



**EVALUACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DE UN NUEVO MODELO
ADMINISTRATIVO BASADO EN UNA JORNADA FLEXIBLE Y
ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

**AUTORAS:
VALERIA GALLEGO BARRERA
LADY JOANA SAAVEDRA GARCIA**

**DIRECTOR DE PROYECTO:
TOMÁS LOMBANA**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2016

CONTENIDO

RESUMEN	3
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
INTRODUCCIÓN	6
MARCO TEÓRICO.....	7
1.1. RECUENTO HISTÓRICO	7
1.2. CONCEPTOS CLAVES PARA IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO.....	11
1.3. FACTORES EXTERNOS (CULTURA COLOMBIANA)	17
1.4. LA GESTIÓN HUMANA Y EL SISTEMA LABORAL EN COLOMBIA.....	20
1.5. EJEMPLOS DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS CON JORNADA FLEXIBLE	23
1.6. CARACTERÍSTICAS DEL NUEVO MODELO.....	28
METODOLOGÍA.....	32
RESULTADOS POR OBJETIVO.....	36
Objetivo 1: Conocer el panorama general de los modelo administrativos actuales en Colombia.	36
Objetivo 2: Conocer si existe un interés de las organizaciones de realizar una evaluación y modificación constante a su modelo administrativo.....	38
Objetivo 3: Conocer acerca de la percepción de la productividad en el suroccidente colombiano.	39
Objetivo 4: Identificar las variables que influyen directa e indirectamente en la realización del modelo.....	41
Objetivo 5: Determinar las ventajas y desventajas del nuevo modelo administrativo.	42
CONCLUSIONES.....	44
CONCLUSIÓN GENERAL	46
BIBLIOGRAFÍA	54

RESUMEN

La dinámica de los mercados actuales y un cambio de concepciones profesionales y personales en la población activa laboralmente conformada en gran parte por los Millennials, ha hecho que las organizaciones reflexionen acerca de la administración del capital humano. El clima y la satisfacción laboral son algunos de los factores que cada vez más son tomados por las empresas para retener el talento humano, es así como las organizaciones se están movilizand para ofrecerle al trabajador un buen lugar para trabajar; sistema de remuneración salarial, salario emocional, política de beneficios para los colaboradores son las principales acciones que actualmente realizan las empresas para cumplir este cometido.

En contraste, encontramos los modelos administrativos actuales están estructurados bajo cultural organizacionales tradicionales, en las que todavía, modelos modernos de administración del recurso humano no están en el imaginario del líder, impidiendo que estas organizaciones se movilicen hacia nuevas formas de trabajo y comprender la lógica laboral actual. Por lo cual en el siguiente trabajo se abordará el estudio de un nuevo modelo administrativo que tiene en cuenta los conceptos anteriormente mencionados, con el fin de migrar hacia nuevas formas de administrar las empresas iniciando con enfoque en el recurso humano para la adopción de nuevas herramientas que contribuyen a aumentar la productividad como el uso de las nuevas tecnologías y cambios en la jornada laboral, entre otros.

Palabras claves: modelo, flexibilidad, cultura, adaptabilidad, cambio

SUMMARY

The dynamics of the current markets and a change of professional and personal conceptions in the labor population, conformed by millennials, have made the organizations reflect on the management of human capital. The climate and job satisfaction are some of the factors that are increasingly evaluated by companies to retain human talent. Some of the ways in which organizations are mobilizing to offer workers an exceptional workplace atmosphere involve salary compensation, emotional salary, and employee benefits.

In contrast, the current administrative models were found to be structured under traditional organizational cultures. This indicates that modern models of human resource management are still not following the thought processes of company leaders. This may hinder these organizations from mobilizing towards new forms of work and understanding the current labor logic. Therefore, the proceeding investigative work will be addressed in the study of a new administrative model. The study will take into account the aforementioned concepts, in order to observe the shift to new ways of managing companies. The starting focus will be on human resources, for the adoption of new tools that may contribute to increased productivity. This will involve the use of new technologies and changes in the workplace, among others adaptations.

Key Words: Model, flexibility, Culture, Adaptability, Change

OBJETIVO GENERAL

Evaluar la propuesta de un nuevo modelo administrativo y su posible metamorfosis.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Presentar un recuento histórico de los modelos administrativos.
- Contextualizar la realidad de la práctica administrativa en Colombia.
- Determinar las ventajas y desventajas del nuevo modelo administrativo.
- Identificar las variables que influyen directa e indirectamente en la realización del modelo.
- Analizar las consecuencias que conlleva la implementación del modelo.
- Interpretar los resultados obtenidos de los estudios realizados entre ellos entrevistas (carácter cualitativo) a jefes de recursos humanos.

INTRODUCCIÓN

La rapidez con la que ocurren cambios a nivel mundial es cada vez mayor, estos cambios influyen directamente o indirectamente en las organizaciones, es así, como éstas en aras de mantener su actividad a largo plazo deben sostener una postura dinámica que les permita hacer frente ante cualquier cambio en el entorno. Una preocupación constante de las organizaciones es saber cómo ser competitivas en un mercado que cada vez está más saturado; para lograr lo anterior, las organizaciones utilizan un sin número de estrategias que parten de las diferentes áreas de una compañía, unas de las más comunes son el área de administrativa, mercadeo, ventas e investigación y desarrollo; sin embargo el área de gestión humana es poco tomada en cuenta por las empresas para la innovación y estrategia.

El objetivo de una organización no es solo generar valor económico, representado en unos altos ingresos, sino estudiar el uso de sus recursos y el impacto que estos generan, centrándose tanto en los recursos financieros y físicos, como en los recursos humanos y así generar valor social que se verá representado finalmente en una mayor satisfacción de los empleados. La clave es entender que el recurso humano representa una herramienta para generar crecimiento económico.

En este orden de ideas, uno de los propósitos de éste trabajo investigativo, es conocer los elementos y estrategias que contribuyen a aumentar la eficiencia desde un nuevo enfoque administrativo, para lo cual se tuvo en cuenta las teorías administrativas ya existentes y se tomaron los elementos necesarios que

contribuyen a la formación de un nuevo modelo administrativo, que responda a las necesidades actuales de gestión organizacional.

Para un análisis completo, se expuso los conceptos claves para la implementación de un nuevo modelo, algunos de estos son clima organizacional, cultura organizacional, gestión, flexibilidad al cambio, valores y personalidad de la empresa, así mismo se estudiaron los factores externos como la cultura colombiana y específicamente la cultura vallecaucana. Del mismo modo contribuyen al análisis, el estudio de la situación actual del mercado laboral y los casos de éxito de algunos modelos de jornada flexible similares al que se propone en esta investigación.

Considerando que las transformaciones tienen un gran impacto en las organizaciones y en los individuos que la componen. Con este trabajo pretendemos estudiar la viabilidad a un modelo administrativo que rompa con los estándares y características tradicionales con los que muchas de las empresas Colombianas funcionan actualmente.

MARCO TEÓRICO

1.1. RECUENTO HISTÓRICO

La administración actual es el resultado de un proceso acumulativo de las contribuciones de los diferentes enfoques y teorías administrativas que han surgido a lo largo de los años para dar solución a necesidades y problemas de cada época. Por esto, para la creación de un nuevo modelo administrativo, se toma en cuenta aspectos relevantes de cada teoría que sean aplicables a diferentes situaciones y

problemas empresariales de la actualidad. Según Chiavenato la TGA (Teoría general de la Administración) estudia la Administración desde la interacción e interdependencia de seis variables principales, estas son, tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad, cada una de las variables influye y es influenciada por las demás. (2000:11)

En este orden de ideas se realizará un recuento de las teorías que constituirán la base para el nuevo modelo administrativo. En primer lugar, fue a comienzos del siglo XX cuando los ingenieros Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol desarrollaron trabajos pioneros de administración, el primero de ellos realizó la llamada escuela de la Administración Científica, que tiene como objetivo aumentar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo del obrero y el europeo Fayol desarrolló la Teoría Clásica, que estudia el aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y la aplicación de principios científicos generales de administración, cabe aclarar que a pesar de que los autores partieron de puntos de vistas diferentes, juntos constituyeron *el enfoque clásico de la administración*.

En este enfoque en las tareas, la atención se centra en el método de trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea y en el tiempo estándar determinado para ejecutarla, dicho enfoque da solución a la necesidad empresarial de aumentar la productividad de la empresa incrementando la eficiencia de la del nivel operacional. De acuerdo a lo anterior, Chiavenato explica que por esa razón se ha puesto “el énfasis en el análisis y en la división del trabajo del obrero, puesto que las funciones de un cargo y quien lo desempeña constituyen una unidad fundamental de la organización” (2000:44), es importante explicar que la

implementación de un modelo administrativo enfocado en las tareas para el incremento de la eficiencia desencadenó una serie de problemas como el aumento del cansancio y la decadencia de la motivación, esto se vio reflejado más tarde en la disminución de la producción, porque la tecnología y el método de trabajo en la teoría clásica constituían las preocupaciones del administrador, de esta forma este modelo administrativo fue concebido como un sistema que obligaba al trabajador a dar su mayor esfuerzo para crear valor económico, es decir, que existía una deshumanización de la administración por la única y exclusiva aplicación de métodos científicos. En este contexto se desarrolla el enfoque humanista que sustituye el énfasis en la estructura y en las tareas, por esto de la necesidad de humanizar y democratizar la administración surge la teoría de las relaciones humanas, el desarrollo de las ciencias humanas como la psicología que mostraron lo inadecuado de la teoría clásica fueron las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fundamentales para el humanismo en la administración, el fundador de la escuela humanística fue Elton Mayo y quienes contribuyeron a su concepción fue Dewey y Lewin, junto con la sociología de Pareto. (2000:88)

Para la aplicación de esta teoría se realizó el experimento de Hawthorne que centraba el interés en conocer al empleado más que en aumentar la producción, trasladando la preocupación a la tarea a la preocupación por las personas, así mismo se estudiaron aspectos individuales como la motivación, el cansancio, el interés, de esta manera los resultados del experimento dieron lugar a nuevas variables en la administración como: la integración social, el comportamiento social

de los empleados, las necesidades psicológicas y sociales y la atención hacia nuevas recompensas y sanciones no materiales.

Posteriormente, a comienzos del de la década de 1950, la teoría administrativa experimentó un periodo de remodelación, por lo cual se puede definir el enfoque neoclásico como una reivindicación de la teoría clásica actualizada y adaptada a los problemas administrativos de la época, es decir, que la teoría neoclásica se refiere a una teoría clásica modificada que hace uso de los nuevos planteamientos de otras teorías administrativas, en esta teoría la preocupación se centra en la acción de administrar, es decir, de reconocer el papel del administrador y por tanto sus funciones, y la práctica de la administración con énfasis en los resultados y los principios generales de esta ciencia.

De acuerdo a lo anterior, fue el enfoque neoclásico lo que movió la atención, que se concentraba en las actividades del proceso y la preocupación en las actividades medias, a una mayor atención hacia los objetivos alcanzados y resultados, es decir, que la pregunta ya no era cómo administrar sino para qué o por qué administrar. En otras palabras, el énfasis pasó de hacer correctamente el trabajo para alcanzar la eficiencia a enfatizar en los trabajos con mayor relevancia para alcanzar los objetivos con eficacia, es importante aclarar que según Chiavento (2000:132) cada empresa debe considerarse desde el punto de la eficacia y la eficiencia simultáneamente, porque la eficacia es una medida del logro de resultados, mientras que la eficiencia constituye una medida de utilización de los recursos en ese proceso. Dicho de otra manera, la eficacia se refiere a la capacidad de una

compañía de satisfacer con sus productos (bienes y servicios) una necesidad de la sociedad, mientras que la eficiencia es una relación entre insumos y productos.

Por consiguiente, la Administración por objetivos (APO), este modelo administrativo es un proceso por el cual gerentes y sus subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y dichos objetivos se constituyen como indicadores o patrones de desempeño. Chiavenato asegura que a pesar de que la APO cuenta con un pasado autocrático hoy cuenta con una perspectiva amigable, democrática y participativa, al igual que representa la base para nuevos esquemas de evaluación del desempeño humano y flexibilidad que contribuye a hacer compatibles los objetivos organizacionales con los individuales (2000:196). De acuerdo a lo anterior, este modelo es la oportunidad para generar con el empleado un compromiso más allá del contractual, el cual podría llamarse compromiso retribucional que consiste en que el empleado reconoce los beneficios, el valor, el crecimiento personal y profesional que la empresa le ha otorgado y busca retribuirle a la compañía los beneficios recibidos, con su buen desempeño.

1.2. CONCEPTOS CLAVES PARA IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO

Hay varios aspectos que se deben tener en cuenta cuando hablamos de un cambio organizacional entre los que están: la forma de liderazgo, la cultura organizacional y las políticas previamente implementadas en las organizaciones, por ende estas entran a ser variables influyentes en la implementación de un nuevo modelo

administrativo. Además, en todo proceso de cambio hay que tener en cuenta algunos puntos simples pero relevantes que incluye: el tiempo que necesita el personal para ajustarse, comprender y comprometerse con el cambio (Quirant y Ortega, 2006). Por ende es necesario realizar un análisis de cada uno de estos aspectos internos de las organizaciones, teniendo en cuenta además, factores determinantes externos como características sociales, culturales y económicas de Colombia que contribuyan a la comprensión efectiva del modelo partiendo del significado de cada uno de los factores que influyen dentro el mismo.

En primer lugar analizaremos todos aquellos aspectos que hacen parte del funcionamiento interno de las organizaciones; uno de estos aspectos es la Cultural organizacional. La cultura y el clima interno de la organización juegan un papel relevante para propiciar cualquier intento de cambio, la cultura organizacional influye en la productividad de las empresas por la cual tiene una relevante importancia en las organizaciones (Cújar, Ramos, Hernández, y López, 2013).

Los estudios culturales en las organizaciones implican dimensionar las creencias y valores que comparten sus colaboradores, factores que modelan y determinan la identidad corporativa e influyen en el ambiente interno de trabajo (Varela). Cada organización tiene sus peculiaridades, características, valores corporativos y demás. Desde este sentido, un cambio en la cultura debe ser analizado teniendo en cuenta aspectos específicos de la organización en cuestión, sin embargo hay aspectos generales que son relevantes y es vital que se consideren en especial cuando se trata de analizar todas aquellas consecuencias de un posible cambio en la organización. La teoría de Denison y sus colegas sostiene que las culturas en las

organizaciones pueden presentar características o rasgos definidos susceptibles de ser medidos y comparados. Se desarrolla con base en un modelo con elementos del comportamiento humano y el comportamiento de la firma, que son agregados en los citados rasgos de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión (Denison y Mishra 1995):

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

1.2.2. Consistencia: Este rasgo se puede observar en: valores centrales, acuerdo y coordinación e integración (Denison, Haaland y Goelzer, 2003). Un sistema compartido de creencias y valores que funciona como un sistema de control interiorizado.

1.2.3. Adaptabilidad: Permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. Se considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reñir entre sí.

1.2.4. Misión: Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo

que la organización quiere ser en el futuro. Este rasgo se puede observar en dirección e intención estratégicas, metas y objetivos, y visión (Denison, Haaland y Goelzer, 2003).

En este sentido, la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos (Cújar, Ramos, Hernández, y López, 2013). Teniendo en cuenta lo anterior, al considerar un cambio organizacional, se debe analizar cómo de acuerdo a los puntos tratados sobre modelo Denison, la cultura puede repercutir positiva o negativamente en lo relacionado a la implementación de un nuevo modelo administrativo.

Uno de los aspectos que hacen complejo este análisis es que los mencionados anteriormente son factores intrínsecos, relacionados directamente con la condición humana entre los que se cuentan valores, creencias motivaciones y satisfacción, por esta razón es necesario tener un método convincente que ayude a analizar estas consideraciones respecto al cambio. Además, dependiendo de las condiciones internas o externas, la cultura organizacional puede sufrir alteraciones ya que la misma no es estática o permanente (Leite y Albuquerque, 2010), estas alteraciones o cambios dentro de la organización se darán de manera positiva siempre y cuando genere una satisfacción de las necesidades de los miembros de la organización (Dávalos, 2015). Es importante estudiar qué componentes y circunstancias de la cultura son obstáculos para el cambio y cuales, en contraste son oportunidades que lo facilitan, esto con el objetivo de tener una visión más amplia del panorama de la organización.

Por último, el estudio de las culturas organizacionales en diferentes contextos deberá tener en cuenta las características de la cultura del país o la cultura regional; evaluar diversos modelos y buscar redefinir los modelos de acuerdo con cada contexto (Avella, 2010).

En este mismo orden de ideas, los valores corporativos son un factor que conforma la cultura de las organizaciones, y describen su gestión organizacional ya que son los pilares base de las actividades principales. La ética empresarial se presentó en nuestro mercado recomendando un conjunto de medidas de autorregulación, y las empresas comenzaron a elaborar códigos éticos como desarrollo de unos valores corporativos que necesitan plasmarse en las políticas de la organización y en los comportamientos de sus integrantes (Ibarz, 2005). Desde esa perspectiva, el comportamiento y visión de las organizaciones dependen en cierta medida de los valores que regulan las relaciones personales en las mismas y crean un ambiente que puede o no ser conveniente para el cambio. Un cambio organizacional constituye un choque de perspectivas, costumbres y comportamientos, Según Prince Luz Torres Salazar y Enrique Melamed en su texto, Fundamentos Teóricos de la Cultura Desde la Óptica de las Organizaciones, cuando en una organización los directivos y colaboradores proponen nuevas visiones de trabajo, estos configuran una nueva cultura que se posiciona como un componente del desarrollo y comportamiento organizacional, así como el modelo de creencias y valores compartidos; conocer este aspecto es relevante para procesos gerenciales tales como: gestión del cambio, fomento del trabajo en equipo, direccionamiento estratégico, administración por objetivos, entre otros.

Las nuevas reglas de la competitividad incorporan a las organizaciones valores como la velocidad, la simplicidad y la toma de decisiones rápidas, lo cual a su vez demanda la reducción de las estructuras burocráticas, la eliminación de trabajo innecesario, la capacidad de modificar el status quo, es decir, la capacidad de cambio (Hernández, 2006).

Así mismo, el sistema de empleo está asociado a la seguridad en el trabajo, al entrenamiento en varios tipos de calificaciones, del trabajo, a una baja especialización, y a la cooperación informal entre trabajadores de los distintos equipos y unidades de trabajo. El resultado que se espera es: alta calidad, bajo costo, e incremento de la satisfacción en el trabajo. La firma es concebida como una comunidad de empleados entrenados, y se asume la existencia de un trabajador feliz como productos de los cambios y de la satisfacción intrínseca (Guillen, 1994).

Por otro lado, por medio del liderazgo se puede llevar a cabo de forma eficaz la práctica de las políticas, códigos de comportamiento, y metas generales y específicas de cada organización, es por esto que el liderazgo se puede concebir como la forma de gestionar el recurso humano para cumplir con el objeto de generar valor. Todas las organizaciones necesitan ser dirigidas con eficacia para optimizar sus recursos y lograr los mejores resultados, por lo que el dominio de la ciencia y el arte de la administración es una necesidad real para un número creciente de personas que acceden a responsabilidades directivas y deben trabajar para lograr unos objetivos (Alfredo Aguirre Sádaba, 2003).

Es así como el liderazgo se ha estudiado desde dos puntos de vista; el primero ve al liderazgo como un cargo de jerarquía en las organizaciones y el otro, ve al liderazgo como un proceso de influencia social que sucede en un sistema social (Helland y Winston, 2005). Es importante mencionar que estos dos tipos de liderazgo pueden coexistir en una misma organización, incluso es necesario que existan los dos para que haya un equilibrio en la forma de administrar el recurso humano.

Kouzes y Posner (1997) concluyeron que el liderazgo efectivo se puede definir con cinco comportamientos o prácticas que se pueden observar y por lo tanto aprender. Estos comportamientos son, desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, facultar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento. No obstante, es vital que todos los factores internos antes mencionados sean analizados y tengan un grado alto de importancia dentro de las organizaciones para que se pueda garantizar una buena gestión organizacional.

1.3. FACTORES EXTERNOS (CULTURA COLOMBIANA)

1.3.1. Antecedentes

El trabajo ha sido objeto de un importante proceso de modernización en Colombia desarrollado principalmente a partir del siglo XIX. Hechos como el auge del capitalismo agrícola, la consolidación del trabajo asalariado y la urbanización del campo, han sido fundamentales en la evolución de la estructura laboral y la constitución de la organización actual del país (Albán, 2008).

Debido a las particulares formas de hacer y pensar de los pobladores colombianos en el siglo XIX, se puede detallar claramente las regiones que han sido pujantes en cuanto a culturas empresariales se refiere, de acuerdo a la activa vida económica que se llevaba en aquel tiempo, y que marcó el progreso de ciertas zonas y el desarrollo de varios sistemas empresariales que ahora existen en el país. Los grandes movimientos colonizadores que fueron disponiendo unas diferencias notorias entre el hacer y el pensar de las regiones. De este modo la persistencia de elementos del sistema colonial entorpeció en gran medida el desarrollo del sistema económico colombiano (Cardona, 2004).

Olga Hurtado también menciona en su texto que la región pacífica tuvo un atrayente centro desde la época colonial que fue Cauca, el cual se caracterizó por una economía de hacienda esclavista, desarrollando una sociedad rígida con mestizos, indígenas y negros que no se liberaron de la dominación de los blancos, quienes establecieron estrictos sistemas de control social entre los cuales están la herencia de la hacienda, el padrinazgo y los lazos de lealtad del patrón. Este fue el fundamento del caudillismo que proliferó en la zona del Cauca. Pese a ello el siglo XX significó la decadencia de este poderío, ya que la hacienda caucana fue afectada por la abolición de la esclavitud y, principalmente, porque no respondió a los retos de la economía exportadora; quedando así por fuera de los circuitos comerciales hacia el exterior, y vio reducido su papel a la generación de alimentos para la región y a sustentar socialmente la vieja aristocracia. La hacienda perdió sus nexos con la minería de Chocó, ésta quedó en manos de comunidades de negros libertos o de compañías extranjeras. A pesar de que Popayán se había convertido entonces en

el centro más notorio, fue la ciudad de Calí la que tomó la delantera siendo hasta ahora una ciudad moderna y progresista, debido al aprovechamiento de la salida al mar existente en Buenaventura y el vínculo que se presta con éste al desarrollo del comercio exportador.

La cultura de acuerdo con el proyecto GLOBE¹ es definida como (...) los motivos compartidos, valores, creencias, identidades e interacción de eventos significativos que resultan de experiencias comunes de los miembros de las colectividades, y las cuales son transmitidas de generación en generación (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004: 15; Ogliastri, Mcmillen, Altschul, Arias, Bustamante, Dávila, Dorfman, Dela Coletta, Fimmen, Ickis, y Martínez, 1999: 30-33).

Laura López Posada, en su texto Manifestaciones de Cultura Empresarial, afirma que la cultura nacional, así como la cultura regional permea la cultura de los individuos dentro de las organizaciones y dentro de un grupo social determinado.

Considerando lo anterior, es de carácter sustancial conocer las características más relevantes de la cultura del entorno de influencia de la organización, para evaluar la aceptación de un futuro cambio tanto a nivel administrativo, como productivo ya que afecta directamente las condiciones culturales y el contexto económico y social influyendo en el comportamiento de todos los miembros de una organización.

¹ Globe: Global leadership and Organizational Effectiveness Research Program. GLOBE es un proyecto mundial, multimetódico, multifacético, diseñado para responder preguntas relacionadas con comportamiento y el liderazgo organizacional efectivo en las sociedades (influencia de la cultura en el liderazgo y el comportamiento organizacional).

Colombia históricamente ha sido marcada por un desarrollo económico y social entorpecido por muchos obstáculos, la pobreza ha sido de una de las consecuencias directas de diferentes sucesos políticos y económicos que han ocurrido durante estos dos últimos siglos. Las principales causas de la pobreza y del atraso colombiano han sido asociadas entonces a varios factores: bajos niveles de ingresos, elevados índices de natalidad y, sobre todo, la violencia política que se exacerbó a finales de la década de 1950 tras la muerte del caudillo liberal Jorge Eliécer Gaitán (Acero, 2011). Lo anterior ha contribuido a forjar la cultura laboral en el país caracterizada por un sistema tradicional, en donde el poder está distribuido jerárquicamente y en el cual la mayoría de los trabajadores cumplen con sus tareas sin encontrar un sentido más profundo de su real contribución a las organizaciones.

1.4. LA GESTIÓN HUMANA Y EL SISTEMA LABORAL EN COLOMBIA

En su artículo *“La legislación laboral y las nuevas formas de ver el trabajo”* Moreno y Arias presentan una reflexión de las nuevas formas de trabajo y la vinculación laboral que surgen como respuesta a una búsqueda constante de competitividad de las empresas, dado que el mercado es cambiante y cada vez más exigente, dicha exigencia ha transformado las estructuras administrativas, productivas y laborales, para dar lugar a nuevas formas de contratación de personal (2016:13).

Estos dos autores aseguran que *“El trabajo es la actividad principal de los seres humanos y es fundamental para el crecimiento económico y desarrollo social. El trabajo es un medio para satisfacer las necesidades de las personas, no solamente las básicas o de subsistencia, también necesidades de seguridad, sociales y de*

autoestima.” En este orden de ideas el trabajo además de ser la herramienta para generar ingresos y suplir las necesidades básicas, representa la oportunidad para crecer personalmente e integralmente, desarrollar capacidades y descubrir habilidades, que le harán saber a una persona lo valiosa que es para su familia, la empresa y para la sociedad entera.

Continuando con nuestro análisis, la doctrina Latinoamericana acepta la subordinación como un elemento fundamental para la existencia del contrato de trabajo y por consiguiente para la aplicación del Derecho Laboral (Hernández, 2005). De esta forma, La subordinación se entiende como esa facultad que tiene el empleador de dar instrucciones, órdenes y disponer de la fuerza de trabajo de sus subordinados cuando lo necesite. Tal vez uno de los hallazgos más significativos sea un cambio en la concepción de la persona dentro de la empresa, pues la cultura empresarial colombiana ha tendido a subvalorarla como ser integral y se ha limitado a considerarla factor productivo, que compensa una actitud y comportamiento paternalista que poco ha ayudado al desarrollo como persona (Urrea y Arango, 2000). A su vez, dicha subvaloración afecta directamente el desempeño del trabajador y su percepción hacia la empresa, dado que no considera que su trabajo sea valioso para el cumplimiento de los objetivos y por tanto no invertirá su capital humano (conjunto de virtudes, habilidades, capacidades) en la consecución de los objetivos organizacionales.

Por lo anterior, Según Beer la gestión humana es uno de los campos empresariales que ha experimentado mayores cambios durante los últimos años, dado que pasó de ser un área de trámites para cumplir las prácticas de administración de personal,

y se convirtió en un área de vital importancia para lograr los objetivos organizacionales y crear ventaja competitiva al valorar su recurso humano, el cual es fundamental para el alcanzar las metas establecidas (1997:49).

Dicha evolución conlleva a mayores exigencias hacia las organizaciones y las ha obligado a modernizar sus estructuras, roles y prácticas, a fin de convertirse en generadoras de valor para sus compañías (Boston Consulting Group, 2008). Es importante señalar que en Colombia se ha investigado esta situación parcialmente (Calderón, 2006; Calderón, Naranjo y Álvarez, 2008; Saldarriaga, 2008; entre otros), pero se carece de un estudio completo e integral que brinde información del estado en qué se encuentran actualmente los departamentos de recursos humanos, al igual que sus actividades, prácticas, evoluciones, cambios estratégicos y retos para el futuro.

Finalmente, es una tarea no sólo del gobierno sino también de las organizaciones cambiar el paradigma de la administración comprendido como la ciencia para generar valor económico, dejando a un lado la atención a la utilización de los recursos e insumos, así como lo afirma Amartya Sen quien asegura que a la economía no solo le corresponde la generación de riqueza, sino también el modo en que se emplean los recursos para lograr fines valiosos, pero sí el éxito económico de una nación se mide teniendo en cuenta sólo su ingreso e indicadores financieros como se ha venido haciendo tradicionalmente, entonces se está dejando de lado el importante objetivo de conseguir bienestar (1993:6).

1.5. EJEMPLOS DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS CON JORNADA FLEXIBLE .

1.5.1. Contraloría General de la nación

Un ejemplo del tiempo flexible que se adapta a las necesidades de los empleados en Colombia lo aplica una entidad pública. La Contraloría General diseñó un horario que va desde las 7:00 a.m. hasta las 3:00 de la tarde para ser aprovechado por las madres que tienen hijos menores de 18 años.

El Código Laboral Colombiano en el artículo 158 define: "La jornada de trabajo es la que convengan las partes, o a falta de convenio, la máxima legal". Que de acuerdo con las disposiciones antes señaladas la jornada de trabajo puede adecuarse a las necesidades de la entidad y a la naturaleza del servicio que presta, sin que exceda los límites que fija la ley. De este modo la Contraloría encontró viable implementar mecanismos que permitan la flexibilización de la jornada laboral a las mujeres con hijos menores de edad para favorecer el equilibrio entre la jornada laboral y sus responsabilidades familiares y generar un incentivo que aumente su rendimiento en el lugar de trabajo. Lo anterior, teniendo en cuenta además, la alta complejidad que se presenta en la ciudad de Bogotá y en particular el centro de Bogotá en términos de accesibilidad, transporte, entre otros, aspecto del que no puede ser ajena la entidad.

La implementación de la jornada flexible por parte de la Contraloría tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- "(...) el concepto de flexibilización comprende el conjunto de medios destinados a mejorar la eficacia de las organizaciones y su capacidad de adaptación a las variaciones del contexto en que ellas trabajan. Implica el abandono de métodos "universalistas, reglamentarios y centralizados" en favor de una actividad orientada hacia resultados junto a métodos de gestión de recursos humanos y financieros basados en la descentralización de responsabilidades y en la adaptación al contexto"².
- La Recomendación 165 de la OIT se sugiere adoptar medidas que permitan a los trabajadores con responsabilidades familiares conciliar sus obligaciones profesionales y familiares. La flexibilización en la jornada laboral, no supone que decrezca la efectividad de las funciones asignadas por vía constitucional y legal a la Contraloría General de la República, como quiera que acompañada de los controles adecuados permitirá potencializar al máximo las capacidades y habilidades de los funcionarios, como quiera que favorecerá el equilibrio entre el tiempo dedicado al aspecto profesional y familiar. (República, 2010).

1.5.2. Unilever

Las nuevas demandas impulsan a que las empresas busquen constantemente nuevas formas de trabajo. Es por esto que cada uno, independientemente del rol en el que ingrese Unilever, tienen una plataforma que los impulsa constantemente hacia la innovación. Además, implementan prácticas y políticas flexibles que comulgan

² SARAVIA ENRIQUE. La situación laboral del personal de la administración pública" Santo Domingo, 24 al 25 de abril de 1997.

con las modalidades de trabajo que ellos más valoran y disfrutan: flexibilidad horaria, home office, trabajo por objetivos, viernes flexible, etc. Esto implica la posibilidad de manejar su tiempo según mejor les convenga desde donde sea.

Unilever introdujo el concepto de agile working (trabajo flexible) hace cuatro años a nivel global. En Colombia se implantó hace dos años y ya tenemos 60 por ciento de los empleados en dicha modalidad. Un pilar para que este modelo de trabajo funcione es la tecnología, las instalaciones de Unilever cuentan con salas de videoconferencia y de telepresencia que permite comunicarse con otros; computadores portátiles y teléfonos para moverse y estar conectados con colegas.

Por otro lado, se requiere de un espacio físico diferente, abierto y dinámico con hot desks, o escritorios calientes que usa el primero que llegue, y muchas salas de reuniones.

“Estos cambios afectan dónde pones el foco. Antes estaba en cuántas horas te veía tu jefe, hoy está en los resultados, en lo que ejecutas. No nos importa cómo lo haces sino el resultado de tus gestiones” señaló el Vicepresidente de Recursos Humanos Unilever, Fabricio Kaplan (EMPLEOSCLARIN, 2016)

1.5.3. Bancolombia

Aunque los contratos de trabajo indiquen que la jornada laboral en Colombia es de 48 horas a la semana, desde el 2011 en Bancolombia, los sindicatos y directivas acordaron un tope máximo de 43 horas laborales a la semana. Toda el área

administrativa del banco, un 30 por ciento del personal, ya trabaja 40 horas semanales. Por eso el acuerdo beneficia en mayor medida a cerca de 14.000 empleados de las 900 sucursales.

Por otro lado, Liliana Mejía, directora del proyecto de teletrabajo Bancolombia señaló a la revista la república, que en la empresa hay dos clases de teletrabajadores. Los móviles, que son aquellos que pueden realizar sus funciones desde cualquier lugar y los suplementarios, que trabajan en la casa dos o tres días por semana. Para elegir a las personas que pueden calificar para aplicar estas modalidades, se revisa el cargo, que las funciones puedan ser ejecutadas remotamente, que sean medibles por resultados y que no sea un cargo de cara al cliente. (Arango, 2013)

Para Bancolombia las competencias clave que se deben desarrollar junto con esta nueva modalidad de trabajo son la automotivación, la autodisciplina y la autoconfianza. Un aspecto fundamental es que este modelo se fundamenta en la confianza entre empresa y empleado.

1.5.4. Cisco

El teletrabajo para Cisco es parte de su filosofía corporativa. Les permite mantener un equilibrio entre la vida personal y laboral e interactuar y colaborar entre empleados, socios y clientes. El teletrabajo lo definen como cualquier trabajo realizado fuera de una oficina de Cisco: casa, aeropuerto, avión o un hotel durante un viaje.

Paula Rodríguez, Gerente de Desarrollo de Negocios de Colaboración de Cisco comenta: “Nuestro trabajo es ofrecer soluciones de oficina móviles. Sentíamos que nosotros mismos debíamos liderar ese proceso que les estamos ofreciendo a nuestros clientes. Por eso somos hoy un ejemplo palpable de teletrabajo. Además, era una necesidad pues trabajamos en movimiento, desde la calle, los aeropuertos, desde la oficina del cliente, etc. Queríamos más flexibilidad y ya existía una muy buena tecnología para lograrlo. (Empresas, 2013)

“En la sede no hay puesto fijo y los trabajadores se sientan dónde quieren de acuerdo a sus necesidades. Otros empleados trabajan en movimiento y estos son los que tienen prácticamente una oficina portátil que incluso sirve durante los viajes. Ahora, si alguien tiene algún problema de salud ligero, como una gripa, se puede quedar en la casa trabajando sin la preocupación de que no pudo ir a la oficina. (Empresas, 2013)

Los tres pilares del teletrabajo en Cisco son los siguientes:

- Cultura Empresarial
- Cultura Personal
- Cultura Familiar

Sus políticas base van entorno a la evaluación en función a contribución a los objetivos de la empresa, independientemente de cuándo, dónde y cómo trabajan los empleados. Empleados y gerentes trabajan en colaboración para maximizar la productividad de los empleados y atender a sus necesidades. Por último, si

cualquier disposición de esta política es incompatible con las prescripciones de la ley local, la legislación local prevalecerá sobre esa disposición.

1.5.5. Argos

El proyecto piloto de jornada flexible lo comenzaron a estructurar en el último trimestre de 2012, empezaron con un esquema piloto con 30 colaboradores para poder evaluar y detectar oportunidades de mejora antes de colectivizarlo. Lo hicieron basados en las referencias de otras empresas que ya habían incursionado en la modalidad, su objetivo principal fue mejorar la calidad de vida de los colaboradores y fomentar el equilibrio de la vida personal y laboral.

Para la empresa, algunos beneficios son la disminución del ausentismo debido a enfermedades poco importantes, el incremento de la productividad debido al ahorro de tiempo no productivo y de transporte, menores costos en equipamiento de los centros de trabajo, mejores oportunidades de optimización de recursos y aprovechamiento de los espacios.

1.6. CARACTERÍSTICAS DEL NUEVO MODELO

El modelo que proponemos es aplicable sólo para cargos administrativos que no tengan atención al cliente. Está compuesto de dos partes, la primera es la recopilación de varios elementos de teorías administrativas ya existentes que consideramos es importante incluir; la segunda parte consta de diferentes factores que hacen parte de la gestión organizacional:

1.6.1. Parte I

El nuevo modelo administrativo cuenta con un enfoque neoclásico, dado que centra su atención en la eficacia con énfasis en los resultados, en hacer las tareas correctamente, alcanzar los objetivos, proporcionar eficacia a los subordinados y optimizar el empleo de los recursos.

Estudio de aspectos individuales en el desempeño del trabajo (Enfoque humanístico):

1.6.2. Parte II

1.6.2.1. Jornada flexible

Se propone una jornada diaria de trabajo de 7 horas diarias, para ser cumplidas de lunes a viernes, con flexibilidad de una hora con respecto al tiempo de llegada a la organización. Esta jornada laboral va de la mano de un modelo de trabajo por cumplimiento de metas explicado en el siguiente apartado, el cual debe ser llevado a cabo con una reunión semanal entre jefes y empleados en donde establezcan las metas semanales y el plan de trabajo para cumplirlas.

Adicionalmente, como estímulo a los trabajadores y partiendo de los indicadores de las metas, los empleados que cumplan a cabalidad con los objetivos planteados tendrán el derecho teletrabajar escogiendo un día de la semana posterior para trabajar desde cualquier lugar que deseen por fuera de la oficina.

1.6.2.1. Administración por Cumplimiento de metas

- ❑ El proceso de establecimiento y fijación de objetivos debe ser realizado en conjunto tanto por el empleado como por su superior. La participación del empleado puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.
- ❑ Establecimiento de objetivos para cada departamento o área. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades.
- ❑ Interrelación de los objetivos de los departamentos o áreas. Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.
- ❑ Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control a partir de los objetivos trazados por cada departamento, el empleado y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento; se hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control, se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados a partir de indicadores.
- ❑ Evaluación permanente, revisión, retroalimentación y posterior reciclaje o desecho de los planes, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente.

1.6.2.2. Estilo de liderazgo

El nuevo modelo administrativo, cuenta con un estilo de liderazgo democrático planteado por Chiavenato (2000:103) , el cual tiene énfasis en los subordinados y el líder y cuenta con las siguientes características:

- ❑ El grupo debate y decide las orientaciones, estimulado y apoyado por el líder.
- ❑ El grupo sugiere pasos para alcanzar el objetivo y pide asesoría del líder, quien da algunas alternativas. Las tareas se ven desde otras perspectivas gracias a los debates.
- ❑ La división de las tareas es potestad del grupo y cada miembro es libre de escoger sus compañeros de trabajo.
- ❑ El líder se convierte en otro miembro del grupo, en animador. El líder es objetivo y se limita a los hechos en las críticas y elogios.

1.6.2.3. Estructura de la organización

Las características del modelo administrativo que proponemos sugiere una estructura lo bastante flexible como el fin de que jefes y empleados estén en constante contacto, sin embargo es importante que se establezcan claramente las directivas de la organización necesarios para ejercer el liderazgo. Por esta razón, esta estructura tiene características de una estructura matricial en cuanto hace que sea fácil agregar, remover o cambiar el foco de los equipos para reflejar nuevas directrices o cambios básicos en el tamaño del negocio, identifica rápidamente a los mandos responsables de resultados del desempeño y ayuda a los mandos a estar informados de lo que va sucediendo. Motiva la toma de decisiones y permite a los directivos destinar más tiempo a la gestión estratégica. No obstante, también cuenta

con características de la estructura funcional, que aplica el principio de la especialización de las funciones para cada tarea. Es probable que la organización sea la forma más lógica y básica de división por departamentos.

1.6.2.4. Beneficios

- Mayor satisfacción laboral y contribución con el bienestar integral de los empleados.
- Reducción de la tasa de rotación y ausentismos.
- Incremento del sentido de pertenencia y compromiso con la organización.
- Generación de valor no solo económico, sino también valor social, reflejado en el entendimiento de que el recurso con mayor prioridad dentro de la organización es el recurso humano.
- Aumento de la productividad.
- Fortalecimiento de las relaciones entre pares.
- Innovación y espacio para el desarrollo de la creatividad.
- Mejoramiento de los estándares de calidad de los procesos y actividades.

METODOLOGÍA

- 1. Método de investigación:** El método de investigación utilizado para la realización del trabajo acerca de la evaluación de la propuesta de un nuevo modelo administrativo y su posible metamorfosis, son las entrevistas exhaustivas y a profundidad con el fin de acercarnos a la realidad actual de los modelos administrativos, el papel del empleado dentro de la organización y el estudio de la productividad.

2. **Área de estudio (Población y Muestra):** Para el trabajo de campo nuestra muestra estaba conformada por nueve empresas pertenecientes a diferentes sectores productivos y de servicios, distinta razón social y diferente tamaño, lo que permitió que nuestra área de estudio fuera diversa y representativa, dado que entre nuestros principales intereses también se encuentra conocer en qué tipo de organizaciones se podría aplicar el modelo en un futuro cercano. Es importante mencionar, que a lo largo del trabajo de campo se presentaron limitaciones en la aprobación de la solicitud para las entrevistas, dado que algunas empresas no respondieron los correos enviados o manifestaron la carencia de disponibilidad de tiempo para conceder una entrevista porque tenían agendas llenas por diferentes ocupaciones, por lo anterior de las quince empresas a las que se les realizó la solicitud sólo 8 aprobaron la realización de las entrevistas.

Las empresas que conforman nuestra muestra son:

- **Corporación EKA, *Eka Corporación s.a*** es una organización que cuenta con tres unidades de negocio especializadas: Eka Cierres y Tex cintas dedicadas a producir y comercializar insumos de confección para el comercio y la industrial textil, y Kos Colombia dedicada a la fabricación y comercialización de vasos de cartón biodegradables.

- **Centro Comercial Jardín Plaza**, ubicado en el sur de Cali entre las carreras 98 y 100, cerca de la Clínica Fundación Valle del Lili, ubicado estratégicamente al estar rodeado de 6 universidades.

- **Imecol**, es una empresa que provee equipos y soluciones para el sector agroindustrial colombiano, distribuyen equipos CASE IH y entre sus servicios se encuentra la reparación de motore, componentes hidráulicos, sistemas eléctricos y de refrigeración.

- **Sr Wok**, es la cadena N° 1 de Comida Rápida Oriental en Colombia con 58 puntos a nivel a nacional, ofrecen un servicio de buffet que les permite a los clientes recibir un servicio ágil e inmediato

- **Agencia de Seguros Aroca Aristizabal**, es una agencia de Seguros, que creada para satisfacer las necesidades de las personas y las empresas con lo relacionado en seguros, administración de riesgos e inversión. Además de ser avalados por el Ministerio de Trabajo para la intermediación entre las empresas y las administradoras de riesgos laborales.

- **MassyMotors**, es uno de los conglomerados más grandes de la cuenca del Caribe. Compuesto por más de 60 empresas, Massy ofrece una variedad de productos y servicios en los sectores de seguros, automóviles, tecnología de la información, energía y equipo industrial que opera en más de 15 países, entre ellos Trinidad y Tobago, Barbados, Guyana, Jamaica, Santa Lucía, San Vicente, Estados Unidos y ahora en Colombia.

- **Colombina**, Compañía global de alimentos que ofrece innovación y el sabor de sus productos. Sustentada en una marca sombrilla fuerte, marcas reconocidas y de alto valor percibido, comercializadas eficazmente para estar al alcance de todos.
- **Evacol**, es una productora y comercializadora de zapatos de recursos, diseño, productos, tecnología, principalmente de China, para entregar, a través de canales eficientes, valor a los clientes.

Las entrevistas se realizaron a jefes de recursos humanos o a una persona perteneciente al departamento de gestión humana porque consideramos que en el momento de presentar el modelo administrativo ante la gerencia de una compañía para su posterior aprobación, debía ser una persona que conozca el recurso humano de la organización quien exponga los argumentos que muestran que un modelo enfocado en la efectiva administración del capital humano contribuye al aumento de la productividad, el desarrollo de la flexibilidad para responder a las necesidades del entorno, el aprovechamiento del conocimiento del nuevo talento humano que está surgiendo actualmente y a la reducción de la tasa de rotación laboral que contribuye a evitar mayores costos.

3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos: La técnica de recolección de datos fue un formulario de entrevista en donde se establecieron grupos de preguntas que contribuían al cumplimiento de los objetivos específicos y al objetivo general de la investigación, los cuales se daban a conocer al entrevistado al inicio de la sesión, de igual se pedía la autorización para grabar la sesión y poder realizar un mejor análisis de la información, sin pasar por alto ningún detalle.

4. Técnicas de Procesamiento y Análisis de resultados: nos apoyamos en la herramienta de Excel para clasificar la información y poder rescatar lo más importante de cada de las respuestas de los entrevistados, luego continuamos con el análisis de resultados a través de la realización de conclusiones por cada objetivo específico lo que nos permitió llevar un orden a través del cumplimiento a cabalidad de cada uno de los objetivos establecidos al inicio de la investigación, para finalmente cerrar la investigación con una conclusión general.

RESULTADOS POR OBJETIVO

Objetivo 1: Conocer el panorama general de los modelo administrativos actuales en Colombia.

- Encontramos que todas las entrevistas coincidieron en que las organizaciones especialmente las del Valle del Cauca deben migrar hacia nuevos modelos administrativos porque seis de las ocho empresas justifican que las organizaciones se han quedado en modelos pasados que no corresponden a la realidad del mercado, por lo cual una empresa debe estar en constante identificación y evaluación de nuevas formas de laboral y nuevos modelos administrativos que asumir. Es importante mencionar que tres de las ocho empresas coincidieron en que hoy en día al empleado lo mueven otras iniciativas y que los cambios en las empresas deben basarse en el bienestar y mantenimiento del mismo, por lo cual una de las principales causas de dicha migración son las nuevas formas de administrar el recurso humano, empezando por reconocer su importancia.

- En cuanto a la eficiencia en la administración del recurso humano, encontramos que cinco de las ocho empresas consideran que lo hacen eficientemente, basándose en los programas de mejoramiento que han emprendido, el conocimiento de su recurso humano a partir de la identificación de los diferentes factores demográficos que lo caracterizan como la edad, nivel académico, habilidades y conocimientos, la búsqueda de nuevos colaboradores que se adapten a la cultura organizacional de cada empresa y el trabajo con comerciales externos que ha brindado nuevas formas de administrar ese recurso humano. En contraste, las tres empresas faltantes manifestaron que intentan administrar eficientemente el capital humano pero no se encuentran en el status que se debería.
- Continuando con nuestro análisis, encontramos que las características de un modelo administrativo que contribuyen o contribuiría en el crecimiento sostenible de esta organización partiendo de la utilización del recurso humano es la capacidad y claridad de una organización para identificar sus necesidades y las de sus colaboradores. Tres empresas comercializadoras de productos afirmaron que la inclusión de beneficios o instrumentos contribuyen a aumentar la satisfacción de los empleados con el fin de reducir los índices de rotación y dos de las nueve compañías afirman que cada vez los ciclos de los empleados en especial de los jóvenes tienden a ser más cortos y los empleados antiguos por lo general comparan los beneficios que le otorgan con los beneficios de otras empresas del mismo sector. Además dos de las ocho empresas afirmaron enfáticamente que lo que contribuiría es un cambio en los altos mandos para darle la importancia al bienestar y la capacitación del personal, al igual que el reconocimiento de la importancia del departamento de recursos humanos porque es el que conoce mejor a los

colaboradores y el que contribuiría a la realización de planes efectivos siempre y cuando no sean limitados por la gerencia y se le permita una mayor toma de decisiones y no tanta consultoría.

- Al identificar las ventajas y desventajas del modelo administrativo actual de cada una de las organizaciones entrevistadas encontramos diferentes ventajas como un alto control al cumplimiento de las labores, la realización de cambios en los perfiles de cargos, la evaluación de competencias de competencias de los colaboradores y el plan de capacitación enfocado en esas competencias que se necesitan fortalecer, estructuras comprometidas y abiertas a evoluciones a través de cambios en rentabilidad, competitividad, dinamismo y la efectividad en el manejo del costo. Entre las principales desventajas se encuentran la desaprobación de algunos procesos valiosos para gestión humana, la falta de procesos de mejoramiento integral de las competencias del personal, un enfoque de cumplimiento de resultados con presión que generan en el empleado baja participación en actividades de gestión humana al no considerarlas importantes, al igual que la falta de sentido de pertenencia y aprecio por la empresa, otras desventajas son la falta de beneficios para el trabajador (operario) que motiven su lealtad.

Objetivo 2: Conocer si existe un interés de las organizaciones de realizar una evaluación y modificación constante a su modelo administrativo.

- 6 de las 8 empresas coinciden que las organizaciones de nuestra región no están preparadas para adaptarse a las formas de laboral de los millenials, manifestaron que la participación de los éstos exige mejores y novedosas formas de retener este

talento. Sin embargo, todas manifestaron que desde hace varios años el mercado laboral se ha caracterizado por una alta dinámica.

- Mientras tanto, dos de las empresas están de acuerdo en que las compañías que quieren permanecer en el mercado deben adaptarse a los cambios que les presenta el medio, uno de estos cambios se refieren a las nuevas formas de concepción profesional y personal que tiene los milenials. Así consideran, que estos nuevos retos serán enfrentados por las empresas siempre que estas vayan evolucionando paralelamente con su entorno.

Objetivo 3: Conocer acerca de la percepción de la productividad en el suroccidente colombiano.

- Dos de las empresas entrevistadas aseguraron que a pesar de que en sus procesos productivos se evalúa la productividad a través de mediciones tradicionales de relación costo/beneficio, márgenes de rentabilidad y lineamientos particulares del proceso, actualmente no se realizan evaluaciones objetivas para los procesos de naturaleza administrativa, es decir, que la gestión de las personas de soporte y staff (administrativo) no esta medida. Así, mismo se encontró que cada empresa tiene su particular medición de la productividad de acuerdo a su razón social y sus herramientas más utilizadas son las visitas de clientes, contratos cerrados, estudio de indicadores y BSC (Balance Score Card) que aportan a los objetivos de la estrategia de la empresa y medición productos/hora.
- Tres de las nueve empresas que hicieron parte de la investigación manifestaron que no realizan cambios para aumentar su productividad porque no se han estructurado periódicamente para realizar cambios, se han reconocidos como estándar en

caracterización del producto y estables en ventas o básicamente su propuesta de valor de competir con calidad y valor agregado al producto ha sido siempre la misma. Mientras que las 5 empresas restantes afirmaron realizar cambios según la dinámica del negocio, el mercado y como solución a procesos que afectan la productividad.

- Al cuestionar a las empresas entrevistadas sobre la productividad (Producto/Horas trabajadas) en Colombia, especialmente en el Valle del Cauca comparada con otros países, una empresa respondió que el colombiano es un buen trabajador y tenemos buenos niveles productivos pero no es tan productivo comparado a otros países como China, sin embargo afirmaron que las condiciones laborales en esos países no son las mejores y pueden atentar contra la integridad física y mental del colaborador. De igual manera, cuatro de las empresas coincidieron en que en Colombia no somos tan productivos a causa de los problemas en la administración de recursos públicos, la excesiva cantidad de normatividades no efectivas que además de excluir en su composición la protección al trabajador causan costos ineficientes de operación, que hacen cada vez más difícil producir en un país como el nuestro y a problemas que se presentan en países en vía de desarrollo como el nuestro.

Mientras que dos empresas aseguraron que en Colombia las empresas no son productivas porque se trabaja mucho comparado a otros países y temas como globalización y horario flexible sólo esta implementado en algunas empresas y en las culturas organizacionales del Valle del Cauca se tiende a considerar que la productividad depende de las horas trabajadas. Por último, solo una empresa que

pertenece al sector a la industria aseguradora afirmó que en Colombia las empresas si son productivas comparadas a otros países, porque la relación entre tiempo y resultado es buena.

- Todas las empresas coincidieron en que la productividad depende de la eficiencia en el uso de ese tiempo y no del tiempo laborado, dado que una persona puede permanecer horas en el trabajo pero no ser productivo, por lo cual la productividad está más en función de la utilización del tiempo que de la extensión en el uso de este recurso.

Objetivo 4: Identificar las variables que influyen directa e indirectamente en la realización del modelo.

- 4 de las 8 empresas entrevistadas manifiestan están trabajando alrededor del clima laboral desde dos puntos, uno referente a la realización de una medición periódica del mismo y el otro concerniente a la revisión de las percepciones, comunicación, liderazgo y bienestar de los colaboradores.
- 3 de las 8 empresas están trabajando alrededor del salario, tanto entendido como sistema de compensación económica como es el caso de corporación EKA y Señor Wok y salario emocional, entendido todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, siendo el caso de Evacol y Jardín plaza.
- El índice de rotación es una medida base para el departamento de gestión humana que indica si hay problemas con la percepción, sentido de pertenecía y satisfacción del colaborador hacia la empresa, influyendo negativamente en el clima laboral,

además de ser un factor que incrementa los costos laborales asociados a la contratación, 3 de las 8 empresas entrevistadas, Sr wok, Evacol y Massy group lo consideran así.

- 7 de las 8 empresas manifestaron que ha sido eficiente lo implementado en temas concernientes a recursos humanos y que están relacionados con el modelo, solo uno de estas manifestó que hay eficiencia en algunos procesos y en otros no. La rotación de personal es una medida que también utilizan para saber si las decisiones tomadas en alguna situación, con respecto al área de gestión humana, están siendo eficientes o no. Además, Alcance de objetivos, disminución de quejas y aumento de la productividad son los principales factores que tiene en cuenta estas empresas para saber si han sido productivos o no frente lo implementado.

Objetivo 5: Determinar las ventajas y desventajas del nuevo modelo administrativo.

- 4 de las 8 empresas entrevistadas manifiestan que la jornada flexible y el teletrabajo son los aspectos más difíciles de implementar, principalmente por la cultura organizacional y la falta de sentido de responsabilidad que es característico de la fuerza laboral Colombiana, Massy Group, Imecol y Colombina concuerdan con esta postura, mientras que jardín plaza manifiesta que la principal razón es la posición de los directivos frente a estos nuevos mecanismos laborales. Estas empresas están de acuerdo en que la cultura organizacional de la mayoría de compañías actualmente es muy tradicional y con algunos paradigmas.
- Corporación Eka y Evacol concuerdan con que cualquier proyecto o estrategia de gestión humana tiene que ser propuesta soportada bajo índices de rentabilidad

positivos, tiene que ser una propuesta que logre que el directivo pueda ver los resultados tangibles.

- 5 de las 8 empresas encuestadas manifiestan que la administración por objetivos es la propuesta más viable, varias de estas están enfocada a un trabajo por cumplimiento de metas, sin embargo concuerdan que este es muy particular para cada organización, además de manifestar que la reuniones semanales en algunas empresas que son de servicios podría resultar algo difícil de cumplir.
- Tres de las empresas entrevistadas coincidieron en que al modelo le falta tratar el tema de compensación económica o material, ya que solo trata acerca de temas como bienestar y salario emocional. Estos manifestaron que los incentivos más tangibles suelen ser muy motivadores.
- Dos de ellas coincidieron en que antes de cualquier implementación de un modelo nuevo, se requiere un proceso de formación para adaptar la nueva metodología de trabajo a la cultural organizacional, sin que se vean afectados temas relacionados con el clima y la percepción de los trabajadores en cuanto a su labor.
- Se han discutido temas en relación a políticas de bienestar, clima, satisfacción laboral y sistemas de remuneración.
- 3 empresas dijeron que no sería viable la implementación, el resto de empresas dijeron que sí. sin embargo todos manifestaron que le agregarían algunas condiciones que consideran necesarias para que la implementación del modelo sea efectivo en su organización.

CONCLUSIONES

- La poca permanencia de los jóvenes en las organizaciones se evidencia en las renunciaciones de este personal al año o año y medio, explicado por sus diferentes percepciones acerca del trabajo, hábitos e intereses.
- Los millenials se motivan por los retos y el aprendizaje continuo, por esto cuando ven que una organización ya no le ofrece lo anterior, optan por abandonarla.
- Las nuevas generaciones han motivado a que las organizaciones cambien. Uno de los retos en cuanto al trabajo de gestión humana es retener el talento humano, por lo que las organizaciones deben prestar especial atención a las percepciones de sus colaboradores, lo que influirá significativamente en su desempeño.
- Las empresas que no realizan cambios frecuentes para aumentar su productividad podrían caracterizarse por procesos repetitivos que conllevan a que los directivos de la compañía consideren que la productividad es influenciada por conocimientos estáticos y no por los factores que conforman el capital humano de sus empleados como sus habilidades, destrezas, debilidades, creencias, modelos mentales entre otros. Es importante mencionar que no realizar cambios puede representar una amenaza en cuanto a innovación y crear un entorno desfavorable por la rivalidad de la competencia o entrada de nuevos competidores, por lo cual es necesario que las organizaciones comprendan que el desempeño/productividad de un colaborador no está determinado solamente por sus conocimientos sino por todo su capital humano.
- La percepción de la productividad de las empresas colombianas frente a empresas de otros países se ubica generalmente en un nivel medio, dado que a

pesar que se ha logrado un buen nivel existen factores que limitan un mejor desempeño como los modelos tradicionales poco flexibles al cambio y a nuevas formas de administrar los recursos, al igual que paradigmas en la cultura organizacional que continúan anclados a modelos pasados en los que se consideraba que a mayor tiempo laborado sé es más productivo, dejando a un lado el concepto de eficiencia en el uso del tiempo.

- La medición de la productividad depende de la razón social particular de cada empresa y de los criterios e indicadores que se establezcan, sin embargo algunas empresas carecen de sistemas que evalúen la gestión del personal administrativo, lo cual puede afectar enormemente la productividad final de la empresa, dado que es en el área administrativa donde se desarrollan los planes y decisiones que posteriormente se aplican a todo el personal de la compañía, por esto es de vital importancia evaluar las capacidades y eficiencia de las áreas administrativas para desarrollar estrategias que motiven a los colaboradores a conseguir los objetivos organizacionales.
- El bienestar es uno de los temas que tiene más relevancia en el área de gestión humana, es abordado por las empresas desde diferentes aspectos como salario emocional, buenas condiciones para trabajar y justa remuneración, esto con el objetivo principal de impactar sobre el desempeño productivo de sus colaboradores. Pudimos concluir que cada empresa tiene unas características específicas que hace que varíen sus perspectivas en cuanto a ventajas o desventajas del modelo, no obstante la mayoría de estas coinciden en que los aspectos más retadores y transformadores del mismo son los más difíciles de implementar aunque puedan representar beneficios al largo plazo.

- Algunas de las empresas consideraron el modelo como ideal, pero un poco utópico, dado que se requiere procesos previos o paulatinos a la implementación del modelo para que este se adapte a las diferentes organizaciones y pueda contribuir a la eficiencia de la administración del talento humano.
- Formación con respecto a la cultura organizacional, compensación económica y resultados tangible son los aspectos que las empresas entrevistadas manifestaron como los factores que adicionarían al modelo.

CONCLUSIÓN GENERAL

Las organizaciones actuales reconocen la necesidad de migrar hacia nuevos modelos administrativos que respondan a las necesidades del mercado, para dar solución los requerimientos y problemas particulares que se presentan, sin embargo en las actividades o procesos de algunas empresas se evidencia que siguen ancladas a modelos administrativos pasados.

Las razones por las que no sería viable el nuevo administrativo propuesto, son los obstáculos para una administración eficiente del recurso humano, los cuales están representados por la falta de reconocimiento de la importancia del papel de la gestión humana, la limitación o postergación de la gerencia a los planes propuestos para potencializar el recurso humano, el liderazgo autocrático, la falta de una mejor y adecuada remuneración que valore el esfuerzo de los colaboradores y las falencias para llenar las vacantes, dado que en ocasiones es un proceso que se realiza por medio de un tercero.

También, el mercado laboral está compuesto por empresas muy antiguas que poseen una cultura tradicional por lo que les toma tiempo comprender las nuevas tendencias laborales, esto se evidenció en los resultados obtenidos de las entrevistas en los que se manifestaron que la jornada flexible y el teletrabajo son los aspectos más difíciles de implementar, principalmente por que influyen en la cultura organizacional.

Por otro lado, algunas de las organizaciones entrevistadas aseguraron que el aspecto que más aportaba a la viabilidad del modelo es la administración por objetivos porque varias de estas compañías lo tienen incorporados en sus modelos de administración, sin embargo es importante resaltar que el éxito en la implementación del modelo depende de las características particulares y la metodología de cada empresa.

Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas consideramos que se deben realizar ajustes y adicciones que contribuyan a la viabilidad del modelo, como por ejemplo una administración por objetivos mesurada que no se exceda en la presión ejercida sobre el trabajador porque se puede generar un enfoque erróneo en la tarea, dejando al lado el enfoque humanístico de la administración. También, es necesario un mayor apoyo y rapidez en los planes o procesos de gestión humana porque generalmente se considera que no contribuyen a generar valor económico, olvidando que la formación del capital humano influye en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cabe agregar que, hoy en día la relación entre el empleado y empresa ya no es unidireccional como lo fue en años pasados, en donde el trabajo satisfacía una

necesidad económica y era la empresa quien tenía el poder y de cierta forma establecía las condiciones. Actualmente, se ha dado paso a una relación en donde el trabajador tiene participación y pregunta qué tiene la empresa para ofrecerle, por esto las organizaciones tienen como tarea desarrollar estrategias para retener y fidelizar el talento humano, por lo tanto, es menester que las compañías conozcan sus colaboradores y lo que genera en ellos satisfacción y compromiso, teniendo en cuenta que los empleados jóvenes tienen un capital humano distinto y los colaboradores antiguos tienden a cuestionarse sobre los beneficios recibidos y su papel en la organización a la que pertenecen. Por último, antes de implementar cualquier modelo se debe establecer el perfil del grupo objetivo específico al que va dirigido y se debe realizar un proceso de formación de cultura organizacional, en donde en el imaginario del líder se encuentre el enfoque en el recurso humano.

ANEXOS

Guía de Preguntas Sesión de Grupo

MODELO DE NEGOCIO

Buenos días mi nombre es Valeria Gallego y mi compañera es Leidy Saavedra y vamos a hacer sesión de grupo sobre un nuevo modelo administrativo. El objetivo de esta sesión de grupo es conocer sus opiniones y percepciones acerca de la implementación de un nuevo modelo de negocio. Esta información se usará exclusivamente para fines académicos por lo cual se garantiza total confidencialidad. Es muy importante para nosotras que todos expresen libremente lo que piensan, aun cuando consideren que lo que están pensando no tiene ninguna

importancia. Esta sesión de grupo será grabada con su debida autorización, esto con el fin de no perder detalles en el momento de analizar la información. ¿Usted tiene alguna duda?

OBJETIVO GENERAL

Evaluar la propuesta de un nuevo modelo administrativo y su posible metamorfosis.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contextualizar la realidad de la práctica administrativa en Colombia.
- Determinar las ventajas y desventajas del nuevo modelo administrativo.
- Identificar las variables que influyen directa e indirectamente en la realización del modelo.
- Analizar las consecuencias que conlleva la implementación del modelo.
- Interpretar los resultados obtenidos de los estudios realizados entre ellos entrevistas (carácter cualitativo) a jefes de recursos humanos.

<p>1. Objetivo: Conocer el panorama general de los modelos administrativos actuales en Colombia.</p>

Teniendo en cuenta la afirmación de Prof. Joan E. Ricart, IESE Business School (una escuela de posgrado en dirección de empresas de la Universidad de Navarra) él afirma que un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones.

a) Considera que las organizaciones especialmente las del Valle del Cauca deben migrar hacia nuevos modelos administrativos, ¿cuáles serían las razones?

Si la respuesta es NO, por favor exponga cuáles serían los puntos a favor de los modelos existentes.

b) Cree que usted que el modelo que actualmente tiene la organización utiliza de forma eficiente el recurso humano. Cuéntenos acerca de eso

Si la respuesta es NO, qué características le añadiría.

c) Cuáles cree usted que serían las características del modelo que contribuye o contribuiría en el crecimiento sostenible de esta organización de acuerdo a su razón social.

d) Ventajas y desventajas del modelo administrativo actual de la organización.

2. Objetivo: Hay un interés de las organizaciones de realizar una evaluación y modificación constante a su modelo administrativo.

e) Teniendo en cuenta que el mercado laboral ha ido evolucionando y actualmente está conformado por los Millenianls (son los primeros en rechazar los empleos tradicionales y la educación formal como único camino. Tienden a ser menos patriotas, más innovadores), considera usted que las empresas están preparadas para adaptarse a estas nuevas formas de laboral y asumir los retos corporativos.

3. Objetivo: Conocer acerca de la percepción de la productividad en el suroccidente colombiano.

f) Cómo evalúa la organización la productividad, considera que es eficiente

- g) La organización hace Cambios para aumentar la productividad, cada cuánto?
- h) Considera que la productividad (Producto/Horas trabajadas) en Colombia, especialmente en el Valle del Cauca es lo suficientemente buena comparada con otros países.
- i) Usted considera que la productividad depende del tiempo laborado o de la eficiencia en el uso de ese tiempo.

Objetivo 4: Identificar las variables que influyen directa e indirectamente en la realización del modelo.

- j) ¿Cómo están solucionando algunas problemáticas alrededor de los temas como (clima laboral, ambiente laboral, satisfacción, jornada de trabajo)?
- k) ¿Considera que ha sido efectivo lo realizado con respecto a estos temas?

A continuación vamos a exponer un nuevo modelo administrativo que hemos venido trabajando en nuestro proyecto de grado, ya que consideramos que las organizaciones actuales deben prestar especial atención al recurso humano para el logro de los objetivos organizacionales. Las características del modelo que proponemos son las siguientes:

- Se propone una jornada diaria de trabajo de 7 horas diarias, para ser cumplidas de lunes a viernes, con flexibilidad de una hora con respecto al tiempo de llegada a la organización. Esta jornada laboral va de la mano de un modelo de trabajo por cumplimiento de metas, el cual debe ser llevado a cabo con una reunión semanal entre jefes y empleados en donde establezcan las metas semanales y el plan de trabajo para cumplirlas.
- Como estímulo a los trabajadores y partiendo de los indicadores de las metas, los empleados que cumplan a cabalidad con los objetivos planteados tendrán el derecho teletrabajar, escogiendo un día de la semana posterior para trabajar desde cualquier lugar que deseen por fuera de la oficina.
- Administración por cumplimiento de metas: establecimiento y fijación de objetivos, establecimiento de objetivos para cada departamento o área, elaboración de planes tácticos y planes operacionales y evaluación permanente, revisión, retroalimentación y posterior reciclaje o desecho de los planes.
- Estilo de liderazgo democrático: El grupo debate y decide las orientaciones, estimulado y apoyado por el líder
- Estructura organizacional flexible que permita que jefes y empleados estén en constante contacto (elementos de estructura organizacional matricial y funcional)

Objetivo 5: Determinar las ventajas y desventajas del nuevo modelo administrativo.

l) Cuáles cree usted que serían los elementos, variables y/o condiciones del modelo más difícil de cumplir de este modelo.

m) Cuáles son los elementos que tienen mayor viabilidad

n) De acuerdo a su experiencia cuáles son los elementos que usted considera que le hacen falta al modelo.

o) Nos gustaría saber si últimamente se han discutido alguno de los temas que conforman el modelo por ejemplo ambiente laboral, clima laboral, jornada etc. ¿A qué conclusión se ha llegado?

p) ¿Cree usted que en un futuro cercano sería viable implementar este modelo en esta organización? y si no es así indique por qué no lo sería.

Objetivo 6: Cerrar la discusión y agradecer.

Bueno, terminamos aquí nuestra entrevista, le agradecemos por su participación y atención, su contribución es importante para nuestro proyecto. Que tenga un buen día.

BIBLIOGRAFÍA

- Cújar, A. d., Ramos, C. D., Hernández, H. E., y López, J. M. (2013). Cultura organizacional: Evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, Universidad ICESI, 350-355.
- Denison, D.; Haaland, S. and Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the word Advances in *Global Leadership*, 3, 2005-2227.
- Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6 (2), 204-223.
- Boston Consulting Group (2008). *Creating people advantage: how to address HR challenges worldwide through 2015*. Boston.
- Urrea, F. y Arango, L. G. (2000). Culturas empresariales en Colombia. En: F. Urrea et al.. *Innovación and cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia* (pp. 41-80). Bogotá: Colciencias-Corporación Calidad.
- Helland, M.R. & Winston, B.E. (2005). Towards a deeper understanding of hope and leadership. *Journal of leadership and Organizational Studies*, 12 (2), (pp. 42-54).
- Empresas, 1. (2013). Despacho en la casa. *Semana*.
- República, R. 1. (2010). *Resolución 121 de 2010*. Bogotá.
- Arango, C. S.-T. (2013). Siemens, Unilever y Bancolombia entre las firmas que le apuestan al teletrabajo. *La República*.
- EMPLEOSCLARIN. (2016). Unilever: Los jóvenes están marcados por la cultura del cambio y la innovación.

- Varela, P. L. (s.f.). Fundamentos teóricos de la cultura desde la óptica de las organizaciones. Barranquilla, Colombia: Universidad Simón Bolívar.
- CHIAVENATO, Idalberto (2000), Introducción a la teoría general de la administración. México D.F: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Dávalos, R. M. (Julio de 2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional.
- Avella, M. E. (Junio de 2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. Bogotá, Colombia.
- Ibarz, J. M. (Marzo de 2005). Decisiones acordes con los valores corporativos. *Revista de Empresa No 11*.
- Hernández, G. C. (Junio de 2006). LA GESTIÓN HUMANA Y SUS APORTES A LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS. Bogotá, Colombia.
- Alfredo Aguirre Sádaba, D. T. (2003). *Administración de organizaciones en el entorno actual*. España: Ediciones Pirámide.
- Cardona, O. L. (2004). *Culturas empresariales en Colombia*. Pereira: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Albán, M. C. (2008). *La Cultura Del Trabajo En Colombia*. Colombia.
- Acero, H. F. (Junio de 2011). Lauchlin Currie y el desarrollo colombiano. Bogotá.
- Borbolla, J. M. (s.f.). *Administración por Objetivos*.
- Beer, M. (1997). *La transformación de la función de recursos humanos: resolviendo la tensión entre una función administrativa tradicional y una nueva función estratégica*. Gestión de recursos humanos, 36 (1), 49-56.

- Sen, Amartya (1993). *La vida y la muerte como indicadores económicos*. En: Revista Investigación y ciencia, ISSN 0210-136X, N° 202, 1993, págs. 6-13.
- Hernández, Oscar (2005). *El derecho mercantil y el derecho del trabajo: Fronteras y espacios de concurrencia*. Venezuela
- Hernández et al (2010). *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*. Colombia
 - WOK, S. (2017). *Quiénes somos*. Obtenido de <http://www.srwok.com/quienes.html>
 - ASESORES DE SEGUROS AROCA ARISTIZABAL. (2017). *Quiénes somos*. Obtenido de <http://www.aroca-aristizabal.com/quienes-somos.html>
 - IMECOL. (2017). *Quiénes somos*. Obtenido de <http://www.imecol.com/quienes-somos/>
 - TEXTIL.COM, D. (2017). *Eka corporación*. Obtenido de <http://www.directoriotextil.com/listing/eka-corporacion-cremalleras-cierres-reatas.html>
 - COLOMBINA. (2017). *Nosotros*. Obtenido de <http://www.colombina.com/corporativo/acerca.php>
 - EVACOL. (s.f.). *Nuestra empresa*. Obtenido de <https://www.evacol.com/>
 - MASSY MOTORS. (2017). *Sobre nosotros*. Obtenido de <http://www.massymotors.co/#about>

