Existe capacitaciones o facilidades para continuar con el estudio de los trabajadores” – Clínica Crear Visión.	82
Figura 22. Proposición “Tiempo de espera para ser atendido” – Clínica Crear Visión.	83
Figura 23. Proposición “Espacios adecuados para la espera” – Clínica Crear Visión	84
Figura 24. Proposición “Trato amable y cordial por parte del funcionario” – Clínica Crear Visión.....	85
Figura 25. Proposición “Asignación de citas oportuna” – Clínica Crear Visión.	85
Figura 26. Proposición “Calidad del personal del que recibió la atención” – Clínica Crear Visión	86
Figura 27. Proposición “Satisfacción con la atención recibida” – Clínica Crear Visión.....	87
Figura 28. Proposición “Recomendar la organización a las demás personas” – Clínica Crear Visión.	88
Figura 29. Proposición “Solución oportuna a las inquietudes” – Clínica Crear Visión.....	89
Figura 30. Proposición “Presentación e higiene del lugar en donde recibe el servicio” – Clínica Crear Visión.	90

Figura 31. Proposición “Presentación e higiene del personal del que recibe la atención” – Clínica Crear Visión.....	90
Figura 32. Proposición “Encuentra respuesta acorde a su solicitud, queja o requerimiento” – Clínica Crear Visión.	91
Figura 33. Proposición “La relación entre el personal permite agilizar la solicitud del cliente” – Clínica Crear Visión.....	92
Figura 34. Proposición “La relación entre el personal y sus jefes permite agilizar la solicitud del cliente” – Clínica Crear Visión.	93
Figura 35. Proposición “El personal escucha al cliente con el fin de plantear alternativas y soluciones adecuadas a su necesidad” – Clínica Crear Visión.....	94
Figura 36. Proposición “El personal explica con claridad los procesos al cliente hablando con la verdad y generando credibilidad” – Clínica Crear Visión.	95
Figura 37. Tiempo de vinculación en la organización.	96
Figura 38. Género.....	97
Figura 39. Edad	97
Figura 40. Nivel académico.	98
Figura 41. Tipo de vinculación.	99
Figura 42. Proposición “El trabajo se ajusta a sus expectativas” Rivera y Flórez S.A.S.....	100
Figura 43. Proposición “El salario que recibe es justo en relación a sus funciones” Rivera y Flórez S.A.S.....	101
Figura 44. Proposición “La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los niveles superiores” Rivera y Flórez S.A.S.	102
Figura 45. Proposición “La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los compañeros de trabajo” Rivera y Flórez S.A.S.....	102
Figura 46. Proposición “Recibir estímulos por su trabajo” Rivera y Flórez S.A.S.	103

Figura 47. Proposición “Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo” Rivera y Flórez S.A.S.....	104
Figura 48. Proposición “Sentir que el trabajo le ayuda a lograr sus necesidades y metas” Rivera y Flórez S.A.S.....	105
Figura 49. Proposición “Tener autonomía en el desarrollo de las actividades” Rivera y Flórez S.A.S.....	106
Figura 50. Proposición “Las reuniones de equipo resultan de utilidad para la realización del trabajo” Rivera y Flórez S.A.S.....	106
Figura 51. Proposición “Participa de decisiones en beneficio de la empresa” Rivera y Flórez S.A.S.....	107
Figura 52. Proposición “Poder expresar el punto de vista propio, aun cuando contradiga al de los demás miembros del equipo” Rivera y Flórez S.A.S.....	108
Figura 53. Proposición “El jefe directo manifiesta interés y preocupación por cada miembro de su equipo de trabajo” Rivera y Flórez S.A.S.	109
Figura 54. Proposición “Tener la posibilidad de ser ascendido” Rivera y Flórez S.A.S.	110
Figura 55. Proposición “Participar de eventos lúdicos y de sano esparcimiento” Rivera y Flórez S.A.S.....	110
Figura 56. Proposición “Existe capacitaciones o facilidades para continuar con el estudio de los trabajadores” Rivera y Flórez S.A.S.....	111
Figura 57. Proposición “Tiempo de espera para ser atendido” Rivera y Flórez S.A.S.	112
Figura 58. Proposición “Espacios adecuados para la espera” Rivera y Flórez S.A.S.	113
Figura 59. Proposición “Trato amable y cordial por parte del funcionario” Rivera y Flórez S.A.S.....	114
Figura 60. Proposición “Asignación de citas oportuna” Rivera y Flórez S.A.S.....	114

Figura 61. Proposición “Calidad del personal del que recibió la atención” Rivera y Flórez S.A.S.....	115
Figura 62. Proposición “Satisfacción con la atención recibida” Rivera y Flórez S.A.S.	116
Figura 63. Proposición “Recomendar la organización a las demás personas” Rivera y Flórez S.A.S.....	116
Figura 64. Proposición “Solución oportuna a las inquietudes” Rivera y Flórez S.A.S.	117
Figura 65. Proposición “Presentación e higiene del lugar en donde recibe el servicio” Rivera y Flórez S.A.S.....	118
Figura 66. Proposición “Presentación e higiene del personal del que recibe la atención” Rivera y Flórez S.A.S.	119
Figura 67. Proposición “Encuentra respuesta acorde a su solicitud, queja o requerimiento” Rivera y Flórez S.A.S.....	120
Figura 68. Proposición “La relación entre el personal permite agilizar la solicitud del cliente” Rivera y Flórez S.A.S.	120
Figura 69. Proposición “La relación entre el personal y sus jefes permite agilizar la solicitud del cliente” Rivera y Flórez S.A.S.	121
Figura 70. Proposición “El personal escucha al cliente con el fin de plantear alternativas y soluciones adecuadas a su necesidad” Rivera y Flórez S.A.S.	122
Figura 71. Proposición “El personal explica con claridad los procesos al cliente hablando con la verdad y generando credibilidad” Rivera y Flórez S.A.S.	123
Figura 72. Formulario de solicitud de cargo.....	131
Figura 73. Modelo de análisis y clasificación.	132
Figura 74. Ejemplo pruebas de aptitud.	133
Figura 75. Ejemplo pruebas de personalidad.	134
Figura 76. Ejemplo pruebas proyectivas.....	135

Figura 77. Cronograma de capacidades.....137

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Normatividad aplicable en la gestión del talento humano	47
Tabla 2. Medianas empresas del sector privado localizadas en Mocoa.	58
Tabla 3. Nivel de confianza.....	60
Tabla 4. Selección de las medianas empresas.....	61
Tabla 5. Modelo de encuesta.....	146
Tabla 6. Actividades Lúdicas.	152

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Medianas empresas privadas que se localizan en el municipio de Mocoa	165
Anexo 2. Encuesta aplicada	166
Anexo 3. Respuesta sobre aspectos generales Clínica Crear Visión	169
Anexo 4. Resultados evaluación talento humano – clima organizacional, empresa Clínica Crear Visión Limitada.....	170
Anexo 5. Resultados evaluación talento humano – atención al cliente, empresa Clínica Crear Visión Limitada.....	172
Anexo 6. Respuesta sobre aspectos generales Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones	174
Anexo 7. Resultados evaluación talento humano – clima organizacional empresa Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones.....	175
Anexo 8. Resultados evaluación talento humano – atención al cliente, empresa Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones.....	177
Anexo 9. Encuesta atención al cliente empresa Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones	179
Anexo 10. Encuesta a trabajadores empresa Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones	179
Anexo 11. Encuesta atención al cliente empresa Clínica Crear Visión Limitada .	180
Anexo 12. Encuesta a trabajadores empresa Clínica Crear Visión Limitada	180

RESUMEN

El trabajo de grado titulado Modelo estándar de gestión estratégica del talento humano para empresas privadas ubicadas en el municipio de Mocoa departamento del Putumayo, permite conocer la gestión de este proceso que se realiza en las organizaciones categorizadas como medianas empresas y con operación en el municipio de Mocoa.

Para el desarrollo de la investigación se hizo revisión bibliográfica sobre gestión de talento humano, seguidamente se solicitó información y el número de empresa que se hallan en el municipio de Mocoa a la Cámara de Comercio del Mocoa, se obtuvo que hay 5 medianas empresa de las cuales al calcular la muestra dio como resultado 2 potenciales entidades para realizar la encuesta y caracterización del clima laboral y servicio al cliente, aspectos que hacen parte de la gestión del talento humano; las respectivas encuestas contaron evaluación de aspectos generales y con 15 proposiciones. Las empresas seleccionadas son la Clínica Crear Visión Limitada y la empresa Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones, la primera es una prestadora de servicios de salud especializados y la segunda comercializa motocicletas, sus partes y repuestos; ambas empresas tienen una antigüedad considerable.

Dentro de los aspectos generales evaluados se conoció que el tiempo de vinculación se allá entre un tiempo inferior a seis meses y superior a tres años, las edades varían entre 18 años y más de 40, se brinda trabajo tanto a hombres como a mujeres, el nivel de estudios es bachillerato, técnico, tecnológico y muy pocos universitarios.

En cuanto al clima organizacional existe buena relación entre compañeros de trabajo y con los jefes, hay conformidad e inconformidad con el trabajo que realizan, los sueldos en algunos casos no compensan las actividades que deben desarrollar de acuerdo a las funciones, en todos los casos no se dan estímulos, pero si hay interés por parte del jefe inmediato sobre los trabajadores. Falta que se realicen

capacitaciones para tener la posibilidad de que el trabajador sea ascendido y pueda este cumplir sus metas.

Para el caso de la atención al cliente, los usuarios de los servicios se sienten satisfechos en cuanto a la atención y la solución oportuna de las solicitudes, el lugar es adecuado e higiénico y los funcionarios presentan una buena higiene. En algunos casos no se observa una buena relación entre los trabajadores y con los jefes por lo que hay demora en la asignación de citas en algunos casos.

Finamente dentro Modelo estándar de gestión estratégica del talento humano para empresas privadas se plantea la implementación de planes de vinculación e inducción, desarrollo de conocimientos y capacitación, evaluación de desempeño, medición del clima organizacional, sistema de estímulos, retiro de servidores y desvinculación, además del Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) y servicio al cliente. Lo anterior en miras de garantizar una alta productividad y lograr un buen desempeño de la organización

SUMMARY

The degree work titled “Standard model for strategic management of human talent for private businesses located in the municipality of Mocoa department of Putumayo”, allows us to know the management of the process realized in the organizations categorized as médium size businesses and with operations in the municipality of Mocoa.

For the development of the investigation, a bibliographic review was done about human talent management, next it was requested to the Mocoan Chamber of Commerce the information and number of businesses that are operating in the municipality of Mocoa. It was found that there are 5 medium size businesses, from which when calculating the sample it gave as a result 2 potential entities for

surveying and categorization of the laboring climate and customer service, aspects that are part of managing human talent; the respective surveys included evaluation of general aspects and with 15 propositions. The businesses selected are “Clinica Crear Vision Limitada” and “Rivera Y Florez S.A.S. Distribuciones”. The first business is in the specialized health service sector, and the second is in the motorcycle business, its parts and spares; both businesses have a considerable time in operation.

Within the general aspects evaluated in the survey it was known that the time of linking is between more than six months and less than three years, the ages vary between 18 years old and more than 40 years old, they give work to men as well as woman, the level of study is highschool, technician, technologist and very few university students.

In regards to the organizational climate there is a good relationship between the workers and with the management staff, there are agreements and disagreements with the job that they perform, the wages in some cases do not compensate the activities that they must carry on according to their functions, in all the cases no encouragement is given, but there´s interest from the immediate boss about the workers. There´s room for carrying out training sessions that make it posible for the workers to be promoted and meet their goals.

In regards to customer service, the users of the services feel satisfied about the attention to the client and the timely solution to their requests, the place is adequate and hygienic and the functionaries present a good hygiene. In some cases we observed that the relationship between the workers and the bosses wasn´t very good, which created delays in the assignment of appointments in some cases.

Finally in “Standard model for strategic management of human talent for private businesses” it is proposed the implementation of plans for linking and induction, development of knowledge and training, performance evaluation, measurement of organizational climate, encouragement system, retirement and unlinking of

functionaries, besides the system for security management and health at work (SG-SST) and customer service. The former is aiming at securing high productivity and good performance of the organization

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano dentro de las organizaciones es un pilar fundamental que permite garantizar el bienestar físico, psicológico y emocional de los trabajadores para garantizar altos niveles de productividad y desempeño de las empresas. El proceso de desarrollo de talento humano involucra toda una serie de actividades que inicia con la vinculación de personal, pasando con la capacitación, el bienestar, los incentivos y garantizando una adecuada desvinculación. Todo esto de la mano con el desarrollo tecnológico y científico e innovación que debe ser aprovechada por los trabajadores y los empresarios.

En cuanto a lo anterior se elabora el proyecto de investigación “Modelo estándar de gestión estratégica del talento humano para empresas privadas ubicadas en el municipio de Mocoa departamento del Putumayo” que permite conocer cómo se desarrolla el talento humano en las medianas empresas del municipio de Mocoa. Es de resaltar que en la región no existe un número alto de empresas y las que hay favorecen la economía por medio de la generación de empleo y el intercambio de productos, de aquí la necesidad de conservar tales entidades y el bienestar de sus trabajadores.

De acuerdo a lo anterior se identificó las medianas empresas que operan en el municipio de Mocoa, se definió una muestra que corresponde a dos empresas para evaluar generalidades como el tiempo de vinculación, la edad, el género, el nivel de estudios y el tipo de vinculación; como segundo punto se evalúan el clima organizacional y el servicio al cliente, los resultados muestran la gestión de talento humano de las organizaciones y de acuerdo a esto se formula el modelo de gestión.

El trabajo de investigación consta de cuatro capítulos, en el primero se indican las generalidades del proyecto como título, planteamiento y formulación del problema, objetivos; el segundo capítulo contiene el marco teórico, conceptual, normativo y contextual, el tercer capítulo contiene los resultados y el análisis de los mismos y

finalmente el cuarto capítulo involucra el modelo de gestión estándar propuesto para que sea desarrollado por las empresas.

CAPÍTULO I

1 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TITULO

Modelo estándar de gestión estratégica del talento humano para empresas privadas ubicadas en el municipio de Mocoa departamento del Putumayo.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El municipio de Mocoa como capital del departamento del Putumayo cuenta con empresas medianas del sector privado, las diferentes actividades productivas están orientadas a la prestación de servicio de salud especializado, arquitectura y construcción; la red empresarial en esta clasificación es joven y poco variada, sin embargo, son un referente a nivel departamental porque a ellas acuden personas de todos los municipios del Putumayo. Por la anterior es conveniente observar la relación que deben tener los funcionarios de las entidades con el público y entre ellos mismo, de ahí que se identifican diferentes situaciones a tener en cuenta a la hora de velar por el bienestar de los trabajadores.

Pues bien, como usuarios de los servicios que ofrecen el tipo de medianas empresas identificadas en Mocoa surge diferentes inconformidades, por ejemplo, en el área de servicios de salud especializados es importante resaltar una adecuada atención al cliente, así como también mostrar buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores. Dado que se evidencia mala prestación del servicio en atención al cliente, demora en otorgar citas, desorden en la agenda para ser atendido por el especialista, solicitud de la misma documentación en repetidas ocasiones, inadecuado manejo de la información, entre otros, es importante resaltar que en la empresa no se cuenta con una adecuad gestión del talento humano. Por

otra parte, actualmente se observa en Mocoa la intervención de obras de infraestructura para lo cual los trabajadores deben estar en continua relación con la comunidad, desafortunadamente se observa como estas relaciones no son adecuadas, lo que evidencia también la falta de bienestar de los trabajadores.

En relación a lo anterior las dificultades evidenciadas pueden estar asociadas a una mala gestión del talento humano y esto se debe principalmente a no contar con una guía modelo para el desarrollo de esta labor al interior de cada organización, pues al no contar con los lineamientos que garanticen la satisfacción del trabajador y al desinterés por parte del empleador por conservar su equipo de trabajo se genera un ambiente de clima laboral desagradable, mala atención al cliente y disminución en la productividad.

Esta investigación permitirá conocer cuáles son las falencias en la gestión del talento humano en determinadas medianas empresas de Mocoa y plantear un modelo estándar de gestión de talento humano que contenga las herramientas para la mejora de aquellas falencias.

1.3 PREGUNTA DEL PROBLEMA

¿Un modelo estándar de gestión estratégica del talento humano que contiene propuestas acordes al contexto y necesidades de las medianas empresas del sector privado del municipio, como fortalecerá las condiciones de clima laboral, atención al cliente y la productividad de los trabajadores?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general.

Elaborar un modelo estándar de gestión estratégica del talento humano para las medianas empresas del sector privado localizadas en el municipio de Mocoa.

1.5 Objetivos específicos.

- Identificar las medianas empresas del sector privado que comercializan o prestan servicios en el municipio de Mocoa y que se encuentran legalmente constituidas.
- Conocer el proceso de gestión de talento humano de las medianas empresas de Mocoa de acuerdo a una encuesta realizada a una muestra poblacional de empresas objeto de estudio.
- Proponer el estándar estratégico de gestión del talento humano que fortalezca el funcionamiento de las medianas empresas de Mocoa.

1.6 JUSTIFICACIÓN

En el municipio de Mocoa se observan diferentes empresas del sector privado que aportan al desarrollo social y económico de la región generando empleo, comercializando productos o prestando servicios que en tiempos anteriores debían ser comprados en otra ciudad o solicitados de otros lugares del país respectivamente; del mismo modo las empresa necesitan de los productos y servicios que se prestan en la ciudad como por ejemplo: restaurantes, hotelería, lavandería, compra de productos de la canasta familiar, compra de combustible, compra de servicios de energía eléctrica, agua, gas, telefonía, etc. que a su vez

como una reacción en cadena deja a su paso recurso económico para los habitantes de todo el municipio, por esta razón la existencia de las empresas del sector privado es elemental para la dinámica económica de la región.

Entre dichas empresas se encuentran las medianas empresas, estas cuenta con trabajadores en un número entre 50 y 250, las cuales están orientadas a la prestación de los servicios de salud especializada, arquitectura y construcción, dado que son de gran importancia para el departamento del Putumayo porque a diario son visitadas por personas de todos los municipios hoy son objeto de estudio dado que se ha logrado evidenciar que no existe una adecuada atención al cliente, se observa una mala relación entre los trabajadores y posiblemente una baja productividad, estas situaciones se asocian a la gestión del talento humano, gestión que tal vez no se esté realizando de manera precisa y ajustada al contexto de Mocoa. Por tal razón la presente investigación busca identificar las falencias y plantear unas alternativas de solución teniendo en cuenta la participación de los trabajadores de dichas organizaciones. Las alternativas de solución serán plasmadas en un modelo estándar de gestión del talento humano.

El modelo gestión del talento humano se construye con el fin de que se establezcan las estrategias pertinentes con el objetivo de tener un clima laboral óptimo, un servicio al cliente de calidad, un fomento de empleo y aumento de la producción, así como también mostrar las oportunidades que tendría una empresa si decide establecerse en el municipio de Mocoa.

CAPITULO II

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 REFERENCIAS TEÓRICAS

A continuación, se presenta el componente teórico que ayuda al desarrollo de la pregunta de investigación, se verificaran las teorías administrativas de Taylor y Fayol, se hablara del sistema de gestión administrativa y sobre la gestión del talento humano.

En relación a las teorías de Taylor y Fayol y su relación con la gestión del personal en primer lugar se encuentra Frederick Taylor, quien según Moreno & Godoy (2012) “despertó el interés por las personas (principios de la gerencia estratégica), preparando el desarrollo del comportamiento organizacional”. Entonces Taylor fue la primera persona interesada en entender el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización, descubrió que los trabajadores se mueven por la remuneración que obtengan de su trabajo, señala que los trabajadores son máquinas que deben realizar una labor específica, entonces los trabajadores para este enfoque se dedicarán a realizar las tareas designadas sin realizar otras (es decir actividades repetitivas, de ahí viene la comparación con la eficiencia de las máquinas), para obtener su salario, que es su principal motivación.

Seguido de Taylor aparece el francés Henri Fayol que concordaba con la idea del autor estadounidense sobre la división y especialización de las labores para cada uno de los trabajadores, realizó diversos estudios en las empresas industriales demostrando que la división de labores permite una unidad de mando, genera responsabilidad y autoridad dentro de los rangos de poder y se logran subordinar los intereses personales para poder llevar a cabo el interés principal, maximizar la utilidad de la organización. En este momento los trabajadores deberán tener un

sentido de pertenencia para imponer los intereses de la organización por encima de los propios (Pinto, 2014)

En cuanto a los sistemas de gestión empresarial Gómez & Mendoza (2008) mencionan: son la gestión (planeamiento, organización, operaciones y control) de los recursos (humanos y físicos) que tienen que ver con el apoyo a sistemas (desarrollo, mejoría y mantenimiento) y servicios (procesamiento, transformación, distribución, almacenamiento y recuperación) de la información (datos, textos, voz e imagen) para una empresa.

Es el proceso dentro del segmento de la gestión de información que sirve al interés corporativo. Se persigue asociar la información para beneficio de la organización en su totalidad mediante la explotación, desarrollo y optimización de los recursos de información generalmente se manifiestan en las metas y objetivos corporativos. Por tanto, la gestión de recursos de información, es el vínculo gerencial que conecta los recursos de información corporativos con las metas y objetivos de la organización.

Se considera el sistema de gestión empresarial dado que la mayoría de las empresas tiene cuatro áreas funcionales de operaciones:

- Marketing y Ventas (Marketing and Sales, M/S)
- Gestión de la Cadena de Suministro (Supply Chain Management, SCM)
- Contabilidad y Finanzas (Accounting and Finance, A/F)
- Recursos Humanos (Human Resource, HR).

En cuanto a los recursos humanos considerados en el sistema de gestión el autor dice que incluso una empresa pequeña necesita empleados para mantener las áreas funcionales de M/S y SCM, lo que significa que la empresa debe contratar, formar, evaluar y compensar a los empleados.

Lo anterior se asocia también a los procesos organizacionales considerados como el proceso administrativo y sus componentes, planeación, organización, dirección y control, que resultan de gran importancia para la empresa dentro del sistema de toma de decisiones (Chimal, 2013):

La planeación es la primera ficha de este rompecabezas, dentro de ella se siguen los siguientes pasos: investigación del entorno e interna, planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo.

La organización, la segunda ficha, es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

La dirección es la tercera ficha del rompecabezas, dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización.

El control, la ficha de cierre, es la función que se encarga de evaluar el desarrollo general de una empresa.

El hombre como trabajador ha existido desde siempre, desde muchos años antes de cristo, trabajaba para su alimentación y lo hacía por instinto, realizaba la caza, descubrió el fuego, conoció la agricultura, construyo lugares para vivir, etc. fue esclavo y se observó como otros hombres eran poseedores de seres humanos, es aquí donde se ve como prestaba los servicios a otros, en este caso subordinado y sin ninguna protección.

Márquez (2006) comenta que en la Edad Media se caracterizó por el desprecio y la servidumbre, sólo podían ser considerados miembros de la sociedad quienes gozaban de privilegios auto-impuestos por las condiciones existentes de la época o

heredados de expresiones similares y, sin embargo, ese oscuro pasado dio origen al Renacimiento donde el Hombre (la persona) era el protagonista, lo que realmente importaba; breve momento de lucidez que se vio opacado por el Absolutismo, donde el oscurantismo y nuevamente el desprecio se impusieron en el pensamiento humano.

Con la llegada de la era industrial de manera formal, pues ya en Asia existían expresiones similares antes de declararse como tal en Europa y Estados Unidos, la empresa como medio de enriquecimiento y poder dejó a un lado, aunque no del todo, las guerras y las conquistas que ocupaban el primer lugar para tal fin. Otro tipo de batalla habría de librarse en el mundo y esta no tenía bajas humanas en el sentido tradicional. El principio era el mismo, intercambio de trabajo por manutención y una vida digna o al menos cercana a ese concepto. Es obvio, no todos vivían los infortunios de las tempranas expresiones de “administración del personal”, siempre se contó con individuos hábiles e inteligentes que hicieron la diferencia.

Pero fuese en 1960, el principio era el mismo la gente era un recurso para el trabajo y como tal era considerada, hasta el punto de que aún hoy persiste la costumbre de llamarlo Recurso Humano.

No tardó en aparecer el Departamento de Personal (expresión por demás errada) una suerte de unidad pagadora de salarios y recolectora de la información básica de la gente, en él se pusieron de moda los archivos de personal que imitaban a las grandes carpetas que resumían la vida del estudiante en colegios y universidades. Posteriormente se vio otra luz en el pensamiento humano y se comenzó a reforzar el concepto de recurso, la idea inicial era valorar al ser humano por su condición única y tratarlo como lo que se merecía, pero los recursos se agotan y, algunos de ellos son susceptibles a ser sustituidos, como lo fue el carbón, el aceite y las velas cuando llegó el alumbrado eléctrico.

Para hablar de la gestión del talento humano primero hay que referirse a las nociones de talento, luego a lo humano, es decir, en este caso al ser humano y finalmente a gestión de la administración de este talento humano

Para empresas el talento se consume como una sumatoria de competencias y habilidades potenciadas desde el "ser" y aprovechadas para la innovación. El talento no tiene una definición universal de lo que es una persona sobresaliente, puesto que lo que se requiere varía en cierta medida de una empresa a otra; cada una tiene que concebir el perfil específico del talento que necesita. Por lo tanto, el concepto de talento es integral, donde la interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, pericia, actitud, carácter e iniciativa constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos. Es un término que se encuentra en el vocabulario de muchos y de pocos que saben que cuentan con talento y esto nos lleva a cuestionarnos qué talentosos somos o podemos llegar a ser (Correa, 2007).

En cuanto al ser humano Correa (2007) menciona "Los individuos somos seres integrales y únicos que no solo aportamos conocimientos, habilidades y actitudes en las organizaciones, sino que, dada la demanda y competitividad organizacional de acuerdo con las exigencias del rol que desempeñemos, requerimos de las influencias de los procesos psicológicos (motivación, inteligencia, percepción, atención, emociones, lenguaje, entre otros) que interactúan con las variables contextuales y determinan nuestra conducta organizacional."

Ya en los 90 surge la gestión del talento humana que se consideran los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. El viraje es enorme. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al

cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. Lidar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito (Chiavenato I. , 2008, pág. 42).

En realidad, los papeles que hoy asumen los profesionales de los RH son múltiples: ellos deben desempeñar roles operativos y, al mismo tiempo, estratégicos. Deben ser policías y asociados al mismo tiempo. En otros términos, para que el área de RH pueda agregar valor a la organización, servir a sus objetivos y crear ventajas competitivas, debe desempeñar funciones cada vez más versátiles y complejas (Chiavenato I. , 2008).

Por otro lado, Correa (2007) menciona que las organizaciones deben ser capaces de implicar e involucrar al personal, invirtiendo los sistemas de control por parte de la gestión y asumiendo la importancia de retener el talento, no solo con procesos de gestión humana que favorezcan su desarrollo, sino, también, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Se hace necesario conectar a la gente con la estrategia de la empresa, dado que es importante que las personas sepan hacia dónde van sus empresas y cuál es su contribución para el desarrollo de la misma.
- Comprometer a las personas con lo que se pretende alcanzar, implica que debo ser claro en los que deben hacer y las razones por las cuales deben hacerlo. Motivarlas permite que los colaboradores entreguen esfuerzos extras y creen un buen ambiente de trabajo, el cual es importante para atraer y conservar personas talentosas.
- La medición de los trabajadores es primordial dado que se evalúa lo que las personas están tratando de hacer y cuáles son sus resultados. Cuando no se hace evaluación, pueden sentirse frustradas y desanimadas; por el contrario, la medición les ayuda a entender su nivel de contribución y cómo mejorar.

- Buenos estilos gerenciales que motiven y fortalezcan el trabajo con personas talentosas en empresas innovadoras; líderes que enseñen y orienten a sus colaboradores hacia cambios proactivos y productivos.
- Realizar evaluaciones de clima organizacional para conocer cuál es la percepción de los colaboradores de su entorno laboral, sus necesidades, sus actitudes y su identificación con lo que están haciendo y así mismo con la empresa.
- Construir culturas de alto desempeño que se caractericen por valores como el respeto de los individuos, el trabajo en equipo, los clientes y la calidad y excelencia de bienes y servicios.
- Fortalecer el desarrollo de competencias a partir del direccionamiento estratégico de la empresa, que conlleve a procesos de mejoramiento e innovación.

En relación a lo visto se plantea un estándar estratégico para la gestión del talento humano en las empresas del sector privado, en miras de fortalecer el clima laboral, un adecuado servicio al cliente y aumentar la productividad.

En razón a lo anterior se toma lo mencionado por Noboa (2009) según el cual se llama clima organizacional a la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización. El clima organizacional al igual que el atmosférico se respira, se siente, vienen a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización. Se puede decir que se percibe por los sentidos: los habrá amigables y colaborativos o también perniciosos y destructivos, o siguiendo el simil meteorológico cálido y suave, polar o tormentoso. El clima va a influir en el comportamiento de las personas, es una variable interviniente entre la estructura organizacional y la conducta. De alguna manera va a influir en la forma de sentir de los individuos respecto a la organización y a sus miembros reflejándose ello en las prácticas.

También se debe tener en cuenta lo mencionado por Elton Mayo precursor de la teoría de las relaciones humanas, y en este caso en el ámbito laboral. Según Elton Mayo el trabajo es una actividad típicamente social. El nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales. La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad. El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social. La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de “estar junto a”, de “ser reconocida”, de recibir comunicación adecuada. Mayo está en desacuerdo con la afirmación de Taylor según la cual la motivación básica del trabajador es sólo salarial. La civilización industrializada origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión, mientras que la fábrica surgirá como una nueva unidad social que proporcionará un nuevo hogar, un sitio para la comprensión y la seguridad emocional de los individuos (Aguirre, 2013).

Por otra parte, en cuanto al servicio al cliente es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos. Es decir, el servicio al cliente es todo momento de contacto entre el cliente y la empresa. Una empresa se crea para generar rentabilidad a la vez que satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, por tanto, debe desempeñarse con equilibrio en tres variables: calidad del producto, calidad del servicio al cliente, costos.

2.2 REFERENTE CONCEPTUAL

Servicio al cliente: El servicio al cliente es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el. Para entender mejor su concepto a continuación se muestran los factores que intervienen en el servicio al cliente:

- *Amabilidad:* amabilidad hace referencia al trato amable, cortés y servicial. Se da, por ejemplo, cuando los trabajadores saludan al cliente con una sonrisa sincera, cuando le hacen saber que están para servirlo, cuando le hacen sentir que están genuinamente interesados en satisfacerlo antes de venderle, etc.
- *Atención personalizada:* la atención personalizada es la atención directa o personal que toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias particulares del cliente. Se da, por ejemplo, cuando un mismo trabajador atiende a un cliente durante todo el proceso de compra, cuando se le brinda al cliente un producto diseñado especialmente de acuerdo a sus necesidades, gustos y preferencias particulares, etc.
- *Rapidez en la atención:* la rapidez en la atención es la rapidez con la que se le toman los pedidos al cliente, se le entrega su producto, o se le atienden sus consultas o reclamos. Se da, por ejemplo, cuando se cuenta con procesos simples y eficientes, cuando se cuenta con un número suficiente de personal, cuando se le capacita al personal para que brinden una rápida atención, etc.
- *Ambiente agradable:* un ambiente agradable es un ambiente acogedor en donde el cliente se siente a gusto. Se da, por ejemplo, cuando los trabajadores le dan al cliente un trato amable y amigable, cuando el local del negocio cuenta con una buena decoración, una iluminación adecuada, una música agradable, etc.
- *Comodidad:* comodidad hace referencia a la comodidad que se le brinda al cliente cuando visita el local. Se da, por ejemplo, cuando el local cuenta con espacios lo suficientemente amplios como para que el cliente se sienta a gusto, sillas o sillones cómodos, mesas amplias, estacionamiento vehicular, un lugar en donde pueda guardadas sus pertenencias, etc.
- *Seguridad:* seguridad hace referencia a la seguridad que existe en el local y que, por tanto, se le da al cliente al momento de visitarlo. Se da, por ejemplo, cuando se cuenta con suficiente personal de seguridad, cuando se tienen claramente

marcadas las zonas de seguridad, cuando se tienen claramente señalizadas las vías de escape, cuando se cuenta con botiquines médicos, etc.

- *Higiene*: higiene hace referencia a la limpieza o aseo que hay en el local o en los trabajadores. Se da, por ejemplo, cuando los baños del local se encuentran siempre limpios, cuando no hay papeles en el piso, cuando los trabajadores están bien aseados, con el uniforme o la vestimenta impecable y las uñas recortadas, etc.

Clima organizacional: El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Cultura laboral: La Nueva Cultura Laboral se orienta hacia la generación de hábitos de trabajo, prácticas productivas y valores en el mundo laboral, para que todos sean conscientes de sus derechos, pero también de sus deberes, para alcanzar, juntos, una colaboración armónica que logre mayores niveles en las habilidades de todos, que permitan, a su vez, el incremento de la productividad y la competitividad en las

empresas, permitiendo así elevar los niveles de vida de los trabajadores y sus familias, promoviendo su desarrollo integral.

Empresa: De acuerdo a Encolombia, 2014, la empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

En economía, la empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo.

Clasificación de las empresas

Según la actividad económica que desarrolla:

1. Del sector primario, es decir, que crea la utilidad de los bienes al obtener los recursos de la naturaleza (agrícolas, ganaderas, pesqueras, mineras, etc.).
2. Del sector secundario, que centra su actividad productiva al transformar físicamente unos bienes en otros más útiles para su uso. En este grupo se encuentran las empresas industriales y de construcción.
3. Del sector terciario (servicios y comercio), con actividades de diversa naturaleza, como comerciales, transporte, turismo, asesoría, etc.

Según La Forma Jurídica:

1. Empresas individuales: Si solo pertenece a una persona. Esta responde frente a terceros con todos sus bienes, tiene responsabilidad ilimitada.

2. Empresas societarias o sociedades: Generalmente constituidas por varias personas.

Según su Tamaño:

1. Microempresa si posee menos de 10 trabajadores.
2. Pequeña empresa: si tiene menos de 50 trabajadores.
3. Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
4. Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.

Según el Ámbito de Operación:

1. Empresas locales
2. Regionales
3. Nacionales
4. Multinacionales

Según la Composición del Capital:

1. Empresa privada: si el capital está en manos de particulares
2. Empresa pública: si el capital y el control está en manos del Estado
3. Empresa mixta: si la propiedad es compartida
4. Empresa de autogestión: si el capital está en manos de los trabajadores

Empresa privada: Las empresas privadas constituyen la base de la economía capitalista. En ellas el control del capital está en manos de uno o varios particulares (o de otras empresas privadas) y su función principal es dar beneficios a sus

creadores. Las empresas privadas pueden adoptar diferentes formas jurídicas (comunidad de bienes, sociedad colectiva, sociedad de responsabilidad limitada, etc.) y pueden agruparse entre sí formando holdings, carteles y trusts.

Gestión de talento humano: Se adoptan modelos de “gestión del talento humano”, para enfatizar el cambio de paradigmas en la concepción del trabajador en las organizaciones, vistos como personas que poseen talentos y pueden desarrollarlos y ser aprovechados para el beneficio de la empresa; aparece, porque las organizaciones están conformadas por personas. Conocido es que todos los seres humanos pasan gran parte de sus días en sus trabajos y organizaciones, en algunas ocasiones se suele decir “es mi segundo hogar”.

Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

2.3 REFERENTE CONTEXTUAL

La investigación se desarrolla en el municipio de Mocoa departamento de Putumayo y aborda las medianas empresas que tienen su sede principal a nivel de la zona urbana o rural del municipio y que se hallan legalmente constituidas.

2.3.1 Generalidades del municipio de Mocoa

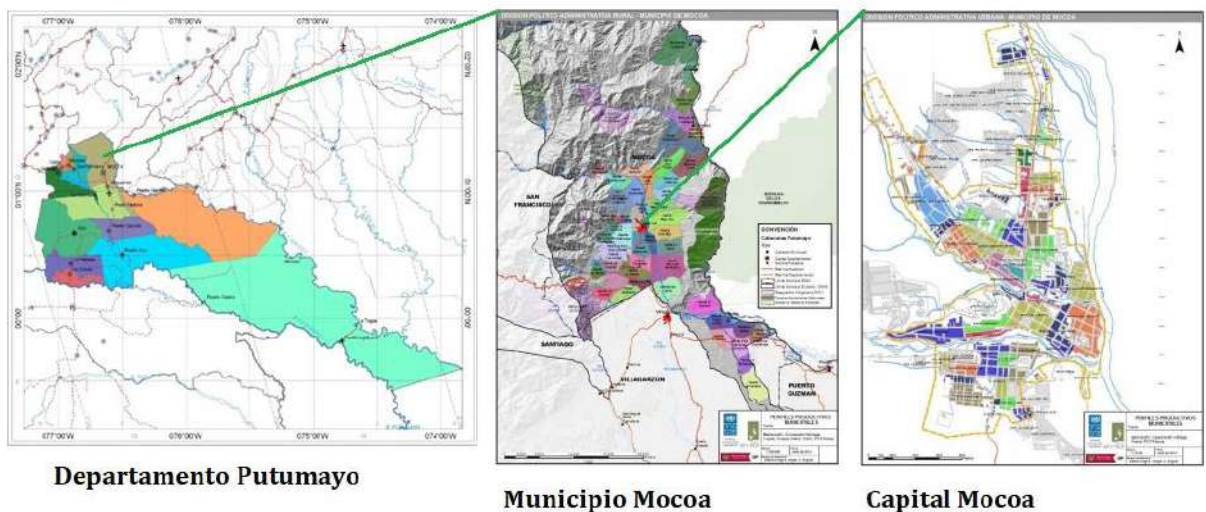
2.3.1.1 Componente físico

El municipio de Mocoa, capital del departamento de Putumayo, se encuentra ubicado en el extremo noroccidental del departamento en la zona del piedemonte y corresponde a la cuenca del río Caquetá, en las coordenadas 1°08' Latitud Norte, y 76°38' Longitud Oeste. Posee una extensión aproximada de 1.346,14 km², con

alturas que oscilan entre los 350 y 3.200 msnm - el 47% del territorio se encuentra a una altura entre los 800 y 2.000 msnm -, lo que explica su gran diversidad ecosistémica.

Limita al norte con los municipios de Santa Rosa (Cauca) y El Tablón (Nariño); al oriente con el municipio de Puerto Guzmán (Putumayo) y los municipios de Santa Rosa y Piamonte (Cauca); al sur con los municipios de Villa Garzón y Puerto Caicedo y al occidente con el municipio de San Francisco (Putumayo) Por el Occidente:, desde este punto, aguas arriba hasta la desembocadura del Río Titango, por este, aguas arriba hasta su nacimiento y de este punto en línea recta imaginaria, con rumbo noroeste, hasta encontrar las cabeceras del Río Cascabel.

Figura 1. Localización espacial de Mocoa.



Fuente Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2016.

2.3.1.2 Componente social

Demografía

Para el DANE, 2018, la proyección de acuerdo al censo de 2005 indica para el casco urbano un número de 37.078 habitantes y 7.553 para el resto. Existen los pueblos indígenas Inga, Inga kamëntsá, Yanaconas, Nasa, Kamëntsá y Pastos. Según estos datos, el resguardo que concentra el mayor número de indígenas del municipio es el Kamëntsá Biya ubicado en el Barrio San Agustín. Por otro lado, el DNP reporta 2.322 afro descendientes en el municipio, quienes representan el 20% de estas comunidades en el departamento.

Producción económica

Según PNUD, 2016, teniendo en cuenta las características particulares de la región, se priorizó algunos sectores. Entre ellos se encuentran:

- Agroindustria: Producción de flores y follajes, plantas medicinales y esencias aromáticas, frutales amazónicos y de tierra fría, producción de condimentos y saborizantes), producción de palmito, frijol orientado para exportación, producción de caucho y desarrollo de cadena piscícola, Producción forestal de productos maderables y no maderables.
- La industria gráfica
- Textiles, confecciones, marroquinería, calzado y cuero.
- Cosméticos y artículos de aseo
- Turismo Servicios de ecoturismo, etnoturismo y turismo cultural.

Calidad de vida

Para el municipio de Mocoa se encontró que la proporción de personas con índice de necesidades insatisfechas NBI es de 27,91%, cifra que se encuentra por debajo de la del departamento de Putumayo (36.01%).

Población Víctima del Conflicto

Se define como población víctima aquellas personas que individual o colectivamente hayan sufrido un daño por hechos ocurridos como consecuencia de infracciones al Derecho Internacional Humanitario o de violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de Derechos Humanos, ocurridas con ocasión del conflicto armado interno. Para el caso de Mocoa se tiene alrededor de 57.000 habitantes que son víctimas o desplazados, para el año.

2.3.2 Referente normativo

En la Tabla 1 se muestra el referente normativo de acuerdo a la investigación y su relación con la normatividad colombiana.

Tabla 1. Normatividad aplicable en la gestión del talento humano

Norma	Entidad Emisora o País	Concepto
Ley 33 de 1985	Congreso de la República de Colombia	Relación de las Cajas de previsión y las Prestaciones Sociales para el Sector Público
Constitución Política	Asamblea Nacional Constituyente	Fortalecer la unidad de la Nación y asegurar a sus integrantes la

Norma	Entidad Emisora o País	Concepto
de Colombia		<p>vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz dentro de un marco jurídico,</p> <p>democrático y participativo que garantice un orden político,</p> <p>económico y social justo y comprometido a impulsar la</p> <p>integración de la comunidad latinoamericana</p>
Ley 87 de 1993	Congreso de la República de Colombia	Por la cual se establecen normas para el ejercicio de control interno en la entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones
Ley 100 de 1993	Congreso de la República de Colombia	Crea el Sistema de Seguridad Social Integral
Ley 190 de 1995	Congreso de la República de Colombia	Dicta normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública
Ley 443 de 1998	Congreso de la República de Colombia	Por el cual se expiden Normas sobre Carrera Administrativa y se dictan otras Disposiciones

Norma	Entidad Emisora o País	Concepto
Decreto 1567 de 1998	Presidencia de la República de Colombia	Por el cual se crean el sistema nacional de ocupación y el sistema de estímulos para los empleados del estado
Ley 734 de 2002	Congreso de la República de Colombia	Código disciplinario Único
Ley 776 de 2002	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Dicta normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales
Ley 797 de 2003	Congreso de la República de Colombia	Reforma disposiciones del Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 pensiones especiales
Ley 909 de 2004	Departamento administrativo de la Función Pública	Por la cual se expiden normas que regulen el empleo público la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones
Decreto 2539 de 2005	Presidencia de la República de Colombia	Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleados públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican se aplican los decretos

Norma	Entidad Emisora o País	Concepto
		770 y 785 de 2005
Ley 1010 de 2006	Congreso de la República Colombia	Adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo
Ley de 2007	Congreso de la República Colombia	Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud
<u>Ley 1562 de 2012</u>	Congreso de la República Colombia	Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.
Decreto 1499 de 2017	Presidencia de la República Colombia	Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015
ISO 9001 - 2015	ISO Organización Internacional de Normalización	Sistema de gestión de la calidad
ISO 26000 - 2010	ISO Organización Internacional de Normalización	Guía sobre responsabilidad social empresarial

Ministerio del Trabajo, 2017

2.4 REFERENTE METODOLÓGICO

La metodología se compone de tres momentos, el momento uno o inicial comprende la revisión de documentos y consulta en fuentes bibliográficas que relacionen el tema de gestión de talento humano en medianas empresas del sector privado; el segundo momento aborda el tipo y método de investigación y se procede al levantamiento de información en campo y análisis del mismo, en este aparte se acudirá a estrategias de recopilación de información, se visitará la alcaldía y Cámara de Comercio de Mocoa y se solicitará información concerniente a la caracterización de las medianas empresas localizadas en el municipio; de la población de medianas empresas se tomará una muestra que cumpla estadísticamente con los criterios y se visitarán para obtener información general de gestión de talento humano si lo permiten, seguidamente, mediante un cuestionario se evaluará las características referentes a clima laboral, servicio al cliente y productividad, teniendo en cuenta la gestión mencionada, los resultados se tabularán y analizarán determinando las falencias a resolver; finalmente en un tercer momento se plantearán las estrategias necesarias para el fortalecimiento de la gestión del talento humano mediante un modelo estándar para las medianas empresas del municipio y se formulará el documento.

2.4.1 Primer Momento

La recopilación de información de fundamentos teóricos consiste en revisar documentos físicos o virtuales para fortalecer el conocimiento que se tiene sobre la gestión de talento humano, que lo compone y cuál es su incidencia entre los trabajadores, la productividad y el servicio al cliente, también se conocerá sobre las medianas empresas y su impacto en la economía de la región, para esto se dispondrá de tiempo y de recursos como internet y un computador.

2.4.2 Segundo Momento

2.4.2.1 Tipo de investigación y enfoque

Para la investigación de la gestión del talento humano en las medianas empresas del sector privado del municipio de Mocoa y posterior formulación de un modelo estándar de gestión estratégica del talento humano, se hará uso de la investigación explicativa y de los enfoques cualitativos y cuantitativos.

Investigación explicativa

La investigación explicativa va más allá, tratando de encontrar una explicación del fenómeno en cuestión, para lo cual busca establecer de manera confiable, la naturaleza de la relación entre uno o más efectos o variables dependientes y una o más causas o variables independientes. Así entonces, este tipo de investigación va más allá de la simple descripción de la relación entre conceptos, estando dirigido a indagar las causas de los fenómenos, es decir, intentan explicar por qué ocurren, o, si se quiere, por qué dos o más variables están relacionadas. No es lo mismo decir que ocupación y preferencia política están relacionadas, a explicar por qué lo están en términos de un vínculo causa-efecto.

Las investigaciones explicativas son más estructuradas y proporcionan además un 'sentido de entendimiento' del fenómeno en estudio, es decir, procuran entenderlo a partir de sus causas y no a partir de una mera correlación estadística verificada con otras variables. Algunos llaman 'experimental' a la investigación explicativa. Sostienen que, si bien la mayoría de las investigaciones explicativas son experimentales, ciertos estudios no experimentales pueden aportar evidencia para explicar por qué ocurre un fenómeno, proporcionando así "un cierto sentido de causalidad" (Cazau, 2016).

Para el caso de esta investigación se buscará identificar las causas que generan que los colaboradores no tengan un buen clima laboral y que además no garanticen

una buena relación con el trabajador y que se vea afectada la producción de la organización objeto de estudio.

Enfoque cualitativo y cuantitativo

Se emplearan los enfoques cualitativos y cuantitativos por que mediante el primero se pretende describir la gestión del talento humano en las medianas empresas de la ciudad de Mocoa y como el desarrollo de esta gestión afecta de manera positiva o negativa a los trabajadores y su clima organizacional, la incidencia sobre y la productividad de los empleados, así como también la calidad en el servicio al cliente, así mismo se realizara un análisis cuantitativo de las variables más importantes a tener en cuenta para la formulación del modelo estándar de gestión estratégica para el talento humano.

Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo es una metodología de investigación no estructurada y exploratoria con base en muestras pequeñas que proporcionan un panorama y comprensión del escenario del problema. Pertuz, y otros, 2014 habla sobre el enfoque cuantitativo diciendo: Son diseños de encuestas en los que se recalca el uso de preguntas formales, uniformadas y opciones de respuestas predeterminadas en cuestionarios aplicados a muchos entrevistados. Para este estudio se empleará la encuesta estructuras, pero a su vez se indagará mediante una entrevista cuales son las posibles falencias de la gestión del talento humano en la entidad.

Enfoque cuantitativo

Según Sinnaps, 2017, el enfoque cuantitativo necesita que haya una relación numérica entre las variables del problema de investigación. Los datos analizados siempre deben ser cuantificables. Analiza y predice el comportamiento de la población. Se centra en una causa y un efecto, o lo que es lo mismo: se basa en la aplicación de un estímulo para obtener una respuesta. Los resultados pueden aplicarse a situaciones generalistas. Se orienta a resultados. Los números y datos

representan la realidad más abstracta. Estudia las conductas humanas y los comportamientos de una muestra de la población. Para el conocimiento de las variables se tendrá en cuenta la encuesta que serán analizadas mediante métodos estadísticos sencillos.

2.4.2.2 Muestra poblacional

Previa visita a la Alcaldía y Cámara de Comercio de Mocoa con el fin de conocer cuáles son las empresas del sector privado que producen o prestan servicios en el municipio, se procede a determinar la muestra poblacional para la cual se realizara o aplicara el método de recolección de la información.

La población de la investigación es generalmente una gran colección de individuos u objetos que son el foco principal de una investigación. Las investigaciones se realizan en beneficio de la población. Sin embargo, debido a los grandes tamaños de las poblaciones, los investigadores a menudo no pueden probar a cada individuo, ya que consume mucho dinero y tiempo. Por esta razón, los investigadores confían en las técnicas de muestreo.

El muestreo de población es un proceso que consiste en tomar un subgrupo de sujetos que sea representativo de toda la población. La muestra debe tener un tamaño suficiente como para garantizar un análisis estadístico. Un tipo de muestreo es el estadístico, este proceso se lleva a cabo cuando los investigadores intentan sacar conclusiones para toda la población después de realizar un estudio sobre una muestra tomada de la misma población (Explorable.com, 2009).

2.4.2.3 Método de recolección de información

La información anterior permite definir el uso de la encuesta como herramienta que permite levantar información de las variables tenidas en cuenta dentro de la investigación.

Encuesta estructurada

Para Madrigal, y otros, 2009, las encuestas tienen por objetivo obtener información estadística indefinida, este tipo de estadísticas pocas veces otorga, en forma clara y precisa, la verdadera información que se requiere, de ahí que sea necesario realizar encuestas a esa población en estudio, para obtener los datos que se necesitan para un buen análisis.

La encuesta está compuesta por un cuestionario que se define como el instrumento de recogida de datos rigurosamente estandarizado que operacionaliza las variables objeto de observación e investigación, por ello las preguntas de un cuestionario son los indicadores.

Reglas para la formulación de preguntas:

1. No deben ser excesivamente largo, porque en cuestionarios largos (+100 preguntas) disminuye el % de respuestas.
2. Tiene que ser sencillas y redactadas de tal forma que puedan comprenderse con facilidad (no utilizar términos técnicos).
3. No deben incorporar términos morales (juicios de valor).
4. Nunca sugerir la respuesta, incitando a contestar más en un sentido que en otra.
5. Todas deben referirse a una sola idea.
6. Todas las que estén dentro de un mismo tema deben ir juntas en el cuestionario en forma de batería.
7. No juntar preguntas cuya contestación a una de ellas influya sobre la contestación del otro, denominado efecto "halo".

Un cuestionario deberá incluir preguntas de distintos tipos en función del planteamiento del mismo y del tema a investigar, así puede haber:

Preguntas abiertas: Son preguntas en las que se permite al encuestado cualquier respuesta. Con estas preguntas puede obtenerse una mayor riqueza de detalle en las contestaciones, pero tienen el inconveniente de ser difíciles de tabular las respuestas

Preguntas cerradas: Son preguntas en las que sólo se permite contestar mediante una serie cerrada de alternativas. Con estas preguntas puede perderse riqueza en la información, pero su cuantificación es fácil.

Preguntas semi-abiertas (o semi-cerradas): Son preguntas de características intermedias entre los dos tipos anteriores, que intentan no perder nunca mucha riqueza de información a costa de perder algo de facilidad en la tabulación de las respuestas.

Preguntas en batería: Son aquellas que se planifican para realizarlas secuencialmente en función de la respuesta dada a la pregunta de la secuencia anterior. Su objetivo es profundizar en una información siguiendo el hilo de las sucesivas repuestas.

Preguntas de evaluación: Son preguntas dirigidas a obtener información sobre cómo valora una serie de cosas o aspectos. Pueden proporcionar una valoración de carácter numérico o una valoración de carácter cualitativo.

Preguntas introductoras o motivadoras: Son las que se realizan al principio de la entrevista y que tienen como objetivo despertar el interés de la persona que se va a entrevistar, intentando motivarle y predisponerle favorablemente para la realización del cuestionario. Las respuestas a estas preguntas generalmente, no se tienen en cuenta ya que en la mayoría de los casos su único objetivo es facilitar la entrevista.

2.4.2.4 *Análisis de datos*

El análisis de datos obtenidos correspondiente a la evolución de las variables se realizará mediante técnicas estadísticas mediante las cuales se determinará las principales falencias en la gestión del talento humano en las medianas empresas de Mocoa.

2.4.3 Tercer Momento

En este momento se procede a la elaboración del documento que contiene el Modelo estándar de gestión estratégica para la gestión del talento humano en las medianas empresas del municipio de Mocoa.

CAPITULO III

3 RESULTADOS

Los resultados hacen parte del capítulo III, en este aparte de la investigación se presentara la información obtenida de las fuentes consultadas, en primer lugar se recurrió a Cámara de Comercio del Putumayo para solicitar información sobre el número de medianas empresas del sector privado que tienen influencia en el municipio de Mocoa, de acuerdo a esto se determinó la muestra para aplicar la encuesta sobre talento humano y atención al cliente en determinadas empresas, seguidamente se tabula la información de las encuestas y se presenta para cada organización.

3.1 SITUACIÓN ACTUAL

La Cámara de Comercio de Mocoa entrego la información concerniente al número de medianas empresas que se localizan en el municipio de Mocoa, entre la información suministradas incluyo algunas del sector público y otras que no reportaban el número de empleados que las categorizaran como medianas empresas, por tanto, luego de hacer el filtro respectivo se obtienen las siguientes medianas empresas. En la Tabla 2 se muestra las medianas empresas que se encuentran operando en el municipio de Mocoa, la información completa de estas empresas se muestra en el Anexo 1.

Tabla 2. Medianas empresas del sector privado localizadas en Mocoa.

No.	RAZÓN SOCIAL	NIT
1	Siscont Limitada	8140001438
2	Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones	8001934256
3	Unidad Medico Asistencial Del Putumayo Empresa Unipersonal	8001882719

4	Asistencia Médica Del Sur Ips Ltda	9003370152
5	Clínica Crear Visión Limitada	8460030676

Fuente, Cámara de Comercio del Putumayo (2018).

Luego de obtener un número de medianas empresas del sector privado localizadas en Mocoa, se procede a calcular la muestra que determinara cuantas de estas organizaciones serán evaluadas en cuanto a la gestión del talento humano y el servicio al cliente.

3.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para determinar la muestra se emplean los siguientes cálculos (Uniandina, 2014)

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

Donde

n_o :Primera aproximación al tamaño de la muestra y corresponde a:

$$n_o = \frac{Z^2 P Q N}{d^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Normalmente se trabaja con muestras equiprobables, es decir que la probabilidad de que suceda el evento es igual a la probabilidad de que no suceda, por lo que los valores de P y Q se asumen como 0.5. En caso de que la muestra no sea equiprobable habrá que determinar la probabilidad de que evento suceda P y calcular la probabilidad de que el evento no suceda Q (Q=1-P)

d : Es el margen de error del muestreo

N : Es el tamaño de la población igual a 5

Z : Nivel de confianza.

Se espera un nivel de confianza del 95% lo que según la Tabla 3 corresponde a un valor para Z de 1.96 y una margen de error del 2%

Tabla 3. Nivel de confianza

Nivel de confianza	Valor de Z
90%	1.645
95%	1.96
99%	2.58

Fuente, Uniandina (2014)

Inicialmente se determina n_o aplicando la respectiva ecuación

$$n_o = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 5}{(0,02)^2(5 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5} = 4,99$$

$$n_o = 4,99$$

El valor de la muestra sería entonces:

$$n = \frac{4,99}{1 + \frac{4,99}{5}} = 2,49$$

$$n = 2,49 \approx 2$$

De este modo se determina que se evaluarán dos empresas, por tal razón a continuación se eligen las medianas empresa y se justifica tal elección.

3.3 SELECCIÓN DE LA EMPRESA

Para la selección de las empresas se tuvo en cuenta característica como antigüedad, servicios que prestan y frecuencia de los clientes, en este orden de ideas se considera que las medianas empresas del listado relacionado en la Tabla 2 acordes para esta investigación son la Clínica Crear Visión Limitada y al empresa Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones, las cuales cumplen con las características mencionadas; a continuación en la Tabla 4 se indican las razones de la elección.

Tabla 4. Selección de las medianas empresas

Mediana empresa seleccionada	Características
Clínica Crear Visión Limitada	<p>Empresa creada y en funcionamiento desde 2002</p> <p>Su actividad es prestación de servicios de salud de mediana complejidad, atención con especialistas en Cardiología, Anestesia, Urología, Pediatría, Otorrinolaringología, Ortopedia, Oftalmología, Medicina Interna, Ginecología, Dermatología e intervenciones quirúrgicas.</p> <p>Es una de las entidades prestadoras de salud más visitada no solo por usuarios del municipio de Mocoa si no por personas de otros municipios.</p>

Mediana empresa seleccionada	Características
	Cuenta con 58 funcionarios, además hay un alto número de especialistas por lo que es una fuente de empleo importante para la región.
Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones	<p>Empresa creada y en funcionamiento desde 1993</p> <p>Su actividad productiva se categoriza como comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios. En esta característica es importante destacar que en el municipio de Mocoa se utiliza frecuentemente las motocicletas, también, por tanto, se requiere de mantenimiento y reparación.</p> <p>Se localiza en el municipio de Mocoa y cuenta con 58 trabajadores por lo que es una fuente de empleo importante para la región e impulsa la economía en la ciudad y en general del municipio.</p>

Fuente, los autores de este trabajo.

3.4 ENCUESTA APLICADA

A las medianas empresas seleccionadas se aplicó la encuesta previa solicitud mediante oficio a sus directivas, se consideró un día laboral en horario de oficina, también hay que resaltar que existen horarios de trabajo por turnos o algunos trabajadores deben desarrollar sus actividades por fuera de la oficina. En el Anexo 2 se muestra la encuesta aplicada para personal de las medianas empresas y para clientes de la misma. Como se puede observar en el anexo en mención se evaluaron aspectos como:

- Tiempo de vinculación en la organización
- Género
- Edad
- Nivel académico
- Tipo de vinculación

Cada aspecto se presentará para las medianas empresas que participan del estudio y pretenden dar a conocer la solides de la entidad, así como las garantías que tienen los trabajadores.

Seguidamente se evaluaron 15 proposiciones con una calificación de 1 a 5 que corresponden a 1 = muy bajo; 2 = bajo; 3 = medio; 4 = alto; 5 = muy alto.

La encuesta permite evaluar diferentes aspectos, en primer lugar, los relacionados con el talento humano y dentro de este el clima laboral, también se evalúa la atención al cliente con la que se pretende determinar si los funcionarios se hallan capacitados y demuestran dominio de sus funciones y la conformidad con su empleo.

En la Tabla 4 se muestra que ambas entidades cuenta con 58 trabajadores y para el día y horario en que se hizo la encuesta para la empresa Crear Visión se contó con la participación de 21 trabajadores y 26 usuarios; para el caso de la empresa Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones se aplicó la encuesta a 26 trabajadores y a 26 clientes; se observa que en el caso de la primera empresa el número de encuestados tanto para trabajadores como para clientes no es el mismo debido a que en el horario de la visita no llego un número alto de personas .

3.5 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN EN LA CLÍNICA CREAR VISIÓN LIMITADA

Para esta empresa se obtuvo los resultados del Anexo 3 en relación con aspectos generales de los trabajadores y de su relación con la empresa, cabe anotar que se realizaron 26 evaluaciones a los funcionarios presentes.

3.5.1 Aspectos generales - Clínica Crear Visión

Dentro de los aspectos generales se hallan: tiempo de vinculación en la organización, género, edad, nivel académico y tipo de vinculación laboral, del personal con el que cuenta la organización.

3.5.1.1 Tiempo de vinculación en la organización

Figura 2. Tiempo de vinculación en la organización.



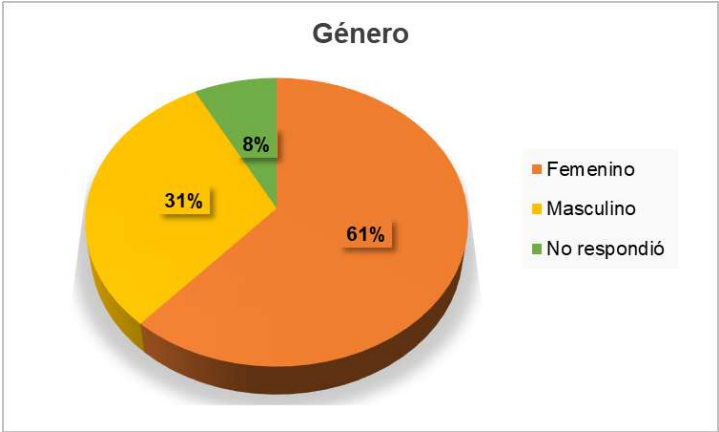
Fuente, los autores de este trabajo.

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra el tiempo de vinculación en la organización, en la cual se ve que el 23% de los evaluados llevan

trabajando menos de 6 meses, el 19% entre 7 y 11 meses, el 23% entre uno y tres años y el 27% más de 3 años, también un 8% no dio respuesta al ítem.

3.5.1.2 Género

Figura 3. Género.

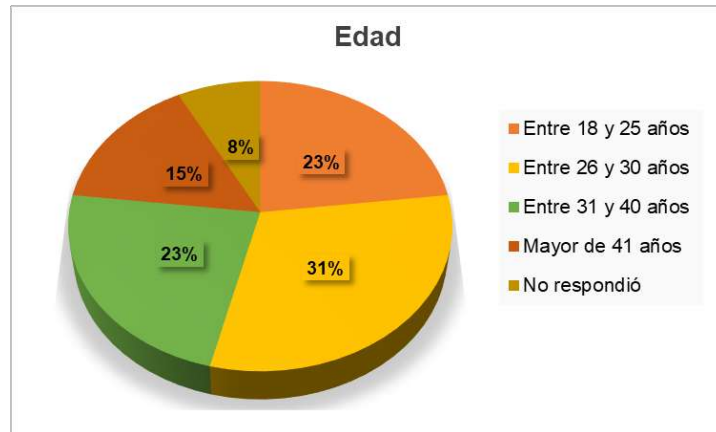


Fuente, los autores de este trabajo.

En la Figura 3 se indica el género de las personas que laboran en la empresa, se aprecia que el 61% es femenino, el 31% es masculino y el 8% no dieron respuesta al ítem.

3.5.1.3 Edad

Figura 4. Edad.



Fuente, los autores de este trabajo.

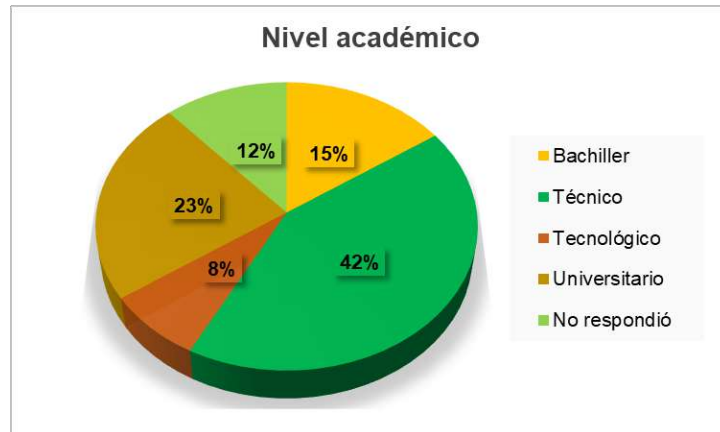
La Figura 4 muestra las edades que tienen las personas que laboran en la clínica, el 23% son jóvenes entre 18 y 25 años, el porcentaje más alto equivalente a 31% tienen edades entre 26 y 30 años, el 23% de los trabajadores tienen entre 31 y 40 años y el 15% son mayores de 41 años, también es de anotar que el 8% no dio respuesta al ítem.

3.5.1.4 Nivel académico

En cuanto a nivel académico como se puede observar en la Figura 5 la planta personal de la clínica se compone de un 15% de bachilleres, de un 42% de técnicos, el 8% son tecnólogos y el 23% son universitarios, el ítem no fue respondido por un 12%. En este punto es de anotar que la mayoría de personas encuestadas corresponde a los de las áreas administrativas y de atención al cliente dado que los especialistas no se hallan en la clínica con frecuencia o solo van cuando son requeridos por citas médicas o procedimientos. Por otro lado, hay que tener en

cuenta que en este tipo de instituciones se cuenta con un número alto de personal con perfil técnico como enfermeras o enfermeros.

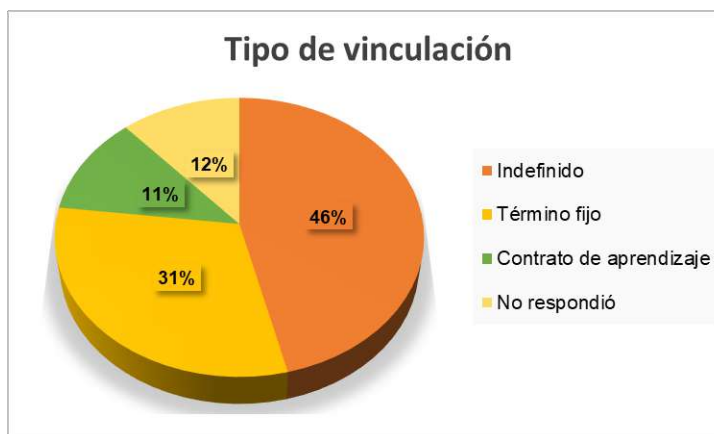
Figura 5. Nivel académico.



Fuente, los autores de este trabajo.

3.5.1.5 Tipo de vinculación

Figura 6. Tipo de vinculación.



Fuente, los autores de este trabajo.

Para el tipo de vinculación, como se indica en la Figura 6, el porcentaje mayor lo representa la vinculación a término indefinido con un 46%, seguido de un 31% a término fijo, el 11% cuenta con contrato de aprendizaje¹ y del 12% no se obtuvo respuesta.

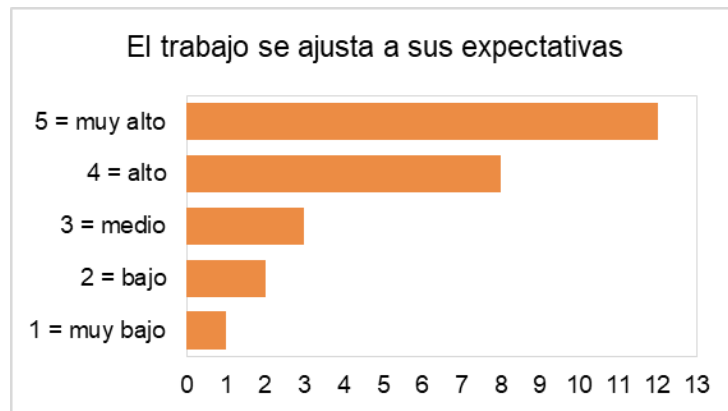
3.5.2 Clima organizacional - Clínica Crear Visión

Dentro de la evaluación del clima organizacional se consideran 15 proposiciones que muestran el sentir de trabajador en cuanto a sus labores, las relaciones interpersonales con los compañeros y con los jefes, los estímulos que se reciben y los adecuados ambiente para laborar entre otros, también se indica la calificación que cada encuestado le da a cada proposición de la siguiente manera: 1 = malo; 2 = regular; 3 = medio; 4 = bueno; 5 = excelente, los resultados se indican en el Anexo 4. A continuación, se presentan los resultados mediante diagramas.

¹ El contrato de aprendizaje es una forma especial dentro del Derecho Laboral, mediante la cual una persona natural desarrolla formación teórica práctica en una entidad autorizada, a cambio de que una empresa patrocinadora proporcione los medios para adquirir formación profesional metódica y completa requerida en el oficio, actividad u ocupación y esto le implique desempeñarse dentro del manejo administrativo, operativo comercial o financiero propios del giro ordinario de las actividades de la empresa, por cualquier tiempo determinado no superior a dos (2) años, y por esto reciba un apoyo de sostenimiento mensual, el cual en ningún caso constituye salario (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, 2002).

3.5.2.1 El trabajo se ajusta a sus expectativas

Figura 7. Proposición “El trabajo se ajusta a sus expectativas” – Clínica Crear Visión.



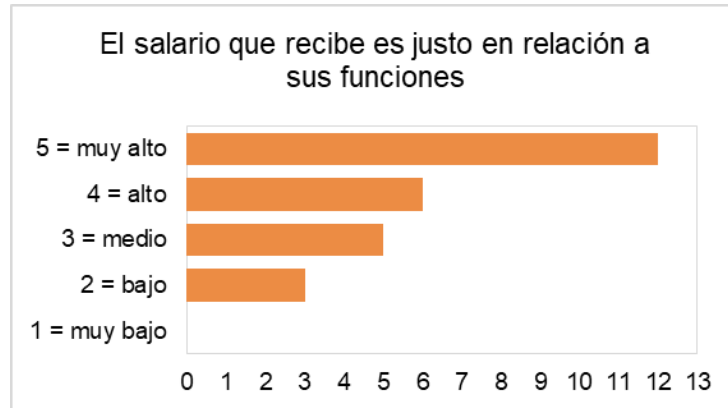
Fuente, los autores de este trabajo.

En la Figura 7 se observa que la proposición “El trabajo se ajusta a sus expectativas” fue calificada satisfactoriamente por el personal, es decir, para 12 de los 26 encuestados el trabajo que realizan cumple con sus expectativas, además 8 personas le asignan una calificación alta. Un grupo de 4 personas no se hallan de acuerdo y el trabajo no cumple con sus expectativas, se percibe la inconformidad.

3.5.2.2 El salario que recibe es justo en relación a sus funciones

La proposición “El salario que recibe es justo en relación a sus funciones” obtuvo una calificación muy alta por parte de 12 encuestados, 6 le dieron una calificación alta, una calificación media por 5 personas y 3 dieron una calificación baja. Como se puede apreciar en la Figura 8, la mayoría de los trabajadores están de acuerdo con el sueldo que reciben de acuerdo a las funciones que realizan. Ninguno de los encuestados asignó calificación muy baja.

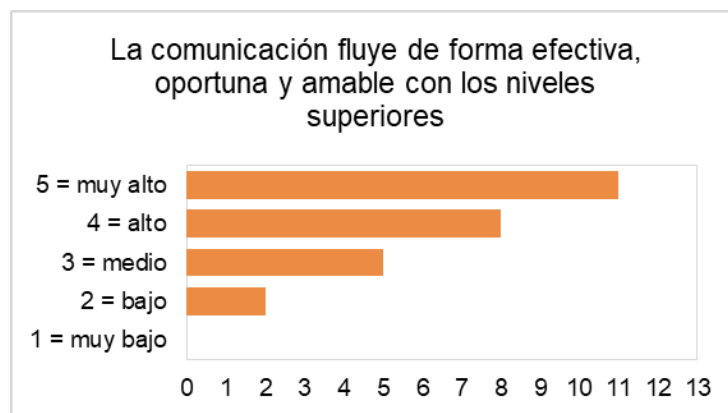
Figura 8. Proposición “El salario que recibe es justo en relación a sus funciones” – Clínica Crear Visión.



Fuente, los autores de este trabajo.

3.5.2.3 La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los niveles superiores

Figura 9. Proposición “La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los niveles superiores” – Clínica Crear Visión.

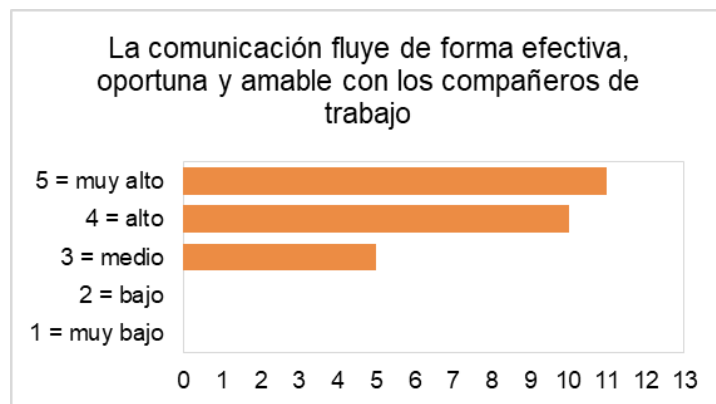


Fuente, los autores de este trabajo.

En la Figura 9 se muestra la proposición “La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los niveles superiores”, se observa una calificación muy alta por parte de 11 encuestada y por parte de 8 alta, esto infiere que existe una buena relación entre los trabajadores y los jefes y directivas de la entidad. Una calificación media la dieron 5 personas y baja 2.

3.5.3 La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los compañeros de trabajo

Figura 10. Proposición “La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los compañeros de trabajo” – Clínica Crear Visión.



Fuente, los autores de este trabajo.

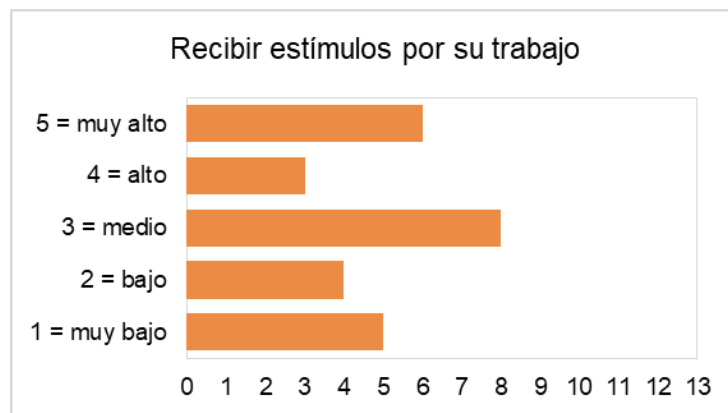
En la Figura 10 se presenta la Proposición “La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los compañeros de trabajo” se observa que se dio calificación media, alta y muy alta por parte del personal, esto hace pensar que existe una relación efectiva entre los compañeros, aunque puede ser que hayan cosas por mejorar.

3.5.3.1 Recibir estímulos por su trabajo

En la Figura 11 se muestra la proposición “Recibir estímulos por su trabajo” en esta se aprecia que de los 26 encuestado 7 dan una calificación muy alta, 3 una

calificación alta, la mayoría de personas correspondiente a 8 dieron una calificación media, 4 dieron calificación baja y 5 muy baja; esta proporción se caracterizó por tener calificación diversa, en la que se notan diferentes puntos de vista respecto a lo que trasmite el enunciado. Hay que resaltar que los estímulos son elementos materiales o inmateriales que se entregan o comunican al trabajador para motivar su trabajo.

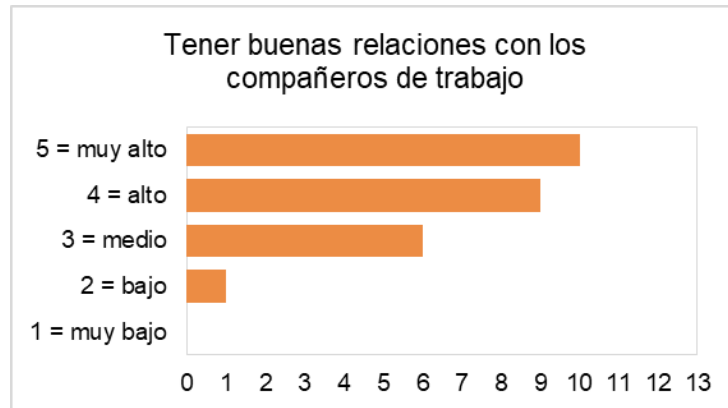
Figura 11. Proposición “Recibir estímulos por su trabajo” – Clínica Crear Visión.



Fuente, los autores de este trabajo.

3.5.3.2 Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo

Figura 12. Proposición “Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo” – Clínica Crear Visión,

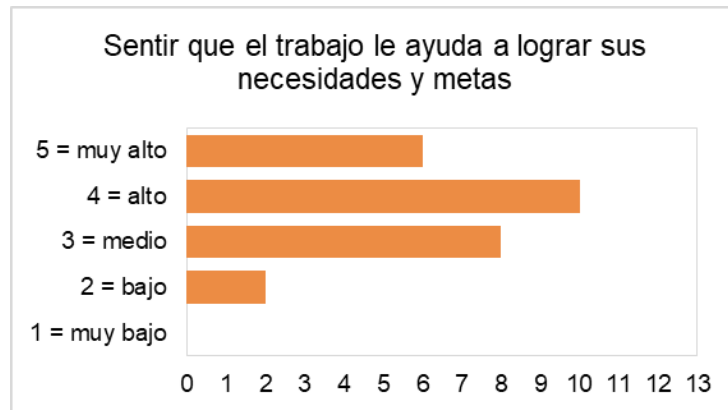


Fuente, los autores de este trabajo.

La Figura 12 da a conocer la proposición “Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo”, a esta los funcionarios dan calificación muy alta en su mayoría, otro tanto una calificación alta, en total 19 personas coinciden en que tienen una buena relación entre compañeros de trabajo, sin embargo existen 6 encuestados que dan una calificación media y tan solo un encuestado da una calificación baja.

3.5.3.3 Sentir que el trabajo le ayuda a lograr sus necesidades y metas

Figura 13. Proposición “Sentir que el trabajo le ayuda a lograr sus necesidades y metas” – Clínica Crear Visión

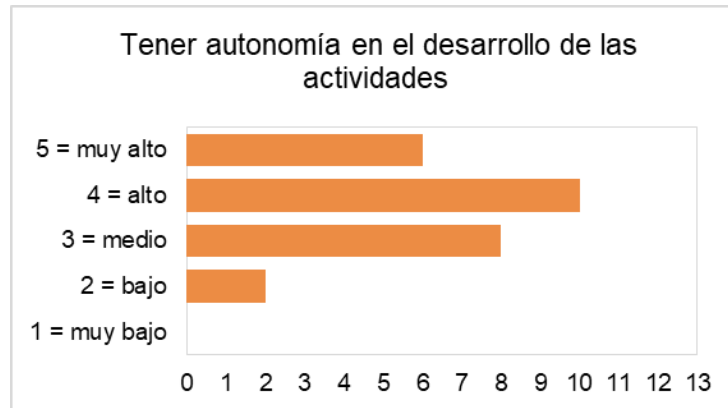


Fuente, los autores de este trabajo.

La proposición “Sentir que el trabajo le ayuda a lograr sus necesidades y metas” se muestra en la Figura 13, esta obtuvo una calificación muy alta por parte de 6 trabajadores, 10 dieron calificación alta, 8 media y 2 baja, muy baja no fue calificada. Al parecer los trabajadores se hallan cómodos con su trabajo y lo que obtienen, aunque se infiere que hay cosas por mejorar.

3.5.3.4 Tener autonomía en el desarrollo de las actividades

Figura 14. Proposición “Tener autonomía en el desarrollo de las actividades” – Clínica Crear Visión.

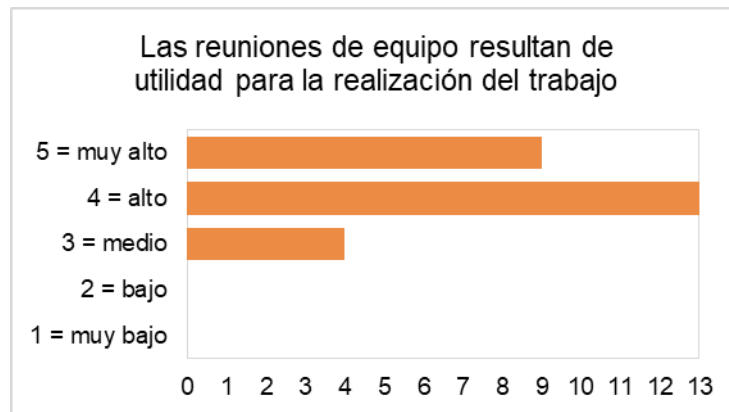


Fuente, los autores de este trabajo.

En la Figura 14 proposición “Tener autonomía en el desarrollo de las actividades”, se observa una calificación muy alta dada por 6 encuestados, 10 dieron calificación alta, 8 una calificación media y 2 calificación baja.

3.5.3.5 Las reuniones de equipo resultan de utilidad para la realización del trabajo

Figura 15. Proposición “Las reuniones de equipo resultan de utilidad para la realización del trabajo” – Clínica Crear Visión.



Fuente, los autores de este trabajo.

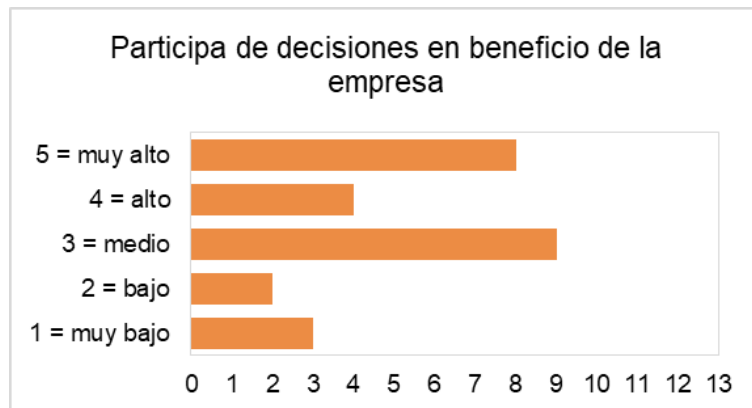
La proposición “Las reuniones de equipo resultan de utilidad para la realización del trabajo” que se presenta en la Figura 15 permite conocer que tan beneficiosas son las reuniones que la organización realiza, aquí se aprecia que la mayoría de los trabajadores dieron calificación óptima, es decir, 13 calificaron la proposición como alta, 9 muy alta y 4 media. Lo anterior hace pensar que en la organización las reuniones son fructíferas para el desarrollo de todas las actividades.

3.5.3.6 Participa de decisiones en beneficio de la empresa

La proposición “Participa de decisiones en beneficio de la empresa” obtuvo una calificación diversa como se observa en la Figura 16 pues la calificación más alta

correspondiente a 9 fue media, seguida del ítem muy alto con 8, un tanto de 4 dio calificación alta, 3 dijeron muy bajo y 2 bajo. De acuerdo a lo anterior se puede anotar que no en todos los casos los funcionarios participan de decisiones de la empresa o al menos no son tenidas en cuenta por las altas directivas de la entidad. Por tal razón esta proposición es uno de los puntos que deben ser mejorados con el fin de dar importancia a cada una de las opiniones de los trabajadores.

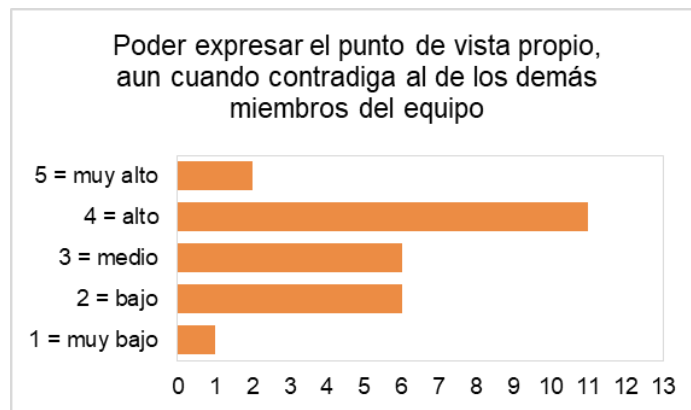
Figura 16. Proposición “Participa de decisiones en beneficio de la empresa” – Clínica Crear Visión.



Fuente, los autores de este trabajo.

3.5.3.7 Poder expresar el punto de vista propio, aun cuando contradiga al de los demás miembros del equipo

Figura 17. Proposición “Poder expresar el punto de vista propio, aun cuando contradiga al de los demás miembros del equipo” – Clínica Crear Visión.

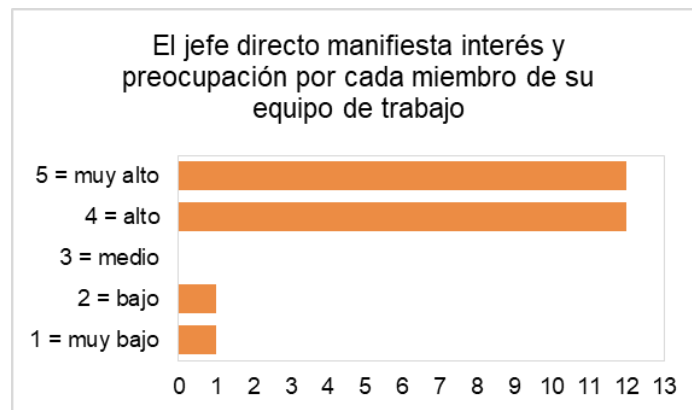


Fuente, los autores de este trabajo

En cuanto a la proposición “Poder expresar el punto de vista propio, aun cuando contradiga al de los demás miembros del equipo” mostrada en la Figura 17, fue calificada como alta por 11 funcionarios, media y bajo por 6, muy alto por 2 y 1 dijo muy bajo, es variedad en la calificación hace pensar que no siempre se recibe el punto de vista de los trabajadores en relación a las actividades de la organización.

3.5.3.8 *El jefe directo manifiesta interés y preocupación por cada miembro de su equipo de trabajo*

Figura 18. Proposición “El jefe directo manifiesta interés y preocupación por cada miembro de su equipo de trabajo” – Clínica Crear Visión

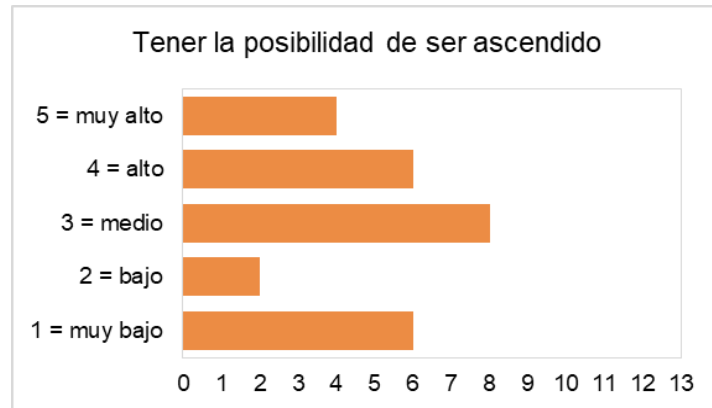


Fuente, los autores de este trabajo.

Para proposición “El jefe directo manifiesta interés y preocupación por cada miembro de su equipo de trabajo” de la Figura 18 se obtuvo la calificación muy alta y alta por parte de 12 personas y solo 2 dieron calificación baja y muy baja, esto hace inferir que si existe un interés por parte de las directivas de la entidad.

3.5.3.9 Tener la posibilidad de ser ascendido

Figura 19. Proposición “Tener la posibilidad de ser ascendido” – Clínica Crear Visión.

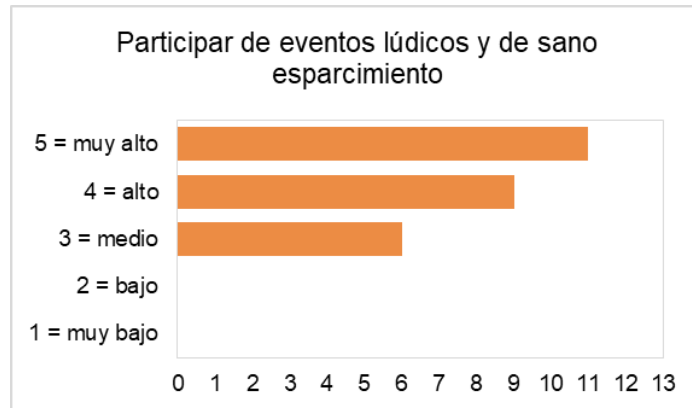


Fuente, los autores de este trabajo.

En el caso de la proposición “Tener la posibilidad de ser ascendido” se dieron calificaciones variadas, 8 dieron calificación media, 6 coinciden con calificación alta y muy baja, 4 dicen que es muy alta y 2 baja. De acuerdo a lo mostrado en la Figura 19, no todos tiene las posibilidad de ser ascendidos o esta situación en la empresa no es clara para varios funcionarios.

3.5.3.10 *Participar de eventos lúdicos y de sano esparcimiento*

Figura 20. Proposición “Participar de eventos lúdicos y de sano esparcimiento” – Clínica Crear Visión.



Fuente, los autores de este trabajo.

En la Figura 20 se indica la proposición “Participar de eventos lúdicos y de sano esparcimiento”, en esta se observa que los trabajadores dan una buena calificación por lo que se infiere que si se realizan eventos lúdicos por parte de la empresa y los trabajadores participan activamente.

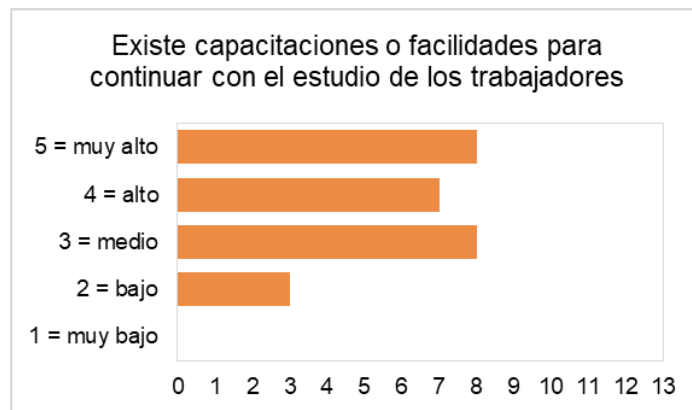
3.5.3.11 *Existe capacitaciones o facilidades para continuar con el estudio de los trabajadores*

En cuanto a si existen capacitaciones o facilidades para continuar con el estudio de los trabajadores se ve en la Figura 21 que al parecer sí se dan las oportunidades, a pesar que 3 personas no se hallan de acuerdo y 7 no lo tienen claro.

Dentro de esta proposición cabe resaltar lo importante que debe ser para la entidad el hecho de tener una constante preparación de sus funcionarios con el ánimo de

garantizar un buen servicio, además que se trata de la prestación se servicios de salud.

Figura 21. Proposición “Existe capacitaciones o facilidades para continuar con el estudio de los trabajadores” – Clínica Crear Visión.



Fuente, los autores de este trabajo.

3.5.4 Atención al cliente - Clínica Crear Visión

En la encuesta de atención al cliente se consideran 15 proposiciones, en este caso se aplicaron 21, ya que este fue el número de personas que accedieron a participar, se tiene en cuenta que se realizó el mismo día en que se aplicó la encuesta de clima laboral. Se resalta que a la clínica Crear Visión llegan personas en diversas horas y es frecuente la concurrencia de pacientes.

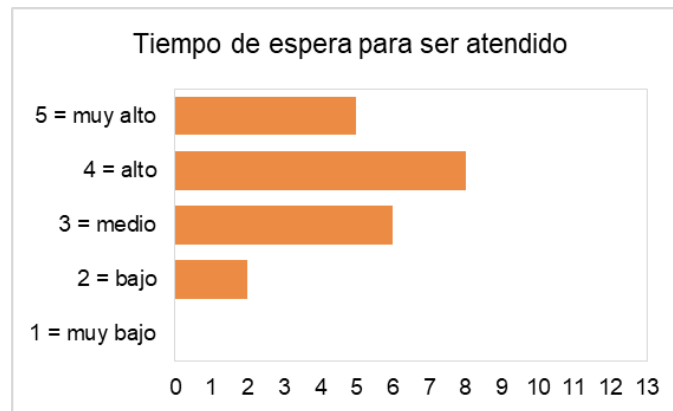
Con la encuesta sobre atención al cliente se busca conocer como es el trato que reciben los usuarios de los servicios de la entidad, así como apreciar cuales son las condiciones de las instalaciones y el agrado que tienen las personas que visitan la clínica. Se espera contar con las respuestas para relacionarlas con la gestión del talento humano, dado que el servicio al cliente está íntimamente relacionado con el

clima laboral de la organización. Los resultados de la encuesta se indican en el Anexo 5.

3.5.4.1 Tiempo de espera para ser atendido

En cuanto al tiempo de espera para ser atendido como se observa en la Figura 22 se tiene una apreciación buena sin embargo 2 personas dieron una calificación baja y 6 una media. Es de resaltar que no solo se espera al funcionario que le asigna la cita o que hace los diferentes trámites para ser atendido, sino que hay que esperar para que el especialista lo atienda, de ahí esperar para que sea tramitada la formula médica y demás documentos.

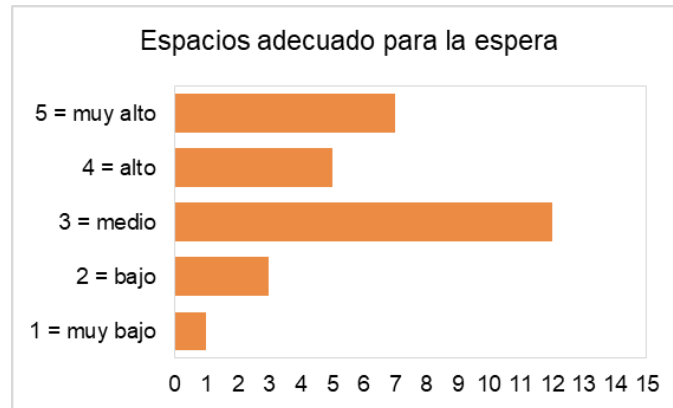
Figura 22. Proposición “Tiempo de espera para ser atendido” – Clínica Crear Visión.



Fuente, los autores de este trabajo.

3.5.4.2 Espacios adecuados para la espera

Figura 23. Proposición “Espacios adecuados para la espera” – Clínica Crear Visión



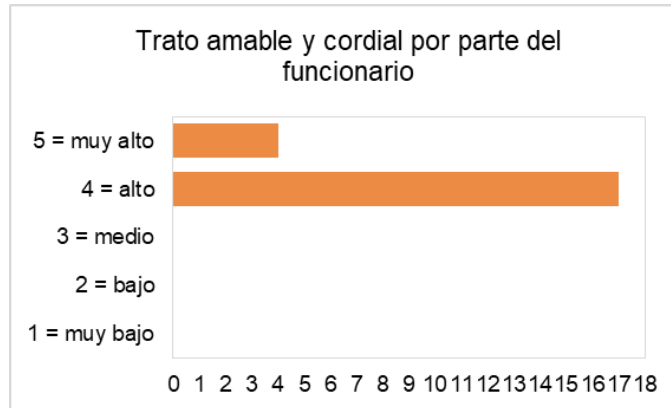
Fuente, los autores de este trabajo.

Para el caso de la proposición “Espacios adecuados para la espera” se puede observar en la Figura 23 que de las 21 personas encuestadas 12 dan una calificación media, 7 una muy alta, 4 una alta, tres una baja y una da calificación muy baja, de lo anterior se deduce que en general el espacio no es totalmente adecuado por lo que se deben hacer mejoras al respecto.

3.5.4.3 Trato amable y cordial por parte del funcionario

La proposición “Trato amable y cordial por parte del funcionario” obtuvo una calificación bastante alta, como se indica en la Figura 24, 17 personas coinciden con dar un puntaje alto y 4 un puntaje muy alto.

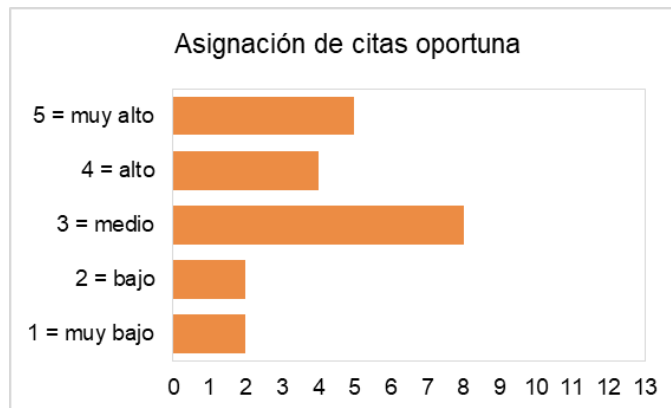
Figura 24. Proposición “Trato amable y cordial por parte del funcionario” – Clínica Crear Visión.



Fuente, los autores de este trabajo.

3.5.4.4 Asignación de citas oportuna

Figura 25. Proposición “Asignación de citas oportuna” – Clínica Crear Visión.



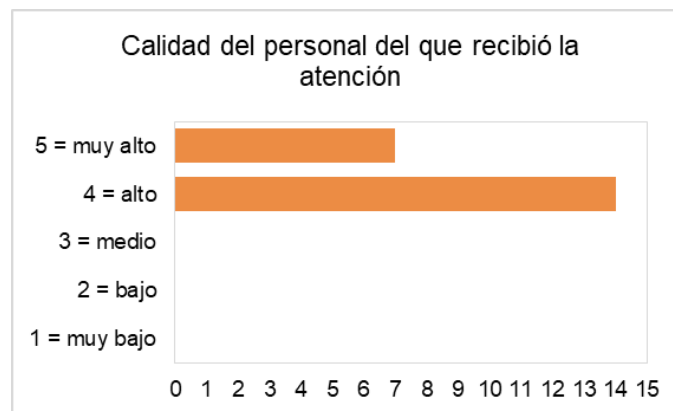
Fuente, los autores de este trabajo.

En el caso de la asignación de citas de manera oportuna observada en la Figura 25, de las 21 personas encuestadas 8 dieron una calificación media, 8 muy alta, 4 alta, 2 baja y 2 muy baja, de estos resultados se infiere que la asignación de citas es un tanto deficiente y un punto por mejorar.

3.5.4.5 Calidad del personal del que recibió la atención

En cuanto a la calidad del personal del que recibió la atención se ve favorable la calificación pues 14 dijeron que es de calidad alta y 7 muy alta, en consecuencia para los otros ítems no se obtuvo calificación como se aprecia en la Figura 25.

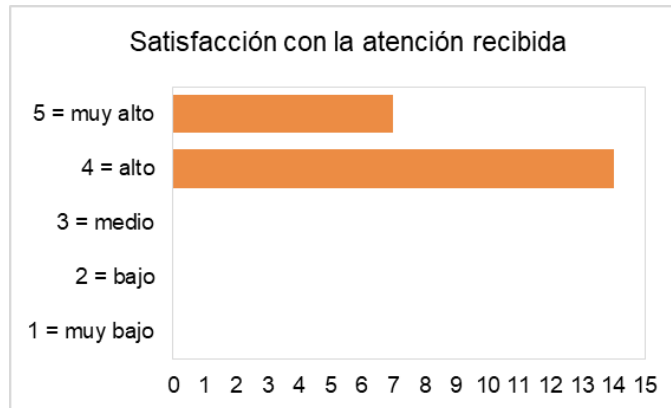
Figura 26. Proposición “Calidad del personal del que recibió la atención” – Clínica Crear Visión



Fuente, los autores de este trabajo.

3.5.4.6 Satisfacción con la atención recibida

Figura 27. Proposición “Satisfacción con la atención recibida” – Clínica Crear Visión.

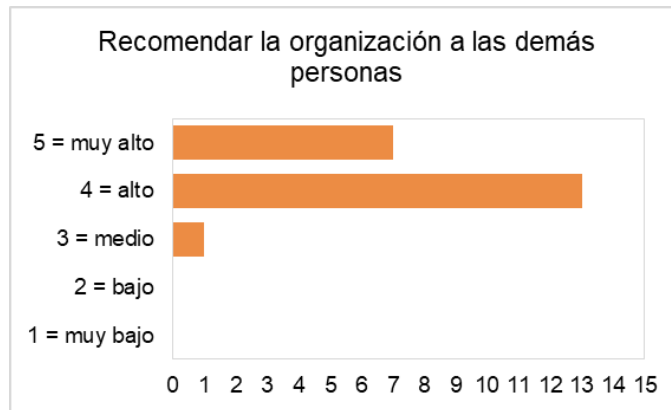


Fuente, los autores de este trabajo.

Al respecto de la proposición “Satisfacción con la atención recibida” obtuvo una buena calificación siendo 14 de los encuestados quienes consideran una satisfacción alta y 7 muy alta como se aprecia en la Figura 27.

3.5.4.7 Recomendar la organización a las demás personas

Figura 28. Proposición “Recomendar la organización a las demás personas” – Clínica Crear Visión.

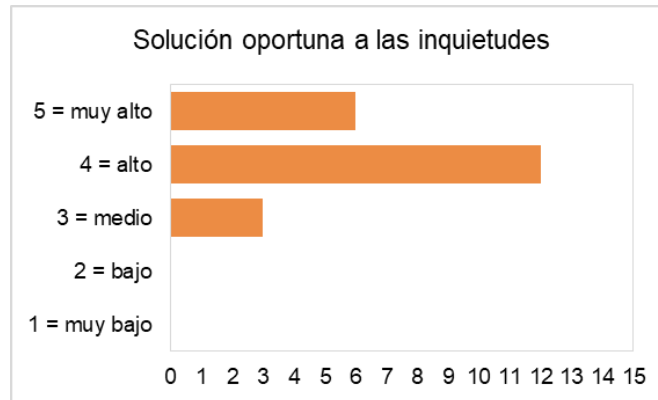


Fuente, los autores de este trabajo.

En cuanto a si Recomendaría la organización a las demás personas, de la Figura 28 un total de 13 personas dan una calificación alta, 7 una muy alta y 1 una media, lo que reafirma que si recomiendan a la institución.

3.5.4.8 Solución oportuna a las inquietudes

Figura 29. Proposición “Solución oportuna a las inquietudes” – Clínica Crear Visión.

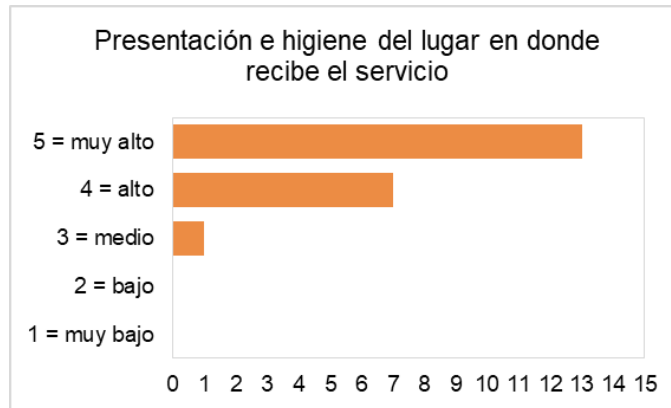


Fuente, los autores de este trabajo.

Por lo que se aprecia en la Figura 29 se da solución oportuna a las inquietudes ya que 12 personas sostiene una calificación alta, 6 una muy alta y 3 una media, además no hay calificaciones bajas.

3.5.4.9 *Presentación e higiene del lugar en donde recibe el servicio*

Figura 30. Proposición “Presentación e higiene del lugar en donde recibe el servicio” – Clínica Crear Visión.

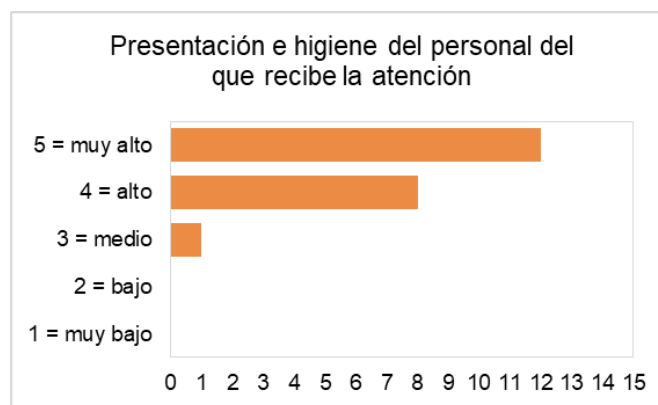


Fuente, los autores de este trabajo.

En el caso de la Figura 30 se aprecian calificaciones altas lo que permite ver que la higiene del lugar es adecuada para la prestación del servicio.

3.5.4.10 *Presentación e higiene del personal del que recibe la atención*

Figura 31. Proposición “Presentación e higiene del personal del que recibe la atención” – Clínica Crear Visión.

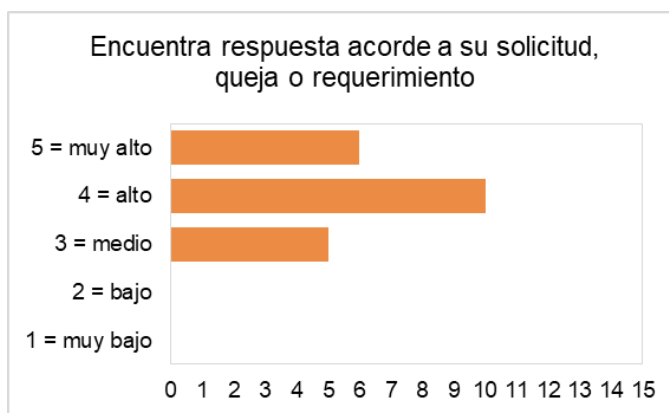


Fuente, los autores de este trabajo.

En cuanto a la higiene del personal, al igual que en la higiene del sitio, se da calificación alta como se ve en la Figura 31, situación que es importante para la entidad al tratarse de una empresa que presta servicio de salud.

3.5.4.11 **Encuentra respuesta acorde a su solicitud, queja o requerimiento**

Figura 32. Proposición “Encuentra respuesta acorde a su solicitud, queja o requerimiento” – Clínica Crear Visión.



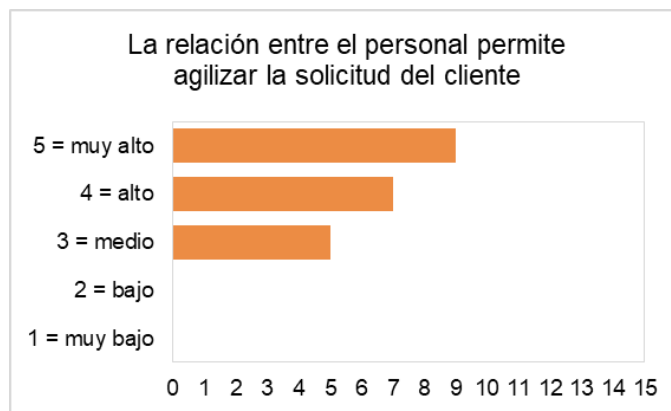
Fuente, los autores de este trabajo.

La Figura 32 permite ver la reacción a la proposición “Encuentra respuesta acorde a su solicitud, queja o requerimiento” notándose una calificación favorable, sin embargo se debe tener en cuenta que 5 encuestados dan un valor medio; se debe tener en cuenta que la institución debe tener establecido su PQRS – Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias con el fin de mejorar la atención al cliente y garantizar un adecuado desarrollo de sus procesos.

3.5.4.12 *La relación entre el personal permite agilizar la solicitud del cliente*

Para la proposición “La relación entre el personal permite agilizar la solicitud del cliente” se obtiene una calificación entre media y alta considerable como se muestra en la Figura 33, logrando inferir que las relaciones entre el personal permite el adecuado desarrollo de los procesos. Se debe considerar que 5 personas han calificado la proposición como media, esto de acuerdo a la experiencia que tuvieron al momento de solicitar un servicio o en el tiempo de espera.

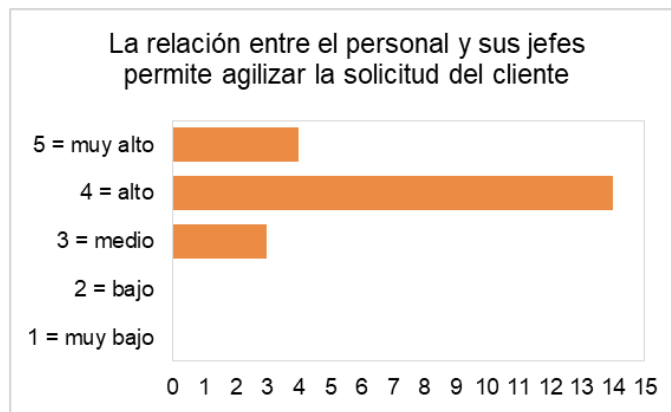
Figura 33. Proposición “La relación entre el personal permite agilizar la solicitud del cliente” – Clínica Crear Visión.



Fuente, los autores de este trabajo.

3.5.4.13 *La relación entre el personal y sus jefes permite agilizar la solicitud del cliente*

Figura 34. Proposición “La relación entre el personal y sus jefes permite agilizar la solicitud del cliente” – Clínica Crear Visión.

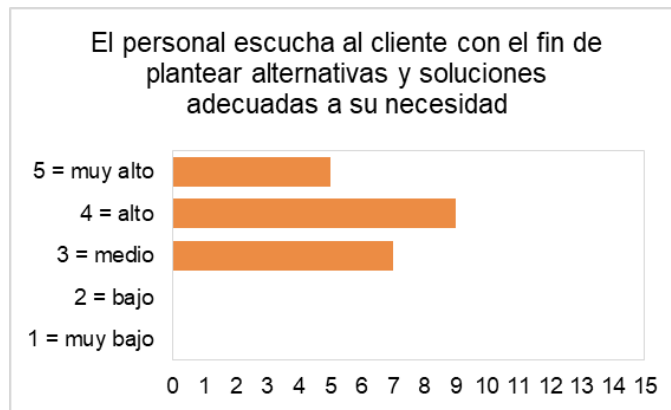


Fuente, los autores de este trabajo.

De acuerdo a la Figura 34 en la que muestra la respuesta a la proposición “La relación entre el personal y sus jefes permite agilizar la solicitud del cliente” es alta ya que 14 personas optaron por esta calificación, 4 dijeron que muy alta y 3 que media, esta característica de las empresas se deben potencializar por el bienestar de los trabajadores y de las personas que hacen uso de servicio que presta la organización.

3.5.4.14 El personal escucha al cliente con el fin de plantear alternativas y soluciones adecuadas a su necesidad

Figura 35. Proposición “El personal escucha al cliente con el fin de plantear alternativas y soluciones adecuadas a su necesidad” – Clínica Crear Visión.

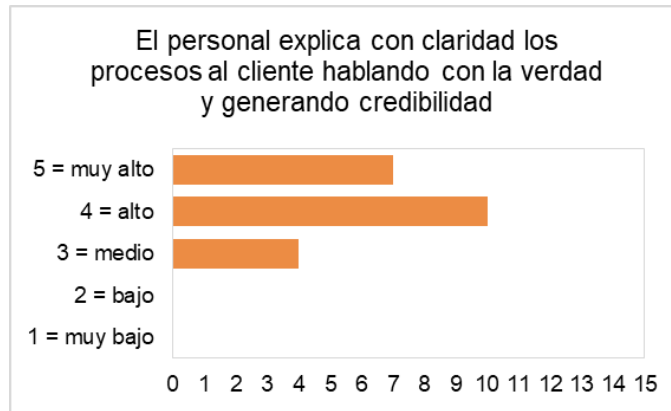


Fuente, los autores de este trabajo.

La proposición “El personal escucha al cliente con el fin de plantear alternativas y soluciones adecuadas a su necesidad” indicada en la Figura 35 obtuvo una calificación alta por parte de 9 encuestados, 7 dieron una media y 5 muy alta.

3.5.4.15 El personal explica con claridad los procesos al cliente hablando con la verdad y generando credibilidad

Figura 36. Proposición “El personal explica con claridad los procesos al cliente hablando con la verdad y generando credibilidad” – Clínica Crear Visión.



Fuente, los autores de este trabajo.

En cuanto a que si el personal explica con claridad los procesos al cliente hablando con la verdad y generando credibilidad se observa en la Figura 36 una calificación alta por parte de 10 usuarios, muy alta por 7 personas y media por 4 personas, lo que implica que las personas en generar entienden lo que el personal les explica.

3.6 RESULTADO DE LA EVALUACIÓN EN LA EMPRESA RIVERA Y FLÓREZ S.A.S. DISTRIBUCIONES

Para la evaluación de los aspectos de clima organizacional y servicio al cliente dentro de la gestión del talento humano de la empresa Rivera y Flórez S.A.S. Distribuciones se procedió de igual manera que en la evaluación para la empresa

Clínica Crear Visión, en el caso de Rivera y Flores se aplicó la encuesta para 26 funcionarios y para personas usuarias del servicio.

3.6.1 Aspectos generales - Rivera y Flórez S.A.S.

Dentro de los aspectos generales se evalúa tiempo que lleva laborando en la organización, genero, edad, nivel académico y tipo de vinculación, los resultados de la encuesta se indica en el Anexo 6.

3.6.1.1 Tiempo de vinculación en la organización

Figura 37. Tiempo de vinculación en la organización.

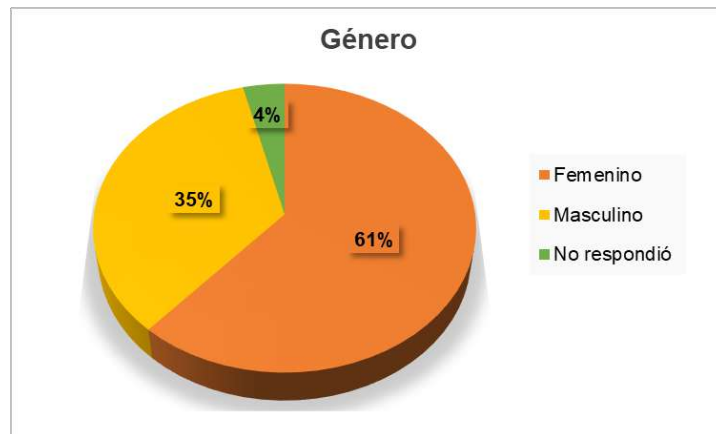


Fuente, los autores de este trabajo.

En la Figura 37 se observa que el 11% de los trabajadores tienen menos de seis meses de estar laborando, el 35% tiene entre 7 y 11 meses, el 19% entre 1 y 3 años, el 12% más de 3 años y el 23% no dio respuesta al ítem. Se puede observar que la mayoría de los empleados llevan menos de un año trabajando en la entidad.

3.6.1.2 Género

Figura 38. Género.

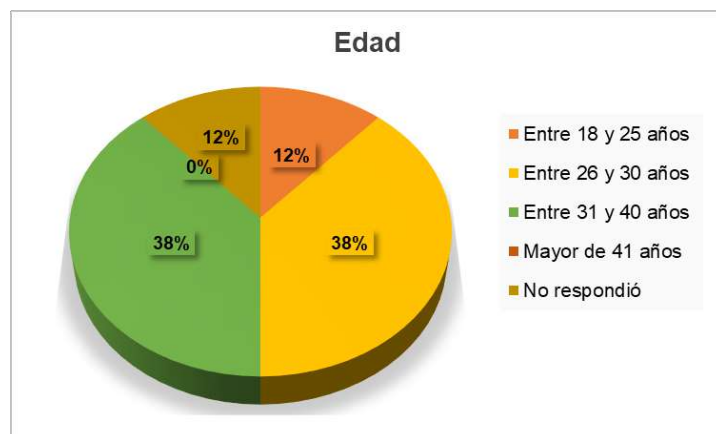


Fuente, los autores de este trabajo.

En la Figura 38 se aprecia que el 61% de los trabajadores encuestados pertenecen al género femenino y el 35% al masculino, también se presentó que el 4% no dio respuesta al ítem.

3.6.1.3 Edad

Figura 39. Edad

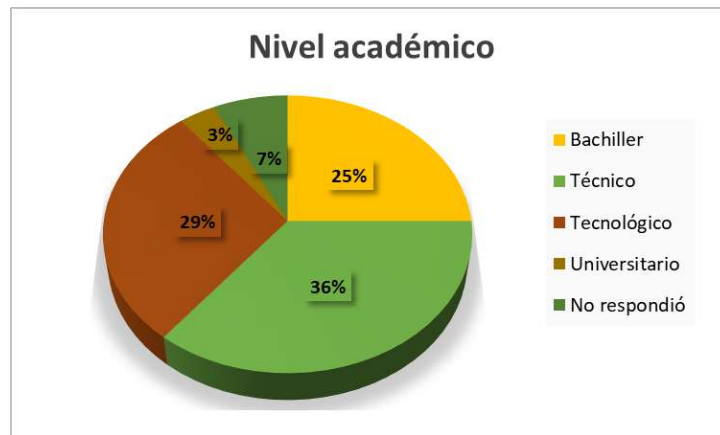


Fuente, los autores de este trabajo.

Como se puede apreciar en la Figura 39 el 12% de los encuestados tienen edades entre 18 y 25 años, el 38% entre 26 y 30, al igual que entre 31 y 40, para el caso de esta empresa y de los encuestados no existen trabajadores con edades superiores a los 40 años, por otro lado el 12% no dio respuesta al ítem.

3.6.1.4 Nivel académico

Figura 40. Nivel académico.



Fuente, los autores de este trabajo.

En cuanto al nivel académico, como se observa en la Figura 40 el 25% son bachilleres, el 36% son técnicos, el 29% son tecnólogos, tan solo el 3% son universitarios y el 7% no dio respuesta. Esto implica que la empresa no requiere de un número alto de personal profesional, por el contrario, brinda trabajo a personal técnico, lo que es importante por tratarse de la ciudad de Mocoa ya que existe mucha mano de obra que aún no tiene o está en proceso de adelantar estudios universitarios.

3.6.1.5 Tipo de vinculación laboral

En el caso del tipo de vinculación laboral bajo la que se encuentra el personal encuestado de la empresa, se observa en la Figura 41 la mayoría de las personas se hallan vinculadas a término indefinido correspondiente al 75%, tan solo el 35%

se hallan a término fijo y no se presentan vinculaciones mediante contrato de aprendizaje. Es de resaltar que el tipo de vinculación garantiza al trabajador una estabilidad laboral lo que beneficia no solo su situación si no la de su familia.

Figura 41. Tipo de vinculación.



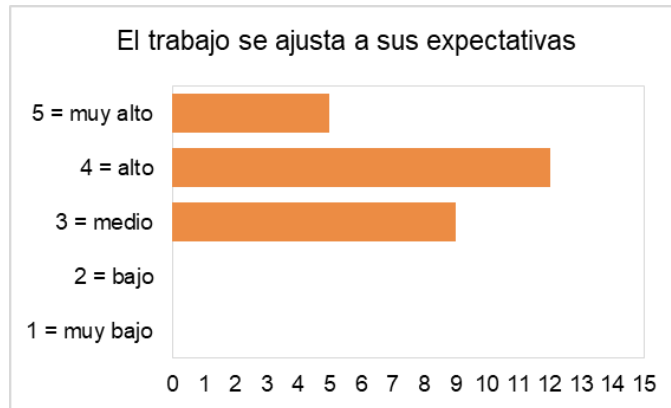
Fuente, los autores de este trabajo.

3.6.2 Clima organizacional - Rivera y Flórez S.A.S.

Los resultados de la encuesta para clima organizacional se indican en el Anexo 7, se evaluaron 15 proposiciones a 26 trabajadores de la empresa con el fin de conocer su relación con los compañeros de trabajo y con sus jefes, sus expectativas, la conformidad con su trabajo, los estímulos que reciben, entre otros aspectos que permitan tener una idea, luego de analizados, sobre la gestión del talento humano dentro de la organización.

3.6.2.1 El trabajo se ajusta a sus expectativas

Figura 42. Proposición “El trabajo se ajusta a sus expectativas” Rivera y Flórez S.A.S.

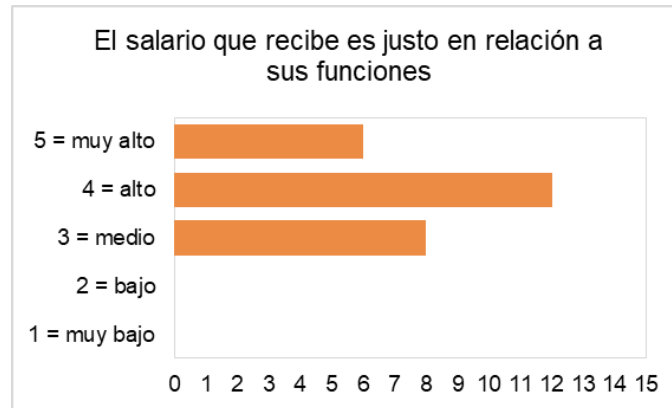


Fuente, los autores de este trabajo.

En la Figura 42 se indica la proposición “El trabajo se ajusta a sus expectativas” para la cual las respuestas fueron favorables dando una calificación alta y muy alta por 12 y 5 trabajadores, lo que es importante para la entidad al ver que sus empleados se hallan cómodos en sus funciones, un número de 9 funcionarios dio una calificación media, hay que tener en cuenta esta proposición con el fin de garantizar el bienestar de los trabajadores.

3.6.2.2 *El salario que recibe es justo en relación a sus funciones*

Figura 43. Proposición “El salario que recibe es justo en relación a sus funciones”
Rivera y Flórez S.A.S.



Fuente, los autores de este trabajo.

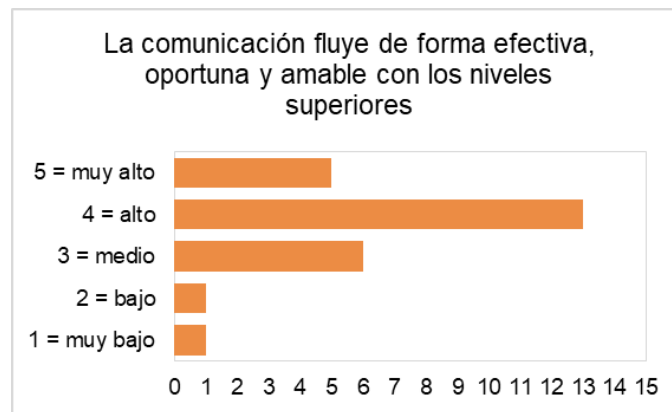
Para el caso del salario justo de acuerdo a las funciones de cada empleado se observa en la Figura 43 que es acorde para las diferentes personas en sus respectivas labores, pues el 12 personas califican la proposición como alta y 6 lo hacen como alta, un tanto de 8 dan una calificación media.

3.6.2.3 *La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los niveles superiores*

Para el caso de la proposición “La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los niveles superiores” apreciada en la Figura 44 a pesar de que 13 personas la califican como alta y 5 como muy alta, hay también un grupo de 6 empleados que otorgan un nivel medio y dos personas la califican como baja y muy baja, situación que se debe tener en cuenta ya que dentro de la organización no

solo se debe dar buena comunicación entre los trabajadores si no que debe fluir desde estos hasta las directivas y viceversa.

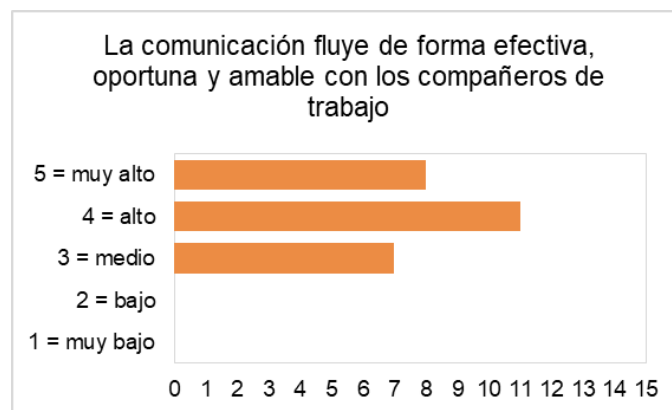
Figura 44. Proposición “La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los niveles superiores” Rivera y Flórez S.A.S.



Fuente, los autores de este trabajo

3.6.2.4 La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los compañeros de trabajo

Figura 45. Proposición “La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los compañeros de trabajo” Rivera y Flórez S.A.S.

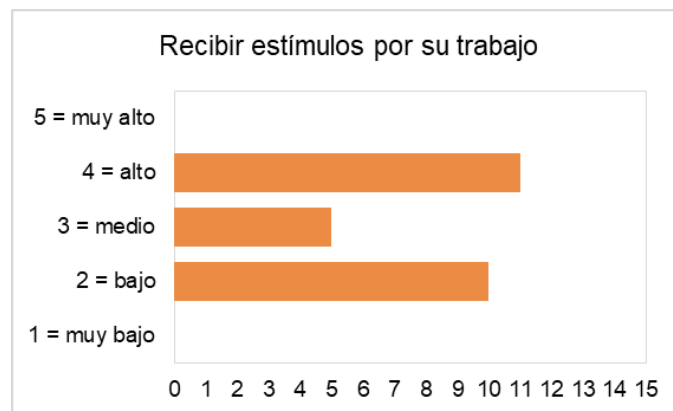


Fuente, los autores de este trabajo

En cuanto a que si la comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los compañeros de trabajo, se aprecia en la Figura 45, que existe una buena relación dado que le dan a la proposición una calificación alta y muy alta un número de 11 y de 8 funcionarios respectivamente, sin embargo es importante tener en cuenta la calificación media dada por 7 empleados.

3.6.2.5 Recibir estímulos por su trabajo

Figura 46. Proposición “Recibir estímulos por su trabajo” Rivera y Flórez S.A.S.

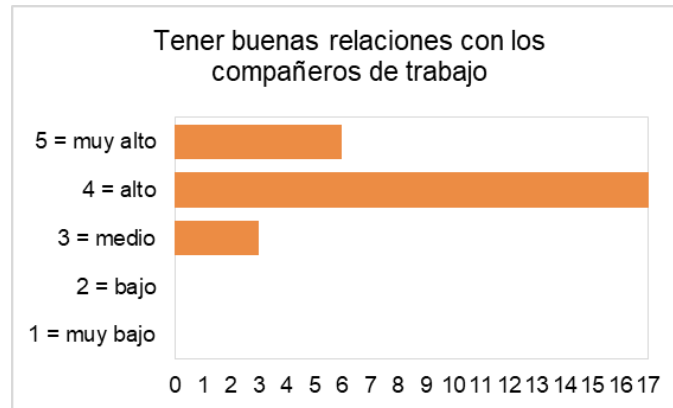


Fuente, los autores de este trabajo

En la proposición mostrada en la Figura 46 referente a recibir estímulos se ve que 11 la califican como alto, 5 como medio y 10 como bajo, este resultado infiere que existe una falencia en la organización en relación a exaltar el trabajo de los funcionarios.

3.6.2.6 Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo

Figura 47. Proposición “Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo”
Rivera y Flórez S.A.S.

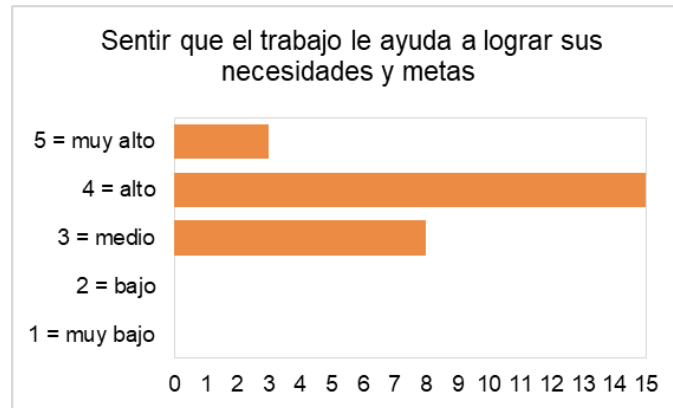


Fuente, los autores de este trabajo.

En cuanto a tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo se aprecia en la Figura 47 que 15 de los 26 encuestados dan una calificación alta, 7 dicen que muy alta y 3 dicen que media, esto hace pensar que en la organización si se dan buenas relaciones interpersonales, sin embargo este aspecto debe ser fortalecido a diario con el fin de mantener un buen clima organizacional.

3.6.2.7 Sentir que el trabajo le ayuda a lograr sus necesidades y metas

Figura 48. Proposición “Sentir que el trabajo le ayuda a lograr sus necesidades y metas” Rivera y Flórez S.A.S.



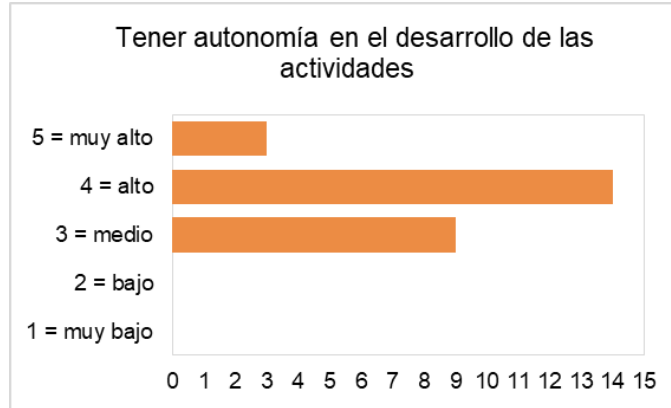
Fuente, los autores de este trabajo.

En la Figura 48 se muestra la proposición “Sentir que el trabajo le ayuda a lograr sus necesidades y metas”, la cual fue calificada como alta por 15 trabajadores y muy alta por 3, sin embargo 8 coinciden con una calificación media, es de resaltar que el bienestar de los trabajadores es lo más importante dentro de la organización, además hay que tener en cuenta que el funcionario busca estabilidad para así también favorecer a su familia.

3.6.2.8 Tener autonomía en el desarrollo de las actividades

Para el caso de tener autonomía en el desarrollo de las actividades la proporción obtuvo una calificación alta por parte de 14 trabajadores, media por parte de 10 y muy alta por 3. Como se observa varios dicen tener autonomía sin embargo es un aspecto que deben ser tenido en cuenta con el fin de lograr el buen desarrollo de los procesos que se lleven dentro de la organización.

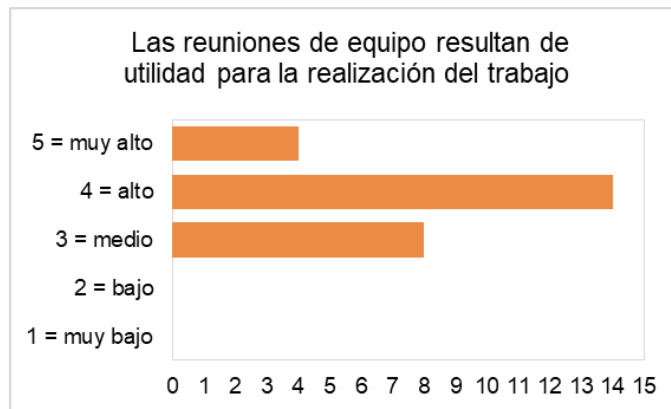
Figura 49. Proposición “Tener autonomía en el desarrollo de las actividades”
Rivera y Flórez S.A.S.



Fuente, los autores de este trabajo

3.6.2.9 Las reuniones de equipo resultan de utilidad para la realización del trabajo

Figura 50. Proposición “Las reuniones de equipo resultan de utilidad para la realización del trabajo” Rivera y Flórez S.A.S.



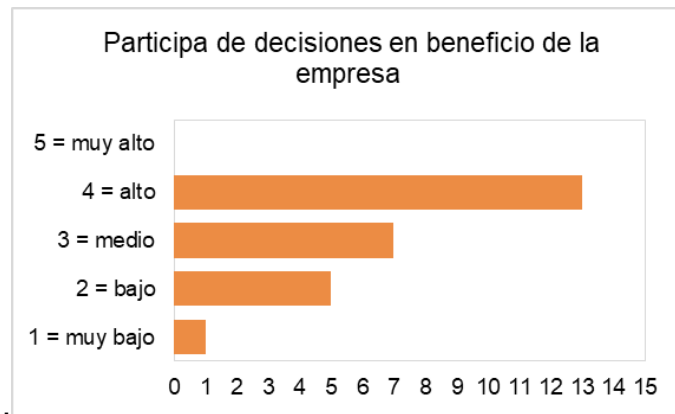
Fuente, los autores de este trabajo

En la Figura 50 se presenta la proposición “Las reuniones de equipo resultan de utilidad para la realización del trabajo” la cual obtuvo una calificación alta dada por

14 empleados, media por 8 y muy alta por 4. Este resultado permite ver que las reuniones son fructíferas, pero hay algunos aspectos por mejorar.

3.6.2.10 *Participa de decisiones en beneficio de la empresa*

Figura 51. Proposición “Participa de decisiones en beneficio de la empresa” Rivera y Flórez S.A.S.

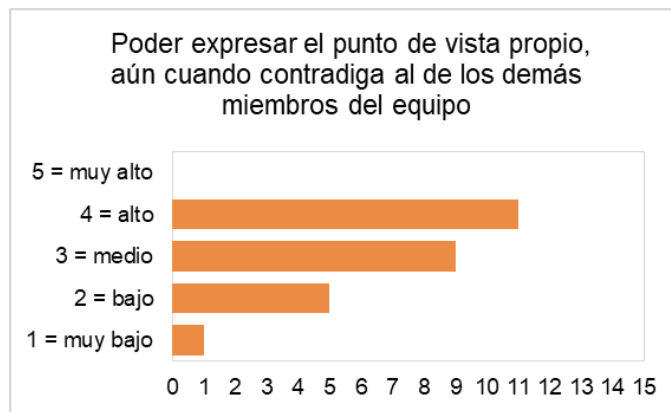


Fuente, los autores de este trabajo

En cuanto a si el trabajador participa de decisiones en beneficio de la empresa un grupo de 13 personas calificaron la proposición como alta, 7 media, 5 baja y 1 muy baja, lo que implica que en todos los casos de tomas de decisiones participan los empleados.

3.6.2.11 Poder expresar el punto de vista propio, aun cuando contradiga al de los demás miembros del equipo

Figura 52. Proposición “Poder expresar el punto de vista propio, aun cuando contradiga al de los demás miembros del equipo” Rivera y Flórez S.A.S.

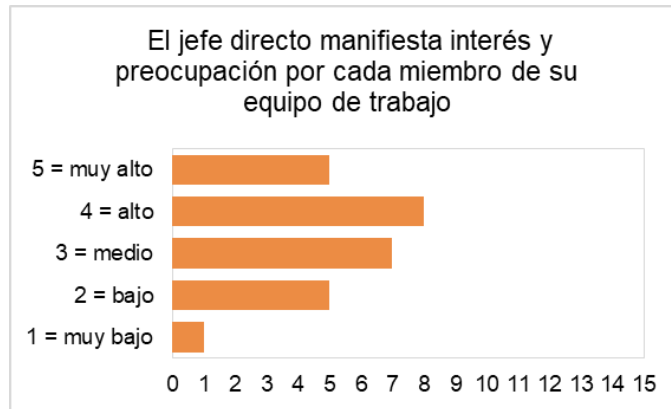


Fuente, los autores de este trabajo.

En la Figura 52 se aprecia la proposición “Poder expresar el punto de vista propio, aun cuando contradiga al de los demás miembros del equipo”, se ve que 11 trabajadores le dieron una calificación alta, 9 media, 5 baja y 1 muy baja, este resultado denota que no en todos los caso se puede expresar el punto de vista, en este punto es importante ver que no todos los funcionarios tienen opinión sobre el funcionamiento general de la organización.

3.6.2.12 *El jefe directo manifiesta interés y preocupación por cada miembro de su equipo de trabajo*

Figura 53. Proposición “El jefe directo manifiesta interés y preocupación por cada miembro de su equipo de trabajo” Rivera y Flórez S.A.S.



Fuente, los autores de este trabajo.

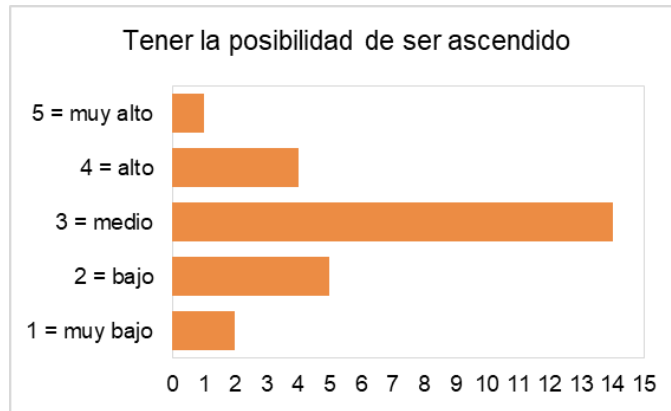
Para el caso de la Figura 53 la calificación de la proposición “El jefe directo manifiesta interés y preocupación por cada miembro de su equipo de trabajo” es un tanto diversa, en cuanto se considera por 8 trabajadores como alta, por 7 como media, por 5 como muy alta, igualmente por 5 como baja y 1 persona dice que es muy baja. Esta situación deja ver que no existe conformidad con relación al interés del jefe directo por lo que es un aspecto por mejorar dentro de la organización.

3.6.2.13 *Tener la posibilidad de ser ascendido*

A la proposición “Tener la posibilidad de ser ascendido” se obtuvo una calificación media por parte de 14 trabajadores, baja por parte de 5, 4 dice que es alta, 2 que muy baja y 1 que muy alta, como se aprecia en la Figura 54. Esto implica que varios trabajadores no tienen clara la opción si pueden ser ascendidos, además la empresa

debe ver las posibilidades de ascenso para garantizar la estabilidad de los trabajadores.

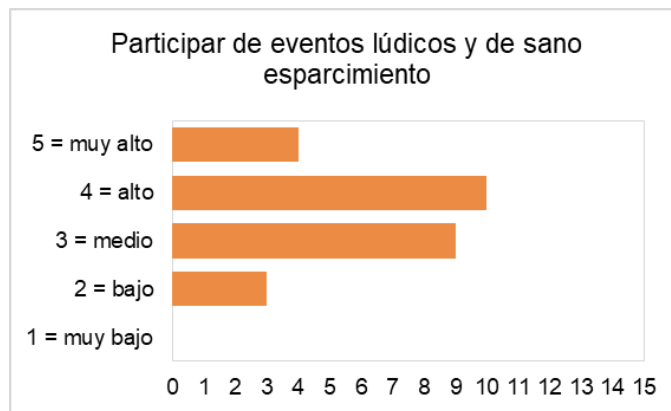
Figura 54. Proposición “Tener la posibilidad de ser ascendido” Rivera y Flórez S.A.S.



Fuente, los autores de este trabajo.

3.6.2.14 Participar de eventos lúdicos y de sano esparcimiento

Figura 55. Proposición “Participar de eventos lúdicos y de sano esparcimiento” Rivera y Flórez S.A.S.

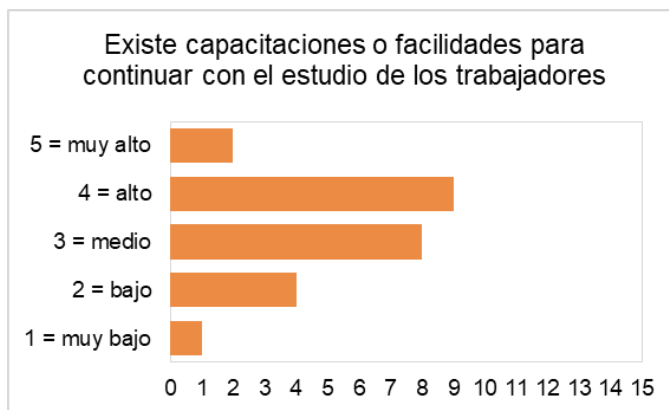


Fuente, los autores de este trabajo

En cuanto a si los trabajadores participan en eventos lúdicos se aprecia que la proposición fue calificada por 10 personas como alta, por 9 como media, por 4 como muy alta y por 3 como baja. Lo anterior evidencia que no todos los trabajadores participan de eventos lúdico o que la empresa no organiza eventos para involucrar a todos los funcionarios.

3.6.2.15 **Existe capacitaciones o facilidades para continuar con el estudio de los trabajadores**

Figura 56. Proposición “Existe capacitaciones o facilidades para continuar con el estudio de los trabajadores” Rivera y Flórez S.A.S.



Fuente, los autores de este trabajo

En la Figura 56 se muestra la proposición “Existe capacitaciones o facilidades para continuar con el estudio de los trabajadores”, los trabajadores la calificaron 10 alta, 8 media, 4 baja, 2 muy alta y 1 muy baja. Los resultados infieren que no son frecuentes las capacitaciones y no apoyan al personal para que realice estudios.

3.6.3 **Atención al cliente - Rivera y Flórez S.A.S.**

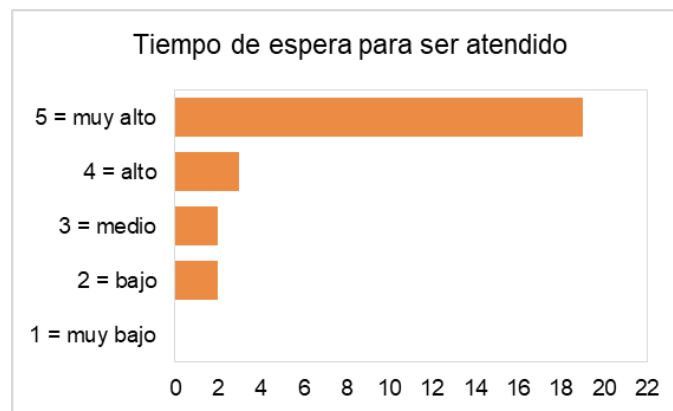
Los resultados para la encuesta aplicada a los usuarios de los servicios de la empresa Rivera y Flórez S.A.S. que pretende conocer la atención al cliente se

muestra en el Anexo 8. Se evaluaron a 26 personas que en el momento de la visita a la empresa se encontraban en el lugar.

3.6.3.1 *Tiempo de espera para ser atendido*

Para el caso de esta empresa el tiempo de espera para ser atendido obtuvo una calificación muy alta en su mayoría, como se aprecia en la Figura 57 un número de 19 personas eligieron esta opción, además 4 personas la califican como alta, y dos como media y baja para ambos casos. Es importante resaltar que la empresa comercializa productos por lo que la atención deben ser oportuna y no demorar al cliente.

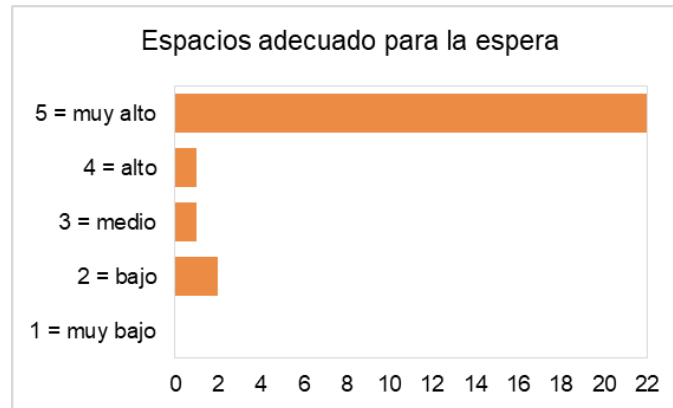
Figura 57. Proposición “Tiempo de espera para ser atendido” Rivera y Flórez S.A.S.



Fuente, los autores de este trabajo.

3.6.3.2 Espacios adecuados para la espera

Figura 58. Proposición “Espacios adecuados para la espera” Rivera y Flórez S.A.S.



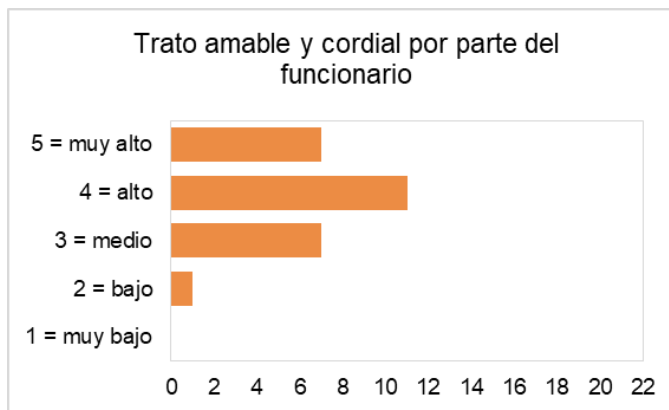
Fuente, los autores de este trabajo

En cuanto al espacios adecuados para la espera, esta proposición fue calificada como muy alta por parte de 22 usuarios, como se aprecia en la Figura 58 implicando que cuenta con las instalaciones adecuadas para garantizar un servicio óptimo a los visitantes. Del mismo modo que en la proposición anterior se aclara que el tiempo de estadía en las instalaciones de la empresa no es alto ya que no amerita que el usuario espere por el producto si no que este es entregado en el menor tiempo posible.

3.6.3.3 Trato amable y cordial por parte del funcionario

En cuanto al trato amable y cordial por parte del funcionario la calificación es variada, 12 personan opinan que es alta, 8 que es muy alta, 8 igualmente que es media y 1 que es baja como se aprecia en la Figura 59.

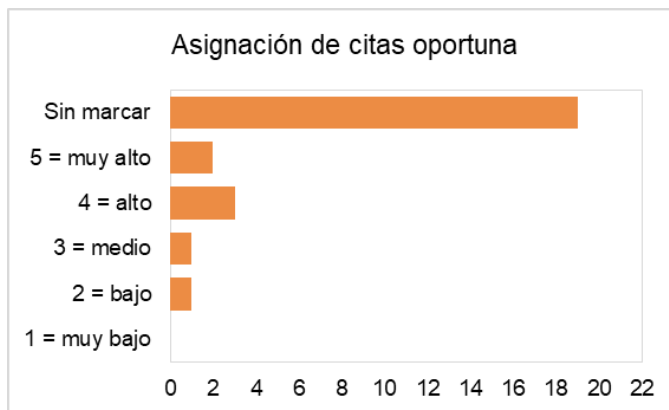
Figura 59. Proposición “Trato amable y cordial por parte del funcionario” Rivera y Flórez S.A.S.



Fuente, los autores de este trabajo.

3.6.3.4 Asignación de citas oportuna

Figura 60. Proposición “Asignación de citas oportuna” Rivera y Flórez S.A.S.



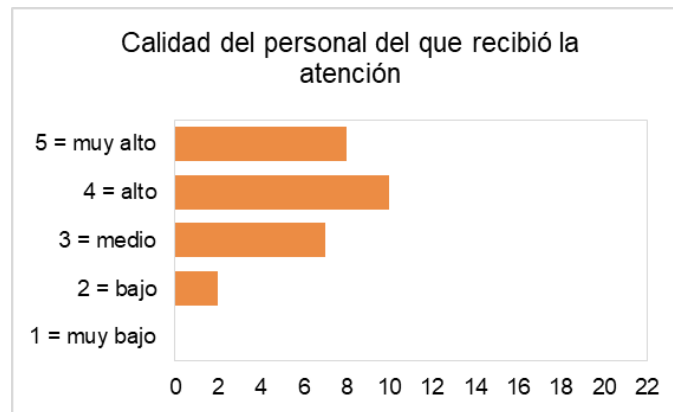
Fuente, los autores de este trabajo.

En la Figura 60 la proposición “Asignación de citas oportuna”, en esta un total de 19 personas no marcaron ninguna de las opciones de calificación, esto se debe a que en la empresa no se otorgan citas para ser atendidos, la atención es inmediata, sin

embargo puede ser que si se requieran cuando la entrevista se deba hacer con la gerencias.

3.6.3.5 Calidad del personal del que recibió la atención

Figura 61. Proposición “Calidad del personal del que recibió la atención” Rivera y Flórez S.A.S.



Fuente, los autores de este trabajo.

En cuanto a la calidad del personal del que recibió la atención, esta proposición fue calificada como alta por parte de 10, como muy alta por 8, como media por 7 y por 2 como baja, apreciado en la Figura 61. A pesar de que la puntuación es satisfactoria se debe tener en cuenta que la calidad de la persona es de vital importancia dentro del funcionamiento de la organización y sobre todo cuando esta se dirige a los usuarios de los servicios.

3.6.3.6 Satisfacción con la atención recibida

La proposición “Satisfacción con la atención recibida” fue calificada de manera variada, se observa en la Figura 62 que 9 personas coinciden en asignar una calificación media, 7 alta, 6 muy alta y 4 baja. La visibilidad en la opinión de los usuarios o visitantes de los servicios que presta la empresa deja ver que los clientes

no se hallan del todo satisfechos con la atención que recibieron, convirtiendo esta proposición en una característica que debe mejorar dentro de la organización.

Figura 62. Proposición “Satisfacción con la atención recibida” Rivera y Flórez S.A.S.



Fuente, los autores de este trabajo.

3.6.3.7 *Recomendar la organización a las demás personas*

Figura 63. Proposición “Recomendar la organización a las demás personas” Rivera y Flórez S.A.S.

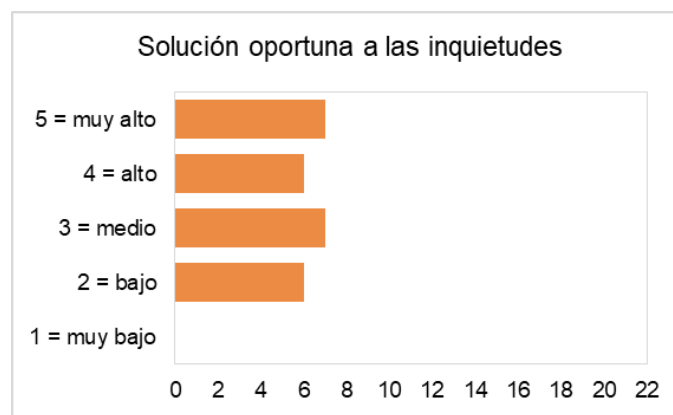


Fuente, los autores de este trabajo

Del mismo modo la proposición “Recomendar la organización a las demás personas” observada en la Figura 63 tiene opiniones variadas entre los encuestados, siendo así que 8 dan una calificación alta, 7 una media, 6 dice que es muy alta y 5 que es baja. Por tal razón se puede inferir que hay inconformidad entre algunos usuarios de los servicios de la empresa lo que los llevaría a no recordarla.

3.6.3.8 Solución oportuna a las inquietudes

Figura 64. Proposición “Solución oportuna a las inquietudes” Rivera y Flórez S.A.S.

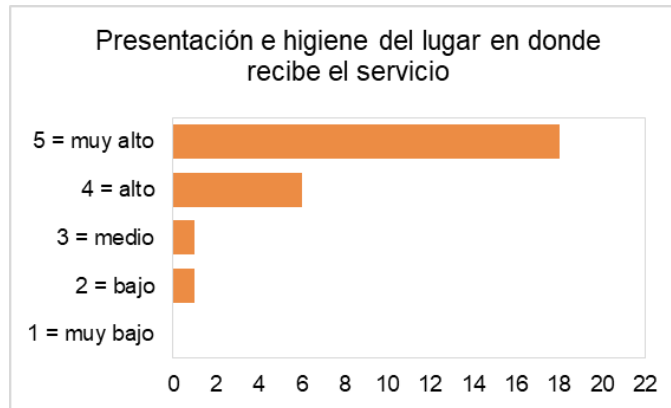


Fuente, los autores de este trabajo.

En cuanto a la solución oportuna a las inquietudes de la Figura 64 un grupo de 7 personas otorgan una calificación muy alta, al igual que otras 7 dicen que es media, 6 dicen que es alta y las 6 restantes que es baja. Igual que en la proposición anterior se presenta falencias que deben ser mejoradas por la organización con el fin de garantizar un servicio adecuado a la población.

3.6.3.9 Presentación e higiene del lugar en donde recibe el servicio

Figura 65. Proposición “Presentación e higiene del lugar en donde recibe el servicio” Rivera y Flórez S.A.S.

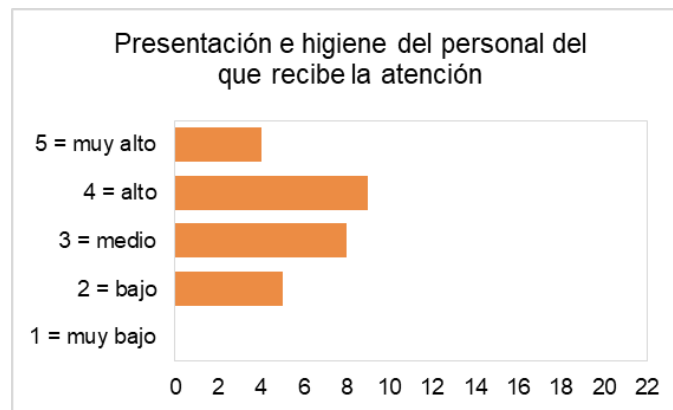


Fuente, los autores de este trabajo.

En cuanto a la presentación e higiene del lugar en donde recibe el servicio los encuestados dieron una calificación muy alta a esta proposición como se logra ver en la Figura 65, dejando ver que el sitio o instalaciones de la empresa son adecuados y cuentan con una buena higiene.

3.6.3.10 **Presentación e higiene del personal del que recibe la atención**

Figura 66. Proposición “Presentación e higiene del personal del que recibe la atención” Rivera y Flórez S.A.S.



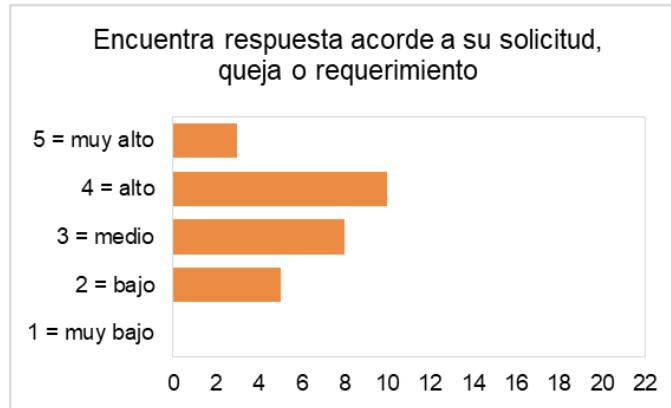
Fuente, los autores de este trabajo.

Para el caso de la proposición “Presentación e higiene del personal del que recibe la atención” indicada en la Figura 66 las opiniones son diversas, 9 personas la califican como alta, 8 como media, 5 como baja y 4 como muy alta; estos resultados evidencian que existen falencias en cuanto a la higiene y aspecto del personal que se relaciona con los clientes.

3.6.3.11 **Encuentra respuesta acorde a su solicitud, queja o requerimiento**

Para el caso de la proposición “Encuentra respuesta acorde a su solicitud, queja o requerimiento” 10 personas dan una calificación alta, 8 dicen que es media, 5 que es baja y 3 que es muy alta como se ve en la Figura 67. Según los resultados obtenidos existen casos en los que el cliente no se siente satisfecho con la respuesta que ha obtenido del funcionario de la empresa o en algunos otros casos los trabajadores no dan la información porque la desconocen o porque no le prestan importancia al usuario del servicio.

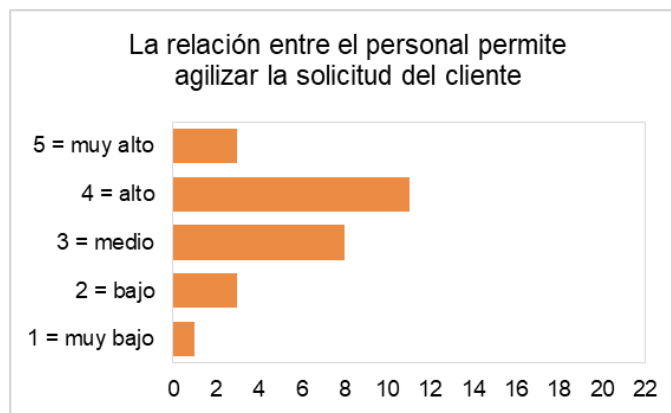
Figura 67. Proposición “Encuentra respuesta acorde a su solicitud, queja o requerimiento” Rivera y Flórez S.A.S.



Fuente, los autores de este trabajo.

3.6.3.12 *La relación entre el personal permite agilizar la solicitud del cliente*

Figura 68. Proposición “La relación entre el personal permite agilizar la solicitud del cliente” Rivera y Flórez S.A.S.

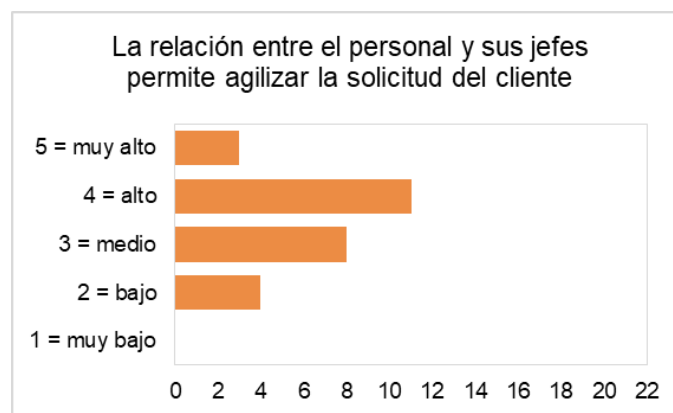


Fuente, los autores de este trabajo.

En cuanto a la relación entre el personal permite agilizar la solicitud del cliente 12 personas califican la proposición como alta, 8 como media, 3 como muy alta al igual que baja y 1 persona da una calificación muy baja, observados en la Figura 68; el resultado permite inferir que existen casos en que no se agilizan las solicitudes porque existen diferencias entre los funcionarios.

3.6.3.13 La relación entre el personal y sus jefes permite agilizar la solicitud del cliente

Figura 69. Proposición “La relación entre el personal y sus jefes permite agilizar la solicitud del cliente” Rivera y Flórez S.A.S.



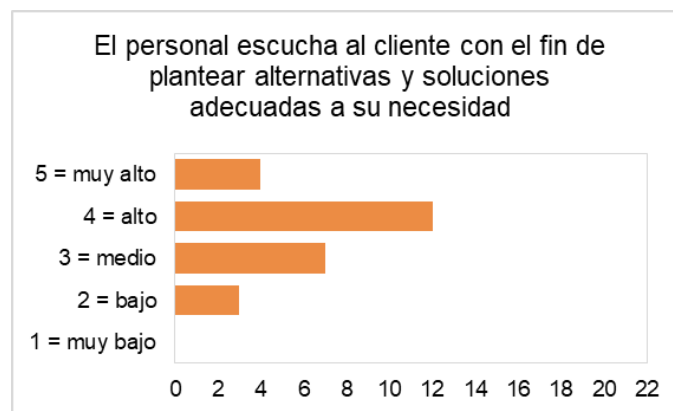
Fuente, los autores de este trabajo.

En el caso de la Figura 69 que indica la proposición “La relación entre el personal y sus jefes permite agilizar la solicitud del cliente” 12 de los clientes encuestados dieron una calificación alta, 8 una media, 4 una baja y 3 una muy alta; de lo anterior se infiere que existen casos en los que la relación entre los jefes y el personal no es la adecuada y no permite prestar un adecuado servicio a los clientes.

3.6.3.14 *El personal escucha al cliente con el fin de plantear alternativas y soluciones adecuadas a su necesidad*

De acuerdo a la Figura 70 la proposición “El personal escucha al cliente con el fin de plantear alternativas y soluciones adecuadas a su necesidad” tiene una calificación distribuida de la siguiente manera, un grupo de 12 personas dice que es alta, 7 dicen que es media, 4 que es muy alta y 3 que es baja. En el caso de la atención al cliente esta proposición es de vital importancia porque permite satisfacer al cliente en cuanto al servicio que busca, por tal razón dentro de los resultados obtenidos se puede inferir que en algunos casos no se orienta al cliente por lo que no se da una alternativa para suplir su necesidad, esto es muy común en la empresas y locales comerciales de la ciudad de Mocoa. De manera general este es un aspecto muy importante que la empresa debe mejorar con el fin de garantizar una adecuada prestación del servicio.

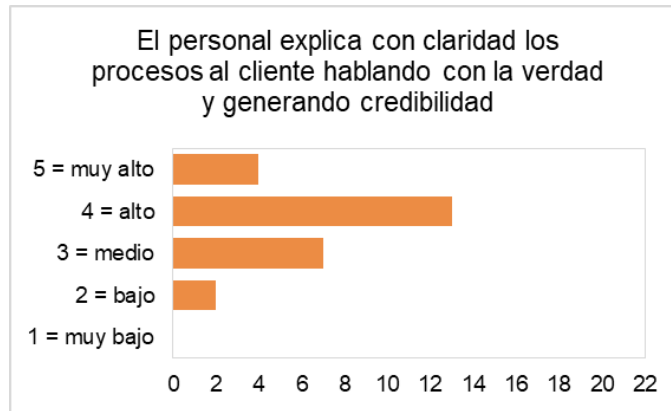
Figura 70. Proposición “El personal escucha al cliente con el fin de plantear alternativas y soluciones adecuadas a su necesidad” Rivera y Flórez S.A.S.



Fuente, los autores de este trabajo.

3.6.3.15 El personal explica con claridad los procesos al cliente hablando con la verdad y generando credibilidad

Figura 71. Proposición “El personal explica con claridad los procesos al cliente hablando con la verdad y generando credibilidad” Rivera y Flórez S.A.S.



Fuente, los autores de este trabajo

Con relación a la proposición “El personal explica con claridad los procesos al cliente hablando con la verdad y generando credibilidad” mostrado en la Figura 71, 13 personas le dieron una calificación alta, 7 una media, 4 dicen que es muy alta y 2 que es baja. Se infiere que existen casos en que no se da la explicación de manera correcta a favor del cliente.

3.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Teniendo en cuenta la información suministrada por la Cámara de Comercio de Mocoa se determinó la población de medianas empresas que operan en el municipio de Mocoa, entre estas se hallan algunas que prestan servicios de salud, ingeniería y comercialización de productos. En total se tienen 5 empresas con las características que relaciona el tipo de empresa mediana. Se calcula la muestra y se obtiene 2 entidades para las cuales se debe aplicar la encuesta que permitirá

conocer la gestión de talento humano y en seguida determinar las falencias y así lograr formular el modelo de gestión del talento humano.

Para efectos de esta investigación se decidió trabajar con las empresas Clínica Crear Visión Limitada y Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones justificando las razones en la Tabla 4. La encuesta aplicada a cada una de estas instituciones consta de 15 proporciones tanto para clima organizacional como para servicio al cliente. A continuación, se presenta el análisis general para cada una de las proposiciones.

3.7.1 Aspectos generales

Dentro de los aspectos generales se evaluaron el tiempo antigüedad que lleva el trabajador laborando den la entidad, el género, la edad, el nivel de estudios y el tipo de vinculación laboral. En cuanto al tiempo de vinculación laborar dentro de una organización se puede decir que es de gran importancia porque genera impactos positivos como dar continuidad a los proceso, contar con personal con experiencia que es conveniente a la hora de incorporar innovación; sin embargo existe riesgos cuando el trabajador lleva un tiempo de vinculación muy largo como retención de información y no compartirla, costumbre y mecanización de las actividades sin interesarse por actualizar estudios o aprovechar las nuevas tecnologías, en fin. Por otro lado, el rotar de manera permanente el personal puede afectar los procesos y generar pérdida de tiempo en capacitaciones y talleres de inducción. Al respecto de lo anterior se observa que las medianas empresas evaluadas cuentan con personal de diferente antigüedad, sin embargo, se deben plantear algunas sugerencias que permitan el debido funcionamiento de la organización.

El estudio también muestra que las empresas vinculan tanto al género femenino como al masculino, situación que permite visualizar las oportunidades laborales para los habitantes de Mocoa, sin embargo, la identidad de género muestra diferentes tipos que son igual de respetables y que en la empresa se deben tener en cuenta con el fin no discriminar a nadie. En el caso de la edad las empresas

estudiadas dejan ver que vinculan laboralmente a trabajadores de diferentes edades, logrando evidenciar que se da oportunidad a jóvenes como a adultos.

El nivel de estudios del personal con el que cuentan las empresas en su mayoría es técnico y tecnológico, algunos son bachilleres y otros son estudiante practicantes y muy pocos son profesionales; esto evidencia que el personal requiere continuar con sus estudios y la empresa debe estar comprometida a apoyarlos con el fin de garantizar el enriquecimiento en conocimientos, la innovación, la adaptación a adelantos científicos y tecnológicos que mejoren los procesos en la entidad; además de contribuir con el desarrollo cultural y social del municipio como parte de la responsabilidad social empresarial.

Finalmente, el tipo de vinculación con la que cuentan las dos entidades es mediante la modalidad a término fijo e indefinido, la Clínica Crear Visión cuenta con contrato de aprendizaje, este último es una oportunidad importante para estudiantes porque les permite adquirir conocimientos y experiencia.

3.7.2 Clima organizacional

Los resultados de las encuestas aplicadas a las empresas dejan ver, en cuanto a clima organizacional, que los trabajadores se hallan conformes con sus trabajos y las actividades que deben realizar dentro de este, aunque existe un número pequeño de personas insatisfecho con su empleo, esto se puede relacionar con el salario que reciben a pesar de que varias personas afirman que el salario es justo de acuerdo a las funciones que desarrollan, también el inconformismo puede resultar de las bajas oportunidades que las empresas brindan para que las personas se prepares y sigan sus estudios pues anteriormente se habló de que la mayoría son técnico o tecnólogos situación que no permite a muchos cumplir sus metas. Para el caso de la comunicación entre los niveles superiores y los compañeros de trabajo se evidencia que interactúan de manera efectiva para el bien de la comunidad, además tienen buenas relaciones interpersonales, las cuales deben ser fortalecidas para garantizar el adecuado desarrollo de los procesos.

Los trabajadores de las respectivas empresas no tienen claro el tema de los estímulos pues a pesar de que se exalte el desempeño de determinado trabajador no es suficiente porque se espera no siempre recibir un reconocimiento intangible, por el contrario, se espera elementos materiales o estímulos representados en dinero u otros que no solo beneficien al trabajador si no a sus familias.

En las empresas se tiene autonomía para el desarrollo de las actividades, pero hay que tener en cuenta que el jefe directo este pendiente de los distintos procesos, pues se ve el interés de los trabajadores y el sentido de pertenencia por la entidad, pues muchos coinciden que las reuniones de equipo son de utilidad para la realización del trabajo y consideran que en ocasiones participan de decisiones en beneficio de la empresa pues pueden expresar sus propios puntos de vista.

Los resultados también dejan ver que el jefe directo manifiesta interés y preocupación por cada miembro de su equipo de trabajo, situación que es de agrado para muchos pues permite esa confianza y la comunicación fluye con más facilidad a la hora de aportar solución a diferentes situaciones problemas que en la organización se presenten, además los trabajadores participan de eventos lúdicos lo que favorece la relación en sí y con los jefes de las áreas u directiva de la organización.

En cuanto a las posibilidades que los trabajadores tienen para ser ascendidos es evidente que no todos tienen buenas expectativas, pues el nivel de estudios no se los permite, así como tampoco los cargos que las organizaciones ofrecen, además las organizaciones no ofrecen de manera continua capacitaciones para los trabajadores y se deja de percibir la innovación.

3.7.3 Atención al cliente

En este aparte del trabajo se aprecia el talento humano con la atención al cliente y a su vez el clima organizacional de las entidades, pues si bien es cierto la relación que existe entre el cliente y el trabajador es de vital importancia para las

organizaciones, también lo es la que hay entre los trabajadores y la manera como se transmite y lo ve el cliente, por otro lado, si el trabajador se halla satisfecho y grato con su trabajo así mismo va a atender a la persona que solicite su servicios. En este orden de ideas el análisis a las proposiciones de la evaluación realizada a los usuarios de los servicios en las dos empresas se hace enfocados en el clima organizacional.

En relación a las proposiciones evaluadas se tienen que el cliente tiene una opinión variada respecto al tiempo de espera para ser atendido, se infiere que la atención en algunos casos tarda un poco. Lo anterior se asocia a las condiciones del sitio en donde se debe esperar, la evaluación deja como evidencia que existe conformidad por parte de los usuarios, aunque algunos no se hallan del todo conformes, esto puede a que los espacios son pequeños y no cuentan con la silletería necesaria, entre otros aspectos.

En el caso del trato amable y cordial por parte del funcionario se obtiene una óptima respuesta dejando ver que los funcionarios son gentiles a la hora de interactuar con cliente, esto implica que en algunos casos los empleados están a gusto con el trabajo y tienen una preparación en atención al cliente, además la atención recibida es cordial y los funcionarios dan respuesta a las inquietudes, por lo que varios recodarían la organización a otras personas. Los clientes se hallan satisfechos con la higiene del lugar y del personal que los atendió

Para la proposición de asignación de citas las empresas difieren un poco en el sentido que una se dedica a prestación de servicios de salud y la otra a distribuir elementos mecánicos y motocicletas, en el caso de Rivera y Flórez las personas en su mayoría no evaluaron la proposición mencionada debido a que la atención es rápida y no se debe esperar otro tipo de citas, mientras que en la clínica si se hace necesaria la espera en razón a que se prestan servicios de salud.

El hecho de que el personal demuestre una adecuada relación entre si favorece la comodidad del usuario de los servicios y en caso de que el funcionario no encuentre

una solución oportuna, se apoya en otros trabajadores para dar alternativas y respuesta a las necesidades.

CAPÍTULO IV

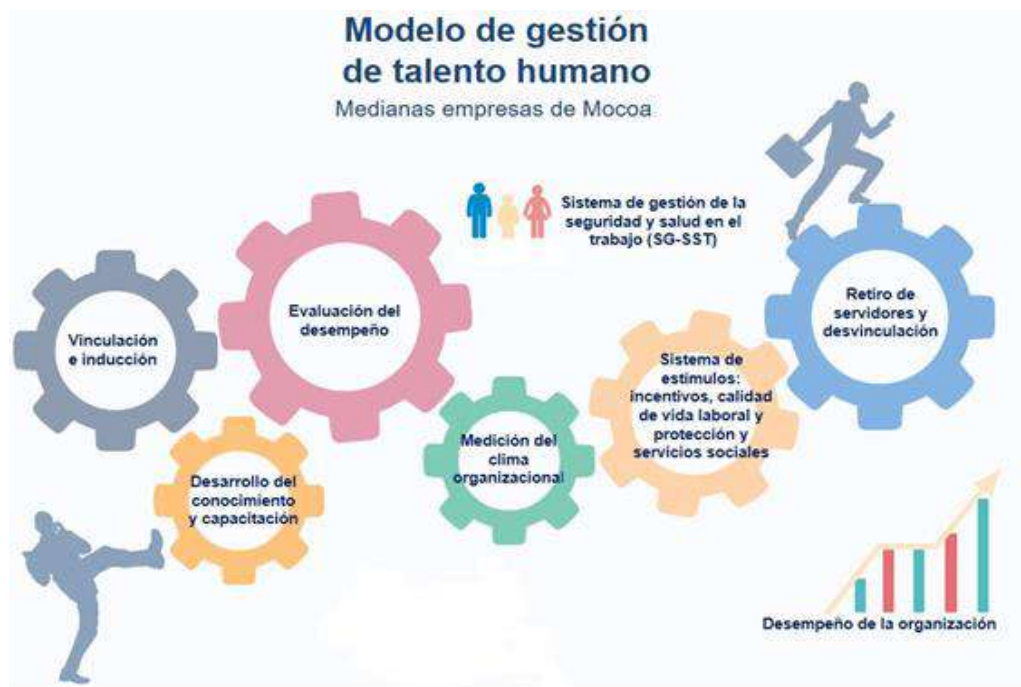
4 MODELO ESTÁNDAR DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

En el capítulo IV se presenta el modelo estándar de gestión estratégica del talento humano, en el cual se encontrarán las acciones propuestas y dirigidas a las medianas empresas del sector privado del municipio de Mocoa y que servirán de guía para la gestión en las organizaciones.

4.1 MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

A continuación, se expone el proceso del modelo de gestión de talento humano en el que se prioriza al trabajador como ejes principales dentro de la mediana empresa.

Figura 71. Modelo de gestión estándar.



Fuente, los autores de este trabajo.

4.1.1 Vinculación e inducción

Vinculación: Las medianas empresas realizan el reclutamiento y la selección del personal requerido para sus vacantes, se debe dar prioridad a las personas que viven en el municipio de Mocoa como parte de la responsabilidad social empresarial. Se debe implementar el sistema de selección que permita conocer al candidato para el trabajo, los conocimientos que tienen sobre el trabajo a signar y sobre la empresa, dentro de las etapas se encuentran:

Banco de Elegibles: Conformación de todas las hojas de vidas en los diferentes cargos. Así, cuando se genere una vacante sea la principal fuente de búsqueda que pueda solucionar dicha necesidad de acuerdo al perfil requerido.

Solicitud del Cargo: Un documento interno por el cual un candidato se postula para un puesto de trabajo. Puede ser mediante un formulario estándar suministrado por el jefe de recursos humanos o una carta de solicitud. Es importante la realización de este formato ya que nos lleva a encontrar la persona idónea a desempeñar dicho cargo.

Figura 72. Formulario de solicitud de cargo.

Puesto/Cargo:		Departamento:			
Supervisado por:		Exento	No exento	Temporal	Medio tiempo
Escala salarial:		Ubicación:		Fecha necesaria:	
Resumen del puesto:					
Funciones esenciales del cargo					
1.					%
2.					%
3.					%
Requisitos mínimos					
Formación académica:					
Experiencia:					
Habilidades y conocimientos:					
Solicitado por:			Fecha:		
Sólo para uso interno del departamento de recursos humanos					
<input type="checkbox"/> Puesto actual	<input type="checkbox"/> Puesto nuevo	Es un candidato específico a tener en cuenta:		<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Si es un candidato específico a tener en cuenta: <input type="checkbox"/> Empleado de la compañía <input type="checkbox"/> Empleado nuevo					
Nombre del candidato:					
Solicitud de un nuevo puesto:			Por:		
<input type="checkbox"/> Aprobado	<input type="checkbox"/> Rechazado	Fecha:			
Razón de aprobación/rechazo:					
El candidato arriba mencionado fue aprobado por:			Fecha:		
<input type="checkbox"/> PUBLICAR NOTIFICACIONES INTERNAS DE VACANTES CLASIFICADOS			<input type="checkbox"/> PUBLICAR ANUNCIOS NO PUBLICAR		
FECHA DE INICIO DE LA VACANTE:			FECHA DE CIERRE DE LA VACANTE:		

Fuente. Empresa Biztree (2001). Recuperado de <https://www.biztree.com/es/doc/formulario-de-autorizacion-para-horas-extras-D3611>

Convocatoria: se establece cuando se presenta un vacante e intenta cubrirse, bajo unos parámetros exigidos de acuerdo a la actividad económica de la empresa. Indicando: perfil, nivel de estudios y experiencia.

Análisis y clasificación de hojas de vida: Estudio minucioso de las hojas de vida de acuerdo a la actividad a desempeñar en la empresa. Para este análisis se tendrá en cuenta el mayor puntaje el cual puede ser máximo de 100 esto ayudara a identificar cual es la mejor hoja de vida que cumple o no con el perfil solicitado. Se debe tener en cuenta algunos criterios como: presentación legible de documentación, educación, formación y experiencias. Por consiguiente, se realiza la sumatoria de los porcentajes y se obtiene la hoja de vida con mayor puntaje.

Figura 73. Modelo de análisis y clasificación de hojas de vida.

Los aspirantes deberán presentar hoja de vida con los siguientes documentos, debidamente legajados y foliados:

FOTOCOPIA CEDULA DE CIUDADANIA

CONSTANCIA DE EDUCACION: Fotocopia del titulo o acta de grado correspondiente a la educación requerida para el cargo

CONSTANCIA DE FORMACION: Fotocopia de diplomas o certificaciones de estudio de la formación requerida para el cargo

CONSTANCIA DE EXPERIENCIA: Copia de las certificaciones de experiencia laboral que el aspirante posea, relacionada con los requisitos de esta convocatoria.

Se tendrá en cuenta los siguientes criterios, donde la mayor calificación es de 30 puntos y la mínima de 10 puntos		
CRITERIO	ANÁLISIS	VALOR
EDUCACION	Si el aspirante cuenta con los requisitos de educación establecidos.	20
	Si el aspirante cuenta con requisitos de educación adicionales a los indicados, bien sea en curso o finalizados.	30
FORMACION	Si el aspirante cuenta con 1 de los requisitos de formación establecidos	20
	Si el aspirante cuenta con 2 o más de los requisitos de formación solicitados, bien sea en curso o finalizados.	30
EXPERIENCIA	Si posee la experiencia requerida	20
	Si la persona, de acuerdo a las constancias adjuntadas, posee experiencia especifica adicional a la requerida	30
Nota: Con base en el análisis anterior, los aspirantes que obtengan los primeros puntajes serán llamados a entrevista		


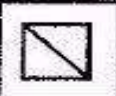
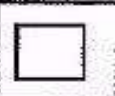
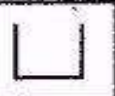
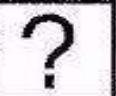
Fuente. Raúl Cárdenas (s.f.). Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/113706186/6-Analisis-Hoja-de-Vida>



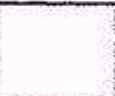
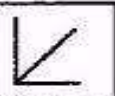
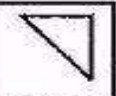
Aplicación de pruebas psicotécnicas; Es un test diseñado para evaluar las Capacidades intelectuales, que tienen los postulantes. Debe contar con los siguientes parámetros

Pruebas de aptitud: Sirven para predecir las habilidades o capacidades que tiene una persona para desarrollar determinadas tareas. Evalúan los conocimientos específicos del área de desempeño de los aspirantes.

Figura 74. Ejemplo pruebas de aptitud.

¿Qué figura continúa?

				
--	--	--	--	--

				
A	B	C	D	E

Solución

Se va eliminando una línea de la figura original progresivamente.

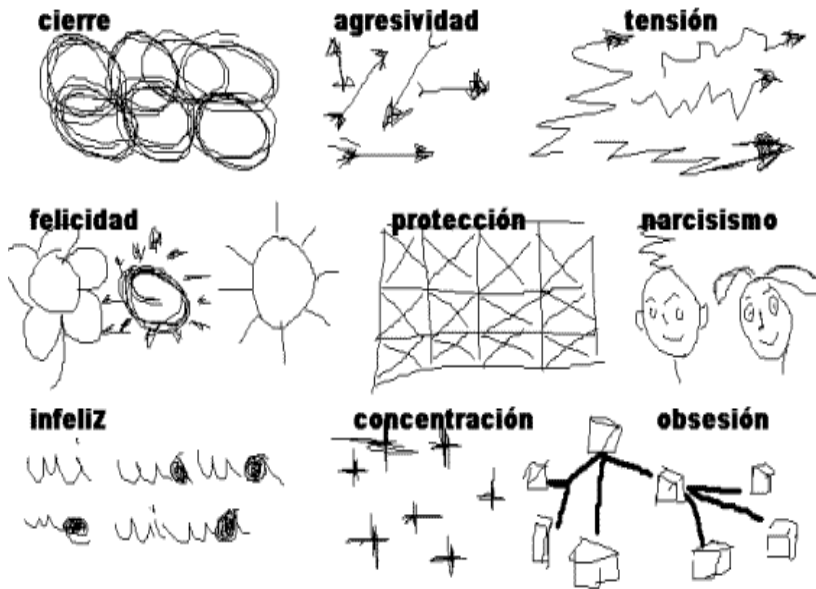
Rpta: B

Fuente. Valeria Sabater (2018). Recuperado de <https://lamenteesmaravillosa.com/pruebas-psicotecnicas-para-que-se-utilizan/>

Pruebas de personalidad

Ayudan a predecir el comportamiento de los individuos de acuerdo con sus formas de ser y de abordar las situaciones.

Figura 75. Ejemplo pruebas de personalidad.

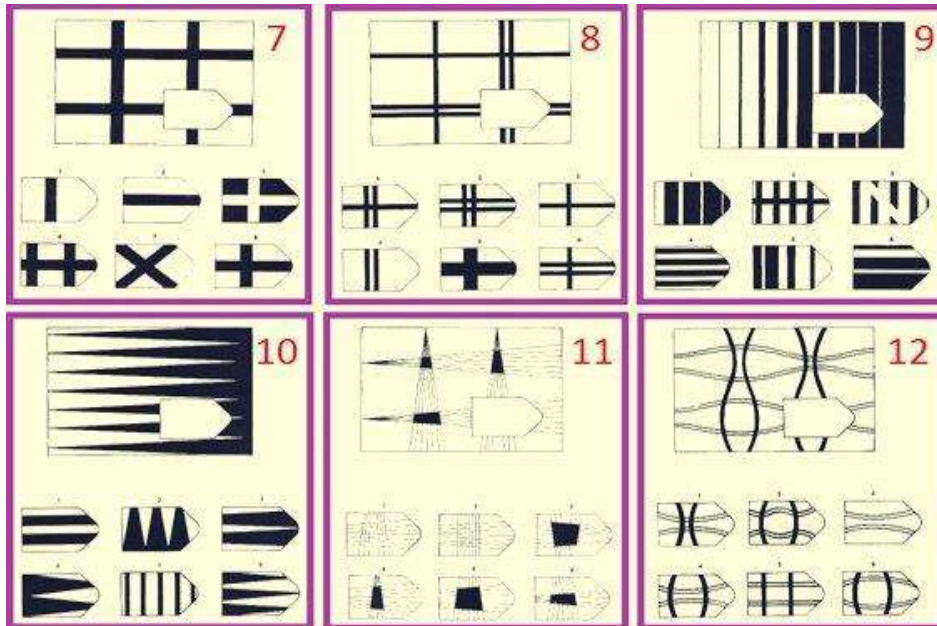


Fuente. Tomás Bravo, Uned ES (2010). Recuperado de <https://rrhhaprendizaje.wordpress.com/2014/10/20/pruebas-de-personalidad/>

Pruebas proyectivas

Son las famosas pruebas en las cuales se determinan rasgos de la personalidad a partir de la interpretación de figuras ambiguas, para encontrar patrones de comportamiento a partir del inconsciente. La persona ve las figuras y dice lo primero que venga a su mente. También existe una prueba similar con asociación de palabras.

Figura 76. Ejemplo pruebas proyectivas.



Fuente. Valeria Sabater (2018). Recuperado de <https://lamenteesmaravillosa.com/pruebas-psicotecnicas-para-que-se-utilizan/>

Es importante que el personal encargado en este caso el de recursos humanos, debe seleccionar y aplicar las diferentes pruebas según el cargo que así lo requiera.

Entrevista de selección por parte del jefe inmediato y del psicólogo: Es uno de los momentos principales donde se realiza una serie de preguntas específicas al entrevistado, con el fin de determinar el posible candidato a la vacante requerido por parte de la empresa.

Referenciación: La Verificación de las referencias Laborales, ayuda a mejorar la confianza e integridad a la hora de la contratación, esto permite que la empresa encuentre al candidato perfecto que se ajuste a las necesidades que la empresa necesita.

Informe de selección: Es un documento emitido por la persona encargada de la contratación, donde informa acerca de los elementos que fueron observados a lo largo de la entrevista, valorando los aspectos más importantes, con el fin de encontrar a la persona idónea para dicho cargo. Aspectos que debe contener el informe. Datos del candidato, herramientas de valoración, datos de interés y referencias, puntos fuertes, puntos débiles.

Contratación. Proceso mediante en el cual existe un acuerdo legal, donde ambas partes, (empleado y empleador), llevan a cabo una determinada acción y bajo unas condiciones específicas.

Inducción: Este proceso permite orientar al nuevo trabajador sobre su puesto de trabajo, está liderada por el jefe inmediato y se transmitirán las funciones que el personal debe realizar, es conveniente que se entregue el manual de inducción para que se dé a conocer la información de la empresa y se especifiquen las actividades a desarrollar.


Reinducción: Permite transmitir a los trabajadores las actualidades en normatividad, actividades, procesos, estructura y demás modificaciones que se realicen en la empresa y en su estructura organizacional.

4.1.2 Desarrollo del conocimiento y capacitación

Se debe implementar el plan institucional de capacitación que tiene como objetivo brindar enseñanza informal y no formal para complementar y prolongar la educación inicial del personal mediante la generación de conocimientos y el desarrollo de habilidades, haciendo uso de las Tecnologías de la Información y la Telecomunicaciones, con el fin de crear en el trabajador un espíritu innovador. Además, se debe aprovechar las competencias de cada funcionario y el trabajo en equipo para el desarrollo de una persona integral.

El proceso de Desarrollo del Conocimiento y Capacitación, parte del diagnóstico realizado mediante una encuesta cerrada que permite conocer las necesidades de conocimiento que el trabajador requiere, de acuerdo a las funciones que desempeña en la organización y que fortalecerá el siguiente cronograma planteado para mejorar el desempeño de sus colaboradores.

Figura 77. Cronograma de capacidades.

CRONOGRAMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACIONES															 CAPACITACIÓN
No	TEMAS	RESPONSABLE DE EJECUCION	FECHA DE EJECUCION												FECHA PROBABLE
			ENE	FEB	MAR	ARIL	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
1	LIDERAZGO	JEFE DE TALENTOHUMANO O GERENTE	X												
2	HABILIDADES GERENCIALES	JEFE DE TALENTOHUMANO O GERENTE	X									X			
3	GESTION DE PROCESOS Y MEJORA CONTINUA	JEFE DE TALENTOHUMANO O GERENTE			X										
4	CALIDAD Y ATENCIONEN EL SERVICIO AL CLIENTE	JEFE DE TALENTOHUMANO O GERENTE				X									
5	TRABAJO EN EQUIPO	JEFE DE TALENTOHUMANO O GERENTE				X									
6	COMO MEDIR LA SATISFACION DEL CLIENTE	JEFE DE TALENTOHUMANO O GERENTE					X								
7	ADMINISTRACION EFCETIVA DEL TIEMPO	JEFE DE TALENTOHUMANO O GERENTE						X							
8	COMO SER MAS FELIZ EN MI TRABAJO	JEFE DE TALENTOHUMANO O GERENTE		X						X					
9	ACERTIVIDAD PARA EJECUTIVOS	JEFE DE TALENTOHUMANO O GERENTE								X					
10	INTELIGENCIA EMOCIONAL	JEFE DE TALENTOHUMANO O GERENTE										X			

Fuente. Los autores.

Es importante la implementación de capacitaciones dentro de las empresas, cual sea su actividad comercial, ya que esto nos permite tener una visión más amplia de lo que se espera alcanzar, involucrando de manera participativa a los empleados con el fin de lograr cambios en el comportamiento del empleado y mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de las empresas. Obtiene

condiciones de trabajo más satisfactorias, Logra una adaptación del personal en determinada función o ejecución de una tarea específica.

Los objetivos principales de las capacitaciones:

- Productividad
- Ambiente agradable
- Proporcionar a la empresa personal altamente calificado en términos, de conocimientos, habilidades, actitudes para el eficiente desempeño.
- Sentido de pertenencia con la empresa a través de mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Mantener a su equipo de trabajo actualizado frente a los cambios científicos, tecnológicos, normativos que se generan proporcionando la información que se requiera.
- Lograr cambios en el comportamiento del empleado con el ánimo de mejorar, las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias.

4.1.3 Temas que se pueden tener en cuenta

Liderazgo: se busca que las empresas por medio del líder sean capaces de influir en los demás y motivar al equipo de trabajo para conseguir un objetivo común.

Habilidades Gerenciales: fortalecer las capacidades y actitudes que tiene los líderes y jefes de captar todo tipo de información, evaluándola para después tomar decisiones.

Gestión de Procesos y Mejora Continua: busca que los empleados tengan una visión global de la empresa, que se identifique ese beneficio común, que haya mayor

responsabilidad, flexibilidad, interacción y por ende se obtenga una satisfacción del cliente.

Calidad atención y servicio al cliente: su finalidad es que el cliente se encuentre satisfecho, para ello es necesario que el personal este altamente capacitado para que pueda brindar una información clara y oportuna, de esa forma resolver dudas e inquietudes y encontrar una solución al requerimiento del cliente.

Trabajo en equipo: lo que se busca con esta capacitación es que las personas en conjunto puedan llevar a cabo un proyecto u objetivo.

Como medir la satisfacción del cliente: que el empleado pueda identificar la satisfacción del cliente después de suministrar un producto, servicio o información que este se adopte como un proceso más dentro de la empresa.

Administración efectiva del tiempo: Concientizar a los empleados que debe saber gestionar el tiempo adecuadamente, aumenta la satisfacción en el trabajo y se logra determinados objetivos. Porque se hace más en el mismo tiempo, da cumplimiento a las tareas y contribuye con el logro de objetivos.

Como ser más feliz en mí trabajo: Sin duda alguna el capital humano es el recurso más importante que tienen las empresas, por ello todos los esfuerzos de las empresas deben ir encaminados a cuidar y velar por que los empleados se sientan a gusto y satisfechos con su trabajo.

Asertividad para ejecutivos: Trabajar e identificar esa habilidad para comprender y entender al otro, así como para expresar o comunicar nuestras opiniones y sentimientos.

Inteligencia emocional: Fortalecer y Descubrir emociones y sentimientos propios, reconocerlos manejarlos y crear una motivación propia en cada uno de los empleados.

4.1.4 Evaluación del desempeño

Es un programa que permite conocer el desempeño de los trabajadores en el desarrollo de las diferentes actividades, teniendo en cuenta 4 dimensiones principales que son:

1. **Los objetivos:** pueden ser objetivos cuantitativos y objetivos cualitativos. Aunque casi siempre se pide que sean objetivos cuantitativos para poder medirlos mejor y que haya una medición justa en relación a los demás colaboradores.
2. **Las competencias.** Son aquellas habilidades que tiene una persona para ejercer las actividades (trabajo en equipo, autoconfianza, creatividad, empatía, destreza para comunicar, iniciativa, tolerancia a la frustración y flexibilidad).
3. **Las reglas de conducta.** De observación directa, es si va bien vestido, si es amable, si se comporta bien, la forma de sentarse adecuadamente, que hable alto, pero no a gritos, respeto de la privacidad de sus compañeros, orden en el puesto o lugar de trabajo entre otras.
4. **Las actividades.** son aquellas cosas que se hacen en el día a día como: llevar los papeles, contabilidad, gestionar los recursos humanos, etc.

Se desarrolla en base a entrevistas directas por un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando causas, los orígenes, y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos o situaciones.

Ejemplo de la Evaluación de Desempeño

1. Información del empleado

Nombre	Departamento	Puesto	Supervisor	Fecha de contratación	Fecha de evaluación

2. Cuestionario

Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- Calidad y productividad	Puntuación
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	
b. Cantidad de trabajo completada.	
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	
d. Cuidado de herramientas y equipo.	
Promedio:	

2- Conocimiento	Puntuación
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	

b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	
c. Uso y conocimiento de herramientas.	
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	
Promedio:	

3- Compromiso y presentismo	Puntuación
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	
c. Puntualidad.	
d. Presentismo.	
Promedio:	

4- Iniciativa / Liderazgo	Puntuación
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	
b. Elige prioridades de forma eficiente.	
c. Sugiere mejoras.	
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	
e. Motiva y ayuda a los demás.	
Promedio:	

5- Trabajo en equipo	Puntuación
a. Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.	
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	
c. Promueve el trabajo en equipo.	
Promedio:	

3. Comentarios

Comentarios del empleado
Comentarios y recomendaciones del supervisor
Metas y objetivos del empleado para la próxima evaluación

4. Puntuación general de desempeño:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente

5. Firmas

Las firmas de empleados y supervisores dejan constancia del conocimiento de la evaluación y no representan un acuerdo con la misma.

Departamento de Recursos humanos:

Fecha: _____

Supervisor:

Fecha: _____

Empleado:

Fecha: _____

Una vez se haya elaborado la respectiva investigación se debe:

- Analizar los resultados de la evaluación por niveles jerárquicos, por dependencia y por grandes áreas de gestión de la entidad.
- Comprobar los resultados obtenidos con los derivados de la vigencia anterior
- Precisar las acciones de capacitación que deben adelantarse en adelante
- Identificar los procesos en los cuales se debe modificar el instrumento de evaluación con fines de mejoramiento
- Construcción del informe emitido por el jefe de recursos humanos, el cual deberá informar a sus superiores quienes serán los encargados de determinar si la persona no cumple las expectativas que ellos requieren para el cumplimiento de metas dentro de la empresa.

4.1.5 Medición del clima organizacional

Las medianas empresas ubicadas en el municipio de Mocoa. Al implementar la medición del clima organizacional, permite determinar y corregir las fortalezas y debilidades que la organización posea en las diferentes áreas, en relación a la expectativa, conformidades e inconformidades con los puestos de trabajo, salarios recibidos, estímulos, entre otros aspectos que involucra al personal y que afectan la producción de la empresa. Para este punto se desarrolla un proceso que consta de los siguientes pasos:

Aplicación de instrumento de evaluación

Algunas de las herramientas más comunes que se deben utilizar son: observación, entrevistas de salida y la encuesta.

Observación: La observación directa consiste en que el jefe se dé cuenta de cómo los empleados trabajan para identificar aspectos en el ambiente de trabajo que generan descontento entre los colaboradores, en este caso el jefe de recurso humano deberá identificar

Encuestas: Son muy eficaces para recolectar datos precisos sobre el grado de satisfacción de los empleados, lo que facilita la identificación de tendencias y áreas de mejora.

A continuación, un ejemplo de cómo medir el clima organizacional utilizando la encuesta como herramienta de trabajo.

Modelo de Encuesta de Clima Laboral

Fecha _____

Para la valoración de cada una de las declaraciones o ítems, se utiliza la escala del 1 al 5, siendo el 1 la expresión de la mínima satisfacción y el 5 la máxima.

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con la siguiente escala de clasificación:

1 = Pésimo 2 = Regular 3 = Aceptable 4 = Bueno 5 = Excelente

Los resultados deben ser tabulados y promediados para obtener la información específica que refleje la percepción de todos los empleados sobre la dimensión evaluada.

Tabla 5. Modelo de encuesta.

Dimensión	Factor	Afirmación	1 a 5
Prácticas de liderazgo	Comunicación	Los jefes son abiertos y honestos en sus comunicaciones.	
		Los jefes se aseguran que los empleados conozcan con claridad lo que se espera de ellos en su trabajo.	
	Inclusión	Los jefes atienden y están pendientes de las sugerencias de sus empleados.	
		Los jefes trabajan en equipo con sus colaboradores y los tratan con respeto.	
	Respeto	La retroalimentación recibida por parte de mis jefes está enmarcado en el respeto.	
		Se respira un aire de respeto en la empresa.	

	Imparcialidad	Los jefes son imparciales al momento de evaluar mi trabajo.	
		Las decisiones que se toman en la empresa son justas.	
Compromiso	Diseño de cargos	El trabajo logra aprovechar el talento y las habilidades de los empleados.	
		Los empleados están bien empoderados según las responsabilidades de cada uno.	
	Compromiso con los empleados	Se identifican las necesidades de los empleados ayudando así a la satisfacción de los mismos.	
		Los colaboradores son reconocidos por sus logros.	
	Tiempo	El trabajo permite que los empleados logren un adecuado equilibrio entre trabajo y hogar.	
		El trabajo facilita que los empleados cumplan bien sus funciones y tomen decisiones bien pensadas.	
	Evaluaciones	Hay mecanismos para identificar y retener a los mejores talentos.	
		Se ejecutan periódicamente evaluaciones de desempeño.	
Accesibilidad del conocimiento	Disponibilidad	Existen procedimientos claros para que los empleados puedan acceder a capacitación cuando la necesitan.	

		Las personas cuentan con los manuales, herramientas e información necesaria para hacer su trabajo.	
	Colaboración y trabajo en equipo	En la organización se fomenta el trabajo en equipo.	
		Se dan las condiciones para que las personas compartan y aprendan unas de otras.	
	Compañerismo	Las mejores prácticas son compartidas y mejoradas entre departamentos.	
		Las mejores prácticas son compartidas y mejoradas al interior del departamento.	
	Información	Existen mecanismos eficaces para recoger y almacenar la información.	
		Hay mecanismos que ponen a disposición de todos los empleados la información relevante.	
Optimización de la fuerza de trabajo	Procesos	Los empleados están bien entrenados en los procesos en los que están involucrados.	
		Los procesos para realizar el trabajo están bien definidos.	
	Condiciones	Las condiciones de trabajo contribuyen a un buen desempeño.	
		Los empleados tienen acceso a los materiales y tecnologías que necesitan para realizar su trabajo.	

	Transparencia y Responsabilidad	Los ascensos se basan en las competencias y resultados de los empleados.		
		Se toman acciones administrativas sobre los empleados de bajo rendimiento.		
	Decisiones de contratación	La selección de personal promueve la participación de los empleados.		
		La selección se basa en las habilidades de los candidatos.		
	Capacidad de aprendizaje	Innovación	Se promueve el aporte de los empleados en la resolución de los problemas que se presentan en la ejecución de trabajo.	
			Las nuevas ideas son bienvenidas y se estimula a los empleados a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer su trabajo.	
Capacitación		El entrenamiento es práctico y está alineado con los objetivos organizacionales.		
		El entrenamiento usualmente se soporta en tecnología relacionada con las metas de cada cargo.		
Desarrollo		Los empleados usan los planes de desarrollo para obtener sus metas profesionales.		
		Los empleados tienen planes formales de desarrollo.		

	Valor y apoyo	El comportamiento de la alta dirección demuestra que el aprendizaje es valorado.	
		Los altos ejecutivos le dan prioridad al aprendizaje.	
Sentido de pertenencia	Orgullo	En general si recomendaría a un amigo la empresa para trabajar	
		Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa	
	Imagen	Creo posible que empleados que hayan renunciado quieran retornar a trabajar en la empresa.	
		Cuando me refiero a la empresa normalmente lo hago de forma positiva.	
	Profesionalismo	Me intereso por entender de qué forma contribuye mi trabajo con alcanzar las metas corporativas	
		Me interesa el futuro de la empresa	
	Motivación	Si tuviera una oportunidad laboral en otra empresa con el mismo salario me quedaría.	
		Estoy dispuesto a trabajar extra sin que mi jefe lo solicite.	

Fuente: Los autores.

Una vez se tenga la información recolectada ya sea por observación directa o por medio de encuesta se procede a generar un informe detallando lo observado y presentarlo a los gerentes o junta directiva para tomar las correcciones necesarias.

Existe otra forma que permite evaluar el clima laboral, no es la más común pero que si se sabe llevar bien con la persona en retiro, se puede recolectar información valiosa al momento de aplicar la siguiente entrevista.

Entrevistas de salida: Las entrevistas pueden ser individuales o grupales y han de centrarse en aspectos más puntuales de la empresa. Las entrevistas de salida son una buena alternativa para conocer una percepción sincera sobre las condiciones laborales. Además, esta herramienta permite saber si en una empresa existen diferentes climas organizacionales. Para este punto el jefe del personal debe plantear cuatro preguntas fundamentales a la hora de entrevistar a la persona en retiro.

1. ¿Cuáles eran tus expectativas cuando entraste a esta empresa?
2. Frente a estas expectativas iniciales ¿Qué te has encontrado en este tiempo de trabajo? Aquí nos va a decir lo que le ha faltado, lo que debería cambiar si llegase a quedar nuevamente en la empresa.
3. ¿Cuál es el motivo que más ha pesado en tu decisión? Si no le sale nada espontáneamente podemos proponer factores como el sueldo, el jefe, los compañeros, el contenido del puesto, los medios para hacer el trabajo, la cultura de empresa... etc.
4. Pensando en la motivación de tus compañeros que siguen trabajando aquí. ¿Qué deberíamos cambiar? Si ha generado un clima de confianza y de interés sincero durante la entrevista esta parte será la más enriquecedora para la empresa. Y si le cuesta hablar insistamos en que lo haga por sus compañeros.

4.1.6 Sistema de estímulos: incentivos, calidad de vida laboral y protección y servicios sociales

El objetivo del sistema de estímulos: incentivos calidad de vida laboral y protección y servicios sociales es aumentar los niveles de satisfacción, eficacia, efectividad y el sentido de pertenencia de los funcionarios con su entidad, además de garantizar su bienestar. Algunos de los estímulos para los trabajadores son los siguientes:

Reconocimiento de fechas especiales: Tiene como objetivo velar por el bienestar físico, social y emocional de los colaboradores. Con el fin de fortalecer los conocimientos y competencias e incentivándolos para lograr un clima laboral óptimo. Dentro de las fechas especiales se tendrá en cuenta la celebración de los cumpleaños, día de la mujer, día del hombre, día de la secretaria, día del padre Navidad, amor y amistad entre otras.

Tardes Recreativas: La implementación de actividades lúdicas de recreación y deporte asegura la preservación del bienestar físico de los colaboradores dentro de estas actividades se puede incluir.

Tabla 6. Actividades Lúdicas.

	FECHA	ENCARGADO
Participación en torneos deportivos.	Enero	Gerencia
Paseos en Bicicleta	Marzo	Jefe Personal
Juegos de Integración	Abril	Jefe Inmediato por Dependencia

Jornadas Aeróbicas	Mayo	Jefe Inmediato por Dependencia
Actividades lúdicas recreativas con familiares de los funcionarios	Agosto	Jefe Inmediato por Dependencia

Fuente: Los autores.

- **Bonos de convenios con empresas:** como spa de relajación, gym o hasta una cena familiar.
- **Semana de salud ocupacional:** Esto con el fin de contribuir al mejoramiento de las condiciones del trabajador dentro y fuera de las organizaciones. Actividades Que Se Pueden Desarrollar; Seguimiento de los accidentes de trabajo, seguimiento a enfermedades laborales, stress, capacitaciones en materia de salud, condiciones de trabajo, jornadas de vacunación para colaboradores y familiares.
- **Propuestas innovadoras.** Realizar reconocimientos, accensos y beneficios que faciliten la vida al trabajador. por los aportes positivos que le hacen a la empresa.
- **Actividades de fin de año:** Eventos de bienestar laboral con sus familias con el fin de integrar y agradecer por su colaboración durante el año. se puede organizar una cena de fin de año, las novenas navideñas, reconocimientos, fiesta de fin de año, horario y trabajo flexible por temporada navideña
- **Reconocimiento por el desempeño:** Valorar y premiar el esfuerzo y dedicación de tus colaboradores es fundamental para impulsar tu equipo de trabajo. Posibles alternativas como: reconocimiento verbal explicando las razones por lo que es merecido, empleado del mes poner la foto en cartelera

del empleado del mes destacado en la oficina, la red blog de la empresa Facebook y redes sociales puede ser un espacio para compartir los logros de la empresa y de sus colaboradores, pequeños regalos que demuestren la satisfacción de la empresa, permisos y viajes.

- **Compensatorios:** Descanso que se otorga a un empleado y debe ser remunerado.
- **Vacaciones:** tiempo de descanso que se le debe brindar al empleado Transcurrido un año de sus servicios y debe ser remunerado. Que corresponde en tiempo a 15 días hábiles. (Norma relacionada con el código sustantivo de trabajo Artículo 186)
- **Bonificaciones:** Dinero extra al salario, transporte, vestidos o alimento que recibe el trabajador de acuerdo a las ganancias anuales de la empresa.
- **Instrumentos lúdicos:** los juegos y la creatividad, son fundamentales en la empresa ya que ayudan a la integración de sus empleados y mejoran aspectos emocionales de las personas dentro de las organizaciones. Realizar actividades semanales como pausa activa, el tiempo el que considere la empresa.

4.1.7 Retiro del empleado y desvinculación

El ciclo laboral de los trabajadores cierra con la desvinculación o retiro que se puede dar por diferentes causas como por renuncia, retiro por pensión, retiro por invalidez, retiro forzoso, abandono del cargo, supresión del empleo, etc. Para la desvinculación laboral se deben llevar a cabo los siguientes pasos.

- Recibir documentos que sustentan la causal de retiro y verificar la causa de la terminación de la vinculación laboral.
- Comunicar y/o notificar la desvinculación

- Realizar entrega del cargo por parte de la persona en retiro, el objetivo es informar a la persona que lo suplirá sobre las tareas que se realizan en ese cargo, en qué estatus se encuentran, qué asuntos urgentes se tienen y qué proyectos se están llevando a cabo, además se debe hacer un inventario de los bienes asignados para el uso del titular, la entrega de las responsabilidades económicas y administrativas que procedan y los documentos de propiedad de la empresa, estudios y trabajos realizados, o que se están realizando como resultado del ejercicio del puesto.
- Evaluación médica general De Retiro, Su objetivo es valorar y registrar las condiciones de salud en las que el trabajador se retira de las tareas o funciones asignadas.
- Incluir novedad en nómina y liquidar prestaciones sociales, el empleador debe tener en cuenta todos los aportes y provisiones de nómina, para estar al día con las responsabilidades que le asisten por mandato legal tanto a la empresa como a los trabajadores, por lo que deberá reconocer lo correspondiente a los aportes a seguridad social, aportes parafiscales, prestaciones sociales y todo lo relacionado con las novedades laborales que se pueden presentar para el caso específico de cada colaborador.
- Notificar liquidación al expleado
- Legalizar retiros ante entidades de seguridad social
- Actualizar la historia laboral del expleado

4.1.8 Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST)

El Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) tiene como objetivo valorar la exposición de la población trabajadora a los principales riesgos (Psicosocial,

osteomuscular, caídas a nivel, deportivo y tránsito), mejorar el nivel de respuesta de la brigada de emergencias y grupos de apoyo frente a emergencias u obtener un acompañamiento profesional especializado para la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Para la elaboración del Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo se debe realizar lo establecido en el procedimiento “Identificación de Riesgos y Elaboración del Plan de SST”, con la colaboración de la ARL con que cuente la Entidad.

En el caso de las medianas empresas localizadas en la ciudad de Mocoa se debe tener especial cuidado en el sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), las brigadas que atienden la emergencia deben estar bien capacitadas ya que se deben considerar las amenazas naturales como por ejemplo una posible avenida flujo torrencial e inundaciones, por tal razón se deba articular con las entidades que atienden emergencias en el municipio como por ejemplo Defensa Civil, Cruz Roja, Bomberos, Ejército, Policía Nacional y además conocer el Plan Municipal de Gestión de Riesgo.

CONCLUSIONES

El trabajo de investigación titulado Modelo estándar de gestión estratégica del talento humano para empresas privadas ubicadas en el municipio de Mocoa departamento del Putumayo permitió conocer cómo se desarrolla este proceso dentro de las organizaciones del municipio de Mocoa y determinar cuál es el posible modelo que las empresas deben considerar. En primer lugar, se conoció el número de medianas empresas que operan en el municipio de Mocoa, información solicitada a la Cámara de Comercio de Mocoa en la cual se registran 5 medianas empresas del sector privado, esta caracterización sirvió de base para determinar la muestra sobre la cual se realizara una evaluación de la gestión del talento humano. La operación para determinar la muestra dio como resultado 2 medianas empresas para ser estudiadas en cuanto al clima organizacional y la atención al cliente.

Las empresas seleccionadas es la Clínica Crear Visión Limitada la cual presta los servicios de salud especializada, y la empresa Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones su actividad productiva es el comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios. Ambas empresas cuentan con un número de 58 trabajadores y llevan bastantes años operando en el municipio de Mocoa, por tanto, son una fuente de empleo importante y de desarrollo económico para la región.

Para ambas empresas se evaluó el clima organizacional y la atención al cliente, cada encuesta conto con 15 proposiciones las cuales se evaluaron dando un puntaje de 1 a 5 en donde 1 = malo; 2 = regular; 3 = medio; 4 = bueno; 5 = excelente, para el caso de la Clínica Crear Visión Limitada se realizaron 26 encuestas a trabajadores y 21 encuestas a usuarios de los servicios, para Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones se aplicó 26 encuestas tanto para trabajadores como para usuarios, se consideró este número de encuestas dado que se debió hacer solicitud por escrito para realizar el procedimiento y se definió un día y un horario determinado y se contó con la participación del personal y clientes que llegaron en el momento.

Dentro de la encuesta se conoció el tiempo de vinculación en la empresa, en este caso se aprecia una antigüedad superior a tres años, así como también vinculaciones menores a seis meses; las edades oscilan entre los 18 años y más de 40 años, en cuanto al género se identifica que laboran tanto mujeres como hombres lo que implica que hay igualdad de oportunidades laborales; para el caso del nivel de estudios se conoce que existen bachilleres, técnicos, y tecnólogos siendo estos dos los más numerosos, existen muy pocos profesionales; el tipo de vinculación laboral comprende término indefinido, término fijo y contrato de aprendizaje.

Las proposiciones con las que se evaluó el clima organizacional muestran que muchos se hallan satisfechos con el trabajo, aunque algunos pocos muestran su inconformidad, no todos los salarios son acordes a las funciones que se realizan, pero en su mayoría se hallan conformes con el sueldo que reciben. Los trabajadores consideran tener una buena relación entre compañeros y con sus jefes lo que permite participar y opinar sobre acciones que se deben desarrollar para beneficio de la empresa y tener autonomía en el desarrollo de las actividades, también existe preocupación por parte del jefe directo y directiva de la entidad sobre el bienestar de los empleados. En cuanto a los estímulos que se reciben no hay buena calificación pues al parecer no se tiene claro cómo se reconoce la labor del trabajador, tampoco se ve una buena calificación para el tema de capacitaciones y para la proposición de ser ascendidos, esto se relaciona con el nivel de educación de los trabajadores y la falta de espacios para la formación profesional.

En cuanto a las proposiciones evaluadas para atención al cliente se notó que las empresas cuentan con el personal adecuado y brinda de manera oportuna y amable el servicio, los espacios son adecuados, sin embargo, en algunos casos no hay conformidad por parte de los usuarios. Se destaca la higiene del sitio y del personal, así como la relación entre los trabajadores lo que agiliza la atención y solución de problemas. Juntas organizaciones se destacan porque los usuarios las recomendarían a otras personas.

La gestión del talento humano en las organizaciones evaluadas se destaca por contar con personal que garantiza la adecuada prestación del servicio, sin embargo hay aspectos a mejorar como el caso de los estímulos y capacitaciones, por lo cual se formuló el modelo estándar de gestión de talento humano que se compone de vinculación e inducción, desarrollo de conocimientos y capacitación, evaluación de desempeño, medición del clima organizacional, sistema de estímulos, retiro de servidores y desvinculación, además del Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) y servicio al cliente, lo que lograra un buen desempeño de la organización.

RECOMENDACIONES

El trabajo de grado Modelo estándar de gestión estratégica del talento humano para empresas privadas ubicadas en el municipio de Mocoa, es una investigación para la cual no se encontró información sobre el tema desarrollado en el municipio, por tanto, este estudio es una base para posteriores investigaciones para realizar a profundidad. Se debe tener en cuenta que la información inicial presenta vacíos dado que las entidades no se legalizan ante Cámara de Comercio como se debe y no se tiene claro por ejemplo el número de empleados con el que cuentan.

Las empresas cuentan con el personal idóneo y capacitado de acuerdo a sus funciones, pero es importante que se implemente el plan de capacitaciones y se dé oportunidad para que adelanten estudios profesionales lo que permitirá a la empresa cumplir con su responsabilidad social empresarial y aportar al municipio en desarrollo social y cultural de la población.

No existe claridad sobre los estímulos que los trabajadores reciben, de este modo es importante que se garantice el Sistema de estímulos: incentivos, calidad de vida laboral y protección y servicios sociales para favorecer y exaltar a los trabajadores y trabajen con calidad y tengan sentido de pertenencia por la entidad, esta situación permite que la empresa cumpla con la normatividad vigente y favorezca el bienestar de sus empleados.

Dentro del Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) se debe tener en cuenta las amenazas por fenómenos naturales que tiene el casco urbano del municipio de Mocoa y algunas zonas rurales, ya que no se está ajeno a que se presente una situación de emergencia y las brigadas deben estar correctamente capacitadas para atender tal evento.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, R. I. (2013). *Gestiopolis*. Obtenido de Teoría de relaciones humanas:
<https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- America-Retail. (2014). *La tienda de barrio*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/opinion/la-tienda-de-barrio/>
- Ayala Ávila, M. (2009). *Manual básico para evaluar el desempeño laboral en las PyMEs*. Obtenido de <http://www.bidi.uson.mx/TesisIndice.aspx?tesis=20194>
- Cámara de Comercio del Putumayo. (2018). *Medianas empresas localizadas en Mocoa Putumayo*. Mocoa: Cámara de Comercio del Putumayo.
- Casas Anguita, J., & Repullo Labradora, J. D. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*. Obtenido de <http://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>
- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. (2002). *Contrato de aprendizaje*. Obtenido de Ley N° 789 de diciembre de 2002: <https://www.oitcinterfor.org/contrato-aprendizaje/contrato-aprendizaje-colombia>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Mexico D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Congreso de Colombia. (1983). *Ley 14 de 1983. "Por la cual se fortalecen los fiscos de las entidades territoriales y se dictan otras disposiciones"*. Obtenido de Normas sobre catastro, impuesto predial e impuesto de renta y complementarios:
<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=267>

- Congreso de La República de Colombia. (1971). *Encolombia*. Obtenido de Código de Comercio de Colombia : <https://encolombia.com/derecho/codigos/comercio-colombiano/>
- Copeme. (2009). *Mediación del Clima Laboral* . Obtenido de https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf
- Correa, L. J. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 147 - 164. Obtenido de Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal: <http://www.redalyc.org/pdf/206/20606008.pdf>
- Encolombia. (2018). *Encolombia*. Obtenido de ¿Qué es una empresa?: <https://encolombia.com/economia/empresas/definicionyclasificaciondelaempresa/>
- Explorable.com. (2009). *Explorable.com* . Obtenido de Técnicas de muestreo de población: <https://explorable.com/es/muestreo-de-poblacion>
- Gerencie.com. (2018). *Gerencie.com*. Obtenido de Emprendimiento : <https://www.gerencie.com/emprendimiento.html>
- Ministerio de Trabajo. (2018). *¿Qué es la Seguridad Social?* Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/que-es-la-seguridad-social>
- Ochoa, V. D., & Ordoñez, A. (2004). *Revista Cielo*. Obtenido de Informalidad en Colombia. causas, efectos y características de la economía del rebusque: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232004000100005
- Pinto, C. J. (2014). *Evolución del capital humano a través de las teorías administrativas*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13013/1/JAIME%20ALONSO%20PINTO%20COLMENARES%20%20Ensayo%2022102014.pdf>

Sherman, & Chudren. (2005). *Administración de personal*. Mexico: CECSA.

Uniandina. (2014). *Especificidades de un diseño metodológico a partir del análisis*. Bogotá. D.C.: Fundación Universitaria del Área Andina.

Universidad Eafit. (2016). *Universidad Eafit*. Obtenido de Departamento de economía, Notas de Clases : <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/departamentos/departamento-contaduria-publica/planta-docente/Documents/Nota%20de%20clase%2065%20el%20impuesto%20de%20industria%20y%20comercio%20en%20Colombia.pdf>

Vega, J. C., Rodríguez, D. E., & Montoya, A. (2012). *Metodología de evaluación del clima organizacional*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5061177.pdf>

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Medianas empresas privadas que se localizan en el municipio de Mocoa. .

No.	Razón Social	Nit	Dirección Comercial	Teléfono	Email Comercial	Personal	Tipo Empresa
1	Siscont Limitada	8140001438	CARRERA 4 NRO. 9 -46	3114409852	gerencia.distriluna@gmail.com	49	Mediana
2	Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones	8001934256	CARRERA 8 NUMERO 8-39	3107655355	riverayflorezltada@gmail.com	53	Mediana
3	Unidad Medico Asistencial Del Putumayo Empresa Unipersonal	8001882719	AVENIDA COLOMBIA CARRERA 9 NRO. 14 -87	3112783813	unimapcontabilidad@hotmail.es	54	Mediana
4	Asistencia Médica Del Sur Ips Ltda	9003370152	CRA 13 -NO. 14- 64	3124314215	asistenciamedicadelsurltda@hotmail.com	60	Mediana
5	Clínica Crear Visión Limitada	8460030676	CARRERA 8 NUMERO 17-57 VILLANATALIA	3103349408	gerencia@clinicacrearvision.com.co	56	Mediana

Fuente, los autores de este trabajo.

Anexo 2. Encuesta aplicada.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
Sondeo para determinar la gestión del talento humano en las empresas privadas del municipio de Mocoa	
Víctor Hugo González Rivera Nhora - Isleny López Benavides - Estudiantes Administración de Empresas - Instituto Tecnológico del Putumayo ITP	
CLIMA ORGANIZACIONAL	
A continuación encontrara una serie de preguntas de tipo personal y laboral, estas nos permitirán conocer el clima laboral dentro de la organización. Gracias	
Tiempo de vinculación en la organización:	
Género:	
Edad:	
Nivel académico:	
Tipo de contrato:	
A continuación encontrará proposiciones calificadas como 1 = muy bajo; 2 = bajo; 3 = medio; 4 = alto; 5 = muy alto que permitirán conocer como se siente en el	

trabajo que la organización le ofrece:										
1	El trabajo se ajusta a sus expectativas	1	2	3	4	5				
2	El salario que recibe es justo en relación a sus funciones	1	2	3	4	5				
3	La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los niveles superiores	1	2	3	4	5				
4	La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los compañeros de trabajo	1	2	3	4	5				
5	Recibir estímulos por su trabajo	1	2	3	4	5				
6	Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo	1	2	3	4	5				
7	Sentir que el trabajo le ayuda a lograr sus necesidades y metas	1	2	3	4	5				
8	Tener autonomía en el desarrollo de las actividades	1	2	3	4	5				
9	Las reuniones de equipo resultan de utilidad para la realización del trabajo	1	2	3	4	5				
10	Participa de decisiones en beneficio de la empresa	1	2	3	4	5				
11	Poder expresar el punto de vista propio, aún cuando contradiga al de los demás miembros del equipo	1	2	3	4	5				
12										
13										
14										
15	Existe capacitaciones o facilidades para continuar con el estudio de los trabajadores	1								
ATENCIÓN AL CLIENTE										
A continuación se cuenta con un espacio para los usuarios de los servicios que										

ofrece la empresa con el fin de conocer el servicio al cliente y la relación que esta tiene con la gestión del talento humano dentro de la organización. Gracias									
La proposiciones encontradas a continuación serán evaluadas de la siguiente manera 1 = malo; 2 = regular; 3 = ; 4 = bueno; 5 = excelente									
1	Tiempo de espera para ser atendido	1	2	3	4	5			
2	Espacios adecuado para la espera	1	2	3	4	5			
3	Trato amable y cordial por parte del funcionario	1	2	3	4	5			
4	Asignación de citas oportuna	1	2	3	4	5			
5	Calidad del personal del que recibió la atención	1	2	3	4	5			
6	Satisfacción con la atención recibida	1	2	3	4	5			
7	Recomendar la organización a las demás personas	1	2	3	4	5			
8	Solución oportuna a las inquietudes	1	2	3	4	5			

9	Presentación e higiene del lugar en donde recibe el servicio
10	Presentación e higiene del personal del que recibe la atención
11	Encuentra respuesta acorde a su solicitud, queja o requerimiento
12	La relación entre el personal permite agilizar la solicitud del cliente
13	La relación entre el personal y sus jefes permite agilizar la solicitud del cliente
14	El personal escucha al cliente con el fin de plantear alternativas y soluciones adecuadas a su necesidad
15	El personal explica con claridad los procesos al cliente hablando con la verdad y generando credibilidad

Fuente, los autores de este trabajo

Anexo 3. Respuesta sobre aspectos generales Clínica Crear Visión

Aspectos generales Clínica Crear Visión	
Aspecto	Respuesta
Tiempo de vinculación en la organización	
Entre 1 y 6 meses	6
Entre 7 y 11 meses	5
Entre 1 y 3 años	6
Más de 3 años	7
No respondió	2
Género	
Femenino	16
Masculino	8
No respondió	2
Edad	
Entre 18 y 25 años	6
Entre 26 y 30 años	8
Entre 31 y 40 años	6
Mayor de 41 años	4
No respondió	2
Nivel académico	

Aspectos generales Clínica Crear Visión	
Aspecto	Respuesta
Bachiller	4
Técnico	11
Tecnológico	2
Universitario	6
No respondió	3
Tipo de vinculación	
Indefinido	12
Término fijo	8
Contrato de aprendizaje	3
No respondió	3

Fuente, los autores de este trabajo

Anexo 4. Resultados evaluación talento humano – clima organizacional, empresa Clínica Crear Visión Limitada

Resultados evaluación talento humano – clima laboral, empresa Clínica Crear Visión Limitada						
Proposiciones calificadas como 1 = muy bajo; 2 = bajo; 3 = medio; 4 = alto; 5 = muy alto Número de evaluaciones 26						
No	Proposiciones	Calificación				
1	El trabajo se ajusta a sus expectativas	1	2	3	4	5
	Calificación	1	2	3	8	12
2	El salario que recibe es justo en relación a sus funciones	1	2	3	4	5
	Calificación		3	5	6	12

3	La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los niveles superiores	1	2	3	4	5
	Calificación		2	5	8	11
4	La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
	Calificación			5	10	11
5	Recibir estímulos por su trabajo	1	2	3	4	5
	Calificación	5	4	8	3	6
6	Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
	Calificación		1	6	9	10
7	Sentir que el trabajo le ayuda a lograr sus necesidades y metas	1	2	3	4	5
	Calificación		2	8	10	6
8	Tener autonomía en el desarrollo de las actividades	1	2	3	4	5
	Calificación		2	8	10	6
9	Las reuniones de equipo resultan de utilidad para la realización del trabajo	1	2	3	4	5
	Calificación			4	13	9
10	Participa de decisiones en beneficio de la empresa	1	2	3	4	5
	Calificación	3	2	9	4	8
11	Poder expresar el punto de vista propio, aun cuando contradiga al de los demás miembros del equipo	1	2	3	4	5
	Calificación	1	6	6	11	2
12	El jefe directo manifiesta interés y preocupación por cada miembro de su equipo de trabajo	1	2	3	4	5
	Calificación	1	1		12	12

13	Tener la posibilidad de ser ascendido	1	2	3	4	5
	Calificación	6	2	8	6	4
14	Participar de eventos lúdicos y de sano esparcimiento	1	2	3	4	5
	Calificación			6	9	11
15	Existe capacitaciones o facilidades para continuar con el estudio de los trabajadores	1	2	3	4	5
	Calificación		3	8	7	8

Fuente, los autores de este trabajo

Anexo 5. Resultados evaluación talento humano – atención al cliente, empresa Clínica Crear Visión Limitada

Resultados evaluación talento humano – atención al cliente, empresa Clínica Crear Visión Limitada						
Las proposiciones encontradas a continuación serán evaluadas de la siguiente manera 1 = malo; 2 = regular; 3 =; 4 = bueno; 5 = excelente						
Número de evaluaciones 26						
No	Proposiciones	Calificación				
1	Tiempo de espera para ser atendido	1	2	3	4	5
	Calificación		2	6	8	5
2	Espacios adecuado para la espera	1	2	3	4	5
	Calificación		1	3	12	5
3	Trato amable y cordial por parte del funcionario	1	2	3	4	5
	Calificación				17	4
4	Asignación de citas oportuna	1	2	3	4	5
	Calificación	2	2	8	4	5
5	Calidad del personal del que recibió la atención	1	2	3	4	5

	Calificación				14	7
6	Satisfacción con la atención recibida	1	2	3	4	5
	Calificación				14	7
7	Recomendar la organización a las demás personas	1	2	3	4	5
	Calificación			1	13	7
8	Solución oportuna a las inquietudes	1	2	3	4	5
	Calificación			3	12	6
9	Presentación e higiene del lugar en donde recibe el servicio	1	2	3	4	5
	Calificación			1	7	13
10	Presentación e higiene del personal del que recibe la atención	1	2	3	4	5
	Calificación			1	8	12
11	Encuentra respuesta acorde a su solicitud, queja o requerimiento	1	2	3	4	5
	Calificación			5	10	6
12	La relación entre el personal permite agilizar la solicitud del cliente	1	2	3	4	5
	Calificación			5	7	9
13	La relación entre el personal y sus jefes permite agilizar la solicitud del cliente	1	2	3	4	5
	Calificación			3	14	4
14	El personal escucha al cliente con el fin de plantear alternativas y soluciones adecuadas a su necesidad	1	2	3	4	5
	Calificación			7	9	5

15	El personal explica con claridad los procesos al cliente hablando con la verdad y generando credibilidad	1	2	3	4	5
	Calificación			4	10	7

Fuente, los autores de este trabajo

Anexo 6. Respuesta sobre aspectos generales Rivera Y Flórez S.A.S.
Distribuciones

Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones	
Aspecto	Respuesta
Tiempo de vinculación en la organización	
Entre 1 y 6 meses	3
Entre 7 y 11 meses	9
Entre 1 y 3 años	5
Más de 3 años	3
No respondió	6
Género	
Femenino	16
Masculino	9
No respondió	1
Edad	
Entre 18 y 25 años	3
Entre 26 y 30 años	10
Entre 31 y 40 años	10
Mayor de 41 años	0
No respondió	3
Nivel académico	
Bachiller	7

Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones	
Aspecto	Respuesta
Técnico	10
Tecnológico	8
Universitario	1
No respondió	2
Tipo de vinculación	
Indefinido	21
Término fijo	7
Contrato de aprendizaje	0
No respondió	0

Fuente, los autores de este trabajo

Anexo 7. Resultados evaluación talento humano – clima organizacional empresa Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones

Resultados evaluación talento humano – clima laboral empresa Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones						
Proposiciones calificadas como 1 = muy bajo; 2 = bajo; 3 = medio; 4 = alto; 5 = muy alto Número de evaluaciones 26						
No	Proposiciones	Calificación				
1	El trabajo se ajusta a sus expectativas	1	2	3	4	5
	Calificación	0	0	9	12	5
2	El salario que recibe es justo en relación a sus funciones	1	2	3	4	5
	Calificación		0	8	12	6
3	La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los niveles superiores	1	2	3	4	5

	Calificación	1	1	6	13	5
4	La comunicación fluye de forma efectiva, oportuna y amable con los compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
	Calificación			7	11	8
5	Recibir estímulos por su trabajo	1	2	3	4	5
	Calificación		10	5	11	0
6	Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
	Calificación		0	3	15	6
7	Sentir que el trabajo le ayuda a lograr sus necesidades y metas	1	2	3	4	5
	Calificación		0	8	15	3
8	Tener autonomía en el desarrollo de las actividades	1	2	3	4	5
	Calificación		0	9	14	3
9	Las reuniones de equipo resultan de utilidad para la realización del trabajo	1	2	3	4	5
	Calificación			8	14	4
10	Participa de decisiones en beneficio de la empresa	1	2	3	4	5
	Calificación	1	5	7	13	0
11	Poder expresar el punto de vista propio, aun cuando contradiga al de los demás miembros del equipo	1	2	3	4	5
	Calificación	1	5	9	11	0
12	El jefe directo manifiesta interés y preocupación por cada miembro de su equipo de trabajo	1	2	3	4	5
	Calificación	1	5	7	8	5

13	Tener la posibilidad de ser ascendido	1	2	3	4	5
	Calificación	2	5	14	4	1
14	Participar de eventos lúdicos y de sano esparcimiento	1	2	3	4	5
	Calificación		3	9	10	4
15	Existe capacitaciones o facilidades para continuar con el estudio de los trabajadores	1	2	3	4	5
	Calificación	1	4	8	9	2

Fuente, los autores de este trabajo

Anexo 8. Resultados evaluación talento humano – atención al cliente, empresa Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones

Resultados evaluación talento humano – atención al cliente, empresa Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones						
La proposiciones encontradas a continuación serán evaluadas de la siguiente manera 1 = malo; 2 = regular; 3 = ; 4 = bueno; 5 = excelente						
No	Proposiciones	Calificación				
1	Tiempo de espera para ser atendido	1	2	3	4	5
	Calificación		2	2	3	19
2	Espacios adecuado para la espera	1	2	3	4	5
	Calificación		2	1	1	22
3	Trato amable y cordial por parte del funcionario	1	2	3	4	5
	Calificación		1	7	11	7
4	Asignación de citas oportuna ²	1	2	3	4	5
	Calificación	0	1	1	3	2
5	Calidad del personal del que recibió la atención	1	2	3	4	5

² En esta proposición 19 personas no marcaron ninguna opción

	Calificación		2	7	10	8
6	Satisfacción con la atención recibida	1	2	3	4	5
	Calificación		4	9	7	6
7	Recomendar la organización a las demás personas	1	2	3	4	5
	Calificación		5	7	8	6
8	Solución oportuna a las inquietudes	1	2	3	4	5
	Calificación		6	7	6	7
9	Presentación e higiene del lugar en donde recibe el servicio	1	2	3	4	5
	Calificación		1	1	6	18
10	Presentación e higiene del personal del que recibe la atención	1	2	3	4	5
	Calificación		5	8	9	4
11	Encuentra respuesta acorde a su solicitud, queja o requerimiento	1	2	3	4	5
	Calificación		5	8	10	3
12	La relación entre el personal permite agilizar la solicitud del cliente	1	2	3	4	5
	Calificación	1	3	8	11	3
13	La relación entre el personal y sus jefes permite agilizar la solicitud del cliente	1	2	3	4	5
	Calificación		4	8	11	3
14	El personal escucha al cliente con el fin de plantear alternativas y soluciones adecuadas a su necesidad	1	2	3	4	5
	Calificación		3	7	12	4

15	El personal explica con claridad los procesos al cliente hablando con la verdad y generando credibilidad	1	2	3	4	5
	Calificación		2	7	13	4

Fuente, los autores de este trabajo.



Anexo 9. Encuesta atención al cliente empresa Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones



Anexo 10. Encuesta a trabajadores empresa Rivera Y Flórez S.A.S. Distribuciones



Anexo 11. Encuesta atención al cliente
empresa Clínica Crear Visión Limitada

Anexo 12. Encuesta a trabajadores
empresa Clínica Crear Visión Limitada