

PERSPECTIVAS GERENCIALES

Desafíos empresariales y socioeconómicos

Compiladores:
Ana Cristina Galvis Galvis
Carlos Eduardo García Mahecha

PERSPECTIVAS GERENCIALES

Desafíos empresariales y socioeconómicos

Compiladores

**Ana Cristina Galvis Galvis
Carlos Eduardo García Mahecha**

Perspectivas gerenciales: Desafíos empresariales y socioeconómicos.

© Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - UNICATÓLICA, 2024.

Cali, Colombia

pp. 367. 17x24 cm

Incluye referencias bibliográficas

e-ISBN: 978-628-96094-4-8

Primera edición / octubre de 2024

Palabras clave: 1. Innovación empresarial - 2. Transformación socioeconómica -
3. Optimización - 4. Mejora continua.

© **Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - Unicatólica Cali**

www.unicatolica.edu.co

Carrera 127 No. 12-459 - Campus Pance

Cali - Colombia

Canciller

Mons. Luis Fernando Rodríguez Velásquez

Rector

Pbro. William Antonio Correa Pareja

Vicerrectora académica

María Isabel García

Editor Sello Editorial

Wilson Martínez Guaca

Gestión Editorial

Unicatólica Cali

Diseño de portada y diagramación

G&G Editores - Cali

Corrección de estilo

Universidad Pontificia Bolivariana,
seccional Palmira

Foto de portada

Imagen generada por Meta AI

Autores

© Sánchez Mejía, Estefhany

© Valencia Giraldo, Vivian Patricia

© Pino Durán, Lizbeth

© Tobar Torres, Victoria Eugenia

© Rodas Galindo, Daniela

© Galvis Galvis, Ana Cristina

© Restrepo Salazar, Edwin Fernando

© Cubillos Borrero, Marlon Andrés

© Salazar Valencia, Paola Andrea

© Reyes Guayara, Adriana María

© Perea Sinisterra, Hanina Offir

© Hernández Arias, Beatriz Elena

© Acuña Hernández, Orlando Enrique

© Salcedo Moncada, Bryan Fernando

© Valdés García, Edwar Henry

Contenido

Acerca de este libro 7

PARTE I

INNOVACIÓN EMPRESARIAL:

MODELANDO EL FUTURO 13

Capítulo I

Elementos para la generación de un modelo de negocio para la creación de una empresa de servicios de aseo formal para personas naturales en los estratos 4, 5 y 6 de Palmira, Valle del Cauca, en el año 2023 15

Resumen 15

Introducción 16

Problema 17

Metodología 21

Marco teórico 23

Antecedentes 33

Resultados 41

Conclusiones 58

Discusión 59

Referencias. 60

Capítulo 2

<i>Modelo de negocio para la creación de un hotel que ofrezca el mejor servicio de alojamiento en la ciudad de Buga en el año 2023.</i>	65
Resumen	65
Introducción	66
Problema	67
Metodología	70
Marco teórico	72
Antecedentes	80
Resultados	86
Conclusiones	103
Referencias.	105

Capítulo 3

<i>Modelo de negocio para el autoabastecimiento de fruta orgánica deshidratada por parte de Agrícola Himalaya S. A</i>	109
Resumen	109
Introducción	110
Problema	111
Metodología	112
Marco teórico	114
Antecedentes	117
Resultados	119
Conclusiones	142
Referencias.	143

PARTE 2

EVALUACIÓN CRÍTICA Y TRANSFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA	145
---	-----

Capítulo 4

<i>Análisis crítico frente a las garantías del proceso electoral de las elecciones para el Congreso de la República 2022</i>	147
--	-----

Resumen	147
Introducción	148
Problema	151
Metodología	152
Marco teórico	153
Resultados	176
Conclusiones	183
Referencias.	186

Capítulo 5

<i>Propuesta para potenciar la vigilancia y control de la gestión fiscal en el Valle del Cauca.</i>	191
Resumen	191
Introducción	193
Problema	194
Marco teórico	198
Metodología	202
Resultados	203
Conclusiones	215
Referencias.	223

PARTE 3

OPTIMIZACIÓN ORGANIZATIVA

Y MEJORA CONTINUA	227
-----------------------------	-----

Capítulo 6

<i>Estrategia de gestión del conocimiento para fortalecer el eje cultura de compartir y difundir del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en la división de servicio al ciudadano de la DIAN Palmira.</i>	229
Resumen	229
Introducción	230
Problema	232
Metodología	234

Marco teórico	236
Antecedentes	240
Resultados	243
Conclusiones	263
Referencias.	267

Capítulo 7

<i>Formulación de un plan de acción que permita contrarrestar las debilidades y mantener las fortalezas del clima organizacional, satisfacción laboral y servicio al cliente en un centro de diagnóstico automotor de la ciudad de Palmira</i>	271
Resumen	271
Introducción	272
Problema	274
Metodología	275
Marco teórico	278
Antecedentes	283
Resultados	290
Conclusiones	302
Referencias.	306

Capítulo 8

<i>Transformando el ambiente laboral: una propuesta de mejora del clima organizacional en una empresa vallecaucana</i>	313
Resumen	313
Introducción	315
Problema	316
Metodología	319
Antecedentes	320
Marco teórico	324
Resultados	338
Conclusiones	359
Referencias.	362

Acerca de este libro

En el tejido complejo de la gestión empresarial y el panorama socioeconómico, se gestan retos que exigen enfoques innovadores y análisis críticos. *Perspectivas gerenciales* es un compendio que se adentra en este mundo dinámico, ofreciendo una diversidad de miradas y soluciones. Desde la confección de modelos empresariales disruptivos hasta la evaluación profunda de procesos electorales y la proposición de estrategias para mejorar la gestión fiscal, cada capítulo es un portal hacia un ámbito específico de desafíos y soluciones.

Las secciones de este libro abarcan tres esferas cruciales. En la primera, se explora el terreno de la innovación empresarial con propuestas tangibles y viables. Desde la concepción de empresas de servicios a la planificación detallada de hoteles de excelencia, estas ideas representan la materialización de visiones estratégicas en el entorno competitivo.

En la segunda sección, el enfoque se desplaza hacia la evaluación crítica y la formulación de soluciones para problemas socioeconómicos. Aquí se destaca el análisis minucioso de procesos electorales y propuestas concretas para potenciar la vigilancia y el control en la gestión fiscal. Cada capítulo no solo es un estudio independiente, sino también una pieza integral que contribuye a un panorama amplio y detallado de desafíos contemporáneos.

Finalmente, la tercera sección abarca estrategias para mejorar la eficiencia y el rendimiento en entornos laborales. Los capítulos presentan soluciones específicas para fortalecer la gestión

del conocimiento, mejorar el clima laboral y potenciar la satisfacción del cliente en distintos contextos organizativos.

Capítulo 1: elementos para la generación de un modelo de negocio para la creación de una empresa de servicios de aseo formal para personas naturales en los estratos 4, 5 y 6 de Palmira, Valle del Cauca, en el año 2023. El objetivo de la investigación fue identificar los elementos necesarios para la generación de un modelo de negocio para una empresa de servicios de aseo formal para personas naturales en los estratos 4, 5 y 6 de Palmira, Valle del Cauca, año 2023. Metodológicamente se procedió desde una investigación mixta con enfoque descriptivo. Los resultados obtenidos permitieron validar el interés de propietarios e inquilinos por contratar servicios de aseo al hogar y por otro, lado la capacidad de pago de los potenciales clientes.

Capítulo 2: modelo de negocio para la creación de un hotel que ofrezca el mejor servicio de alojamiento. Este estudio se centra en diseñar un modelo de negocio para un hotel en Buga en 2023. Se utilizó un enfoque cualitativo, analizando la literatura empresarial y desarrollando prototipos de lienzo. Los resultados destacan la necesidad de atraer turistas para permanecer más tiempo y diversificar los atractivos de la ciudad.

Capítulo 3: modelo de negocio para el autoabastecimiento de fruta orgánica deshidratada por parte de Agrícola Himalaya S. A. El objetivo de este estudio fue analizar la viabilidad de un modelo de negocio para el autoabastecimiento de fruta orgánica deshidratada por parte de Agrícola Himalaya. Se utilizó un enfoque de investigación mixto. El modelo de negocio es viable desde los puntos de vista operacional, financiero y del inversor.

Capítulo 4: análisis crítico frente a las garantías del proceso electoral de las votaciones para el Congreso de la República 2022. El objetivo general es analizar la aplicación de la legislación electoral colombiana frente a las garantías en el proceso electoral legislativo 2022. Se logra evidenciar la debilidad en la estructura administrativa y funcional de las autoridades electorales, así como

una escasa participación ciudadana en el ejercicio de los comicios legislativos, por lo cual es necesario establecer que el análisis de la aplicación de las garantías electorales amerita una estimación profunda para garantizar cada vez mayor transparencia y competencia igualitaria en la lucha por el poder y la gobernabilidad.

Capítulo 5: propuesta para potenciar la vigilancia y control de la gestión fiscal en el Valle del Cauca, se muestra que existen obstáculos socioeconómicos, políticos y administrativos que imposibilitan el fortalecimiento y mejoramiento de la vigilancia y control de la gestión fiscal en el Valle del Cauca, resaltando factores objetivos como son la falta de credibilidad en los órganos de control, la corrupción administrativa y la situación financiera inviable. El objetivo general es analizar una propuesta de mejoramiento de la vigilancia y control de la gestión fiscal en el Valle del Cauca, a partir del marco jurídico, político y socioeconómico que lo sustentan. Para ello, la metodología utilizada será de orden cualitativo, mediante la técnica del análisis documental; el método utilizado es el hermenéutico pues se realizará una búsqueda bibliográfica y de fuentes del derecho relacionadas con la vigilancia y control de la gestión fiscal territorial en Colombia.

Capítulo 6: estrategia de gestión de conocimiento para fortalecer el eje cultura de compartir y difundir del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en la división de servicio al ciudadano de la DIAN Palmira. Propuesta de estrategia de gestión del conocimiento que contribuya al fortalecimiento del eje cultura de compartir y difundir conocimiento del MIPG en la DSC-DIAN Palmira. Etapas: diagnóstico, guía de acciones y lineamiento de directrices para su funcionalidad. Se obtiene un esquema integrador que orienta y apoya acciones de aprendizaje.

Capítulo 7: formulación de un plan de acción que permita contrarrestar las debilidades y mantener las fortalezas del clima organizacional, satisfacción laboral y servicio al cliente en un Centro de Diagnóstico Automotor de la Ciudad de Palmira, planteó como objetivo reconocer cuáles son las debilidades y fortalezas en

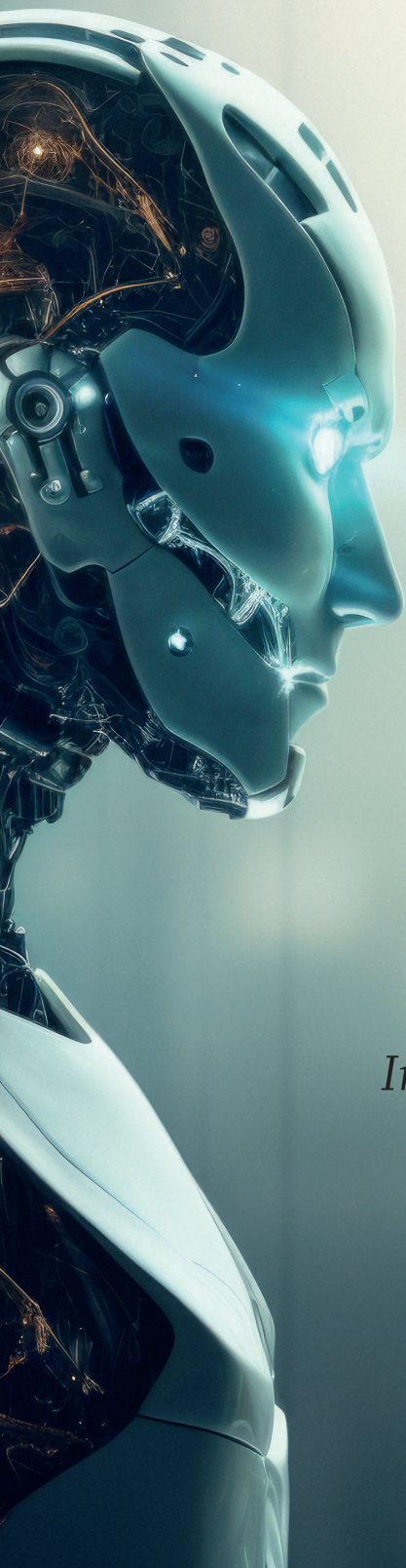
el clima organizacional, satisfacción laboral y servicio al cliente en un Centro de Diagnóstico Automotor, para formular un plan de acción que permita contrarrestar las primeras y mantener las segundas. Para dar cumplimiento a los objetivos se definió una ruta metodológica cuantitativa, para la cual se aplicaron tres instrumentos con una escala de medición tipo Likert.

Capítulo 8: transformando el ambiente laboral: una propuesta de mejora para el clima organizacional en una empresa vallecaucana. Plantea una propuesta de mejora del clima organizacional para una empresa ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, debido a la importancia de fortalecer el trabajo en equipo, aumentar el rendimiento de los colaboradores, fomentar la confianza para enfrentarse a los retos del entorno, mejorar la satisfacción en el cumplimiento de los deberes, promover la necesidad por hacer las cosas bien y aportar crecimiento y competitividad. Para cumplir con el propósito de la investigación, inicialmente se construyó un diagnóstico situacional a través de una matriz DOFA y se procedió a determinar los factores que están afectando directamente el clima organizacional de la unidad de negocio, mediante la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer aplicado a treinta (30) colaboradores que abarcó siete (7) dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Los resultados de la investigación evidenciaron la necesidad de crear un sistema de comunicación organizacional efectiva, realizar un plan de adecuación del ambiente físico que sea seguro (ergonómico), desarrollar jornadas de capacitación y entrenamiento, diseñar un plan de incentivos para los colaboradores en pro de aumentar la competitividad y disminuir los índices de rotación del personal y construir un plan carrera con el objetivo de motivar e implicar a los colaboradores.

La síntesis de estas investigaciones brinda una guía esencial para líderes, gerentes y profesionales en busca de soluciones prácticas y visionarias para optimizar la eficiencia en sus respectivas organizaciones. Al sumergirse en este compendio, los lecto-

res descubrirán estrategias probadas y recomendaciones valiosas que pueden aplicarse para impulsar la excelencia operativa y el crecimiento sostenible en un mundo empresarial en constante evolución.

Perspectivas gerenciales busca ser una guía que inspire, cuestione y proponga, dirigida a académicos, profesionales y emprendedores deseosos de explorar los entresijos de la gestión moderna y encontrar estrategias aplicables en el complejo lienzo empresarial y socioeconómico actual.



Parte I
*Innovación empresarial:
modelando el futuro*

En esta sección se presenta la innovación disruptiva en el ámbito empresarial. Cada capítulo es una exploración de nuevas oportunidades de negocio. Desde el minucioso diseño de una empresa de servicios de aseo hasta la meticulosa planificación de un hotel que redefinirá los estándares de alojamiento, esta sección representa un laboratorio de ideas donde se moldea el futuro de la gestión empresarial. Aquí, la creatividad y la visión estratégica se fusionan para crear modelos de negocio innovadores, ofreciendo una perspectiva fresca y realista para abordar los desafíos del mercado actual.

CAPÍTULO I

Elementos para la generación de un modelo de negocio para la creación de una empresa de servicios de aseo formal para personas naturales en los estratos 4, 5 y 6 de Palmira, Valle del Cauca, en el año 2023

Estefhany Sánchez Mejía¹

Ana Cristina Galvis Galvis²

Vivian Patricia Valencia Giraldo³

Resumen

El objetivo de la investigación fue identificar los elementos necesarios para la generación de un modelo de negocio para una

-
- 1 Administradora de Empresas - Estudiante de Maestría en Administración; Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Palmira, Colombia. E-mail: estephany.sanchez@upb.edu.co - ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3997-4923>
 - 2 Administradora de Empresas - Magíster en Administración - Docente de la Facultad de Administración de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Palmira, Colombia. E-mail: anacristina.galvis@upb.edu.co - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1306-8552>
 - 3 Administradora de Empresas - Especialista en Cooperación Internacional y Gerencia Social- Magíster en Administración - Directora de la Facultad de Administración de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Palmira, Colombia. E-mail: vivian.valencia@upb.edu.co - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5076-7264>

empresa de servicios de aseo formal para personas naturales en los estratos 4, 5 y 6 de Palmira-Valle del Cauca, año 2023. Metodológicamente se procedió desde una investigación mixta con enfoque descriptivo. Los resultados permitieron validar el interés de propietarios e inquilinos por contratar servicios de aseo al hogar y por otro lado la capacidad de pago de los potenciales clientes.

Palabras clave: modelo de negocio, aseo formal, PESTEL, Benchmarking.

Abstract

The objective of the research was to identify the necessary elements for the generation of a business model for a formal cleaning services company for individuals in strata 4, 5 and 6 of Palmira-Valle del Cauca, year 2023. Methodologically, we proceeded from a mixed research with a descriptive approach. The results obtained allowed validating the interest of owners and tenants to hire home cleaning services and on the other hand, the payment capacity of potential customers.

Keywords: business model, formal cleaning, PESTEL, Benchmarking.

Introducción

El aseo del hogar es una actividad que constituye un pilar importante en la tranquilidad de las familias colombianas, toda vez que de preservar un hogar organizado dependerá la tranquilidad y salud mental de los miembros de la familia cuando llegan de largas jornadas de trabajo. No obstante, la actualidad laboral y las dinámicas del mercado han llevado a que los roles tradicionales a través de los cuales las mujeres desarrollaban las labores de aseo y arreglo del hogar, mientras los hombres laboraban fuera de casa, se han ido transformando, como sostiene Castañeda (2017). De allí que el aseo formal de la casa ya no constituya una

prioridad para las mujeres y con ello se delegue esta necesidad a personal informal, el cual muchas veces opera desde una baja capacidad para satisfacer los requerimientos del cliente (Vásquez *et al.*, 2016).

A partir de lo dicho, se consideró como objetivo general, identificar los elementos necesarios para la generación de un modelo de negocio para la creación de una empresa de servicios de aseo formal para personas naturales en los estratos 4, 5 y 6 de Palmira-Valle del Cauca, año 2023. Como objetivos específicos, se partió del análisis del entorno a través de la herramienta PESTEL, posteriormente, un análisis de la competencia, a través de un estudio tipo Benchmarking. Finalmente, se identificaron las necesidades y referentes de los clientes potenciales.

Estructuralmente la investigación parte de la presente introducción, para dar paso al planteamiento, descripción y sistematización del problema. Posteriormente se presenta la metodología, que da cuenta del enfoque, participantes y técnicas para la recolección de información, a partir de encuestas; el marco teórico y la revisión de antecedentes, para seguir con los resultados. Finalmente, se plantean un conjunto de conclusiones y discusión que sintetizan los hallazgos y posibilitan al lector identificar datos puntuales sobre cada uno de los capítulos, así como posibilidades a futuro para fortalecer el trabajo de investigación realizado.

Problema

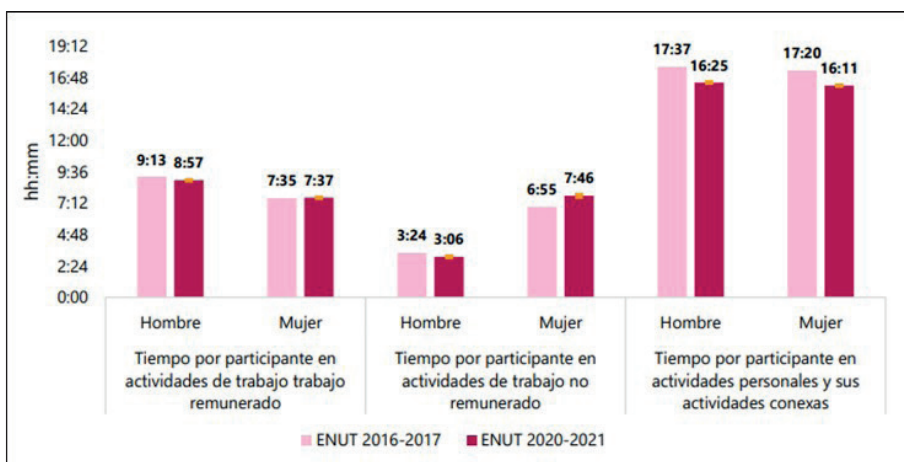
Descripción del problema

Históricamente, las estructuras familiares colombianas han enfrentado modificaciones, máxime en lo que respecta al papel de las mujeres en el hogar, pues al adentrarse en los procesos productivos y aportar a la economía del país, se reconoce que al menos un 40% de su tiempo en el día se dedica al trabajo en alguna actividad económica, formal o informal (Esguerra *et al.*, 2017).

Así mismo, según la Encuesta de Uso del Tiempo, hombres y mujeres presentaron un manejo de tiempo en otras actividades no remuneradas, así como de tipo personal, como se indica en la Figura 1.

Figura 1

Tiempo promedio de uso del tiempo entre 2016-2021.



Nota. Datos tomados de Dane (2021).

El deseo de superación de las mujeres, a lo largo del siglo XXI, ha motivado el surgimiento de otras problemáticas que se pueden asociar con el cumplimiento de tareas en los hogares, como menciona Castañeda (2017):

La profesión y el trabajo son ahora parte fundamental de la constitución de los sujetos femeninos; en algunos casos, la actividad profesional es el eje articulador de dicha configuración identitaria. Una de las implicaciones de que el trabajo profesional sea el eje organizador de la vida y configurador de las identidades es la forma en que las mujeres profesionistas que trabajan conciben su “tiempo libre” y el cómo construyen y experimentan lo privado en sus espacios doméstico e íntimo. (p. 123)

En ese sentido, surge la necesidad de mejorar los servicios de aseo domiciliario que se prestan en los hogares de municipios como Palmira, donde los estratos 3, 4 y 5 representan al menos 5747 hogares, según cifras de la Cámara de Comercio de Palmira (2020).

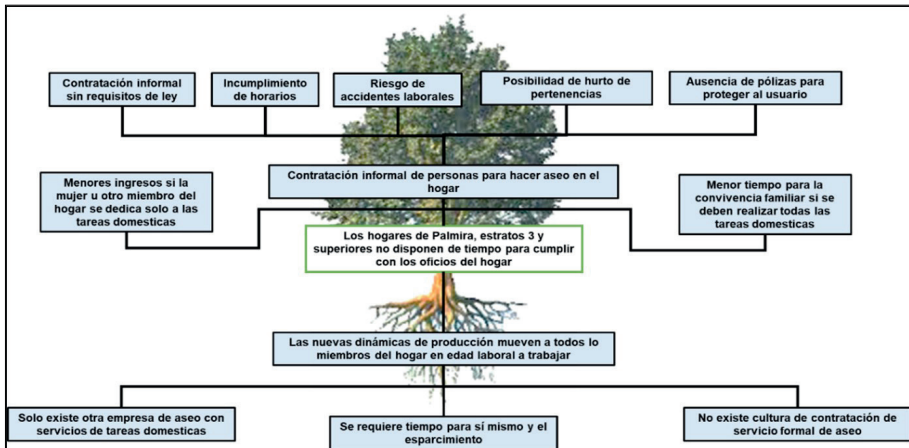
Ahora bien, pese a la existencia de poco tiempo para las labores del hogar entre miembros de una familia, por el ingreso de la mujer al mercado laboral, siendo sobre ella que recaía esa obligación, Palmira expone poca presencia de servicios formales de aseo domiciliario; de allí que la responsabilidad del aseo queda delegada a personas que prestan el servicio de manera informal; esto, como mencionan Vásquez *et al.* (2016), conlleva una baja capacidad operativa, así como falta de personal capacitado.

Otras investigaciones semejantes, sostienen que el mal manejo de los aseos domiciliarios, pueden acarrear riesgos para los usuarios, toda vez que al no ser entidades formalmente constituidas las que prestan el servicio, se pueden dar daños a la propiedad; considerando que las labores se realizan sin presencia de las familias, dado que todos aquellos en edad laboral suelen estar inmersos en el mercado y los menores asisten a las escuelas (Esguerra *et al.*, 2017; Cruzaty, 2011). Frente a esta situación se propone la implementación de un servicio integral, que pueda ser apoyo confiable para los usuarios de una ciudad en crecimiento como lo es Palmira, en donde los servicios de aseo público funcionan de manera adecuada (Veolia, 2021).

Para el análisis de la situación problemática se utilizó la metodología del árbol de problemas, identificando como problema central que las personas disponen de menor tiempo para realizar las labores del hogar, específicamente en personas naturales de los estratos 4, 5 y 6. Las causas de este problema central principalmente en las nuevas dinámicas de producción que mueven a la mayoría de miembros de la familia a ingresar al mercado laboral, incluyendo a la población femenina, quedando así un vacío en la responsabilidad del aseo, pues en décadas pasadas la madre,

abuelas y otras mujeres del hogar hacían las labores mientras los hombres iban al trabajo, así mismo no hay una amplia oferta de empresas, salvo Serviaseo, una empresa de servicios generales que desde 2018 tiene operaciones en la ciudad de Palmira (Serviaseo, 2019); sumado a esto, no existe la cultura de contratar el servicio de aseo de manera formal, dado que el valor comercial del servicio informal de aseo suele ser menor, así se expone en la Figura 2.

Figura 2
Árbol de problemas.



Nota. La figura corresponde al árbol de problemas relacionados con los oficios del hogar.

Igualmente, se identificaron como efectos o consecuencias directas del problema central, la contratación informal de personas, con subsecuentes efectos tales como:

- Contratación informal sin garantías de ley para el trabajador.
- Riesgos de accidentes laborales sin respectiva ARL del trabajador.
- Los clientes que toman el servicio de manera informal corren riesgo de robo dentro de sus hogares por parte de los profesionales del aseo.

- Cuando se toma el servicio de manera informal si el profesional del aseo ocasiona un daño no existe una póliza que lo ampare.
- Poco tiempo para compartir en familia si se decide realizar las tareas personalmente.
- Menores ingresos si la mujer se queda en el hogar desempeñando labores domésticas.

Metodología

Enfoque y diseño de investigación

El desarrollo del proyecto parte de un estudio descriptivo, en tanto se busca identificar los elementos necesarios para la creación de una empresa de servicios de aseo formal para personas naturales en los estratos 4, 5 y 6. Un enfoque descriptivo, según Hernández (2018), busca recolectar información sin incidir en el entorno, así, la interacción con un grupo de personas o información documental, sirve para tomar como punto de partida hacia otros objetivos. Para el caso, se pretende obrar desde un diseño mixto, tomando componentes cualitativos y cuantitativos, referidos a las particularidades de los clientes y a las proyecciones de precios.

Población

Ahora bien, la población acorde a los barrios mencionados, en relación con número de habitantes, estrato y cantidad de residencias, según cifras del año 2021 compiladas por la Cámara de Comercio de Palmira (2022). De la cual se extrae una población de 14971 personas, entre los cuales existe un potencial de clientes para el negocio propuesto sobre de servicios de aseo domiciliario, para lo cual se procede con la extracción de una muestra que sea significativa y acorde.

Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se parte de considerar que se trata de una población finita, tomando los datos de la Cámara de Comercio de Palmira (2022); se utiliza la siguiente ecuación planteada por Hernández (2018) para la selección de este tipo de muestras:

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

En donde:

e: margen de error, para el caso 7%

N: población objeto de estudio, es decir, 14 971

p: probabilidad que ocurra 50%

q: probabilidad que no ocurra 50%

Z: nivel de confianza, que se toma en un 95%, equivalente a 1.96

Así, la muestra seleccionada es de 375 personas, adultas, habitantes de estratos 3-4 de la ciudad de Palmira.

Técnicas o instrumentos de recopilación de la información

Para el caso, se procederá con la aplicación de una encuesta virtual que los participantes podrán responder en línea a través de formulario de Google. Centrada en las temáticas de servicios de aseo doméstico, necesidades de tiempo, confianza en servicios externos.

Validación de la encuesta

Con el fin de darle validación a la encuesta, se procedió desde dos instancias, por un lado, la revisión de expertos, por tres docentes de la Universidad Pontificia Bolivariana, quienes evaluaron los componentes de adecuación y pertinencia para cada pregunta

a partir de una escala de Likert, emitiendo recomendaciones que fueron asumidas para el mejoramiento del cuestionario.

Posteriormente se procedió con la implementación de una prueba piloto que incluyó a 10 participantes. Las respuestas obtenidas fueron validadas tras establecer el alfa de Cronbach, cuyos rangos de confiabilidad se encontraron dentro de lo válido para el desarrollo total de la encuesta.

El resultado del coeficiente de alfa de Cronbach debe estar entre 0 y 1. Si el valor obtenido es menor a 0.7, es posible que las preguntas de la encuesta no midan adecuadamente la variable que se busca medir. Expone en primera instancia los datos tabulados. Omitiendo dos preguntas, que no se tuvieron en cuenta por parte de los participantes. Se puede evidenciar que el valor obtenido fue de 0.9 de allí que se pueda considerar válida la encuesta.

Marco teórico

Para el cumplimiento de los objetivos planteados, se tuvieron en cuenta tres referentes teóricos: conceptualización de la idea de negocio, elementos para la generación de una idea de negocio y, por último, metodologías que apoyan la gestión de proyectos.

Concepto de una idea de negocio

Para implementar una idea de negocio que se fundamente en parámetros viables, resulta oportuno analizar los lugares de los cuales provienen las oportunidades, generalmente suelen ser de tres fuentes posibles, como indican González *et al.* (2017):

- Solucionar problemas existentes de un grupo de usuarios o clientes.
- Cubrir necesidades insatisfechas por el mercado actual.
- Responder a pasiones o motivaciones de los consumidores o usuarios. (p. 36)

Frente a estas posibilidades, se debe proceder con creatividad e innovación; de esta manera la idea de negocio se apoyará

en una buena oportunidad y estará acorde con las tendencias del mercado; los autores mencionados recomiendan, para idear adecuadamente:

- Examinar necesidades o motivaciones de las personas no cubiertas actualmente con productos o servicios.
- Rodearse de gente creativa.
- Observar el entorno y analizar los factores de cambio.
- Observar aficiones y *hobbies* de las personas.
- Analizar negocios exitosos en el extranjero.
- Aliarse con la tecnología. (p. 37)

Conforme a lo dicho, la idea de negocio supone un análisis del entorno, buscando aquello que se puede mejorar o que no se está supliendo. Para el caso del proyecto a emprender, se hace evidente una necesidad insatisfecha, a la par que se soluciona un problema existente, pues el servicio de aseo domiciliario, prestado por profesionales garantiza mejor servicio y calidad (Mastrantonio *et al.*, 2016).

Sobre el servicio doméstico como idea de negocio, diversos estudios de tipo económico y administrativo, reconocen el potencial de rentabilidad que tiene esta actividad, dado que las familias contemporáneas suelen carecer de tiempo para el desarrollo de tareas que, en principio pueden omitirse y, posteriormente delegarse; Arango (2021) sostiene que a nivel nacional:

Tener empleada o empleado de servicios domésticos en los hogares, es una práctica muy frecuente, sobre todo en la población urbana dado que las mujeres son quienes se encargan generalmente de estas actividades y en el área urbana salen a trabajar a diferentes empresas con empleos formales. (p. 42)

Así mismo, es oportuno aclarar que el servicio doméstico no solo remite a la limpieza del hogar, aunque este sea el renglón más común, definiéndose las actividades asociadas de la siguiente manera:

Limpieza de espacios: estas actividades se componen generalmente de la limpieza de pisos (barrer, trapear, encerar), sacudir techos, paredes, mesas, decoraciones; así mismo, incluyen el lavado y planchado de ropa (con apoyo mecánico o no). (Arango, 2021)

Modelo para el desarrollo de una idea de negocio

En cuanto a los modelos existentes para el desarrollo de una idea de negocio, se cuenta con diversas posibilidades, todas ellas viables, en la medida que se tenga claro lo que se desea hacer, cómo, cuándo, hacia quién dirigirse, etc. (Sanabria, 2010). A continuación se presentan los elementos a tener en cuenta para el desarrollo de la propuesta.

Análisis del entorno PESTEL: Mercado (2014) sostiene que un análisis PESTEL debe ser entendido como una herramienta dentro del marketing utilizada para para el análisis y monitoreo de los factores macroambientales que impactan una empresa o futura idea de negocio. Los componentes del PESTEL, son descritos por Kotler y Armstrong (2013) de la siguiente manera:

Factores políticos: se encaminan a determinar la manera en que la intervención del gobierno podría incidir en el desempeño y funciones de la organización, ya sea a través de leyes y políticas gubernamentales. Ejemplo de ello son las políticas fiscales, subsidios, convenios comerciales. En síntesis, es toda ley que pueda afectar las operaciones de la empresa.

Factores económicos: se refiere a las variables macroeconómicas a nivel nacional y, de ser necesario internacional, que podrían mejorar o limitar el desempeño de una organización. Algunos ejemplos de estas variables son el Producto Interno Bruto, tasas de desempleo, Índice de Precios al Consumidor.

Factores sociales: son factores diversos dentro de las comunidades donde podrá operar las organizaciones, incluyendo: religiones, creencias, aspectos culturales, intereses, gustos y preferen-

cias de las personas. En suma, estos elementos pueden afectar, tanto de forma favorable como desfavorable el logro de objetivos; es importante también tener en cuenta que los aspectos sociales se modifican paulatinamente.

Factores tecnológicos: son elementos vitales dentro de las organizaciones, ante los avances en innovación que se dan en el mercado, dentro de cualquier sector de negocio. Una adecuada innovación podrá propiciar grandes beneficios en las organizaciones que los aprovechen e integren a sus objetivos. No obstante, las organizaciones que se quedan obsoletas por falta de innovación, pueden perder competitividad. Así mismo se suman los softwares, plataformas digitales, etc.

Ecológicos o ambientales: tienen que ver con todo lo tocante al medioambiente, es decir la regulación gubernamental o las tendencias sociales que se direccionan a la protección de los ecosistemas. También pueden incluirse leyes sobre gestión de residuos, emisiones de gases, usos de energías alternativas, etc.

Factores legales: se refiere a las leyes que la empresa debe cumplir por obligación; existiendo leyes que podrían tener impactos perjudiciales en los procesados tanto nacionales como en intereses internacionales, algunas de estas leyes son: propiedad intelectual, seguridad social, salarios, licencias y permisos, entre otros.

Análisis de la competencia - Benchmarking: recientemente, esta herramienta ha empezado a reportar amplia importancia para las organizaciones, toda vez que se trata de un proceso en el que se sistematiza información para evaluar los productos, servicios, precios, y procesos que desarrollan organizaciones conocidas dentro del mismo sector económico de la empresa que lo realiza (Briones *et al.*, 2021). Así mismo, Marciniak (2016) agrega que esta herramienta permite la comparación de las organizaciones competidoras, facilitando así la interpretación de las acciones que realiza la misma organización evaluadora.

Entre tanto, al hacer un análisis del sector de turismo, Carpio (2008) sostiene que el estudio de competidores bajo la metodología Benchmarking, supone las siguientes fases:

Selección de parámetros de referencia: es decir, los indicadores de competitividad considerados relevantes para el sector productivo que se está analizando.

Recopilación de información: se debe ubicar información de los parámetros seleccionados, particularmente entre empresas que tengan alto nivel de competitividad.

Elaboración del reporte: se realiza un cuadro comparativo para la evaluación de las diferencias.

De esta manera, el resultado mostrará cómo lo hacen las empresas del sector y a partir de allí se obtienen herramientas para el diseño o rediseño de objetivos.

Generación del modelo de negocio

Modelo de negocio CANVA: herramienta ampliamente utilizada para crear modelos de negocios de forma simplificada, con la implementación de esta técnica se logra visualizar los principales aspectos que componen un negocio, teniendo presente la propuesta de valor, el modelo CANVA permite plasmar la idea de un proyecto a un modelo empresarial más sólido, la flexibilidad de la herramienta permite realizar cambios a medida que surgen ideas (Ferreira Herrera, 2015). Los beneficios que trae consigo el uso del modelo son la mejora en la comprensión de la idea inicial, permite identificar puntos de enfoque y realizar un análisis estratégico (Osterwalder y Pigneur, 2009).

A su vez el Lean CANVA es un sistema utilizado por las empresas para reconocer las necesidades del cliente y con base a las retroalimentaciones modificar el producto, lo que permite industrias adaptarse a las demandas del mercado, se basa principalmente en el aprendizaje validado, es decir, verificar poco a poco cada hipótesis antes de obtener un resultado final, el objetivo de implementar

una *Startup* es identificar productos innovadores que enfaticen con los consumidores para su compra rápida (Ries, 2011).

Dentro del método *Lean Startup* se pueden distinguir tres técnicas que permiten la síntesis sobre la percepción de los consumidores hacia el producto, primero el desarrollo de clientes lo que permite comprobar la satisfacción de las necesidades del cliente; segundo *Modelo CANVA* permite diseñar un modelo de negocio dinámico y visual plasmado en un lienzo y por último, técnicas ágiles para mejoras, a partir de herramientas de comunicación dinámicas (Carazo, 2017).

Ries (2011), propone tres pasos dentro del circuito *Startup*, los cuales deben ser desarrollados en el menor tiempo posible y con una inversión mínima, el primer paso se basa en construir un producto viable y mínimo que permita posteriormente recoger información necesaria para realizar próximos cambios; como segundo momento se establece el medir la satisfacción de los clientes y tercero, el aprendizaje pues dentro del circuito se busca identificar si es viable el negocio o si se deben seguir generando cambios importantes en el producto. Como síntesis, esta metodología permite a los negocios a través de un circuito ágil validar el nivel de satisfacción de los clientes y su impacto en el mercado, con ello generar cambios pertinentes para que el producto innove; de este modo, incrementar ventas en poco tiempo dejando como resultado una mejora notable en la economía de la empresa (Lozano Chaguay *et al.*, 2019).

El modelo CANVA está conformado por nueve bloques que permiten sintetizar la información general del proyecto empresarial y de este modo, identificar un modelo de negocio. A continuación, se explican cada uno de los componentes propuestos por Osterwalder y Pigneur (2009):

Segmento de mercado: grupos de personas o entidades a quienes se dirige la propuesta de valor, el objetivo principal de este componente es segmentar la población identificando sus necesidades, ubicación geográfica, gastos, etc.

Propuesta de valor: conjunto de productos o servicios que proporcionan valor al producto a partir de las necesidades y problemas de los clientes.

Canales de comunicación, distribución y venta: la empresa debe establecer una manera para contactarse con los clientes y de este modo promover su producto o servicio.

Relaciones con los clientes: en las distintas relaciones que la empresa genera con los clientes, a partir de la caracterización de los clientes, es importante que sea independiente con cada uno con el fin de obtener fidelización o estímulo en las ventas.

Fuente de ingresos: módulo que permite calcular el flujo de caja que genera una empresa, a partir de la segmentación de los clientes y de este modo, se visualizan los beneficios a partir de los ingresos en una organización.

Recursos claves: se establecen todos los activos necesarios para obtener el éxito de una empresa, los recursos pueden ser: económicos, físicos, intelectuales o humanos y pueden ser adquiridos o alquilados.

Actividades clave: se presentan las acciones más importantes y necesarias de aplicar para que una empresa funcione correctamente.

Asociaciones claves: son alianzas, socios o proveedores que se necesitan para lograr el éxito del modelo de negocio, de los cuales... presenta en su libro cuatro tipos: estratégicas, cooperativas, *joint* (empresas conjuntas) y relaciones cliente proveedor.

Estructura de costes: se explican los costos que un negocio genera para llevar a cabo la propuesta de valor.

Lo anterior reconoce la forma más viable de describir un modelo de negocio a partir de la creación de módulos principales que permiten reflejar la básica principal que cada empresa debería tener para obtener ingresos, la estructura del lienzo cubre cuatro áreas específicas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica de un proyecto, de este modo se hace posible reconocer un posible modelo para la idea de negocio.

Proceso de generación del modelo de negocio: en diseño de modelos de negocio Osterwalder y Pigneur (2009) desarrollan cinco etapas importantes: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión; actividades constantes y metódicas que la organización utiliza para mejorar los negocios desde los indicadores de medición y desempeño para retroalimentar el proceso; a continuación, se presentan las cinco fases con objetivos, enfoques y descripciones:

Movilización: se enfoca en seleccionar los elementos necesarios para el diseño de un negocio, partiendo de la motivación escondida detrás de un proyecto, armonizando el lenguaje común, es decir prepara el escenario (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Comprensión: consiste en realizar una inmersión a partir de la investigación y análisis de la información relevante en relación a los clientes actuales y potenciales, con ello llegar a identificar problemas y necesidades (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Diseño: en este punto se buscan adaptar y modificar el modelo de negocio en función de la respuesta de mercado, según Osterwalder, la información a partir de prototipos anteriores se selecciona el modelo de negocio que más convenga.

Aplicación: aplicar el prototipo seleccionado sobre el modelo de negocio, en donde se busca comunicar el modelo de equipo de trabajo involucrando las practicas positivas de la gestión (Osterwalder y Pigneur, 2009).

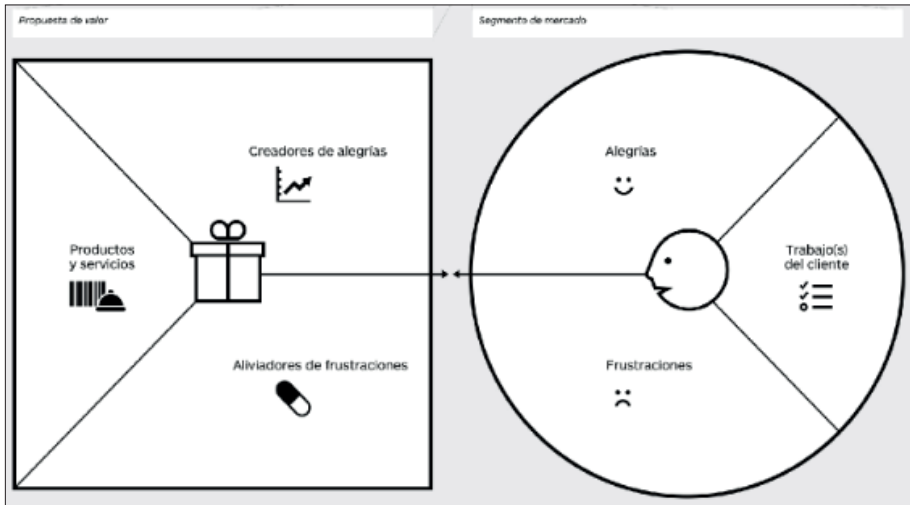
Gestión: se busca obtener un seguimiento al proyecto en donde se implementen las medidas correctivas del modelo finalmente seleccionado de acuerdo el impacto generado en el mercado, incluyendo prácticas de análisis, evaluación y replanteamiento del modelo (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Crear la propuesta de valor

Para dar fundamento a la propuesta de valor, se tuvo en cuenta el llamado *Lienzo de la propuesta de valor*, planteado por

Osterwalder *et al.* (2015), a través del cual se busca identificar las razones por las que el cliente necesita de un proveedor y cómo agregar valor adicional al producto, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas presentes en la propuesta; este componente se centra en una parte fundamental del modelo de negocio CANVA (Osterwalder *et al.*, 2015). En ese sentido, se expone por un lado el perfil del cliente, de tal manera que se puedan comprender sus intereses (alegrías, frustraciones y trabajos); esta información se complementa con la propuesta de valor, buscando que coincidan las soluciones propuestas con las falencias encontradas. La Figura 4 sintetiza el lienzo que se tomó como parte del cumplimiento para el objetivo de identificar elementos necesarios en la constitución de la empresa de servicios de aseo.

Figura 4
Lienzo de la propuesta de valor.



Nota. Datos tomados de Osterwalder *et al.* (2015).

Como se puede apreciar, el perfil del cliente remite a los trabajos, frustraciones y alegrías; los trabajos se asocian con actividades a través de las cuales los clientes satisfacen sus necesidades, implican esfuerzo y se dan en el contexto laboral, familiar o

personal; en lo que respecta a las frustraciones, se trata de aquello que limita la resolución del trabajo, incluyendo dificultades, aspectos negativos y todo aquello que conlleve la no realización; en tanto las alegrías, son aquellos benéficos y resultados que los clientes esperan, aunque pueden llegar como sorpresas y brindar satisfacción emocional (Osterwalder *et al.*, 2015).

Entre tanto, el mapa de la propuesta de valor, que se aprecia al lado izquierdo de la figura 5, indica las características que se esperan suplir con la propuesta de valor o modelo de negocio, esto supone la manera en que un producto o servicio puede satisfacer al cliente, sea porque alivien la frustración o bien porque creen alegría. Para llenar esta parte del lienzo se indican los productos o servicios, enlistados para el segmento de clientes; seguidamente se integran los aliviadores de frustraciones, que deben describir de manera concreta la manera en que los productos podrán aportar a frustraciones particulares del cliente, indicando cómo se puede eliminar estas frustraciones; luego, se indican los creadores de alegría, para Osterwalder *et al.* (2015) se trata de indicar cuales de los productos o servicios van a generar satisfacción al cliente, con base en las necesidades identificadas. La combinación de ambos aspectos genera *El Encaje*, que resulta de la aceptación que tienen los clientes con la propuesta de valor; esto sucede cuando se abordan los trabajos relevantes, se reducen las frustraciones y se generan alegrías. En este punto, es necesario considerar los aspectos que interesan al usuario, para dar la mayor satisfacción posible. De esta manera es posible obtener tres tipos de encaje, descritos por Osterwalder *et al.* (2015) así:

- **Encaje problema-solución:** donde se evidencia la existencia de trabajos, frustraciones y alegrías relevantes y se genera una propuesta que realmente los aborde.
- **Encaje producto-mercado:** permite comprobar que los productos, aliviadores de frustración y creadores de alegría son oportunos en cuanto a la creación de valor para el cliente y de proyección en el mercado.

- **Encaje modelo de negocio:** implica una garantía de un modelo para la propuesta de negocio rentable.

Por otra parte Osterwalder *et al.* (2015), afirman que las propuestas de valor pueden llegar a involucrar a varias personas en el uso, venta y evaluación de un producto, pues existen diferencias entre quien adquiere el producto, la persona que influye, quien toma la decisión, los usuarios finales y los saboteadores; es así como los autores consideran importante desarrollar pruebas a la propuesta.

Mapa de la empatía

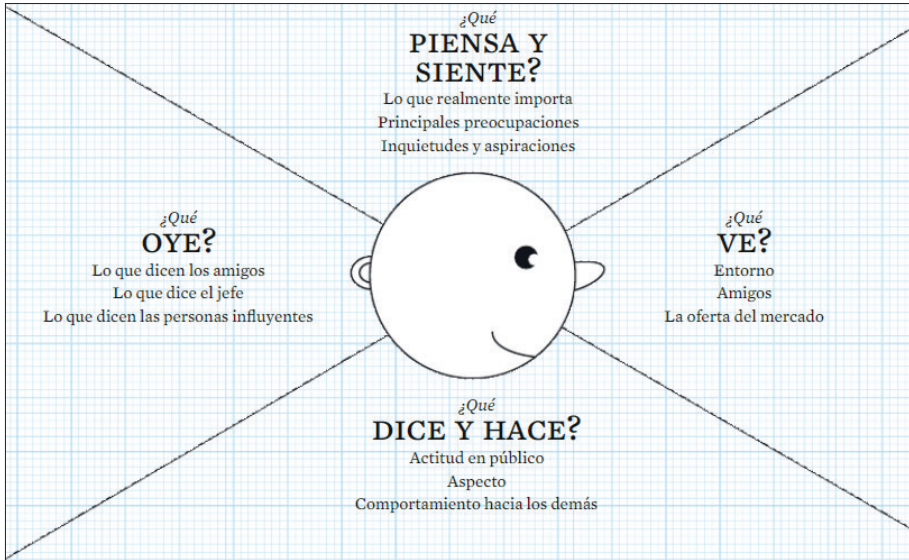
A todo lo dicho, se agrega un componente más, que es de gran relevancia para comprender al cliente y aportar soluciones que vayan en consonancia con sus necesidades; se trata del mapa de la empatía, a través del cual se puede ampliar la información sobre comportamiento, inquietudes y aspiraciones del cliente. La Figura 5 representa lo que debe contener dicho mapa.

El cuadro posibilita la concepción de un modelo de negocio más fortalecido, ayudando a tener canales de ventas más eficientes (Villaescusa, 2019).

Antecedentes

Cuando se habla sobre tareas domésticas, se reconoce la existencia de diferentes empresas privadas, las cuales prestan sus servicios a la comunidad para la limpieza y realización de las labores domésticas que ello implica, terminando con el desecho adecuado y responsable de los residuos que se producen a nivel del hogar. Sin embargo, esta es una temática con un manejo complejo, debido a que no existe una presencia fuerte en algunas partes del territorio nacional, por ejemplo, en esta investigación las ciudades de Palmira y Cali.

Figura 5
Mapa de la empatía.



Nota. Datos tomados de Osterwalder *et al.* (2015)

Lo anterior hace que, al querer evaluar la viabilidad en la creación de una empresa prestadora de servicios de aseo doméstica, se deba considerar investigaciones previas y así, visualizar cuáles son las dificultades, oportunidades, fortalezas y amenazas durante su creación y mantenimiento a medida que pasa el tiempo. En este sentido, se presentan los 10 documentos más representativos para cumplir este propósito.

Estudio de factibilidad para la creación de una empresa que preste servicios domésticos profesionales en Buenaventura

El objetivo general fue establecer un estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la prestación de servicios domésticos en el Distrito de Buenaventura, que se desarrolle de manera organizada y dentro de la formalidad (Ramírez y Mosquera, 2019). Metodológicamente el estudio se basó en un

análisis técnico, administrativo, de mercado y organizacional; la población del estudio fueron los estratos 3 y 4 del Distrito de Buenaventura, tomando una muestra aleatoria que incluyó al menos 324.207 personas de 69.620 hogares.

Entre quienes se aplicó un cuestionario estructurado como instrumento de recolección de información. Los resultados obtenidos fueron favorables, identificándose la existencia de una demanda insatisfecha en cuanto a los servicios de las labores del hogar que favorece las expectativas del hogar; las proyecciones financieras reportan rentabilidad en el primer año e incrementa año tras año, las ventas son retadoras, pero se presenta como una oportunidad para el negocio.

Estudio de factibilidad para crear una empresa prestadora de servicios de aseo a hogares de los estratos 3 al 6 de la ciudad de Neiva

Al igual que otros de los estudios mencionados previamente, en este caso se planteó como objetivo general determinar la factibilidad de crear una empresa dedicada a prestar servicios de aseo en hogares de estratos 3-6 en la ciudad de Neiva (Vargas, 2019). Para dar cumplimiento a este objetivo, se planteó una metodología con base en estudio de mercado, financiero y normativo.

Con base en una población enfocada en la comuna 7 de dicha ciudad, específicamente tres barrios y un conjunto residencial, abarcando al menos 2350 viviendas; seleccionando una muestra de 182 hogares, pertenecientes a los estratos 3-6.

A esta muestra se aplicó una encuesta para determinar interés en el servicio. Los resultados obtenidos mostraron que es latente la necesidad de la creación de una empresa prestadora de este servicio y, gracias al análisis financiero, se evidenció que se tendría una tasa interna de retorno del 31% dándose así un punto de equilibrio que garantiza la prestación del servicio.

Empresa prestadora de servicios de aseo doméstico Clean Service S. A. S.

En esta investigación, el objetivo general fue la evaluación de viabilidad para crear una empresa dedicada a prestar servicios de aseo doméstico en conjuntos cerrados, unidades residenciales y espacios multifamiliares en la ciudad de Cali-Valle (Restrepo *et al.*, 2017). Partiendo de una metodología mixta de investigación que combinó elementos cualitativos y cuantitativos, los autores implementaron una encuesta entre 277 personas, tomadas como muestra de una población de al menos 213.643 apartamentos de la ciudad.

De esta manera, se realizó un análisis de mercado analizando los sectores y las actividades del servicio. Se tuvo en cuenta la importancia de evaluar los aspectos legales, el análisis financiero (inversión inicial, depreciación, balance inicial, amortización, parámetros generales, costos, gastos, demanda, entre otros). Los resultados obtenidos indican que son escasas las empresas que se encarguen de prestar el servicio, desde lo técnico; así mismo, se presentan variables operativas como la capacidad, el tamaño de la empresa, la ingeniería requerida, entre otros y finalmente, a través de un análisis financiero y legal se proyecta un buen potencial de ventas que indican utilidades positivas y de buena rentabilidad.

Estudio de viabilidad para la conformación de una empresa prestadora de servicios de asistencia para el hogar

El objetivo general de este estudio fue analizar la viabilidad de conformar una empresa que prestara servicios de asistencia para el hogar, incluyendo aseo, plomería, arreglos eléctricos y locativos (Nieto, 2017). Metodológicamente se realizó un análisis de tipo cualitativo e inductivo, encauzado a un estudio de viabilidad, identificando como población objetivo hogares de estratos 3-6 de la ciudad de Cali, segmentados en una muestra de 81 personas,

emplados de la Fundación Valle del Lili y la Universidad Católica Lumen Gentium, a quienes se aplicó una encuesta para identificar aspectos sociodemográficos e intereses de compra del servicio ofertado.

Los resultados evidencian la prestación de este servicio en gran medida se da por parte de empleados informales que no cuentan con prestaciones sociales, mostrándose como una oportunidad para dar una contratación formal y así mejorar la prestación del servicio. Por otro lado, se obtuvo que la viabilidad económica se necesita una inversión alta debido a la infraestructura física, pero que se puede dar una rentabilidad significativa durante los primeros dos años.

Plan de negocio para la creación de una empresa de aseo doméstico en la ciudad de Bogotá, localidad de Usaquén

Este estudio se guió bajo el objetivo de definir el conjunto de condiciones necesarias para un plan de negocio que se dedicase al subsector de aseo, en la forma de servicios domésticos para el barrio Santa Bárbara dentro de la localidad de Usaquén-Bogotá, con apoyo de herramientas tecnológicas (Esguerra *et al.*, 2017). Los autores reconocen el uso de una metodología de tipo mixta, con apoyo de componentes cualitativos y cuantitativos.

La población de habitantes de Usaquén arrojó un total de 2.986 hogares, de los cuales se seleccionaron 46 como muestra, entre quienes se aplicó una encuesta para identificar interés en el servicio. Como resultados se obtuvo que es posible la creación de este tipo de empresas debido a que se utilizan estrategias como la contratación por medio de una plataforma web; a pesar de la necesidad de inversión alta, se visualiza como una gran oportunidad debido a que es un nicho de mercado desatendido y así tener una empresa con valores corporativos que la posicionen altamente en el mercado.

Plan de negocios empresa prestadora de servicios domésticos Multiservic Ltda. Un seguro para tu hogar

En este trabajo, se plantea el objetivo de crear un portafolio de servicio para tareas domésticas que cubriese las necesidades de los clientes en diversos aspectos, como son aseo o mantenimiento (Cardona, 2016). Esto se llevó a cabo por medio del planteamiento de un organigrama de la empresa, el estudio jurídico y legal, estudio financiero, entre otros. Por medio de lo anteriormente mencionado, se logró observar la viabilidad del proyecto en condiciones estables de la economía.

Desde el análisis de mercado se identifica a la ciudad de Villavicencio como una con gran potencial por los hogares de estratos 3, 4, 5 y 6; en cuanto al estudio técnico se obtuvo que la inversión no sería tan alta como se pensó debido a que se tendría un bajo impacto en la liquidez; en cuanto a lo jurídico se tiene que la constitución más viable es bajo la figura de una sociedad limitada y finalmente en la viabilidad financiera se obtuvieron resultados favorables debido a que se presenta un crecimiento anual del 30% en cuanto a las afiliaciones, entre otros.

Estudio de factibilidad para la creación de una empresa administradora de servicios domésticos en la ciudad de Pereira

Finalmente, Britto y García (2016) presentan un estudio cuyo objetivo fue el de efectuar un análisis sobre la factibilidad para crear una empresa que administrase los servicios domésticos en la ciudad de Pereira-Risaralda, durante el año 2015. Con base en una metodología de tipo descriptivo se identificaron las características del mercado objetivo.

La población objetivo, fueron hogares de estrato 3-6 en la ciudad de Pereira, tomando como muestra 96 casas, del total posible que sumaba 140.056 predios. Así mismo, se tuvo como fuente de recolección de información encuestas a empleadores y empleados que ya desarrollan actividades relacionadas con las tareas del

hogar. Los resultados obtenidos, muestran que existe un nicho de mercado potencialmente explotable en la ciudad, el cual puede ser aprovechado siempre que se sigan los requerimientos técnicos de funcionamiento y la contratación de personal se desarrolle de forma coherente con las normativas nacionales.

Estudio de factibilidad para la creación de una empresa prestadora de servicios de aseo doméstico por horas en la ciudad de Pereira

Entre tanto, Castaño *et al.* (2013) presentan un estudio cuyo objetivo fue analizar la factibilidad de crear una empresa para la prestación de servicios de limpieza doméstica en la ciudad de Pereira-Risaralda. La metodología usada en este caso fue el estudio de mercado, tomando como población los 84.144 hogares de estrato 3-6 de la ciudad, reduciendo esta cifra a una muestra de 120 hogares, donde se realizaron encuestas analizadas con fundamento en teorías de la contingencia de sistemas y así, por medio de estas se evaluó viabilidad del proyecto en donde se vislumbró la posibilidad de ofrecer un servicio con un alto valor agregado por parte de los insumos que ayudan a preservar el medio ambiente sin desconocer las ganancias financieras.

Creación de una empresa de servicios domésticos integrales en la ciudad de Bogotá

Esta investigación tuvo como objetivo general la creación de una empresa encargada de prestar servicios domésticos de tipo integral, enfocado a personas que laboran de forma constante, viven solas o en grupos familiares dentro de la ciudad de Bogotá, como una herramienta que mejore la calidad de vida como forma de valor agregado (Santana, 2010). Metodológicamente, se procedió con un análisis de mercado y perfilación de clientes, para luego proceder a definir las estrategias de la mezcla de marketing que permitieran satisfacer las necesidades del mercado meta; así

como determinar los requerimientos técnicos necesarios para llevar a cabo el proyecto, al igual que la viabilidad financiera y los aspectos legales.

La población de estudio fue de tres localidades con estratos entre 4-6, y una muestra de 33 personas, entre estudiantes y trabajadores de 18-35 años, entre quienes se realizó una entrevista de tipo virtual. Los resultados muestran que es viable la empresa, a partir de 4 estrategias de mercadeo: producto, precio, plaza y promoción; además, se definieron los requerimientos técnicos como la selección de proveedores, del medio de transporte y las características de las páginas virtuales. Finalmente, se recomienda tener una mirada al entorno de mercado para visualizar la competencia y las oportunidades del negocio.

Prestación del servicio de aseo y mantenimiento Serviaseo Caucaasia

El objetivo general de este estudio fue plantear todos los elementos requeridos para la creación de una empresa dedicada a la prestación de servicios, tanto de aseo como mantenimiento, entre hogares del municipio de Caucaasia-Antioquia, de tal manera que se consiga a la vez contribuir al desarrollo económico del sector (Arroyave *et al.*, 2009). La metodología empelada implicó una revisión documental y legal, relacionada con la constitución legal de la empresa, contar con un personal calificado para desempeñar las funciones de recolección de basuras, realizar convenios de contrato del servicio con microempresas y extender los servicios a nivel regional por medio de investigaciones de mercado y penetración de mercados.

Así mismo, se aplicaron encuestas a una muestra de 377 personas en una población de 92.139 habitantes que hacen parte del municipio de Caucaasia, donde se proyectó la investigación. Los resultados obtenidos permitieron el planteamiento de una idea de negocio, verificando su idoneidad para satisfacer las necesidades de la población, estudiando posibles clientes reales y potenciales

y el establecimiento de un plan estratégico de mercadeo para su desarrollo.

Los artículos mencionados permitieron establecer que el análisis de mercado es un factor necesario para el establecimiento de características, nivel de percepción, aceptación y demanda de un emprendimiento enfocado en el servicio de aseo doméstico. Al analizar la diversidad de estudios centrados en el sector del aseo a hogares, se puede determinar que existe un mercado amplio para esta actividad, pero depende del proceso de análisis sobre la viabilidad, determinar si en una ciudad como Palmira podrá tener el impacto suficiente para ser rentable y sostenerse en el tiempo, de allí que se proceda a continuación con el fortalecimiento de los elementos teóricos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos y definir los alcances de una empresa dentro de este sector, que tenga los requerimientos necesarios para brindar satisfacción a los clientes y ser competitiva.

Resultados

Identificación de elementos necesarios para la creación de una empresa de servicios de aseo formal para personas naturales en los estratos 4, 5 y 6 de Palmira - Valle del Cauca en el año 2023

A fin de dar cumplimiento a este objetivo, se procedió desde cuatro componentes, a saber: análisis del entorno, el cual se desarrolló considerando para ello la herramienta PESTEL, previamente descritas en el marco teórico. Análisis de la competencia, a partir de un estudio tipo Benchmarking, también descrito en el componente teórico, considerando una de las empresas más nombras por los encuestados, al momento de preguntar cuáles conocían.

Posteriormente se exponen las respuestas de los encuestados, con lo que se consigue identificar las necesidades y referen-

tes para el posterior diseño de modelo de negocio siguiendo los objetivos propuestos. A partir de los resultados de la encuesta, se procedió a establecer el perfil del cliente, lienzo de propuesta de valor y mapa de empatía. En este punto del proyecto, se plantea el nombre de la empresa como Castillo Blanco Servicios Integrales de Limpieza.

Análisis del entorno

A continuación se presenta la propuesta de análisis PESTEL, elaborado con base en la revisión del macroentorno que puede incidir en las actividades de una empresa de servicios de aseo formal para personas naturales, considerando los estratos 4 a 6 de la ciudad de Palmira. La Tabla 1 sintetiza los 6 entornos: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.

Considerando que la situación económica del país y la estabilidad sociocultural, son un poco fluctuantes, debido a las transformaciones propias de una economía en desarrollo, los componentes del análisis remiten a generalidades, que se ven afectadas también por la entrada de un nuevo gobierno, que plantea escenarios diversos a los que se venían presentando históricamente en Colombia.

Análisis de competidores - Benchmarking

Tomando en cuenta los componentes teóricos descritos con antelación planteados por Briones *et al.* (2021) y Marciniak (2016), se procedió con la comparación de organizaciones competidoras, bajo los siguientes parámetros de referencia:

Localización: considerando que solo una empresa es de Palmira, porque en el análisis de las ofertas existentes para la ciudad no se encontraron otros prestadores de servicios semejantes.

Servicios que presta: si bien cada empresa se encuentra dentro de las actividades económicas de prestadores de servicio de

Tabla 1

Análisis PESTEL para la prestación de servicios de aseo domiciliario.

Entorno	Variables	Interpretación en relación a la idea de negocio
Político	<p>Las políticas que rigen la prestación de servicios de aseo domiciliario, se enmarcan bajo la Ley 142 de 1994. No obstante, la reglamentación del servicio se fortalece desde 2013 con el Decreto 2981.</p> <p>En cada caso, las empresas que presten servicios de aseo (tanto domiciliario como público), deberán tener un plan para el manejo de residuos, situación que deberá ser considerada por la empresa Castillo Blanco Servicios Integrales de Limpieza.</p> <p>Por otro lado, considerando las novedades que trajo la pandemia por Covid-19, la Resolución 1159 de 2020, indica las medidas de seguridad que debe cumplir el personal de aseo, indicando al empleador la obligatoriedad de identificar enfermedades preexistentes en el trabajador, así como suministrar los elementos de protección necesarios para el buen cumplimiento de sus labores.</p> <p>Así mismo, en la contratación del personal, se deberán considerar las obligaciones referidas en el Código sustantivo del trabajo, como son: afiliación a seguridad social, pensión, primas de servicios, auxilios, entre otros.</p>	<p>Este componente del entorno macroentorno, incide en la creación de la empresa, desde la regulación que debe tomarse en cuenta en dos frentes: contratación de personal y manejo de los residuos que surgen por las actividades realizadas.</p> <p>Si bien, en la actualidad el gobierno ha expresado la voluntad de hacer reformas en el sector laboral, éstas siguen en elaboración y supeditadas a la aprobación del congreso, razón por la cual se genera un entorno de expectativa sobre lo que pueda suceder en relación a jornadas laborales, formas de contratación, beneficios, entre otros.</p>

Sigue >>>

Tabla 1. Cont.

<p>Económico</p>	<p>Cifras actualizadas expuestas por la Cámara de Comercio de Palmira (2022), indican que la ciudad tuvo para el año 2020 un presupuesto de 497.845 millones de pesos. Así mismo, se indica que en 2021 la Tasa de Ocupación era del 57.36% y la de desempleo ascendía a 13.91%. Ahora bien, en lo que respecta al Producto Interno Bruto (PIB) en Colombia, según cifras del portal especializado DatosMacro, en 2022, creció un 7.5% en relación el 2021, arrojando un total de 326.628 millones de euros, esto ubica al país en el puesto 41 de 196 países con economías emergentes (DatosMacro, 2022).</p>	<p>Al considerar que la tasa de ocupación en Palmira asciende al 57.36%, es posible sostener que hay un grupo poblacional superior a la mitad de adultos en edad laboral trabajando, de allí que se pueda considerar viable contar con un grupo de personas con poder adquisitivo suficiente para hacer el pago de un servicio de aseo.</p>
<p>Sociocultural</p>	<p>En toda Colombia el porcentaje de informalidad laboral es parte de una tradición cultural que afecta la economía y las posibilidades de desarrollo de las personas. En datos del DANE (2021), se sostiene que para el trimestre de abril a junio del 2021 un 48,4% de mujeres y un 46.5% de hombres fueron contratados desde la informalidad, en diversos tipos de empleos. En particular el diario La República, presentó en 2022 un informe donde se afirma que al menos un 15% de las personas que laboran en el sector de aseo, limpieza, desinfección y mantenimiento lo hacen desde la informalidad (Gutiérrez, 2022). Estudios más antiguos, desarrollados en 2010, por parte de la Universidad del Valle, en un proyecto llamado <i>Mujer y Salud</i>, destacaban que al menos el 56% de las mujeres de Palmira que desempeñaban labores informales presentaban, algún tipo de patología mental, cuadros depresivos y riesgo de suicidio (Espinosa, 2009).</p>	<p>Los datos sobre el panorama sociocultural indican que la informalidad puede ser un factor negativo para la formalización del empleo con aseadoras profesionales, que reciban las prestaciones de ley a las que tienen derecho. De igual manera, se entraría a competir con personas que no cobran lo justo y, por ende, tienen mayor posibilidad de contratación, en una ciudad donde tradicionalmente se contrata a alguna persona para el aseo sin que medie un contrato, solo la palabra y la informalidad.</p>

Sigue >>>

Tabla 1. Cont.

Tecnológico	<p>A la luz de la investigación realizada, el mayor componente tecnológico que se viene desarrollando en el ámbito del aseo doméstico es el de aplicaciones para celular, a través de las cuales los clientes potenciales pueden consultar precios, programar visitas, calificar resultados, entre otras interacciones que facilitan la labor de la empresa y favorecen al cliente, pues puede tener un perfil previo de la persona que labora en su hogar, con la garantía de que estará recibiendo las prestaciones de ley. Algunas aplicaciones ya existentes son: TapTapp, AseoYa, Casalimpia, Domestikas, las cuales se especializan en la prestación de servicios de aseo doméstico</p>	<p>El potencial de las App sigue desarrollándose, pero en principio Castillo Blanco Servicios Integrales de Limpieza, solo prestará servicios a través de redes sociales, en contactos vía llamada telefónica, mensaje de texto, Whats App, y demás aplicaciones que vinculen mensajería instantánea.</p>
Ecológico	<p>La generación de residuos, en suma, con el uso de agentes químicos para la limpieza, son realidades que deben ser contempladas por una empresa dedicada al aseo doméstico. Según Daza <i>et al.</i> (2018), el uso de compuestos volátiles como los detergentes, champúes y ambientadores utilizados en el proceso de limpieza, generan niveles de contaminación ambiental, que en primera instancia afectan a los habitantes del hogar, pero, a largo plazo, inciden en la contaminación global. Así mismo, el manejo de los residuos que se generan en los hogares implica que las empresas prestadoras de servicios de aseo domiciliario se apeguen a las normativas vigentes.</p>	<p>El factor ecológico y medioambiental puede jugar a favor de la empresa, en la medida que se autopromocione como una entidad cumplidora de las normas relacionadas con el medio ambiente.</p>

Sigue >>>

Tabla 1. Cont.

<p>Legal</p>	<p>La normatividad que puede incidir en el desarrollo de las actividades organizacionales, se puede direccionar hacia tres frentes:</p> <p>Leyes sobre empleadas domésticas:</p> <p>Ley 1595 de 2012: cuyo fin es aprobar el convenio de trabajo decente para las trabajadoras y los trabajadores domésticos.</p> <p>Ley 1788 de 2016: a través de la cual se garantiza el acceso al derecho prestacional de pago de prima de servicios para los trabajadores y trabajadoras domésticos.</p> <p>Sentencia 185-16: en donde se determinó que las empleadas domésticas son sujetos de especial protección.</p> <p>Leyes a favor del emprendimiento:</p> <p>Ley 1014 de 2006: ley de emprendimiento.</p> <p>Ley 590 de 2000: a través de la cual se promueve el emprendimiento en el país, en forma de micro, pequeñas y medianas empresas.</p> <p>Ley 1429 de 2000: para la formalización y generación de empleo.</p> <p>Leyes de manejo ambiental:</p> <p>Decreto 2981 de 2013: para la reglamentación de servicios públicos de aseo.</p> <p>Decreto 1713 del 2002: normas orientadas a gestión integral de residuos sólidos.</p>	<p>La normatividad existente puede tener una incidencia positiva en el desarrollo de la propuesta de Castillo Blanco Servicios Integrales de Limpieza, toda vez su estricto cumplimiento será un referente para promocionarse entre sus clientes, al aducir que el personal es contratado bajo parámetros de ley; además de ratificar que se siguen los lineamientos ambientales, algo que suele ser considerado por las nuevas generaciones, quienes con modelos de comportamiento progresistas, velan por el medio ambiente a partir de los productos que consumen y de los servicios que contratan.</p>
--------------	---	--

Nota. Esta tabla corresponde al análisis del entorno bajo un modelo PESTEL.

aseo domiciliario, algunas agregan actividades como planchado de ropa, lavado de colchones, venta de kits de limpieza, entre otras opciones que complementan los servicios.

Tarifas generales: para el caso se determinan las tarifas que figuran en las páginas oficiales de cada empresa.

Canales de promoción: se tuvieron en cuenta los portales oficiales, las redes sociales utilizadas y con actividad.

Para la compilación de información, es oportuno aclarar que en la búsqueda de empresas competidoras se tomó solo un referente de los suministrados por los encuestados: Serviaseo dado

que en su mayoría los encuestados respondieron indicando empresas de aseo público (Veolia), locales de distribución de elementos de aseo (Palacio del aseo), empresas que ya no están vigentes (Jet SAS), o indicaron no conocer empresas, fue necesario incluir dos competidores, que no son directos, dado que prestan servicios en Bogotá y Cali, pero se consideró oportuno dada su amplia experiencia en el medio, se trata de Casa Limpia y Hogarú. La Tabla 2 da cuenta de los tres competidores seleccionados y los parámetros analizados. De igual manera, se deja integrada una columna para Castillo Blanco Servicios Integrales de Limpieza, de forma que se cumpla el sentido del análisis Benchmarking, en lo que respecta a contrastar la empresa con otras del sector.

A la luz de los resultados obtenidos, es posible evidenciar una diferencia de precios marcada entre las empresas que brindan servicios en Palmira, como lo es Serviaseo y los servicios ofertados en Bogotá, donde las 8 horas de trabajo pueden ascender a \$118.300, la diferencia de 44.300 con la propuesta de Castillo Blanco, indica puede ser tomada como indicador de dos aspectos: por un lado, el costo de vida que se da en la capital, donde los bienes y servicios tienen precios más elevados; la posibilidad de elevar costos por la prestación de servicios de aseo en Palmira, a fin de llegar un poco más cerca de la media que se maneja en el mercado. Lo dicho también debe darse considerando que la empresa local maneja precios sensiblemente más bajos que los de Castillo Blanco, y al ser el competidor directo, no resultará conveniente elevar muy por encima los precios.

Análisis de la encuesta: necesidades y referentes de los clientes potenciales

La encuesta fue desarrollada entre marzo y abril del 2023, implementada entre 376 personas; como se mencionaba previamente, la muestra se obtuvo tras limitar la población a habitantes de barrios estratos 4, 5 y 6 de Palmira, utilizando la herramienta

Tabla 2

Análisis de competidores - Benchmarking.

Indicador	Castillo Blanco Servicios Integra- les de Limpieza	Serviaseo	Casa Limpia	Hogarú
Localización	Palmira	Palmira	Bogotá y alrededores	Cali, Mede- llín, Bogotá
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Desinfección de baños y cocinas. • Lavado y planchado de ropas. • Limpieza de escritorios y mobiliarios. • Aseo de pasillos y escaleras. • Preparación de bebidas (té, café, jugo). • Recolección y depósito de basuras. • Recomendaciones de reciclaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de áreas comunes. • Limpieza de habitaciones. • Limpieza de baños. • Limpieza de antejardín y patio. • Limpieza de cocina. • Kit de aseo para casa desocupada (escoba, trapeador, recogedor, manguera, quita telarañas, limpiavidrios, detergente, cloro, fabulosa, desengrasante de estufa, limpiones y esponjas). • Aseo para casas desocupadas: limpieza de áreas comunes, habitaciones, antejardín y patio, cocina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de limpieza por días para hogares. • Servicio de limpieza y lavado de muebles. • Lavado especializado de colchones. • Lavado especializado de tapetes. • Servicio premium de planchado a domicilio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de cocinas, baños, alcobas, zonas sociales. • Desinfección de puntos de alto contacto. • Lavado de ropa. • Planchado. • Cocina básica. • Cuidado de niños.

Sigue >>>

Tabla 2. Cont.

Tarifas	2 horas: \$36.000	4 horas: \$56.000	Limpieza hogares	Servicio general de
	4 horas: \$54.000	8 Horas: \$69.000	4 horas: \$82.700	1 a 3 días
	8 horas: \$74.000	Kit casa desocupada: \$29.900	8 horas: \$118.300	por semana
		Aseo casa desocupada: \$75.000	Lavado de muebles: \$91.800	\$26.900 + aportes
			Lavado de colchones: \$89.900	4 a 6 días por semana:
			Lavado de tapetes: \$89.900	\$54.900+ aportes
			Planchado: \$85.000	
Instagram	Instagram	Instagram	Instagram	
Facebook	Facebook	Facebook	Facebook	
Página Web	Página Web	Página Web	Página Web	
	LinkedIn	LinkedIn	LinkedIn	

Nota. La tabla corresponde al análisis de competidores para la propuesta de negocio.

Google Forms. Aunque se debe aclarar que las preguntas no presentaban obligatoriedad en la respuesta, de allí que algunas no fueran respondidas por la totalidad de participantes. En primera instancia se indagó sobre su residencia en Palmira, como punto de partida para poder darle continuidad.

- Un total de 77 personas, equivalentes al 20.5% de los participantes no eran residentes de la ciudad, por ende, desistieron de responder la encuesta, esta situación surgió porque se direccionó la encuesta a un público abierto, a fin de conseguir mayor rango de acción.

En lo tocante a los barrios participantes, se obtuvieron 329 respuestas, siendo los cinco barrios con mayor número de participantes: El Bosque, Las Mercedes, Urbanización Altamira, Urbanización Plaza Campestre y Versalles, todos ellos pertenecientes al estrato 4 de la ciudad. La opción de “otros” se descartó, pues

se obtuvieron 26 respuestas muy diversas, para ser tenidas en cuenta.

- En lo tocante al nivel de ingresos mensuales, que es un elemento necesario para considerar el poder adquisitivo de la población participante, fue respondido por 301 personas, primando los ingresos de 3 a 4 millones de pesos, de allí que al cruzar este resultado con la presencia de un amplio número de participantes en el estrato 4, se pueda inferir que existe un potencial económico para la prestación de servicios de aseo; no obstante, al momento de preguntar cuáles empresas de servicios de aseo conocen, las respuestas fueron menos alentadoras.
- La pregunta sobre las empresas de aseo conocidas, como se mencionaba previamente no arrojó un resultado contundente, pues de los 292 participantes que la respondieron más de 53 personas afirmaron no conocer ninguna empresa, mientras que 48 participantes mencionaron a Veolia S.A.S, sin tener claro que esta empresa realiza servicios de aseo a nivel municipal. Un tercer lugar lo ocupó la empresa Serviaseo, que sí remite al sector de aseo doméstico y tiene funcionamiento en Palmira. Otros resultados obtenidos remitieron a tiendas de aseo, así como empresas que no están en funcionamiento.
- Ahora bien, en lo que respecta al nivel de atracción que puede generar una empresa de servicios de aseo doméstico en Palmira, los participantes, en su mayoría afirmaron que es un modelo de negocio atractivo (66.4%), en tanto un 23.6% lo ven como algo poco atractivo y un 10% , es decir, 30 encuestados consideran que se trata de algo nada atractivo; en este punto, si bien existe un resultado positivo para el modelo de negocio, la propuesta de valor deberá estar enfocada a convencer al 33.6% que lo ven poco o nada atractivo, a partir de servicios que sean significativos.
- La posibilidad de ampliar esa atracción hacia los servicios de aseo doméstico puede relacionarse con la pregunta sobre

quién realiza los servicios de aseo en el hogar de los encuestados, esta pregunta la respondieron 300 participantes y un 38.7% afirmó que el servicio lo realizan familiares sin pago. Al tratarse de personas que no reciben un sueldo, la publicidad de Castillo Blanco podrá formularse enfatizando en la importancia de tener un servicio responsablemente contratado, donde no sea la familia ni el cliente quien deba esforzarse, pues el segundo lugar lo ocupan los mismos encuestados, quienes en un 26.3% son los que realizan el servicio.

- El 1% que respondió a la opción, otro, sostienen que ninguna persona hace el aseo, que se contrata empelada por días y que se rota entre los familiares que habitan el hogar. En cada caso, la posibilidad de fidelizarlos con un servicio de aseo domiciliario dependerá, en gran medida de cómo vincular a las personas que cultura mente han elegido la informalidad desde la familia sin pago. Así mismo, será importante tener en cuenta lo que más preocuparía a los clientes potenciales, la puntuación obtenida para la seguridad fue la más alta con 150 respuestas, seguida de la calidad y la ética. Estos tres componentes se deben potenciar a través de la difusión de los servicios de Castillo Blanco.
- La opción “otros”, arrojó 27 respuestas, relacionadas en su mayoría con la confianza, pues a los clientes les preocupa que se presente imprudencia por parte de los empleados.
- Cuando se indagó sobre el tipo de contrato que se tiene con las personas que brindan servicios de aseo, un importante 49% reiteró que no contrata servicios de aseo, es decir 147 de los 300 participantes que dieron respuesta a esta pregunta. Mientras que un 22.7% tiene acuerdos informales, sin brindar prestaciones. Solo un 14%, es decir, 42 de los encuestados tiene contrato formal, escrito y con las prestaciones que la ley impone, reiterando la información de la Cámara de Comercio sobre la informalidad en Palmira.

- Ante la pregunta concreta sobre si los participantes estarían o no dispuestos a contratar un servicio de aseo, las repuestas fueron contundentes, con un 78.3%, equivalente a 235 participantes que sí contratarían el servicio, desde donde se ve una ventana de oportunidad, mientras un 21.7%, es decir 65 participantes (esta pregunta la respondieron 300 personas), sostienen que no contratarían, ante razones que no se indagaron, pero podrían remitir a la comodidad que representa tener familiares que hacen el aseo sin cobrar.
- Sea cual sea el motivo, para el caso de las personas que sí estarían interesadas en contratar, se les preguntó sobre el canal de comunicación que considerarían más efectivo para recibir información relacionada con este tipo de empresa. Las redes sociales se posicionan en primer lugar, siendo un medio de comunicación muy utilizado en la actualidad, de allí que se presenta como un canal sobre el cual deberá hacerse mayor énfasis en las estrategias publicitarias, acompañado de un canal de WhatsApp para negocios; este medio permite tener conversaciones con bots, a través de los cuales se puede dar respuesta a las dudas del cliente y programar servicios. De igual manera, medios como el volanteo o las llamadas directas para la promoción de servicios, pueden ser considerados como más invasivos y con mayor nivel de efectividad.

En cuanto a las aplicaciones móviles, como se mencionaba con antelación en el análisis del entorno, son un factor tecnológico importante para la prestación de servicios; sin embargo, los costos de desarrollo y mantenimiento podrían ser altos para un proyecto de emprendimiento en desarrollo.

- Cuando se indagó por la frecuencia con que se utilizaría el servicio de aseo domiciliario, la respuesta fue asumida por 267 participantes, de los cuales 90, que equivalen al 33.7%, asumen que podrían contratar hasta una vez a la semana, seguidos de una vez cada quince días (22.1%), en tercer y cuarto lugar, respectivamente figura el uso mensual y diario, la con-

tratación ocasional o por horas no representa un porcentaje superior al 20%, de allí que se debe considerar también ese sector, dado que existen personas que viven solas y no requieren un servicio tan constante.

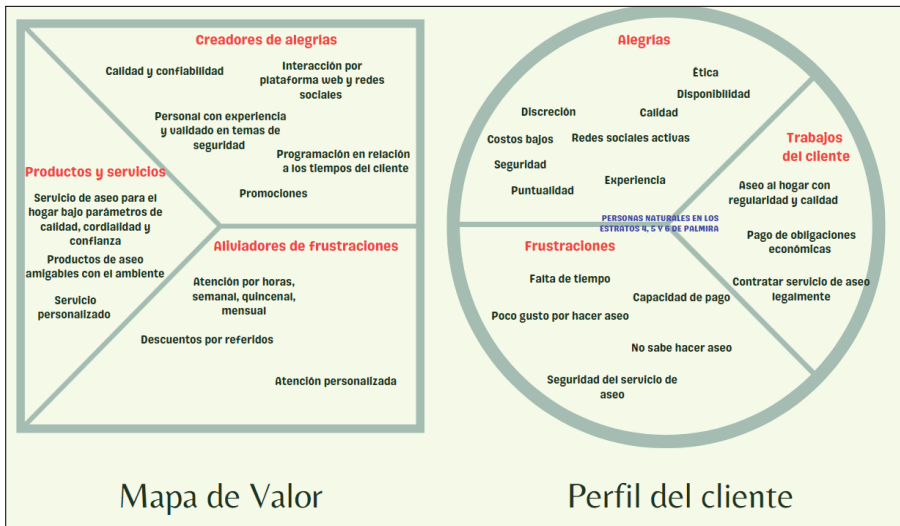
- Aunado a la pregunta anterior, se indagó sobre aquellos factores que reportan mayor importancia o valoración cuando se vaya a contratar una empresa de servicio doméstico, siendo la puntualidad el que mayor puntaje obtuvo, seguido de la disponibilidad, experiencia y costos. Llama la atención que los costos no son el factor más relevante, siempre que se preste un servicio a tiempo y que la empresa cuente con empleados en los momentos que el cliente los requiere.
- En la opción “otros” de esta pregunta, los participantes agregaron la discreción, honestidad, una buena publicidad y transparencia. Tener claras estas valoraciones resulta relevante, si se tiene en cuenta que las personas podrán invertir sumas que llegan hasta el \$1.000.000, y un 10% más del millón, como se menciona en la pregunta destinada a reconocer el nivel de inversión que podrían alcanzar los participantes para contratar servicios de aseo según su necesidad. Los resultados a esta pregunta, por ser abierta se toman como referente las 60 respuesta recurrentes.
- Finalmente, se indagó sobre cuál sería la motivación para que los potenciales clientes contrataran el servicio de aseo domiciliario, a lo cual la falta de tiempo obtuvo el mayor resultado entre 266 personas que respondieron, siendo un total de 77.4%. el segundo y tercer lugar, lo obtuvieron el no gustar de hacer aseo y no saber hacerlo, pudiéndose inferir la oportunidad de generar una oferta para cada tipo de dificultad.

Perfil del cliente y mapa de valor

Con los datos obtenidos a partir de la identificación del problema, la implementación de la encuesta y el análisis del entorno,

se procedió con la clasificación de la información considerando el componente teórico planteado por Osterwalder *et al.* (2015). En lo que respecta al perfil del cliente la Figura 6 sintetiza los trabajos identificados, alegrías y frustraciones de los potenciales clientes.

Figura 6
Propuesta de valor.

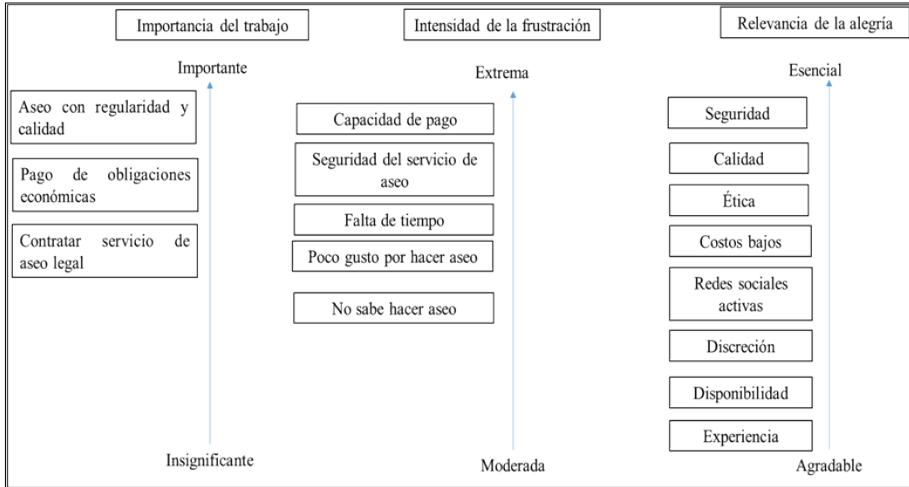


Nota. Datos tomados de Osterwalder *et al.* (2015).

A partir de la información compilada en el lienzo de propuesta de valor, constatando el perfil del cliente y el mapa de valor, se pudo constatar que la problemática definida sobre la falta de un servicio de aseo domiciliario para estratos 4 a 6, es latente entre la población encuestada, quienes desconocen la existencia de servicios de calidad y acordes a las necesidades que presentan, de allí que opten por servicios de menor calidad bajo la elección de familiares con o sin pago, o personal informal.

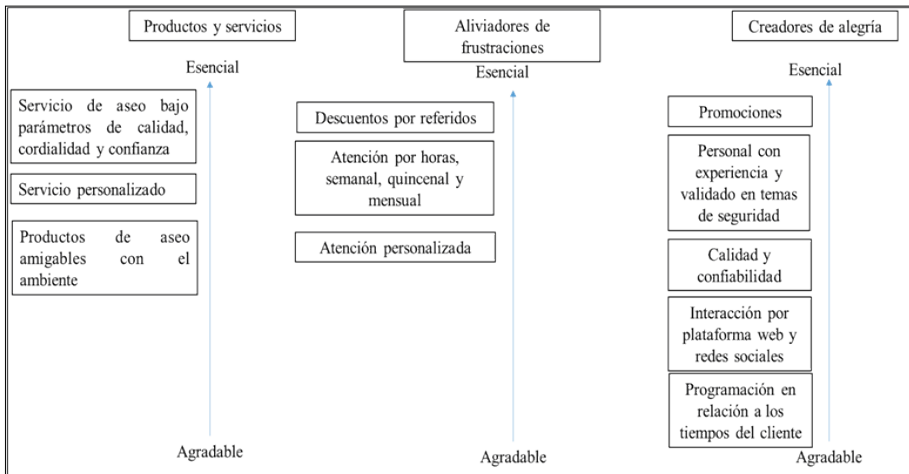
Las figuras 7 y 8 dan cuenta de la priorización dada al perfil del cliente, así como al mapa de valor.

Figura 7
Priorización perfil del cliente.



Nota. Datos tomados de Osterwalder *et al.* (2015).

Figura 8
Priorización mapa de valor.



Nota. Datos tomados de Osterwalder *et al.* (2015).

Ahora bien, con toda la información analizada previamente, se sintetizó la propuesta de valor en consecuencia con los aportes de Osterwalder *et al.* (2015) combinando el producto y servicio, el segmento de cliente, los trabajos, las frustraciones y los alcances de la competencia ya analizada; quedando así:

Nuestro servicio de aseo formal ayuda a personas naturales de los estratos 4, 5 y 6, que quieren servicios de aseo a precios exequibles [sic], bajo parámetros de calidad, para evitar perder tiempo y dinero, permitiendo contar con cordialidad y seguridad, a diferencia de precios altos o servicios que no se ofertan dentro de la ciudad.

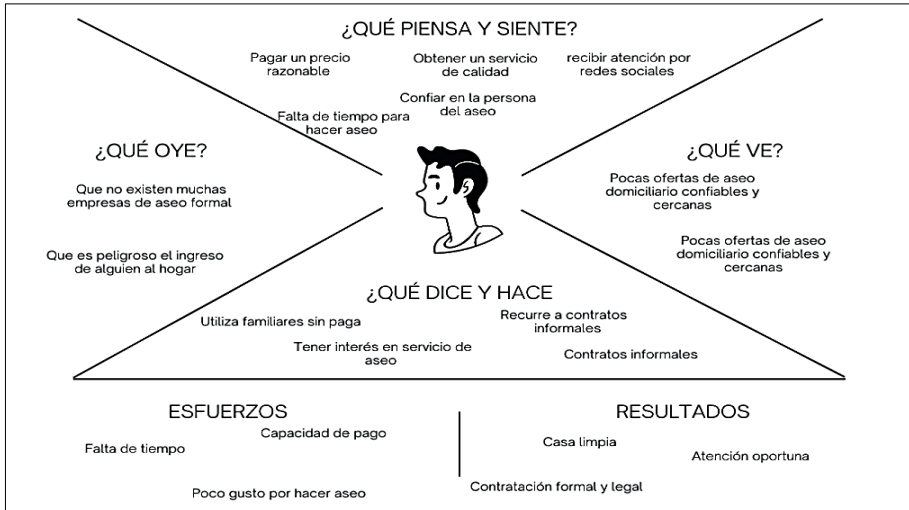
Mapa de la empatía

Con el fin de determinar información final sobre el comportamiento, inquietudes y aspiraciones del cliente, se procedió con el diligenciamiento del mapa de la empatía, siguiendo como se ha venido haciendo, las recomendaciones dadas por Osterwalder *et al.* (2015). La figura 9 contiene aquello que se estableció como pensamiento y sentimiento del cliente, en suma, con lo que ve, lo que dice y hace y, finalmente, lo que oye. Con toda la información generada, fue posible dar respuesta a 3 preguntas fundamentales que los autores consultados mencionan como punto de partida para la supervivencia del modelo de negocio:

- ¿Con la propuesta de valor se soluciona alguno de los problemas reales del cliente?

Considerando la información de planteamiento del problema en lo tocante a la informalidad laboral que se da en ámbito del servicio de aseo doméstico, así como la falta de empresas que presenten este servicio en la ciudad y el desconocimiento de las personas sobre este tipo de servicios, dado que de 292 personas que respondieron al preguntarles por empresas de aseo que conocieran, 53 no identificaron ninguna y 48 nombraron

Figura 9
Mapa de empatía.



Nota. .Datos tomados de Osterwalder *et al.* (2015).

a la empresa de recolección domiciliaria, demostrando con ello que una empresa de aseo con comunicación adecuada, marketing acorde a las necesidades de la población y servicios a precios accesibles podrá solucionar la falta de tiempo de los participantes para hacer aseo y podrá vincular personal con contratos formales.

- ¿Están realmente dispuestos los clientes a pagar por el servicio que se propone?

Las respuestas obtenidas en la encuesta muestran que un 66.4% de los participantes ve como atractiva la idea de una empresa de servicios, mientras que, a la pregunta sobre disposición para contratar un servicio de aseo doméstico, se evidenció un 78.6% de participantes con respuestas favorables. En cuanto a los precios dispuestos a pagar un 23% de los participantes sostuvo que pagaría entre 200 y 500 mil pesos, por servicios que en su mayoría (36.7%), son semanales, también existe un rango importante de 22% que pagaría entre

\$500.000 y superior al 1.000.000, por contrataciones de horas o servicio diario.

Conclusiones

Tras el desarrollo de la investigación y el cumplimiento de objetivos propuestos luego de la identificación de una problemática latente en la ciudad de Palmira, en el sentido de la falta de tiempo que algunos hogares de estratos 4, 5 y 6 presentan para la realización de labores de aseo, fue posible plantear un modelo de negocio, que podría tener implicaciones positivas para la comunidad y retribución económica para sus directivos. En consecuencia, se establecieron las siguientes conclusiones:

Al identificar los elementos necesarios para la creación de una empresa de servicios de aseo formal para personas naturales de estratos 4, 5 y 6, en la ciudad de Palmira, se encontró:

- un entorno propicio en términos políticos, pues la normativa existente alienta la formalización del empleo para las personas del servicio doméstico; así como económicos, considerando la tasa de ocupación está por encima del 50% en la ciudad;
- en el aspecto sociocultural podrían darse falencias, toda vez que en la ciudad es costumbre la contratación informal de personas para el servicio doméstico;
- en lo tecnológico, las redes sociales y plataformas web son un elemento potenciador del acercamiento al cliente;
- en lo tocante al factor ecológico, la posibilidad de ofertar servicios desde lo ambiental, con productos amigables a los ecosistemas, es un punto a considerar para llegar a personas con intereses ecologistas, que son comunes en la actualidad.
- De igual manera, el análisis de los competidores evidenció que no existe en Palmira más que una empresa de aseo con características semejantes a la propuesta de negocio, siendo común en ciudades como Bogotá, Cali o Medellín, donde operan con apoyo tecnológico en forma de aplicaciones móviles; aunque

bajo precios sensiblemente más altos que los tentativos para el modelo de negocio.

- Así mismo, en el análisis de la encuesta realizada a los clientes potenciales, se reconoció un nivel de ingresos que posibilita la contratación de servicios de aseo, así como interés en este tipo de emprendimiento, siendo personas con un perfil de frustración determinado por la intención de ahorrar dinero, no tener tiempo para el aseo y una latente preocupación por la seguridad de sus hogares al contratar este tipo de servicios.

Discusión

El estudio tuvo como objetivo identificar los elementos necesarios para la creación de un modelo de negocio para un servicio formal de limpieza para individuos en los estratos 4, 5 y 6 de Palmira, Colombia. El estudio encontró que existe la necesidad de servicios formales de limpieza en el área, ya que muchas personas no tienen suficiente tiempo para realizar las tareas domésticas debido a su participación en la fuerza laboral. El estudio también encontró que hay una falta de servicios formales de limpieza en el área, y la mayoría de las personas dependen de servicios informales que pueden no ser confiables o seguros.

Contrastando con la literatura sobre los roles cambiantes de las mujeres en el hogar y la necesidad de servicios formales de limpieza para apoyar su participación en la fuerza laboral. El estudio encontró que los roles cambiantes de las mujeres en la fuerza laboral han dejado un vacío en la responsabilidad de las tareas domésticas, incluida la limpieza. En el pasado, las mujeres eran responsables de las tareas domésticas mientras que los hombres iban a trabajar. Sin embargo, con la creciente participación de las mujeres en la fuerza laboral, existe la necesidad de servicios formales de limpieza para apoyar su participación en la fuerza laboral. Este hallazgo es consistente con la literatura sobre los roles cambiantes de las mujeres en el hogar y la necesidad de

servicios formales de limpieza para apoyar su participación en la fuerza laboral (Esquerra *et al.*, 2017; Castañeda, 2017; Vásquez *et al.*, 2016).

El estudio también encontró que hay una falta de servicios formales de limpieza en el área, y la mayoría de las personas dependen de servicios informales que pueden no ser confiables o seguros. Este hallazgo es consistente con la literatura sobre los riesgos asociados con los servicios informales. Los servicios informales pueden no proporcionar las garantías y protecciones necesarias para los trabajadores, y los clientes pueden estar en riesgo de accidentes, robos y daños a la propiedad (Portes y Castells, 1996). Por lo tanto, el estudio destaca la importancia de los servicios formales para garantizar la seguridad y la fiabilidad.

En general, el estudio proporciona información valiosa sobre la necesidad de servicios formales de limpieza en el área y destaca la importancia de alinear los modelos comerciales con las necesidades cambiantes de los hogares. Los hallazgos del estudio se pueden utilizar para informar futuras investigaciones y prácticas en el área de servicios domésticos.

Referencias

- Arango, A. (2021). *Estudio de mercado para determinar la viabilidad comercial de una empresa de servicios domésticos en el área metropolitana de la región de Urabá*. [Tesis de Pregrado, Universidad de Antioquia]. <https://bit.ly/3ZKbhXR>
- Arroyave, J., González, M. e Higuaita, J. (2009). *Prestación del servicio de aseo y mantenimiento Serviaseo Cauca*. [Tesis de Pregrado, Institución Universitaria Esumer].
- Briones, T., Carvajal, D., y Sumba, R. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 2026-2044. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7926897.pdf>
- Britto, C. y García, A. (2016). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa administradora de servicios domésticos en la ciudad de*

- Pereira. [Tesis de Pregrado, Universidad Tecnológica de Pereira]. <https://bit.ly/3gVgBWO>
- Cámara de Comercio de Palmira (2020). *Anuario Estadístico de Palmira 2020*. Ed. CCP. https://ccpalmira.org.co/anuarios/palmira/anuario_2020/inicio.html
- Cámara de Comercio de Palmira (2022). *Anuario Estadístico de Palmira 2021*. Ed. CCP. https://ccpalmira.org.co/anuarios/palmira/anuario_2021/inicio.html
- Carazo, J. (2017). *Método «Lean Startup»*. <https://bit.ly/2QMfhXA>
- Cardona, C. (2016). *Plan de negocios empresa prestadora de servicios domésticos Multiservic Ltda un seguro para tu hogar*. (Tesis de Pregrado, Universidad de los Llanos). <https://bit.ly/3gZCsfP>
- Carpio, J. (2008). Nuevos enfoques del desarrollo local: la buena gestión del turismo rural. En *Turismo rural y desarrollo local* (pp. 77-90). Editorial Universidad de Sevilla.
- Castañeda, L. (2017). La apropiación del espacio íntimo, la administración del tiempo y la investidura femenina en los principios del siglo xxi. En L. Cruzher, E. Laso, C. Alvizo, E. Hernández y L. Castañeda, *Géneros, permanencias y transformaciones: Feminidades y masculinidades en el Occidente de México* (pp. 123-149). Centro Universitario de la Ciénega.
- Castaño, A., Ramírez, L. y Ramírez, M. (2013). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa prestadora de servicios de aseo doméstico por horas en la ciudad de Pereira*. (Tesis de Pregrado, Universidad del Quindío). <https://bit.ly/3MF5rjl>
- Cruzaty, A. (2011). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de servicios integrales de limpieza orientada a empresas públicas y privadas en Santo Domingo*. (Tesis de pregrado: Universidad Católica del Ecuador). <https://bit.ly/3ODNmn4>
- DANE (2021). *Encuesta Nacional de Uso del Tiempo (ENUT)*. Dane. <https://bit.ly/2ID3unm>
- DatosMacro (2022). *PIB de Colombia*. Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia?anio=2022>
- Daza, A., Vilorio, J. de J., Rodríguez, F. y Miranda, L. F. (2018). Uso de productos de aseo y limpieza en hogares de Santa Marta: realidades y posibilidades para un consumo sostenible. *Jangwa Pana*, 17(3), 414-434. <https://doi.org/10.21676/16574923.2525>

- Esguerra, J., Martínez, M. y Moreno, C. (2017). *Plan de negocio para la creación de una empresa de aseo doméstico en la ciudad de Bogotá localidad de Usaquén* [Tesis de Pregrado, Universidad Santo Tomás]. <http://dx.doi.org/10.15332/tg.pre.2020.00130>
- Espinosa, M. (2009). *Mujer y salud en el trabajo informal callejero en Palmira, Valle del Cauca*. Universidad del Valle.
- Ferreira Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107). <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- González, Á., Robles, J., Mazzoli, S., Pérez, V., Rivero, F. y Verdú, C. (2017). *Metodología ágil de emprendimiento para la creación de empresas innovadoras*. Ed. EOI.
- Gutiérrez, A. (2022). “Le estamos apostando al empleo formal y digno para las trabajadoras domésticas”. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/le-estamos-apostando-al-empleo-formal-y-digno-para-trabajadoras-domesticas-3301495>
- Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11.ª ed.). Pearson.
- Lozano Chaguay, L., Caicedo Flores, J., Fernández Bayas, T., & Onofre Zapata, R. (2019). El modelo de negocio: metodología canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Journal of Science and Research*, 4, 87-99. <https://bit.ly/3I42zNg>
- Marciniak, R. (2016). El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual: ejemplo de una experiencia polaca. *Educación*, 53(1), 171-207. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.788>
- Mastrantonio, P., Cáliz, C. y Mármol, M. (2016). *Cómo hacer un plan de empresa EUNCET*. Omnia.
- Mercado, S. (2014). *Mercadotecnia programada*. Limusa.
- Nieto, E. (2017). *Estudio de viabilidad para la conformación de una empresa prestadora de servicios de asistencia para el hogar*. [Tesis de Pregrado, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium]. <https://bit.ly/3sSmNSh>

- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Generación de modelos de negocio*. Xoplanbe. <https://bit.ly/3OsohtC>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Ed. Planeta.
- Portes, A. y Castells, M. (eds.). (1996). *Trabajo informal y economía popular en América Latina*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Ramírez, M. y Mosquera, A. (2019). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa que preste servicios domésticos profesionales en Buenaventura*. [Tesis de pregrado, Universidad del Valle]. <https://bit.ly/3h4iXmy>
- Restrepo, J., Rendón, D. y Osorio, M. (2017). *Empresa prestadora de servicios de aseo doméstico Clean Service S. A. S.* [Tesis de pregrado, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium]. <https://bit.ly/3fxvaPZ>
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Planeta.
- Sanabria, J. (2010). *Innovación para la generación de la idea de negocio*. Uniminuto.
- Santana, A. (2010). *Creación de una empresa de servicios domésticos integrales en la ciudad de Bogotá*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana]. <https://bit.ly/3zBfLF6>
- Serviaseo (2019). *Nuestra empresa*. <https://serviaseo.com/website/nosotros/>
- Vargas, L. (2019). *Estudio de factibilidad para crear una empresa prestadora de servicios de aseo a hogares de los estratos 3 al 6 de la ciudad de Neiva*. [Trabajo de especialización, Universidad Santo Tomás]. <https://bit.ly/3h6LbNe>
- Vásquez, D., Osorio, J. y Vélez, J. (2016). *Estudio de viabilidad para la creación de una empresa de outsourcing de servicios especializados en mantenimiento de pisos en la ciudad de Cali*. [Tesis de Pregrado, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium]. <https://bit.ly/3tX5NeD>
- Veolia (2021). *Programa de prestación de servicio de la empresa Veolia Aseo Palmira S.A. E.S.P. para el municipio de Palmira*. <https://bit.ly/3H-VyWN8>
- Villaescusa, M. (2019). Mirar el mundo con los ojos del otro: el mapa de empatía. *Aula de secundaria*, (34), 25-29. <https://bit.ly/3LZdklr>

CAPÍTULO 2

Modelo de negocio para la creación de un hotel que ofrezca el mejor servicio de alojamiento en la ciudad de Buga, en el año 2023

Daniela Rodas Galindo¹

Ana Cristina Galvis Galvis²

Vivian Patricia Valencia Giraldo³

Resumen

Este estudio se centra en diseñar un modelo de negocio para un hotel en Buga en 2023. Se utilizó un enfoque cualitativo, analizando la literatura empresarial y desarrollando prototipos de lienzo. Los resultados destacan la necesidad de atraer turistas para permanecer más tiempo y diversificar los atractivos de la ciudad.

-
- ¹ Ingeniera Biomédica - Estudiante de Maestría en Administración; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: daniela.rodas@upb.edu.co - ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9540-3635>
 - ² Administradora de Empresas - Magíster en Administración - Docente de la Facultad de Administración de Empresas, [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: anacristina.galvis@upb.edu.co - ORCID: (<https://orcid.org/0000-0002-1306-8552>)
 - ³ Administradora de Empresas - Magíster en Administración - [Directora del Programa Administración de Empresas]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: vivian.valencia@upb.edu.co - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5076-7264>

Palabras clave: demanda hotelera, estrategia turística, modelo de negocio, sector turístico.

Abstract

This study focuses on designing a business model for a hotel in Buga in 2023. A qualitative approach was used, analyzing business literature and developing canvas prototypes. The results highlight the need to attract tourists to stay longer and diversify the city's attractions.

Keywords: Tourism sector, hotel demand, business model, tourism strategy

Introducción

En el mundo de la hotelería, se encuentran diferentes ofertas que pueden ser atractivas para todos los cálculos. Cuando el presupuesto es poco, las personas prefieren hostales u hoteles de *Bed & Breakfast* (hospedaje con desayuno), que son económicos, y tienen lo necesario para pasar una noche sencilla y sin complicaciones. Si el plan es familiar, entonces los viajeros tienen otro tipo de prioridades, como el *comfort* y la amplitud. En este último caso, se opta por hoteles que sean seguros y confortables. En Buga, se pueden encontrar diferentes opciones, desde hoteles lujosos hasta hoteles de paso. De acuerdo con el informe de *Caracterización de la Oferta y Demanda Turística del municipio de Guadalajara de Buga* (Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico, 2021), donde se evaluó la percepción del viajero no residente, específicamente en el componente de alojamiento, más de la mitad de los visitantes coincidieron en que el servicio es “bueno” mientras que el 49% de los entrevistados lo calificaron como “malo” o “regular”, evaluando aspectos como el estado de las instalaciones, la higiene, el trato del personal, precios, y otros.

A partir de lo dicho se consideró como objetivo general, pretende diseñar un modelo de negocio para la creación de un hotel que ofrezca el mejor servicio de alojamiento en la ciudad de Buga, a través de la identificación de los elementos necesarios para el diseño de la idea de negocio, y de la elaboración de diferentes prototipos de modelo de negocios, para finalmente evaluar la hipótesis de negocio decisivas para la supervivencia de la idea. Con el cumplimiento de estos objetivos se busca contribuir a una nueva forma de competir en el sub-sector turístico de la ciudad, al aprovechamiento de la oportunidad de atender a visitantes en un tipo de hospedaje con un mejor servicio y a que estos se animen a quedarse en la ciudad durante más de 2 días. Efectivamente, con todo lo anterior, se busca contribuir al crecimiento y desarrollo del sector turístico de la ciudad, por medio de la generación de nuevos empleos directos e indirectos, el aumento de ingresos por divisas y la apertura a nuevas oportunidades de negocio, lo que implicaría mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, aumento de la capacidad hotelera del municipio y la atracción de inversionistas al municipio.

Estructuralmente la investigación parte de la presente introducción, para dar paso al planteamiento, descripción y sistematización del problema. Posteriormente se presenta la metodología de la investigación, el marco teórico y la revisión de antecedentes, para seguir con los resultados. Finalmente, se plantean un conjunto de conclusiones y discusión que sintetizan los hallazgos y posibilitan al lector identificar datos puntuales sobre cada uno de los capítulos, así como posibilidades a futuro para fortalecer el trabajo de investigación realizado.

Problema

Guadalajara de Buga es un municipio del departamento del Valle del Cauca, ubicado en el oeste de Colombia. La “Ciudad Señora”, como es conocida, se caracteriza por atraer turistas princi-

palmente interesados en los recorridos espirituales y religiosos, debido a que allí se encuentra la Basílica del Señor de los Milagros, que data de principios del siglo XX, y que alberga una figura de Jesucristo en la Cruz que, según las creencias, concede milagros a los feligreses. Aunque el municipio es conocido a nivel nacional como un destino religioso, Guadalajara de Buga se está abriendo paso a otro tipo de turismo, tales como el turismo verde, deportivo, histórico, cultural, entre otros.

En Guadalajara de Buga se requiere servicios turísticos diversos, con factores diferenciales, enfocados en la comodidad de los visitantes, principalmente en la parte de buena infraestructura hotelera, y en la ampliación de la oferta turística. Por lo anterior, se hace necesario contar con un servicio en el municipio que pueda ofrecer planes turísticos que complementen al turismo religioso, y a la vez, poder sentirse como en su casa con todas las comodidades que se puedan ofrecer.

Aunque Buga tiene una oferta hotelera amplia, sus esfuerzos se han enfocado en la atención del turista religioso. Lo anterior se basa en que, según el informe sobre caracterización del turismo en Buga, el 62,45% de los visitantes que llegan a la ciudad lo hacen por motivos personales; sin embargo, al desagregar los motivos profesionales, que ocupan el 34,77% de las visitas, se encuentra que el 85,57% llegan a la ciudad de Buga buscando turismo religioso (Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico, 2021). Es por esto, que encontrar hoteles enfocados hacia este tipo de turismo, es relativamente fácil. Sin embargo, hay una porción de turistas que no visitan a Buga por motivos religiosos, los cuales deberían poder contar con hospedajes que no tengan que ver con esa temática, con el fin de poder satisfacer también sus necesidades.

En cuanto a la cultura e historia, Guadalajara de Buga pertenece actualmente a la Red Turística de Pueblos Patrimonio, lo cual es una iniciativa liderada por el Ministerio de comercio, Industria y Turismo, apoyada por el Ministerio de Cultura, y

ejecutada por FONTUR (Fondo Nacional de Turismo) que busca hacer crecer el patrimonio cultural colombiano, material e inmaterial, para enaltecerlo y proyectarlo mediante el turismo y generar más oportunidades de desarrollo y sostenibilidad en las comunidades pertenecientes a la Red (FONTUR, 2022).

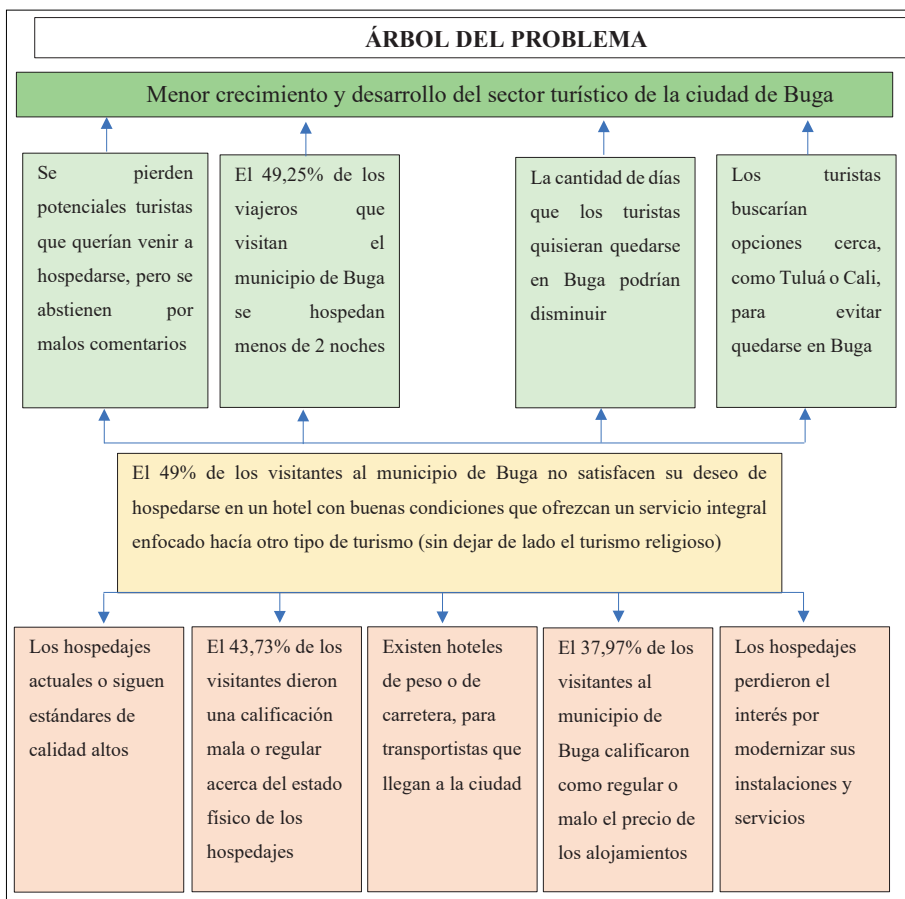
Buga es uno de los municipios de Colombia con más historia, y de eso dan cuenta su arquitectura colonial bien conservada y sus edificaciones republicanas. Para la oferta hotelera, este aspecto es importante, ya que se debe tener en cuenta la antigüedad de las propiedades para determinar las remodelaciones y adecuaciones que se pretendan hacer para la ampliación de la oferta.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible identificar que se requiere otro tipo de oferta hotelera que permita albergar a las familias que visitan a la ciudad con buenas condiciones (aspecto físico, muebles, limpieza e higiene, buen trabajo del personal y buenos precios), pero enfocado hacia otro tipo de turismo (sin dejar de lado el turismo religioso), y ofreciendo un portafolio de servicio que permita pasar al menos una noche en la ciudad, teniendo dos días para conocer los sitios de interés.

Para el análisis de la situación problemática se utilizó la metodología del árbol de problemas, identificando como problema central que el 49% de los visitantes al Municipio de Buga no satisfacen su deseo de hospedarse en un hotel con buenas condiciones que ofrezcan un servicio integral enfocado hacia otro tipo de turismo (sin dejar de lado el turismo religioso).

Teniendo en cuenta el análisis de la problemática previamente realizada se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo desarrollar un modelo de negocio para la creación de un hotel que ofrezca un mejor servicio de alojamiento en la ciudad de Buga con un servicio integral enfocado hacia otro tipo de turismo (sin dejar de lado el turismo religioso)?

Figura 1
Árbol de problemas.



Nota. La figura corresponde al árbol de problemas relacionados con el servicio hotelero en Buga.

Metodología

La metodología utilizada se basa en el enfoque de Osterwalder (2011) para la generación de modelos de negocio, lo que servirá como referencia para futuros emprendedores en la industria hotelera. Se parte de la investigación y análisis de los elementos requeridos para diseñar el modelo de negocio, teniendo en cuenta las recomendaciones emanadas por Osterwalder y Pigneur (2011)

en la fase de comprensión. Se realiza un análisis del entorno explorando elementos sustanciales como las fuerzas del mercado, las fuerzas de la industria, las tendencias clave, para finalizar esta parte con las fuerzas macroeconómicas, para ello se realizarán actividades de investigación en diferentes fuentes en búsqueda de consecución de información.

Se usará la técnica de aportaciones de los clientes con un estudio cuantitativo, teniendo como base la aplicación de una encuesta, cuya estructuración y desarrollo fue realizado por la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de Guadalajara de Buga en octubre de 2021, del cual se toma la información cualitativa que se requiere para identificar las necesidades y la percepción del contenido de los servicios relacionados con los hospedajes en Buga, logrando una perspectiva general del perfil del cliente que, en respuesta, permite establecer la propuesta de valor como insumo para la siguiente fase.

Para la elaboración de prototipos de modelo de negocio se utiliza la técnica de creación de prototipos por medio del lienzo del modelo de negocio como herramienta de apoyo. Se integra la perspectiva de los modelos de negocio incorporado a la estrategia del Océano Azul propuesta por Osterwalder y Pigneur (2011), lo que permite cuestionar y analizar cada elemento estratégicamente y generar alternativas de innovación para el modelo de negocio.

Finalmente, para evaluar las hipótesis de negocio decisivas para la supervivencia del modelo de negocio, se definirán las hipótesis de negocio que serán priorizadas para luego diseñar los experimentos comenzando con la construcción de un producto mínimo viable que permita realizar pruebas a los clientes con una mínima inversión de costos y tiempo integrando los principios del Lean Startup y Scrum. En este proceso se utilizarán las tarjetas de pruebas para la estructuración y diseño de los experimentos y las tarjetas de aprendizaje cuyo objetivo es aportar datos que por medio de la observación y análisis.

Marco teórico

Con base en los objetivos planteados en este trabajo de investigación, se cuenta con un marco teórico basado en tres variables de estudio: 1) Conceptualización de la idea; 2) Metodologías para la gestión de proyectos; 3) La generación del modelo de negocio.

Conceptualización: Turismo como industria del progreso

El turismo, según la Ley 2068 de 2020, se define como un

conjunto de actividades que realizan las personas —turistas— durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines, entre otros, de ocio, cultura, salud, eventos, convenciones o negocios.

El turismo en el mundo está compuesto por diferentes sectores que se encargan de una labor importante en la cadena de desarrollo, entre ellos están los operadores de transporte aéreo, terrestre, férreo o marítimo, lugares de hospedaje y los servicios que puedan ofrecer las agencias de viajes, los guías turísticos, los cruceros, y todos aquellos que dentro de la cadena de operadores que ejerzan una labor para el bienestar de los turistas dependiendo del tipo de excursión que deseen hacer (Binkhorst, 2017).

El turismo se puede clasificar, según Ledhesma (2018), en los siguientes grupos, dependiendo del objetivo del turista:

Turismo corporal: que incluye el turismo de salud, de gestación, sexual o activo (este último incluye actividades de aventura y deportivo).

Turismo intelectual: incluye el turismo religioso, educativo, gastronómico o virtual.

Turismo material: incluye turismo de transferencia, que engloba aspectos como compras, venta o canje: turismo de negocios, empresarial o de lujo.

Turismo ambiental: incluye el turismo relacionado con naturaleza, social, de la muerte (que tiene que ver con dolor, terror o suicidio), y el turismo universal.

Hay algo de común para cualquier turista, enmarcado en los diferentes tipos de turismo que se definieron anteriormente, y es la búsqueda de un lugar para hospedarse o alojarse. Los tipos de hospedaje que se encuentran en el mercado son variados, van de servicios todo incluido hasta de *Bed & Breakfast*. Algunos de los conceptos de hospedaje se definen a continuación:

De acuerdo con la definición dada por el Gobierno Nacional (Decreto Número 2119 de 15 de noviembre de 2018) establecimientos de alojamiento turístico: son los establecimientos con oferta permanente de servicios de alojamiento, como hoteles, centros vacacionales, hostales y campamentos.

Viviendas turísticas: son aquellas viviendas destinadas en su totalidad al servicio de alojamiento, como por ejemplo fincas y apartamentos turísticas.

Establecimientos con hospedaje turístico no permanente: son servicios que se prestan por personas naturales, que arriendan parte de la vivienda a los turistas, y por lo tanto no son establecimientos dedicados al 100% al servicio de alojamiento.

De acuerdo con su clasificación por estrellas (Veigler Business School, 2019):

- Hoteles de 1 estrella: servicios básicos, con aire acondicionado o calefacción, y ascensor.
- Hoteles de 2 estrellas: además de lo anterior, son habitaciones más grandes, e incluyen teléfono y caja de seguridad.
- Hoteles de 3 estrellas: además de lo anterior, incluye aire acondicionado en zonas comunes.
- Hoteles de 4 estrellas: Estas habitaciones son más grandes que las anteriores, e incluyen, además de lo anterior, un minibar.
- Hoteles de 5 estrellas: es considerada como la mejor, y se diferencia de las 4 estrellas por el tamaño de la habitación

De acuerdo con la ubicación (Veigler Business School, 2019):

Alojamientos urbanos

- Albergues: son establecimientos donde las habitaciones pueden ser compartidas o individuales, y algunas zonas son compartidas. Son generalmente económicas.
- Hoteles de negocios: atrae personas de negocios, y se ubican generalmente en ejes financieros de las ciudades; cuentan con salas de reuniones, conferencias, salas de trabajo, entre otros.
- Hoteles “Cápsula”: es una nueva tendencia, cuya estructura es similar a una cápsula de menos de 4 metros cuadrados, destinados principalmente a viajeros de paso o que solo requieren el hotel para descanso.
- Bed & Breakfast: establecimientos que incluyen alojamiento y desayuno en el precio. Algunas zonas pueden ser compartidas y otras pueden ser privadas. El propietario normalmente vive en el mismo lugar. Una variación sería el Guest House, donde el propietario no vive en el lugar y los visitantes comparten zonas comunes.
- Hostales o pensiones: son establecimiento con un número de habitaciones reducida, que pueden incluir de 1 a 3 comidas en sus precios. Son más económicos que los hoteles.

Alojamientos en la naturaleza

- Casas rurales y hoteles rústicos: normalmente ubicados en zonas alejadas de la ciudad, donde se realiza una desconexión de los afanes del día a día, ofreciendo una experiencia de relajación.
- Zonas de camping: son terrenos extensos donde las personas podrán llegar a ubicar sus carpas o carros de camping. Normalmente hay baños compartidos y zonas comunes. Algunas zonas pueden ofrecer bungalow que son casas pequeñas con cama y cocina. Una variación serían los *glamping*, cuyo

concepto está en la comodidad y el lujo de un alojamiento normal, pero con al aire libre.

- Resort y hoteles de playa: son complejos vacacionales normalmente grandes, cerca de playas o a otros entornos naturales. Cuentan con otros servicios como piscinas, canchas deportivas, bares y discotecas, restaurantes. Estos son los llamados servicios todo incluido, donde además del hospedaje, brindan las 3 comidas.

Otro tipo de alojamientos

- Apartahoteles: estos establecimientos tienen muchos apartamentos que incluyen baño, cocina, comedor, y una o varias habitaciones. No incluye comidas, pero si el equipamiento de la cocina. Es una opción económica.
- Hoteles de paso o *Love hotels*: dedicado a atención de adultos que contratan el servicio por horas. Normalmente usados para encuentros íntimos entre parejas. Se cobran tarifas por horas, con servicios básicos o de lujo, dependiendo del costo. En este grupo se encuentran los moteles u hoteles de carretera.
- Hoteles *Spa* u Hoteles Casino: hoteles muy especializados, que se encuentran ubicados en zonas específicas relacionadas con su temática, e incluyen estos servicios, ya sea en descuento por alojamiento o abierto al público.

Metodologías para el Desarrollo de los Proyectos

Método Lean Startup o Lean Canvas

Este modelo se basa en el prototipo Canvas, la diferencia con *Lean Startup* permite lanzar productos o servicios innovadores y nuevos en el mercado. Es un enfoque hacia la empresa y sus procesos. El tablero o lienzo se mantiene en sus nueve modelos, solo que cambian en aspectos como: alianzas en el *Lean Canvas* pasa a problema, actividades clave a solución, recursos clave a métricas clave y relaciones a ventaja competitiva (Ramos Arias, 2018).

Uno de los módulos del *Lean Canvas* es circuito de tres pasos: construir, medir y aprender. Deben lograrse en el menor tiempo posible y tratando de invertir lo menos posible. Entonces, se crea el producto/servicio, se miden los resultados y se toma el aprendizaje de ello (Llamas Fernández y Fernández Rodríguez, 2018). Lo que pretende este modelo es que el emprendedor lance sus negocios en estos tres pasos, establezca sus hipótesis y las valide mediante un experimento llamado PMV, el cual permite saber si la idea de negocio es aceptada sin invertir mucho dinero y con ello, determinar si continuar e ir incrementando las funcionalidades, o si, por el contrario, se debe hacer un replanteamiento. Es aprender del negocio con el mínimo recurso (Llamas Fernández y Fernández Rodríguez, 2018).

Estrategia del Océano Azul

El universo competitivo se puede ver como dos océanos: uno de color rojo, donde se encuentra la competencia conocida, el mercado que ya es conocido; y el otro de color azul, el océano donde se encuentra un infinito de posibilidades desconocidas del mercado. En el primero, los competidores se rigen por reglas definidas y aceptadas, y lo que se pretende es superar al rival para ir acaparando el mercado; esto reduce a largo plazo la perspectiva de rentabilidad y crecimiento. El segundo, el azul, compite en un mercado poco o nada aprovechado, y crea la demanda y las oportunidades a partir de los campos no explorados del océano rojo. Esto hace que la rentabilidad sea mayor, ya que, al estar en un espacio nuevo, las reglas del juego aun no existen y por lo tanto se tienen mayor aprovechamiento.

Entonces, lo que se pretende en el océano azul es crear un espacio en el mercado que no tenga competencia, para captar o crear nueva demanda, y así obtener mayor rentabilidad en el negocio. Los principios básicos para la formulación de la estrategia, descritos en el libro *Estrategia del océano azul* (Chan Kim y Mauborgne, 2005) se nombran a continuación: reconstruir las fronteras del

mercado; Centrarse en la perspectiva global y no en las cifras; Ir más allá de la demanda existente; Desarrollar la secuencia estratégica correcta; Superar los obstáculos clave de la organización; Incorporar la ejecución en la estrategia.

Marco de trabajo Scrum

Scrum es un marco de trabajo utilizado para desarrollar, entregar y mantener productos complejos, adaptándose al cambio. Se ha utilizado desde los años 90 para gestionar proyectos complejos y combina estabilidad con flexibilidad. Dentro de *Scrum*, hay diferentes perfiles y equipos con propósitos específicos. Las ventajas de esta metodología son su adaptación a los proyectos y la posibilidad de desarrollar funcionalidades rápidamente. Puede ser utilizada para el desarrollo, mejora o renovación de productos o servicios, la gestión de la organización o la identificación de mercados viables. *Scrum* se basa en la teoría de control por medio del empirismo, que defiende que el conocimiento se basa en la experiencia individual y en lo que se conoce. Esta teoría se apoya en tres pilares: transparencia, inspección y adaptación. Scrum también tiene valores que son necesarios en cada miembro del equipo de trabajo, como compromiso, coraje, foco, apertura y respeto.

El equipo de *Scrum* está compuesto por el *Product Owner*, que maximiza el valor del producto resultante del trabajo del equipo de desarrollo. *Scrum Master*: responsable de promover y apoyar el equipo de trabajo en la metodología, ayudando a entender lo relacionado con Scrum y el *Development team*: grupo encargado de entregar un incremento de producto “terminado”; generalmente está conformado por profesionales.

Generación del modelo de negocio

Modelo de negocio Canvas

Este modelo está basado en un lienzo donde se puede ver todas las interacciones de la idea de negocio en un solo tablero.

El modelo Canvas se define como “una nueva herramienta para la identificación y análisis de ideas emprendedoras” (Reaño, 2018). Esta herramienta, creada por Osterwalder y Pigneur, pretende que cualquier empresa por muy compleja que ésta sea, utilice conceptos simples, relevantes y de fácil comprensión, sin dejar de lado el funcionamiento de esta, con el fin de generar valor a los productos o servicios (Osterwalder y Pigneur, 2011).

El modelo se compone de nueve bloques básicos que están conectados entre sí para lograr ingresos en una empresa o negocio. Estos bloques incluyen el segmento de clientes, donde se seleccionan los grupos de personas a los cuales se enfocará la empresa; la propuesta de valor, que se refiere al factor que atrae al cliente hacia un producto u otro y puede incluir ventajas frente a la competencia o innovación; los canales, que indican cómo la empresa se comunica, distribuye o vende su producto; las relaciones con los clientes, que pueden ser personales o automatizadas; el flujo de ingresos, que establece cómo la empresa generará ingresos en cada segmento de mercado utilizando diferentes mecanismos; los recursos clave, que son los activos necesarios para que la empresa entre en los mercados con productos de valor agregado; las actividades, que son las acciones para que la empresa funcione y brinde productos o servicios con valor agregado a los clientes; las alianzas clave, que son redes de proveedores o socios seleccionados para optimizar los productos o servicios de cada empresa y la estructura de costos, donde se hace una descripción de en qué se debe invertir para que el modelo de negocio funcione.

El lienzo se aplica identificando el concepto de mercado y de negocio en el tablero. En el área del mercado, el lado derecho del tablero, se encuentran el segmento de mercado, la propuesta de valor, los canales, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos. En el área de negocio, el lado izquierdo del tablero, se encuentran los recursos clave, las actividades, asociaciones clave y la estructura de costes (Lozano Chaguay *et al.*, 2019).

Crear la propuesta de valor

El concepto de propuesta de valor se refiere al diferencial que hará que un cliente elija entre las múltiples opciones que le ofrece un mercado específico (Osterwalder y Pigneur, 2011). Para lograr esto, es necesario satisfacer la necesidad de un segmento de mercado y ofrecer ventajas a los clientes. Suelen ser propuestas disruptivas, aunque también puede ser factores exclusivos que la competencia no tiene (Osterwalder y Pigneur, 2011). Algunos elementos que ayudan a generar valor para el segmento de mercado son *la novedad*, que implica satisfacer necesidades que los clientes no habían percibido antes; *la personalización*, que consiste en adaptar los productos o servicios a las necesidades específicas del cliente o mercado; *el trabajo hecho*, que brinda al cliente la posibilidad de realizar el trabajo necesario para satisfacer sus necesidades; *el diseño*, que es importante en algunos mercados para la elección de un producto; el precio, esta propuesta de valor deja de lado la calidad de los productos o servicios, dedicándose a bajar los costos para bajar los precios con respecto a la competencia; la accesibilidad, que permite a los clientes acceder a productos o servicios a los que antes no tenían acceso, y la comodidad o utilidad, que busca brindar facilidad y practicidad en las cosas que los clientes necesitan y hacerlas más útiles.

Proceso de generación del modelo de negocio

El proceso que propone Osterwalder (2011) para el diseño de un modelo de negocio, se conforma de 5 fases que son: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión, cuyo progreso no es lineal, sino que está lleno de incertezas, que después de una serie de investigaciones y aclaraciones, generaran claridad al proyecto (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Movilización: en esta fase se definen los objetivos, se sacan las ideas principales, se planifica y se forma el equipo de trabajo. Es importante tener en cuenta que los involucrados deberán

tener el conocimiento y la experiencia adecuada (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Comprensión: en esta fase se realiza análisis de entorno, de clientes potenciales, se realiza entrevista con expertos, se recopilan ideas y opiniones. Es importante que haya un buen conocimiento de los mercados para lograr superar las barreras (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Diseño: es la fase de recopilar las ideas por medio de herramientas como *Brainstorming*, para luego convertirlas en prototipos que se puedan comprobar, adaptar el modelo de negocio según el mercado, modificarlo según las necesidades, y finalmente seleccionar el diseño que mejor se adapte a lo investigado (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Aplicación: se aplica el prototipo del modelo de negocio seleccionado. Es la fase donde se comunica el modelo al equipo de trabajo, se involucra a todos por medio de buenas prácticas de gestión, y se ejecuta (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Gestión: se realiza el seguimiento del proyecto, y es donde se toman las medidas correctivas del modelo seleccionado de acuerdo con la reacción que este haya tenido en el mercado. Se solicita al equipo de trabajo ser proactivos y tener perspectiva a largo plazo (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Antecedentes

Se realizaron revisiones de artículos y publicaciones académicas para identificar los fundamentos teóricos del proyecto de investigación. Se utilizaron palabras clave como “sector turístico”, “estudio de viabilidad”, “demanda hotelera”, “plan de negocio” y “estrategia turística” en bases de datos como EBSCO HOST y Google Scholar. Se revisaron 10 artículos académicos que abordaban temas como los modelos de negocio de hoteles a nivel nacional y departamental, la viabilidad del turismo en el país, la situación

actual del turismo y el sector hotelero en el Valle del Cauca, y las estrategias empresariales en el sector turístico.

Análisis de viabilidad para el montaje de un hostel en la ciudad de Bogotá

El propósito de este estudio fue “desarrollar un plan de negocios para evaluar la viabilidad de montar un *hostel* en la ciudad de Bogotá” (Barreto Dueñas, 2014).

Por medio de la técnica de investigación cuantitativa, y una vez aplicada la encuesta en tres barrios de la ciudad de Bogotá, se tienen resultados interesantes como: la mayoría de las personas conocían el concepto de *hostel*, además el 68% de los encuestados se fija, a la hora de escoger hospedaje, en aspectos como precio, ubicación y amabilidad de quien atiende. Se fijaron estrategias de posicionamiento, que estarán enmarcadas en la diferenciación del servicio por medio de talento humano calificado; en la gestión de la calidad de servicio que alcance niveles altos; y la gestión de la productividad del servicio, por medio de capacitaciones, nuevas tecnologías y estandarización de procesos (Barreto Dueñas, 2014).

Estudio de viabilidad para la creación de un hotel temático fundamentado en las tradiciones vallecaucanas en la ciudad de Cali

El objetivo para este estudio fue “evaluar la viabilidad para la creación de un hotel boutique fundamentado en las tradiciones vallecaucanas en la ciudad de Cali” (González Sánchez *et al.*, 2013).

Se aplicó una encuesta a los diferentes turistas que llegan a la ciudad de Cali por diferentes medios, y algunos resultados fueron interesantes, como, por ejemplo, que la mayoría de los turistas provienen de Estados Unidos, y que el principal motivo de visita a la ciudad de Cali es por vacaciones. Además, se pudo observar

que la estadía de los turistas se aproxima a los 15 días, tiempo que es valioso para el sector turístico (González Sánchez *et al.*, 2013).

La viabilidad turística del patrimonio

El objetivo principal de este proyecto fue encontrar la “viabilidad o inviabilidad del patrimonio como atracción turística, en términos generales” (Prats, 2011).

El recurso patrimonial en sí puede ser un potencializador para los destinos turístico, aunque en algunos casos, es el destino turístico el que aumenta la atracción hacia el patrimonio (Prats, 2011).

Las fuerzas que incidieron en la viabilidad turística del patrimonio son: la necesidad, la escala y la concurrencia-competencia. Se concluye que hay que ser realistas con la verdadera necesidad de las comunidades al momento de mejorar la calidad de vida de las personas mediante soluciones económicas, teniendo en cuenta que no siempre el turismo es la solución. Sin embargo, y si esta solución se considera como viable, resulta importante determinar si se cuenta con el recurso (ya sea patrimonial o de otro tipo) para explotar el ámbito turístico, o de lo contrario, se deberán crear los atractivos turísticos, que se convertirán en el futuro de la inversión en la comunidad (Prats, 2011).

Motivación del turista en la elección de un hotel en la ciudad de Buga

Para la realización de esta investigación se tuvo como objetivo principal “reconocer las motivaciones del turista en el momento de elegir un hotel en la ciudad de Buga” (Taborda Aparicio, 2020).

De acuerdo con los resultados obtenidos, se pudo identificar que muchos de los turistas que visitan la ciudad de Buga están motivados por sus propios gustos, por sus deseos, sin recibir estímulos externos, es decir, motivaciones intrínsecas. Sin embargo, no hay que dejar de lado que la Basílica del Señor de los Milagros

es uno de los motivos principales que llama a los visitantes hacia la Ciudad Señora, por lo cual esto se considera como una motivación extrínseca. A diferencia de algunas motivaciones extrínsecas como los recorridos alternativos al religioso como avistamiento de aves, ecoturismo, senderismo, y otros, que aún no han sido desarrollados como estrategias dentro de los hoteles en la ciudad de Buga (Taborda Aparicio, 2020).

El turismo en el Valle del Cauca y la influencia de los actores que participan en la cadena: turismo de negocios

El objetivo principal de este estudio fue “generar las herramientas teóricas necesarias para la constitución de un clúster articulador de las experiencias e información que permitan canalizar las estrategias de los agentes de la cadena turística en el año 2011” (Ruiz Carlosama, 2011).

El Eco-Hotel Hacienda Flor Amarillo “Plan de negocio para el desarrollo de infraestructura hotelera ecoturística en el municipio de Puerto López, Meta”

Se realizó este estudio el cual pretendía “establecer las condiciones bajo las cuales es viable la operación de un eco hotel en el municipio de Puerto López” (Guzmán y Portela, 2018). Al aplicar la encuesta para el estudio de mercado, se obtuvieron resultados interesantes tales como: que los viajes por motivo de vacaciones anuales son muy frecuentes entre los encuestado; que el presupuesto de la mayoría de los encuestados para hospedaje y alimentación oscila entre los 100.000 y 300.000; y que a pesar de que los encuestados dicen saber sobre el concepto de ecoturismo, realmente no está claro al momento de seleccionar las actividades que podrían hacer parte de este (Guzmán y Portela, 2018).

Según la estrategia de mercado, y una vez definido la población objetivo, se indica que los viajeros con interés en el ecoturismo son menos exigentes en cuanto a comodidades, pues refieren

enfocar su interés en la naturaleza y la experiencia que se pueda brindar. Por otra parte, también se definieron los precios de los servicios basados en servicios de la competencia y el la matriz DOFA (Guzmán y Portela, 2018). Por otro lado, el impacto ambiental que se generará por los servicios del Eco-Hotel tiene que ver, principalmente, con el área de restaurante, afectando directamente el aire, el agua, generando residuos y vibraciones.

Plan de negocio para la creación de una Casa Hotel en Bogotá

Este trabajo tuvo como objetivo principal: Desarrollar un plan de negocios en el cual se proyecta la puesta en marcha de la casa hotel ECO-Habital enfocada a turistas nacionales e internacionales sin importar su género ni orientación sexual, que viajan solos o en grupos sociales, de clase media que buscan interactuar con personas de diferentes culturas y así mismo conocer la cultura colombiana, que prefieren la tranquilidad antes que el lujo, que llegan a la ciudad de Bogotá con motivaciones como el ocio, que practican algún deporte o que vienen a eventos y convenciones de carácter industrial, social, cultural y/o comercial (Franco Triana y Parra Jiménez, 2013).

Con la encuesta realizada, se obtuvieron datos importantes tales como: es mayor la afluencia de viajeros extranjeros masculinos que femeninos; se destaca que la mayoría de los viajeros que llegan a Bogotá son de edades entre 20 y 45 años, con poca afluencia de turistas mayores de 50 años. La mayoría de entrevistados eran mujeres, sin embargo, este resultado fue indiferente, pero abre una puerta a una estrategia enfocada a ese nicho. Ahora bien, en cuanto a la compañía, la mayoría de los viajeros prefiere estar acompañado en sus viajes, además, encontraron que la mayoría han visitado Bogotá más de dos veces, por ocio o recreación, por lo cual determinaron que el eco-hotel estará bien enfocado en cuanto a ubicación (Franco Triana y Parra Jiménez, 2013).

Análisis del turismo sostenible, como estrategia competitiva, Caso Guadalajara de Buga, Valle del Cauca, Colombia

De acuerdo con los resultados obtenidos, Buga tiene potencial turístico en otros aspectos, como, por ejemplo, en su parte cultural, aprovechando de la arquitectura que data de la colonización española. Buga es un potencial destino de turismo de naturaleza, ya que posee lugares para realizar avistamiento de aves, caminatas ecológicas, y aquellas actividades que se realizan en interacción con la naturaleza (Espinal Ruiz *et al.*, 2020).

El turismo alternativo como estrategia empresarial para lograr el encadenamiento del turismo religioso en Guadalajara de Buga

Para este estudio se tuvo como objetivo principal

realizar una caracterización de los componentes del turismo alternativo en el municipio, con el fin de lograr el encadenamiento del turismo religioso, mediante el diseño de una estrategia empresarial para coadyuvar al mejoramiento de la industria del turismo en Guadalajara de Buga. (Gutiérrez Cedano, 2018, p. 16)

Se obtuvieron datos importantes tales como: más de la mitad de los encuestados consideran que Buga no solo ofrece turismo religioso, mientras que un 25% consideran que es el principal turismo en la ciudad; además, la mayoría de los encuestados quisieran tener más alternativas de turismo al llegar a Buga; por otro lado, muchos de los encuestados están de acuerdo en que en Buga la oferta turística no es muy atractiva (Gutiérrez Cedano, 2018).

Plan prospectivo estratégico del Hotel de Turismo Guadalajara de Buga (2015-2020)

Esta investigación tuvo como objetivo principal “formular un plan prospectivo estratégico para el Hotel de Turismo

Guadalajara teniendo en cuenta escenarios de futuro (2015-2020), facilitando a la organización el logro de sus objetivos” (Forero Serna y Vega Saavedra, 2014). Como conclusión, es importante tener en cuenta que los turistas se fijan en aspectos tales como precios, ubicación, o servicio al cliente a la hora de escoger un alojamiento en sus viajes, y que el departamento del Valle del Cauca, recibe turistas todo el año de todas partes del mundo, la mayoría con fines vacacionales. Adicionalmente, el patrimonio histórico del Valle del Cauca podría ser un potencializador para los destinos turísticos del departamento, aunque hablando de Buga, es inminente que una de las motivaciones principales de visita de los turistas se debe a la parte religiosa, por la Basílica del Señor de los Milagros.

Resultados

Identificación de los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio

Para llevar a cabo el primer objetivo fue necesario identificar los detalles de los componentes desarrollados en la fase de comprensión propuesta por Osterwalder y Pigneur (2011). Para lograr esto, se analiza el entorno y se caracteriza el turismo en Buga. Esto permite crear el perfil del cliente, el mapa de valor y su encaje, y finalmente desarrollar la propuesta de valor y el mapa de empatía. Este estudio se basa en la metodología propuesta por Osterwalder y Pigneur y utiliza información de un informe de la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico del municipio.

Análisis del entorno

Para el diagnóstico del entorno, se realiza un análisis de las fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas. Esto permite identificar el contexto actual y las oportunidades para la implementación del modelo de

negocio en el mercado turístico. Esta información será clave para tomar decisiones informadas.

Fuerzas del mercado

El sector turístico en Buga está experimentando cambios y se está moviendo hacia nuevas formas de turismo, diferentes al religioso. La iniciativa del Círculo Metropolitano de Turismo busca fortalecer los planes de desarrollo turístico y promover la investigación, desarrollo e innovación en el campo del turismo (Cámara de Comercio de Buga, 2022).

El segmento de mercado para el modelo de negocio de estudio se basa en los turistas receptivos, especialmente aquellos que llegan al departamento por motivos personales como vacaciones, recreo o visita a familiares. De acuerdo con el informe del Foro Regional del Turismo 2022, la mayoría de los turistas que arriban al Valle del Cauca y Buga son de origen nacional, especialmente de los departamentos de Valle del Cauca, Antioquia, Cauca y Bogotá; además Buga es el municipio más visitado, con aproximadamente 386.968 turistas en el periodo evaluado (enero-julio 2022).

Según la encuesta detallada más adelante, el 49% de los turistas que llegaron al municipio de Buga para pernoctar, tiene una percepción regular o mala del lugar de alojamiento. Esta percepción se basa en componentes como el estado del edificio, higiene y limpieza, trato del personal, precio del alojamiento, entre otros (Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de Buga, 2021).

Los costos de cambio para los visitantes están relacionados con el buen servicio al cliente, la higiene y limpieza de los espacios, el buen estado de la infraestructura y los precios asequibles. Estos aspectos son importantes para generar recomendaciones y fidelidad de los clientes.

Los clientes están dispuestos a pagar por un espacio donde puedan descansar, relajarse y desconectar en ambientes distintos. El modelo de negocio propuesto busca mejorar aspectos clave en

la identificación de hoteles para ofrecer un servicio de alta calidad con precios asequibles.

Fuerzas de la Industria

Según el Índice de competitividad turística regional de Colombia - ICTRC departamentos 2020, el Valle del Cauca ocupó el segundo lugar de los departamentos más competitivos para la industria turística en el país, gracias a la gestión realizada en cuanto a la identificación de las ventajas competitivas, desarrollando el turismo como fuente de progreso económico y social (CPTUR Colombia, 2020).

Según el informe del Turismo realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, entre junio y julio de 2022 el componente de alojamientos y servicios de comida, constituyen la novena actividad más importante que contribuye de manera positiva al valor agregado nacional (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022). Ahora bien, Buga como destino turístico religioso reconocido a nivel nacional e internacional, cuenta con diferentes opciones de alojamiento que entrarían en la competencia del modelo de negocio planteado: Fincas turísticas o alojamientos rurales, hostales, hoteles y otro tipo de hospedaje turístico no permanente.

El competidor directo del modelo de negocio planteado serán el alojamiento tipo hotel. Según la Cámara de Comercio de Buga, en el municipio se encuentran registrados alrededor de 50 hoteles; aunque en Cotelco, Asociación Hotelera y Turística de Colombia, se encuentran afiliados solo cuatro que son: Imca Hotel, Hotel Guadalajara, Hotel Casa Escobar y Hotel Casa del Peregrino, con precios que oscilan entre \$60.000 y \$350.000, la noche, en promedio.

Las tendencias en la hotelería incluyen la adopción de nuevas tecnologías, la búsqueda de modelos más ecológicos y sostenibles, y los viajes *bleisure*. En cuanto a los proveedores y actores de la cadena de valor, se requerirán diferentes tipos de

proveedores en las etapas de diseño y construcción, dotación inicial y consumibles. Los posibles inversores incluyen entes privados y públicos que fomenten los emprendimientos empresariales y estén alineados con la oferta turística del municipio, la región y el país. Algunos ejemplos de financiamiento y apoyo son el Fondo Emprender del SENA, los mecanismos de financiación gubernamental como Findeter y Bancoldex, y la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco).

Tendencias clave

Las tendencias tecnológicas en la industria hotelera incluyen pagos sin contacto, el uso de *chatbots* y robots, la búsqueda y control por voz, y la realidad virtual. Estas tecnologías están cambiando la forma en que los hoteles realizan tareas rutinarias y brindan servicios a los huéspedes. Además, se observa una tendencia hacia la robotización de actividades como la recepción y el servicio de habitaciones. En cuanto a las tendencias sociales y culturales, los viajeros prefieren lugares que se preocupen por el impacto ambiental y buscan hoteles ecológicos y minimalistas. También se destaca la tendencia del “bleisure”, donde los viajeros combinan viajes de negocios con actividades de ocio. En términos socioeconómicos, se enfatiza la importancia de la capacitación del personal y el respeto por el entorno local. Además, se destaca el impacto económico del turismo en las comunidades locales. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la economía mundial ha experimentado crisis que han afectado a la industria turística, como la pandemia de Covid-19 y otros factores geopolíticos.

Fuerzas macroeconómicas

La industria turística ha sido afectada por la pandemia de Covid-19 y otros factores geopolíticos, lo que ha llevado a un crecimiento lento en el sector. Entonces, a pesar de que la industria turística ha ido en aumento entre 2021 y 2022, otros factores han

venido contribuyendo a que el crecimiento sea lento, como por ejemplo la guerra en Ucrania (Orús, 2022).

Sin embargo, sigue siendo una parte importante del crecimiento económico mundial, generando empleo y aportando al PIB mundial más de 5,8 billones de dólares estadounidenses en el último año según el Consejo Mundial del Viaje y el Turismo, es decir que este sector, incluyendo las actividades como la hotelería, agencias de viajes, transporte, atracciones, y otros prestadores de servicios turísticos, siguen representando una parte importante del crecimiento económico en el mundo (Orús, 2022). Europa es el continente que más recibe turistas internacionales, mientras que Estados Unidos es uno de los países donde los turistas gastan más dinero por encima de países como Francia y España (Orús, 2022). En cuanto al mercado de capital, ha experimentado un retroceso debido a la pandemia, pero se ha observado un crecimiento gradual a medida que se levantan las restricciones. En Colombia, FONTUR es una entidad que apoya el desarrollo del turismo a través de políticas y financiamiento. FONTUR apoya iniciativas gubernamentales, territoriales y gremiales en el ámbito del turismo (FONTUR Colombia, 2022). En términos de recursos básicos, la crisis geopolítica ha generado incertidumbre en los países en desarrollo, especialmente en servicios básicos y alimentos (Naciones Unidas, 2022). En resumen, la industria turística se enfrenta a desafíos debido a la pandemia y otros factores geopolíticos, pero sigue siendo un sector importante en la economía global.

Dentro de la infraestructura y dotación, como recurso importante se encuentra la construcción y adecuación de los espacios, que se estimaría una inversión inicial entre \$50.000.000 a \$100.000.000, que se compone de la negociación de la compra del inmueble, el diseño de planos y la remodelación y construcción de los espacios. Seguido a esto se debe estimar la adquisición de la dotación necesaria para el funcionamiento del hotel, donde se deberán adquirir elementos relacionados con las áreas de cocina, comedor, habitaciones, zonas comunes y área administrativa;

el cálculo de la adquisición de estos elementos se aproxima a los \$300.000.000.

Aportaciones de los clientes

Análisis de la encuesta

Se presentan los resultados de un estudio realizado en el municipio de Buga para evaluar las necesidades y percepciones de los visitantes en relación con los servicios de hospedaje, lo cual se logró a partir de la aplicación de un cuestionario estructurado llamado “caracterización del turismo receptivo” diseñado por el Comité Nacional de Estadísticas del Turismo CITUR-SITUR. Se encuestaron a 1260 turistas durante un período de 12 meses. Los resultados muestran lo siguiente:

El 94,42% de los visitantes que llegan al municipio de Buga son procedentes de Colombia, siendo solo el 5,6% visitantes de otros países como Ecuador, Chile, España, Argentina y Panamá. Se destaca que los municipios de donde provienen los visitantes son mayormente de Bogotá, Medellín y Pereira, y en menor proporción, pero igual de importante, de los municipios de Cali, Popayán y Armenia (Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de Buga, 2021).

El 48,5% de los visitantes no residentes son mujeres mientras que el 51,4% son hombres; solamente el 0,1% de los visitantes no residentes no se identifican con ningún género. En cuanto a la edad, las personas que visitan el municipio con mayor frecuencia se encuentran en un rango de edad entre 27 y 50 años, siendo esta población el 66,81% de los visitantes (Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de Buga, 2021).

El motivo del viaje de los visitantes se analiza desde tres perspectivas: personal, profesional y otro, donde la mayoría de los visitantes llegan al municipio por motivos personales (62,45%), después es por motivos profesionales (34,77%) y finalmente otros motivos (2,38%).

La mayoría de los visitantes lo hace para visitar amigos o familiares en la ciudad, siendo estos el 66,44%; y los que visitan el municipio por vacaciones, recreo y ocio ocupan el 31,72%.

Los días de permanencia de los visitantes no residentes en Buga, tienen un promedio de 4,1 noches, siendo la mayoría de las veces de 0 a 2 noches con un 49,25%; luego de 3 a 5 noches con un 28,8%; con un 13,36% permanecieron de 6 a 8 noches; y finalmente el 8,59% permanecieron más de 9 noches (Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de Buga, 2021).

El 64,9% de los visitantes utilizaron alojamientos no comerciales, que pueden ser casas de amigos y/o familiares, fincas de descanso propias, o habitaciones de personas conocidas. Seguido están los alojamientos comerciales (30,3%), de los cuales la mayoría de los visitantes prefirieron el hospedaje en los hoteles (88,32%), luego en proporciones más pequeñas se encontraron otros tipos de alojamientos comerciales como hostales, cabañas, apartamentos arrendados, apartahoteles, fincas, camping, entre otros, que entre todos representaron un 9,59% (Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de Buga, 2021).

La percepción en cuanto al estado de los edificios fue buena con un 56,27% de satisfacción de los encuestados; en cuanto a higiene y limpieza fue buena con un 60,95% de satisfacción; el estado de muebles tuvo una alta calificación buena del 61,09% de los visitantes; en cuanto a trato del personal, se percibe una mayor calificación buena en comparación con los anteriores, con un 64,12% de visitantes satisfechos.

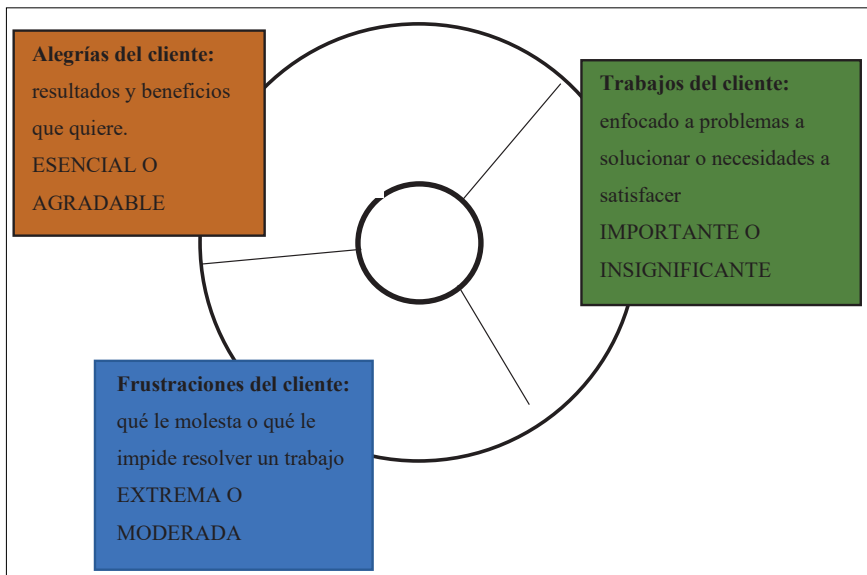
Respecto a la ocupación, en 2021 se tuvo un 20,21%, presentando una caída de más del 16% con respecto a 2019. Respecto a la tarifa promedio, la caída fue fuerte pasando de \$401.866 en 2019 a \$96.772 en 2021, es decir, una caída de más del 79%.

En 2019 Buga contaba con 1409 empleados en el sector, mientras que en 2020 se tuvo un total de 441, es decir, el descenso fue del 70,58%. En el 2021 se ha visto recuperación, pero aún sigue estando por debajo del 50% con respecto al 2019.

Lienzo de la propuesta de valor

El perfil del cliente de acuerdo con Osterwalder *et al.* (2014), se divide en tres aspectos: trabajos, frustraciones y alegrías. Se tiene en cuenta los resultados del cuestionario llamado “caracterización del turismo receptivo” de la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de Buga y el proceso de observación que se ha generado desde diferentes escenarios, tanto como residente de Buga, como visitante y huéspedes en el municipio; adicionalmente. Los servicios de hospedaje en Buga se caracterizan por buscar comodidad, cercanía a los lugares de interés, buen trato del personal, habitaciones limpias, desayunos incluidos y precios justos. Sin embargo, pueden experimentar frustraciones debido a la falta de variedad en la oferta, presupuesto limitado, mala atención, falta de información, inseguridad, demoras en la atención, problemas con las reservas y limitaciones en los métodos de pago.

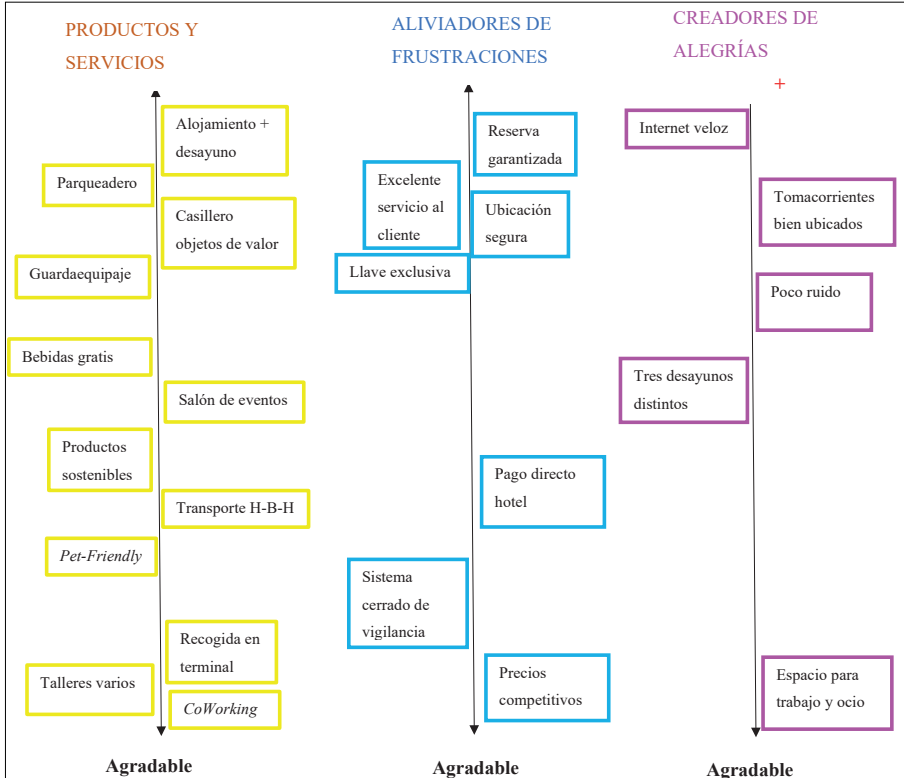
Figura 1
Perfil del cliente



Nota. Elaboración con base en la literatura sobre el diseño de la propuesta de valor (Osterwalder *et al.*, 2014).

Figura 3

Clasificación productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.



Nota. Se elabora con base en la literatura sobre el diseño de la propuesta de valor (Osterwalder *et al.*, 2014).

Una vez realizado el análisis anterior, se continúa con el encaje, que significa la interacción de todo lo encontrado para determinar los elementos que generan un valor real a los clientes.

A continuación se presenta la propuesta de valor inicial:

nuestro servicio de alojamiento ayuda a los visitantes no residentes que llegan al municipio de Buga, que quieren pasar una o más noches cómodos, seguros y a precios justos para reducir las malas experiencias en servicio y encontrar la comodidad esperada (a diferencia de hoteles de alto costo y/o mal servicio).

Elaboración del prototipo del modelo de negocio

A lo largo de este trabajo, se llevó a cabo un proceso para identificar los elementos necesarios en la creación de prototipos de modelo de negocio para un hotel de alta calidad en Buga en 2023. Se utilizó el lienzo inicial del modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur como base. Esto permitió analizar estratégicamente cada elemento y generar innovaciones para el modelo de negocio, como parte de la estrategia del Océano Azul.

Construcción del primer prototipo del lienzo de modelo de negocio

1. Segmento de mercado: se enfocan en visitantes no residentes que desean alojarse en Buga.
2. Propuesta de valor: ofrecen comodidad, seguridad y precios justos para mejorar la experiencia del cliente.
3. Canales: utilizan redes sociales, agencias de turismo, su sitio web, radio, WhatsApp y plataformas de búsqueda de alojamiento.
4. Relación con clientes: establecen relaciones a través de atención personalizada, redes sociales y participación del cliente.
5. Fuente de ingresos: obtienen ingresos de las tarifas por noche, la venta de productos sostenibles y el alquiler de un salón lúdico, con precios basados en la oferta y la demanda del mercado en tiempo real.
6. Recursos clave: físicos, intelectuales, humanos y económicos esenciales.
7. Actividades clave: marketing, gestión de proveedores, promoción y capacitación.
8. Asociaciones clave: Cotelco, gobierno local, negocios cercanos y agencias de viajes.
9. Estructura de costos: salarios, mantenimiento, alimentos, marketing, servicios públicos y otros gastos operativos.

Combinación del esquema de la estrategia del Océano Azul con el lienzo de modelo de negocio

A continuación, se busca combinar la estrategia del Océano Azul de Kim y Mauborgne con el lienzo de Osterwalder y Pigneur para fortalecer la propuesta de valor y explorar nuevos segmentos de mercado. Esto implica considerar las acciones de eliminar, reducir, aumentar y crear variables, como proponen Kim y Mauborgne (2015), para desafiar la lógica estratégica y el modelo de negocio tradicional.

En cuanto a las Asociaciones Clave, se sugiere aumentar las colaboraciones con restaurantes locales, aprovechando el crecimiento en la oferta gastronómica cercana al hotel. También se propone fortalecer las asociaciones con agencias y plataformas de viaje para ampliar la clientela a nivel nacional. Además, se contempla la creación de un servicio de seguridad privada para mejorar la tranquilidad de los visitantes. En la Estructura de Costos, se plantea la reducción del consumo de servicios públicos mediante soluciones sostenibles como paneles solares para los aires acondicionados y el uso de agua de lluvia en sanitarios y riego.

En un esfuerzo por aumentar ciertas variables, se enfatiza la importancia de intensificar la interacción en redes sociales y medios digitales. Esto se aplica tanto en las Acciones Clave como en los Canales y en las Relaciones con los Clientes, dado que es una tendencia relevante en el mercado actual. Mantener actualizados los perfiles digitales con información relevante y mantener una comunicación constante con los clientes a través de estos medios ampliará el alcance y la visibilidad del hotel.

Además, se busca enriquecer la propuesta de valor mediante servicios adicionales que mejoren la experiencia de los visitantes. Se propone la creación de una estación de bebidas gratuitas, como agua y café, permitiendo a los visitantes llenar sus propios termos y reducir así el uso de botellas de plástico desechables durante sus visitas turísticas.

En resumen, se presenta un nuevo lienzo de modelo de negocio con cambios significativos en las áreas de Asociaciones Clave, Estructura de Costos, Acciones Clave, Relaciones con los Clientes y Canales, todo ello con el objetivo de modificar y mejorar la propuesta de valor.

Evaluación de las hipótesis de negocio

En esta sección, se describe el proceso de prueba según la metodología de Osterwalder. Comienza con la identificación de hipótesis basadas en la información obtenida de distintos aspectos del lienzo de modelo de negocio y el perfil del cliente. Estas hipótesis se priorizan y se diseñan experimentos para probarlas. Finalmente, se recopilan datos a través de tarjetas de aprendizaje para validar si el modelo de negocio tiene el potencial de éxito.

Extracción y priorización de las hipótesis

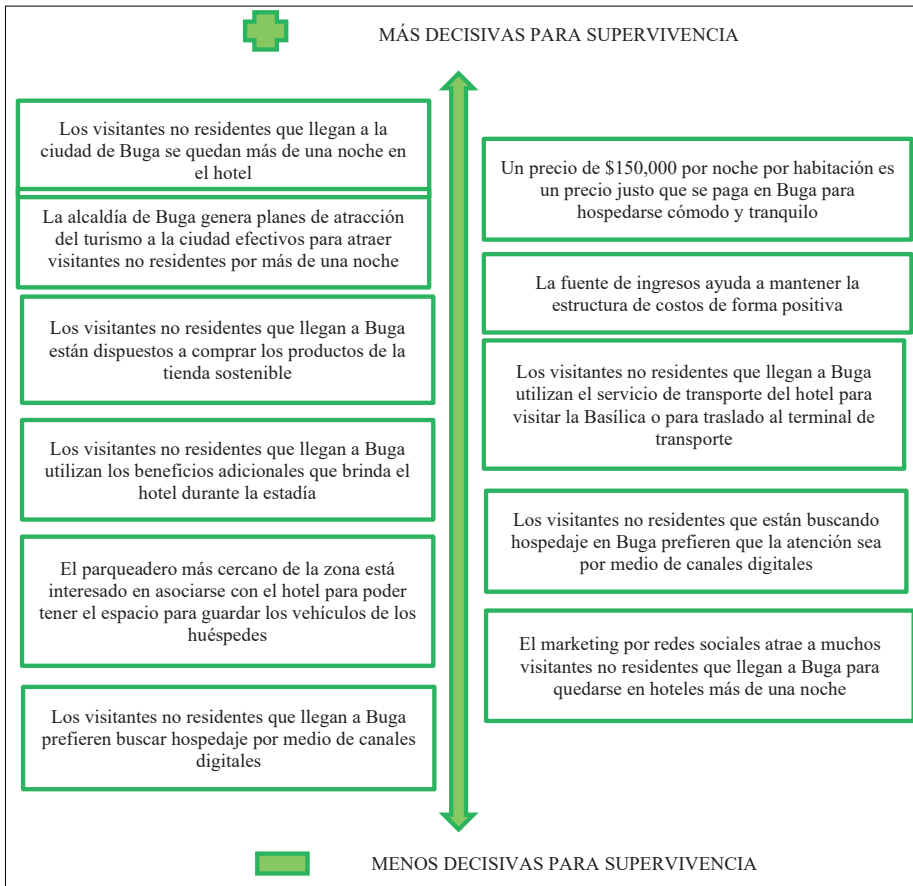
Del prototipo dos del modelo de negocio, se identificaron aspectos cruciales que deben comprobarse para que el modelo sea exitoso. Estas hipótesis se derivan de cada bloque del lienzo de modelo de negocio y son fundamentales para su viabilidad.

- Segmento de mercado: los visitantes no residentes se quedan más de una noche.
- Propuesta de valor: los visitantes aprovechan los beneficios del hotel en Buga.
- Canales: los visitantes prefieren canales digitales para buscar hospedaje.
- Fuente de ingresos: los visitantes compran productos sostenibles y consideran justo el precio de \$150,000 por noche.
- Recursos clave: los visitantes utilizan el transporte del hotel.
- Actividades clave: El marketing en redes sociales atrae a visitantes que se quedan más de una noche.
- Asociaciones clave: la Alcaldía y el parqueadero cercano son efectivos en atraer y asociarse.

- Estructura de costos: los ingresos mantienen una estructura de costos positiva.

A continuación se muestra la priorización de hipótesis para la supervivencia del modelo de negocio:

Figura 4
Priorización de las hipótesis.



Nota. Se elabora con base en la literatura sobre el diseño de la propuesta de valor (Osterwalder *et al.*, 2014).

Tras la priorización de las hipótesis según su importancia y relevancia para el negocio, se seleccionaron las tres más decisivas para las pruebas con tarjetas de experimentación. Estas son:

Hipótesis n°. 1: Los visitantes no residentes se quedan más de una noche en el hotel en Buga.

Hipótesis n°. 2: Un precio de \$150,000 por noche por habitación es considerado justo en Buga para una estadía cómoda y tranquila.

Hipótesis n°. 3: La Alcaldía de Buga implementa planes efectivos para atraer visitantes no residentes por más de una noche.

Diseño y experimentación

En esta etapa, se utilizan tarjetas de pruebas para diseñar experimentos destinados a validar las tres hipótesis más cruciales del modelo de negocio. Cada tarjeta de prueba proporciona un plan detallado del experimento, incluyendo un resumen, métodos de medición y criterios para validar la hipótesis. A continuación, se presentan las tarjetas de prueba para la Hipótesis n°. 1:

Prueba de la Hipótesis n°. 1: Para validar esta hipótesis, se propone revisar el documento *Caracterización de la Oferta y demanda turística del municipio de Guadalajara de Buga* (Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de Buga, 2021) que contiene el análisis de indicadores mensuales sobre Turismo Receptivo en Buga. Se centrará en el apartado 1.2 que aborda los detalles del viaje y la encuesta realizada a 1260 visitantes durante un año.

Prueba de la Hipótesis n°. 2: Para validar esta Hipótesis se realizará una investigación de precios promedio en plataformas como Booking, Kayak, Trivago y Tripadvisor. También se verificarán los precios de hoteles afiliados y no afiliados a COTELCO a través de sus sitios web.

Afiliados a Cotelco: Imca Hotel, Hotel Guadalajara, Hotel Casa Escobar, Hotel Casa del Peregrino.

Otros hoteles: Hotel El Faro: Hotel San Francisco, Hotel San Julián, Hotel Ilama, Hotel Casa Jerez.

Para validar la Hipótesis n°. 2, se propone buscar precios en dos fechas distintas: durante la temporada alta (7 al 8 de enero de

2023) y la temporada baja (4 al 5 de marzo de 2023) para una noche de alojamiento para dos adultos. En Buga, la temporada alta incluye festivos, Semana Santa y ciertos meses específicos (Live Valle del Cauca, 2021).

Prueba de la Hipótesis n°. 3: Se propone una búsqueda de información sobre los planes turísticos locales en las páginas web oficiales de las autoridades municipales. El objetivo es determinar cuántos planes de acción se han desarrollado localmente para atraer visitantes a Buga, con el fin de que se queden una noche o más.

Resultado y aprendizaje de las pruebas

Experimento H1: Análisis de la encuesta de la caracterización del turismo Buga

Para validar la Hipótesis n°. 1, se empleó un documento de caracterización de la oferta y demanda turística en Buga, específicamente el capítulo *Turismo Receptivo* del año 2021. Este incluye un análisis detallado de diferentes variables relacionadas con los visitantes, incluyendo la duración de su estadía. Se entrevistaron 1260 turistas utilizando un cuestionario del Comité Nacional de Estadísticas del Turismo CITUR-SITUR. Los resultados indicaron un promedio de 4.1 noches de estadía en Buga.

Experimento H2: Investigación de precios de mercado

Para validar la Hipótesis n°. 2, se realiza una búsqueda de precios en cuatro plataformas web: Booking, Kayak, Trivago y Tripadvisor. Booking permite realizar reservas directas, mientras que las otras tres plataformas son motores de búsqueda que comparan precios de hoteles en diversas páginas web para ofrecer las mejores ofertas a los usuarios. Es importante destacar que algunos hoteles, como Casa del Peregrino, San Francisco e Ilima, no estaban disponibles en las búsquedas realizadas en estas plataformas para las fechas seleccionadas. El Hotel San Francisco solo acepta reservas por teléfono.

Se buscaron precios en nueve hoteles, cuatro afiliados a Cotelco y cinco similares al modelo de negocio en cuestión. Los resultados iniciales indicaron un precio promedio por noche de \$185,998 en temporada alta y \$167,206 en temporada baja en Buga. Esto contradice la Hipótesis n°. 2, que sugiere que el precio no debería superar los \$150,000 por noche por habitación.

Experimento H3: Investigación planes de turismo en Buga

Se realizan búsquedas de información relacionada con planes locales de turismo para atraer visitantes no residentes a Buga. La Cámara de Comercio de Buga promueve la iniciativa del “Círculo Metropolitano del Turismo del Centro del Valle”, que busca mejorar la prestación de servicios turísticos en la región, incluyendo Buga. Este plan se enfoca en la planificación turística, diseño de productos turísticos e investigación y desarrollo.

La Alcaldía de Buga tiene un sitio web llamado *Bugatravel* que invita a los usuarios a visitar el sitio bugatravel.gov.co, parte de la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico Municipal. Aunque promueve el turismo en Buga, no se considera un plan específico para atraer turistas según la Hipótesis n°. 3. El Observatorio Socioeconómico de Buga menciona a Buga como un importante destino turístico debido al Santuario del Señor de los Milagros (Cardona, 2022).

Se mencionan iniciativas como “Destino Paraíso” de la Gobernación del Valle del Cauca y la participación de Buga en la Red Turística de Pueblos Patrimonio. Estos esfuerzos no cumplen completamente con los requisitos de la Hipótesis n°. 3, que busca planes locales específicos para atraer turistas.

A pesar de la falta de planes locales específicos, se planea participar en eventos de la Secretaría de Turismo de Buga y unirse a planes de turismo de la Gobernación del Valle del Cauca para contribuir al crecimiento turístico de la ciudad.

Prototipo final de lienzo de modelo de negocio

Después de realizar las pruebas de hipótesis, se analizan los resultados y se ajusta el lienzo final del modelo de negocio para un hotel en Buga en 2023. Se hacen cambios significativos en los bloques de segmento de mercado, fuente de ingresos y asociaciones clave.

En el bloque de segmento de mercado, se añade un segundo segmento de clientes interesados en turismo alternativo, como el deportivo, el de naturaleza, el de negocios y el educativo. Esto permite atraer a turistas que deseen explorar otros aspectos de Buga además del turismo religioso. En el bloque de fuentes de ingresos, se divide el pago por noche por habitación para tener en cuenta la variación de tarifas según la temporada del año, lo que afecta los costos relacionados con servicios públicos, proveedores, alimentos, etc. En el bloque de asociaciones clave, se establecen alianzas con la Cámara de Comercio de Buga y la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de Buga. Estas alianzas buscan aprovechar las oportunidades de crecimiento turístico en el municipio y participar en iniciativas locales y regionales para atraer más turistas a Buga que deseen quedarse por más de una noche.

Conclusiones

Tras el desarrollo de la investigación y el cumplimiento de objetivos propuestos se concluye que:

Se identificaron una serie de elementos clave para diseñar un modelo de negocio exitoso para un hotel en Buga en 2023. Se basó en el modelo propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011), lo que permitió comprender el entorno y conocer al público objetivo. Esto condujo a la creación de una propuesta de valor que se alinea con las necesidades de los clientes.

Se observó que, a pesar de tener más de 50 alojamientos registrados en la Cámara de Comercio de Buga, muchos visitantes prefieren quedarse en alojamientos no comerciales, como casas

de familiares o amigos, lo que se convierte en competencia indirecta para los hoteles. El mercado hotelero está en constante crecimiento y se está adaptando a las tendencias tecnológicas actuales. Por otro lado, se desarrollaron varios prototipos de lienzos para el modelo de negocio, con el segundo prototipo fusionando la Estrategia del Océano Azul. Esto permitió refinar y centrar la propuesta de valor.

Se evaluaron las hipótesis de negocio críticas para la supervivencia del modelo. Se reconoció que no todas las hipótesis necesitan ser verdaderas, ya que los errores también proporcionan aprendizaje y oportunidades de mejora. En resumen, se ha sentado una base sólida para la creación de un hotel en Buga en 2023, con un enfoque en comprender al cliente, adaptarse a las tendencias del mercado y estar preparado para aprender y ajustar el modelo a medida que avanza.

Discusión

De acuerdo con lo planteado en el transcurso de este trabajo, es importante reconocer que hacen falta estrategias locales que sean más robustas para la atracción del turismo, que es considerado como una de las actividades claves del municipio. Así también, se pudo identificar que los visitantes no residentes están prefiriendo los alojamientos tipo no comerciales, por lo cual se recomienda trabajar en el planteamiento de estrategias para atraer este tipo de segmento para que utilicen los servicios turísticos de los hospedajes comerciales, en especial a los turistas que vienen de fuera del Valle del Cauca.

Por otro lado, el futuro de la hotelería está en qué tan rápido se puede avanzar y adaptarse a las tendencias tecnológicas que el mundo propone. Es por esto por lo que se recomienda investigar más sobre este tipo de tendencias, y cómo los negocios pequeños pueden implementar algunas de las tendencias sin fallar en el intento.

En cuanto a infraestructura, de acuerdo con la investigación realizada, no se logró encontrar hoteles pequeños como los tipos boutique en el municipio de Buga, por lo cual es posible indagar sobre esta alternativa en Buga, con un concepto más frescos, incluyendo estadias similares a los hoteles boutique de ciudades como Santa Marta, Cartagena o Bogotá.

Finalmente, siendo el turismo una de las actividades clave del municipio en cuanto al movimiento de su economía, se recomienda el planteamiento de estrategias para hacerle crecer en servicios turísticos, que estén correctamente organizados y que permitan en el tiempo poder acoger más turistas y así contribuir con el crecimiento económico del municipio.

Referencias

- Barreto Dueñas, C. P. (2014). Análisis de viabilidad para el montaje de un Hostel en la ciudad de Bogotá. [Trabajo de especialización, Universidad de La Sabana]. <http://hdl.handle.net/10818/12205>
- Binkhorst, E. (2017). Turismo de co-creación, valor añadido en escenarios turísticos. *ARA: Revista de Investigación en Turismo*, 1(1), 40-51. <https://doi.org/10.1344/ara.viii.18968>
- Cámara de Comercio de Buga (2022). Turismo: Cámara de Comercio de Buga. <https://www.cccbuga.org.co/turismo>
- Cardona, D. F. (2022). *Guía del Inversionista - Buga 2022*. Observatorio Socioeconómico de Guadalajara de Buga: <https://www.observatoriosocioeconomicobuga.org/guia-del-inversionista-2022/>
- CPTUR Colombia (2020). *ICTRC departamentos 2020*. <https://cptur.org/publicaciones/ZtYnRVO9fxFXIeq>
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Norma.
- Decreto 2119 de 15 de noviembre de 2018. Por medio del cual se reglamenta la prestación del servicio de alojamiento turístico y se modifican la Sección 12 del Capítulo 4 del Título 4 de la Parte 2 del Libro 2 y el párrafo del artículo 2.2.4.7.2. del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único

- Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%202119%20DEL%2015%20DE%20NOVIEMBRE%20DE%202018.pdf>
- Espinal Ruiz, D. J., Betancourt Guerrero, B., Scarpetta Calero, G. y Cruz González, N. (2020). Análisis del turismo sostenible, como estrategia competitiva, caso Guadalajara de Buga, Valle del Cauca, Colombia. *Actas XIV Congreso Virtual Internacional Turismo y Desarrollo*, pp. 23-41. <https://www.eumed.net/actas/20/turismo/2-analisis-del-turismo-sostenible.pdf>
- Fontur Colombia (14 de 10 de 2022). *Quiénes somos*. <https://fontur.com.co/es/quienes-somos>
- Forero Serna, F. y Vega Saavedra, L. C. (2014). *Plan prospectivo estratégico del hotel de turismo Guadalajara de Buga (2015-2020)*. Universidad del Valle.
- Franco Triana, A. M. y Parra Jiménez, D. E. (2013). *Plan de negocio para la creación de una casa hotel en Bogotá*. <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4336/FrancoAngelica2013.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- González Sánchez, J. A., Erazo Castañeda, L. M., Perdomo Gómez, M. O. y Rivera Chito, M. (2013). *Estudio de viabilidad para la creación de un hotel temático fundamentado en las tradiciones vallecaucanas en la ciudad de Cali*. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. <https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/64/FUCLG0011149.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gutiérrez Cedano, C. (2018). *El turismo alternativo como estrategia empresarial para lograr el encadenamiento del turismo religioso en Guadalajara de Buga*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.
- Guzmán, J. y Portela, J. (2018). El eco-hotel Hacienda Flor Amarillo “Plan de negocio para el desarrollo de infraestructura hotelera ecoturística en el municipio de Puerto López, Meta”. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/973>
- Kim, W. C. y Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del océano azul: Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante*. Profit Editorial.
- Ledhesma, M. (2018). *Tipos de turismo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

- Ley 2068 de 2020, Por el cual se modifica la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones. 31 de diciembre de 2020. Diario Oficial No. 51.521. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=172558>
- Live Valle del Cauca. (2021). *Datos Útiles de Buga - Valle del Cauca - Colombia*. Live Valle del Cauca. <https://www.livevalledelcauca.com/buga/datos-utiles.html>
- Llamas Fernández, F. J. y Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 84. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
- Lozano Chaguay, L., Caicedo Flores, J., Fernandez Bayas, T. y Onofre Zapata, R. (2019). El modelo de negocio: metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Revista Ciencia e Investigación*, 4, 87-99. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3594015>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2022). *El turismo en cifras: junio-julio 2022*. <https://situr.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2022/09/OEE-YV-Turismo-Junio-29-08-2022.pdf>
- Naciones Unidas (18 de mayo de 2022). *La economía mundial crecerá menos de lo esperado en 2022 a causa de la pandemia y la guerra en Ucrania*. Noticias ONU - Mirada global Historias humanas: news.un.org/es/story/2022/05/1508962
- Orús, A. (07 de octubre de 2022). *El turismo en el mundo - Datos estadísticos*. <https://es.statista.com/temas/3612/el-turismo-en-el-mundo/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. y Papadakis, P. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Ediciones Deusto.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Ediciones Deusto.
- Prats, L. (2011). La viabilidad turística del patrimonio. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9(2), 249-264. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2011.09.023>
- Ramos Arias, K. M. (2018). *Uso del Modelo Lean Canvas para la Introducción del producto Hypervsn en Ecuador* (Vol. 7, Issue 2). Pontificia Universidad Católica de Ecuador. https://rrae.cedia.edu.ec/Record/PUCE_257201a465cc6f5c15c526b556859e37

- Reaño, M. (2018). Metodología Canvas, una herramienta para mejorar la producción de dulces artesanales - Chiclayo 2018. Universidad Señor de Sipán.
- Ruiz Carlosama, N. (2011). *El turismo en el Valle del Cauca y la influencia de los actores que participan en la cadena: Turismo de Negocios*. [Tesis de pregrado, Universidad ICESI]. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66619/1/turismo_valle_delcauca.pdf
- Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico (2021). *Caracterización de la Oferta y Demanda Turística del Municipio de Guadalajara de Buga*. <https://siturvalle.com/wp-content/uploads/2021/12/BUGA-2021-INFORME-MARKETING-TURISTICO-BUGA.pdf>
- Taborda Aparicio, C. D. (2020). *Motivación del turista en la elección de un hotel en la ciudad de Buga*. Universidad Antonio Nariño.
- Veigler Business School (2019). ¿Qué alojamientos turísticos conoces? <https://veigler.com/alojamientos-turisticos/#Campings>

CAPÍTULO 3

Modelo de negocio para el autoabastecimiento de fruta orgánica deshidratada por parte de Agrícola Himalaya S. A.

Edwin Fernando Restrepo Salazar¹

Lizbeth Pino Durán²

Victoria Eugenia Tobar Torres³

Resumen

El objetivo de este estudio fue analizar la viabilidad de un modelo de negocio para el autoabastecimiento de fruta orgánica deshidratada por parte de Agrícola Himalaya, la cual es una compañía agroindustrial de origen vallecaucano cuya actividad económica es producir productos alimenticios a base de té, frutas y

-
- ¹ Magíster en Administración de Empresas - Magíster en Ciencias - Doctor en Ciencias Agrarias. [Profesor Tiempo Completo del Programa de Ingeniería Industrial]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]. Orcid: 0000-0002-0408-3312. E-mail: edwinf.restrepo@upb.edu.co
 - ² Administradora de Empresas - Especialista en Gerencia de Proyectos - Magíster en Gerencia de Proyectos. [Asociada en CIAT]. Orcid: 0000-0002-4388-6230. E-mail: lizbeo4@hotmail.com
 - ³ Ingeniera Química - Especialista en Gerencia de Proyectos - Magíster en Gerencia de Proyectos. [Jefe de Investigación y Desarrollo en Agrícola Himalaya]. Orcid: 0009-0009-8353-9522. E-mail: victoria.tobar@hotmail.com

plantas aromáticas. Se utilizó un enfoque de investigación mixto. El modelo de negocio es viable desde los puntos de vista operacional, financiero y del inversor.

Palabras clave: poder de negociación de los proveedores; autoabastecimiento; frutas orgánicas deshidratadas; modelo de negocio; productos orgánicos.

Abstract

This study aimed to analyze the viability of a business model for self-supply of dehydrated organic fruit by Agrícola Himalaya, which is an agroindustrial company of Valle del Cauca origin whose economic activity is to produce food products based on tea, fruits and aromatic plants. A mixed research approach was used. The business model is viable from the operational, financial and investor points of view.

Keywords: bargaining power of suppliers; self-supply; dehydrated organic fruits; business model; organic products.

Introducción

Agrícola Himalaya S. A. es una compañía agroindustrial de origen vallecaucano cuya actividad económica es producir productos alimenticios a base de té, frutas y plantas aromáticas, teniendo como referente la posibilidad de transformar ideas y conocimientos en nuevas ventajas económicas y competitivas mediante la innovación.

Actualmente, la compañía maneja un portafolio de productos los cuales están compuestos principalmente de té en hoja suelta orgánico, este es cultivado y procesado por Agrícola Himalaya en el corregimiento de Bitaco, ubicado en la Cumbre en el Departamento del Valle del Cauca (Colombia). El té en hoja suelta es acompañado de frutas deshidratadas convencionales y sabores líquidos naturales. Con este portafolio la empresa ha ingresado en

el mercado de países como Estados Unidos, Taiwán, Alemania y Francia principalmente. Estos países hacen parte de los mercados internacionales potenciales que exigen productos orgánicos con las respectivas certificaciones que garanticen el origen, tratamiento y calidad de los productos durante las diferentes etapas de procesamiento (Sánchez, 2017).

En los últimos años el crecimiento a nivel global en cuanto a la demanda y oferta de productos orgánicos ha ido en aumento debido al impacto que genera el consumo de estos y su importancia para llevar una vida saludable. De hecho, la demanda de productos orgánicos se proyecta al alza; lo anterior se evidencia en recientes investigaciones, que demuestran como Europa consumirá sólo productos orgánicos en diez años, debido al aumento en la demanda de consumidores que desean tener una vida saludable (Legros, 2018).

En Colombia, a pesar de existir un mercado dispuesto a adquirir productos orgánicos, no se cuenta con un abastecimiento robusto, continuo y diverso de frutas orgánicas deshidratadas, que garantice una proveeduría para las diferentes empresas que manufacturan productos alimenticios en el país.

Debido al alto poder de negociación del único proveedor de frutas orgánicas deshidratadas certificadas en Colombia, que es el problema central identificado en este trabajo de grado, empresas como Agrícola Himalaya, se ven en la necesidad de analizar la viabilidad de un modelo de negocio para el autoabastecimiento de fruta orgánica deshidratada, con lo cual podrían ampliar su portafolio de productos, reducir los costos de producción, incrementar sus ventas y generar mayores utilidades.

Problema

Para el análisis de la situación problemática se utilizó la metodología del árbol de problemas. Se identificó como problema central el alto poder de negociación del único proveedor de frutas

orgánicas deshidratadas en Colombia. El problema central tuvo como algunas de sus causas: las frutas orgánicas constituyen una materia prima de alto valor agregado, existe un único proveedor de frutas orgánicas deshidratadas certificadas en Colombia, hay una dependencia a los tiempos de cosecha de las frutas. Como consecuencias del problema central se identificaron los siguientes problemas: hay una falta de cumplimiento de las especificaciones técnicas requeridas en la fruta orgánica deshidratada; el rango de venta mínimo oscila en el rango de 50 y 100 Kg; altos costos de producción en Agrícola Himalaya; baja diversidad de frutas orgánicas deshidratadas en el mercado, etc. (Figura 1).

Metodología

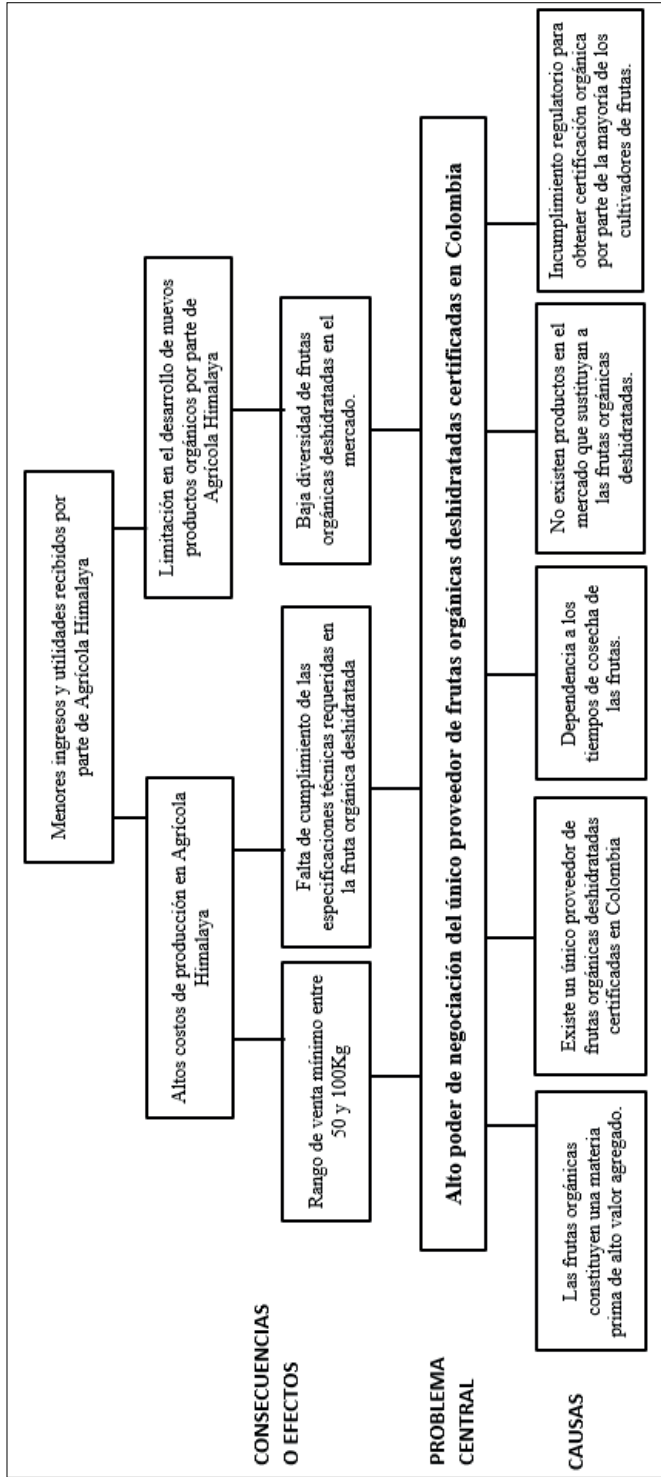
Determinación de la viabilidad técnica, social, económica y financiera de la idea de negocio para Agrícola Himalaya S. A.

Para el análisis de la viabilidad técnica se utilizó el enfoque de investigación mixto. Se realizó la descripción de características y requerimientos técnicos para la obtención de la fruta orgánica deshidratada; así, se detallaron los procesos, las técnicas, los materiales e insumos, los equipos y otras especificaciones de carácter técnico.

Para la viabilidad social se usó el enfoque de investigación cualitativo. Específicamente se usó la matriz de análisis de involucrados, en la cual se identificaron y caracterizaron los grupos, entidades o personas relacionadas que podrían verse beneficiados o afectados con la idea de negocio. Una vez fueron identificados los involucrados, se clasificaron en categorías denominadas preliminarmente como beneficiarios, oponentes, perjudicados, entidades financiadoras o reguladoras para finalmente establecer el impacto de cada grupo identificado para el desarrollo del proyecto.

Para el establecimiento de la viabilidad económica y financiera se utilizó el enfoque de investigación cuantitativo.

Figura 1
Árbol de problemas.



Nota. Elaboración propia.

Particularmente, se usó un diseño de investigación no experimental de tipo transversal correlacional-causal. De esta manera, se elaboraron los costos estimados de la fruta orgánica deshidratada y del producto terminado, los ingresos estimados y los tres flujos de caja del proyecto: flujos de caja de la operación, de la financiación y del inversor.

Diseño del modelo de negocio para la creación e implementación del proceso de deshidratación de fruta fresca orgánica por parte de Agrícola Himalaya

Se utilizó el lienzo de modelo de negocio desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), para el diseño del modelo de negocio. De esta manera, se elaboraron los módulos: segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución y comunicación, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, socios claves y estructura de costos. Por otro lado, para el diseño de la propuesta de valor se usó el lienzo de la propuesta de valor desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), para lo cual se elaboraron el perfil del cliente y el mapa de valor respectivo.

Marco teórico

Según la Comisión del Codex Alimentarius (2005), la agricultura orgánica es:

Un sistema holístico de gestión de la producción que fomenta y mejora la salud del agroecosistema, y en particular la biodiversidad, los ciclos biológicos, y la actividad biológica del suelo. Hace hincapié en el empleo de prácticas de gestión prefiriéndolas respecto al empleo de insumos externos a la finca, teniendo en cuenta que las condiciones regionales requerirán sistemas adaptados localmente. Esto

se consigue empleando, siempre que sea posible, métodos culturales, biológicos y mecánicos, en contraposición al uso de materiales sintéticos, para cumplir cada función específica dentro del sistema. (p. 3)

De acuerdo con la FAO (2023), “los productos orgánicos certificados son aquellos que se producen, almacenan, elaboran, manipulan y comercializan de conformidad con especificaciones técnicas precisas (normas), y cuya certificación de productos orgánicos corre a cargo de un organismo especializado” (p. 1).

La demanda global de productos catalogados como orgánicos ha aumentado desde el año 2000, siendo Europa y Estados Unidos los que generan mayor cantidad de ventas para esta categoría de productos (O’Doherty *et al.*, 2011). Dicho aumento se debe a varios factores, como lo son entre otros, la preocupación por la producción limpia de alimentos, mayor sostenibilidad de los ecosistemas y preocupación por cuidar la salud, el sabor y la frescura de los alimentos (Padilla y Pérez, 2006; Sambiasi *et al.*, 2016). Sin embargo, dicho incremento no ha sido de manera equitativa a nivel global, debido a los altos costos que representan este tipo de agricultura y a que cada país ha manejado la implementación de producción orgánica según los requerimientos legales dados para cada región.

El crecimiento de campos agrícolas certificados como orgánicos a nivel mundial se ha incrementado en las últimas dos décadas. Mientras en el año de 1999 solo existían 11 millones de hectáreas certificadas con cultivos orgánicos, ya en el año 2017 había aproximadamente 70 millones de hectáreas. De esta manera, en el lapso entre 1999 y 2017, la proporción de campos agrícolas orgánicos con respecto al total de tierras agrícolas pasó de 0,3 a 1,4%, lo cual representa un incremento significativo. Durante los años 2012 a 2017 se presentaron los mayores incrementos, lo cual a su vez, se debió muy posiblemente a una mayor accesibilidad a la información gracias al internet, el cual ha dado a conocer

al consumidor de una manera más directa los beneficios de una buena alimentación desde la cosecha, y como desde su alimentación, puede ayudar a la sostenibilidad de la naturaleza, lo cual ha creado una necesidad a cubrir y por ende una mayor generación de demanda de dichos productos orgánicos (IFOAM Organics International, 2019).

El mayor crecimiento anual de cultivos orgánicos certificados se ha presentado en Oceanía y Europa (IFOAM Organics International, 2019). En contraste, en Latinoamérica no se ha presentado un comportamiento en ascenso durante los últimos años, debido a la implementación de impuestos para comercializar a otros países, o a la falta de apoyo por parte de gobiernos locales para la conversión de cultivos (Padilla y Pérez, 2006).

Con respecto a la oferta de productos orgánicos, son los países norteamericanos y europeos los que mayores ventas registran a nivel mundial, con una participación del 47 y 41%, respectivamente. Los países asiáticos y latinoamericanos solo participan con un 10 y 0,9%, respectivamente, de las ventas totales mundiales (IFOAM Organics International, 2019).

A nivel de Colombia, las primeras iniciativas de producción orgánica se remontan al año de 1980 por parte de los caficultores de las regiones de Valle del Cauca, Tolima, Sierra Nevada de Santa Marta y Cundinamarca. Posteriormente, en el año de 1992 se realiza la primera exportación de café orgánico. Seguidamente, entre los años 2.002 y 2.006 el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural promulgó las resoluciones 0074 para la certificación de productos ecológicos y la resolución 0187, la cual reglamenta la producción primaria, procesamiento, empaquetado, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación y comercialización de productos orgánicos (Sánchez, 2017).

Según Sánchez (2017), los principales productos orgánicos colombianos que se exportan son el café, panela, frutas deshidratadas, cacao, hierbas aromáticas, azúcar y aceite de palma; sin embargo, la baja producción de productos orgánicos es uno de

los grandes retos a afrontar en el país, pues, según Fedeorgánicos (2021), existen entre 90.000 y 100.000 hectáreas sembradas con productos orgánicos, lo cual equivale a solo el 1% del total de los cultivos, lo que evidencia el retraso a nivel de implementación y desarrollo en este campo en Colombia y por ende la baja participación en los mercados extranjeros.

Antecedentes

Son pocos los modelos de negocios diseñados y publicados en Colombia para el sector agroindustrial hortofrutícola. A continuación, se describen algunos de ellos:

Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de mango deshidratado tipo exportación hacia el Reino Unido

Este trabajo se realizó con el objetivo de estudiar la viabilidad de la creación de una empresa productora y comercializadora de mango deshidratado en la ciudad de Cartagena denominada “ProComFruit”, cuyo fin principal es contribuir al desarrollo económico y social del sector agrario en especial de los pequeños cultivadores de Bolívar. En este estudio se aplicó una metodología de carácter descriptivo-analítico mediante la recolección de datos, información y el procesamiento de esta para lograr obtener el estudio de mercado, técnico, legal y financiero principalmente (Vélez *et al.*, 2008).

Con el diseño del modelo de negocio se evidenció la existencia de viabilidad comercial, ambiental y financiera para la creación de la empresa productora y comercializadora de mango deshidratado en Cartagena con fines de exportación para Reino Unido. A nivel financiero, se logró obtener un Valor Presente Neto positivo, evidenciando que los flujos de caja futuro generarían una rentabilidad positiva sobre la inversión. Por otro lado, se estableció la importancia de la participación del estado y del sector privado en la

generación de las condiciones que permitan crear una cultura de frutas para fortalecer la capacidad competitiva nacional mediante el mejoramiento de infraestructura de acopio, transporte y de más factores que generen un mejoramiento en la productividad de la oferta (Vélez *et al.*, 2008).

Plan de negocios para la creación de una planta de deshidratación solar frutícola

Este estudio fue realizado en Bogotá con el fin de desarrollar un plan de negocios para la implementación de una planta de deshidratación solar frutícola en el municipio de la Mesa, Cundinamarca, mediante la obtención de información primaria, secundaria y haciendo uso de herramientas tales como encuestas, entrevistas, análisis DOFA, entre otros. Debido a que este plan de negocio se enfocó en la deshidratación solar, generará según los autores del estudio, un impacto social favorable ya que es considerado como una manera alternativa de aprovechar la energía solar sin gastar grandes cantidades de espacio, tiempo y dinero (Piragauta y Melo, 2018).

Como principales resultados se obtuvieron los siguientes: se seleccionaron las frutas a deshidratar (piña, mango, papaya y mora), con una capacidad productora del deshidratador en tres días de 50 kg y un presupuesto inicial de \$198.245.000, logrando una rentabilidad superior al costo de oportunidad siendo del 26% y 22%, respectivamente. Todo esto con una financiación del 40% (préstamo bancario) y 60% (recursos propios) (Piragauta y Melo, 2018).

Creación de una microempresa de deshidratación de frutas “Fruitsnack”

En este trabajo se describe la creación de la microempresa de deshidratación de fruta denominada “Fruitsnack” ubicada en la ciudad de Bogotá, para lo cual se hizo uso de herramientas

tales como benchmarking, entrevista a expertos y haciendo uso de fuentes de información para conocer los requerimientos legales y sanitarios para la planta de deshidratación (Galeano, 2018).

Algunos de los resultados más importantes fueron: a nivel operativo se establecieron los procedimientos necesarios para la manipulación de las frutas con el levantamiento del proceso, logrando la aprobación de los socios de la microempresa. Igualmente, se realizó la creación de la imagen corporativa con el diseño del logo y la página web con el fin de lograr la comercialización una vez entre en marcha la planta de deshidratación. Por otro lado, con la aplicación de la metodología de la guía del PMBOK 5a. versión, se realizaron los respectivos estudios de evaluación de factibilidad técnicos, de mercado, financiero y ambientales para la deshidratación de banano, fresa, manzana y piña (Galeano, 2018).

Resultados

Determinación de la viabilidad técnica, social, económica y financiera de la idea de negocio para Agrícola Himalaya S. A.

Viabilidad técnica. A continuación, se describe en detalle el proceso de deshidratación seleccionado, los equipos e insumos necesarios para el proceso y la ubicación de la planta deshidratadora.

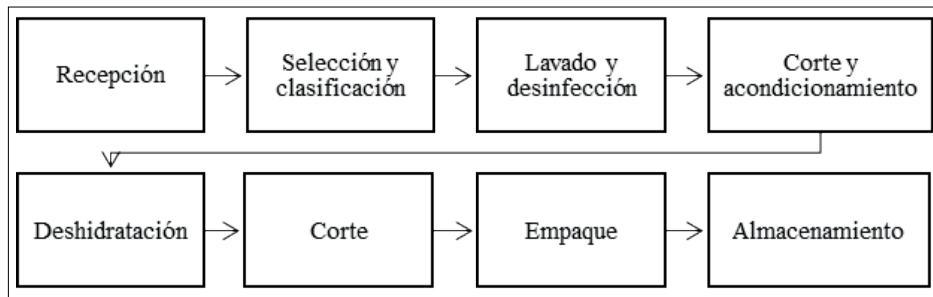
Proceso de deshidratación seleccionado. Se seleccionó el método de deshidratación por aire caliente o convección, siendo éste el más usado en la industria alimentaria y el cual estará compuesto de las etapas descritas en la Figura 2.

A continuación, se describe brevemente cada una de las etapas mencionadas en la Figura 2, con alcance en la categorización orgánica del proceso y, por ende, del producto a obtener:

Recepción: Agrícola Himalaya S. A. realizará la adquisición de las frutas frescas orgánicas desde la ciudad de Bogotá para proceder a su deshidratación. En la Tabla 1 están consignadas

Figura 2

Etapas del proceso de deshidratación por convección seleccionado para Agrícola Himalaya S. A.



Nota. Elaboración propia.

las frutas que serán adquiridas y sus respectivos rendimientos teóricos.

Tabla 1

Frutas orgánicas que serán adquiridas y sus respectivos rendimientos teóricos.

Fruta	Rendimiento teórico*	Precio (\$/Kg)
Banano	23,50%	\$ 5.600,00
Mango	17,90%	\$ 9.600,00
Coco	20,00%	\$ 9.990,00
Fresa	12,00%	\$ 11.900,00
Guayaba	23,40%	\$ 7.300,00
Piña	21,10%	\$ 8.500,00
Mora	15,90%	\$ 9.980,00
Ciruela	25,00%	\$ 9.600,00

Nota. Estos rendimientos fueron obtenidos después de realizar una revisión de literatura.

Para el proceso de recepción se establecerán los parámetros de calidad a exigir al proveedor mediante el levantamiento de

fichas técnicas a nivel interno, para así poder evaluar el estado de llegada de la fruta fresca y así ingresarla a la deshidratación. El proveedor, por su parte, deberá hacer entrega del certificado microbiológico y fisicoquímico del lote a entregar como garantía del cumplimiento de los requerimientos exigidos por Agrícola Himalaya S. A. Cabe mencionar, que antes de realizar la adquisición de las frutas se establecerá una política de proveedores con el fin de garantizar el cumplimiento en las especificaciones orgánicas exigidas en las frutas como materia prima, y los requisitos mínimos establecidos por la empresa, tales como estados financieros, RUT, Cámara de Comercio, certificados vigentes de BPM y orgánico de la fruta fresca a ofrecer, entre otros.

Selección y clasificación: para esta etapa los operarios deberán seleccionar las frutas individualmente, descartando fruta inmadura y afectada por enfermedades o daños fisiológicos, según lo sugerido por Landwehr (1999).

Lavado y desinfección: las frutas frescas se deberán lavar con abundante agua limpia, para posteriormente adicionar el desinfectante apto para proceso orgánico y siguiendo las recomendaciones y dosificaciones que se especifiquen en la ficha técnica del proveedor. En esta etapa se deberán eliminar todo tipo de contaminación externa como polvo, residuos de plaguicidas, partes de insectos entre otros.

Corte y acondicionamiento: en esta etapa se deberán pelar y cortar en tajadas o en trozos las frutas frescas. Como recomendación, las frutas tales como mora y ciruela no se deberán cortar, sino deshidratar de manera entera, de acuerdo con lo sugerido por Landwehr (1999).

Deshidratación: teniendo en cuenta que el método seleccionado es el de deshidratación en convección se utilizará un secador de bandejas o de armario, que estará conformado por una cámara metálica rectangular que contiene unos soportes móviles sobre los que se apoyan los bastidores. Cada bastidor tendrá un número de bandejas poco profundas con una separación conveniente

que se cargan con la fruta a secar. El aire caliente pasará entre las bandejas por medio de un ventilador, y saldrá por medio del conducto de salida como aire húmedo. Este tipo de secadores manejan dos tipos de flujo horizontal o transversal variando la dirección del aire caliente, y son aptos para generar entre 25 a 50 kg de producto seco. Los rendimientos térmicos deberán estar entre el 20 y 50% conforme a lo establecido por Fito *et al.* (2016).

Corte: una vez finalizada la deshidratación de la fruta se procederá, cuando se requiera, a un corte manual mediante tijeras o cuchillo con el fin de garantizar la granulometría deseada para las mezclas.

Empaque: posterior al corte de la fruta deshidratada se realizará el empaque en bolsas plásticas transparentes en cantidades de máximo 5 kg por unidad. Dichas unidades serán selladas mediante una selladora semiautomática para garantizar hermeticidad y rotuladas con un sticker identificador del tipo de fruta deshidratada, lote, vida útil y demás información necesaria.

Almacenamiento: se deberán garantizar condiciones ambientales frescas y aptas para las frutas orgánicas deshidratadas. La zona de almacenamiento deberá ser rotulada como “Materia prima orgánica”, con el fin de no almacenar producto o materia prima convencional y así evitar contaminación cruzada.

Equipos e insumos necesarios para el proceso de deshidratación. Para garantizar la operatividad de las diferentes etapas de la deshidratación, se utilizarán los equipos e insumos consignados en la Tabla 2.

Ubicación de la planta deshidratadora. Para la implementación del proceso de deshidratación de fruta orgánica se sugiere que la planta sea construida en Bitaco, corregimiento de La Cumbre con un área estimada de aproximadamente 180 m², la cual será una extensión de la planta de producción de té orthodox actual.

Viabilidad social. Se identificaron los siguientes actores involucrados en el proyecto: proveedores de fruta fresca orgánica,

Tabla 2

Equipos e insumos necesarios para el proceso de deshidratación.

Equipos e insumos	Número de unidades requeridas
Deshidratador de bandeja industrial con capacidad para máximo 200 Kg de fruta fresca	1
Mesa en acero inoxidable	1
Zona de lavado de frutas	1
Balanza digital para capacidad de 5 kg	1
Báscula para capacidad de 60 kg	1
Canastillas plásticas de recibo de fruta fresca	10
Selladora de banda continua	1
Estantería de carga semipesada	2
Centros de cómputo	3
Computadores	3
Licencias SAP	Para 3 usuarios

Nota. Elaboración propia.

compradores de fruta deshidratada orgánica, competidores externos con respecto a la fruta y el producto final, comunidades vecinas, entidades financieras y centros certificadores orgánicos (Tabla 3). Solo se identificaron posibles conflictos frente al proyecto con los actores competidores externos y centros certificadores orgánicos.

Viabilidad económica. Para la determinación de la viabilidad económica se establecieron como parámetros, un tiempo de proyección de 5 años y un pronóstico de venta de productos orthodox para exportación en sus diferentes presentaciones (Ux1 kg, Ux15 kg, presentación individual Px12/Cx12). A continuación, se describen en detalle el costo estimado del proceso de deshidratación, el costo estimado del producto terminado en las presentaciones dadas en el pronóstico de venta y el costo del proyecto.

Tabla 3
Matriz de involucrados.

Actores	Intereses o expectativas sobre el proyecto	Capacidades y competencias	Posibles problemas en su participación	Recursos con que cuenta	Conflictos frente al proyecto
Proveedores de fruta fresca orgánica	Lograr tener un abastecimiento garantizado de fruta fresca orgánica y de calidad.	Conocimiento en el manejo de la tierra con cultivo convencional.	Posible rechazo al cambio en sus actividades cotidianas de la agricultura.	El terreno del cual es propietario.	No se identifican posibles conflictos frente al proyecto.
Compradores de fruta deshidratada orgánica	Lograr certificar los productos 100% orgánicos para así mismo aumentar su participación en el mercado internacional.	Conocimiento adquirido en cuanto a la regulación orgánica y su proceso para la certificación.	No se identifican problemas en su participación en el proyecto.	Algunos compradores cuentan con certificación orgánica.	No se identifican posibles conflictos frente al proyecto.
Competidores externos en cuanto a la fruta y el producto final.	Dar a conocer la política de manejo de competitividad comercial.	El conocimiento adquirido en cuanto a la demanda en el mercado orgánico para la fruta y producto final orgánico.	Entrega de información no verídica que pueda obstaculizar el avance del proyecto.	El conocimiento adquirido para la siembra, cosecha y procesamiento de fruta orgánica deshidratada.	Manipulación por terceros en los terrenos de los campesinos para no favorecer el cultivo orgánico.
Comunidades vecinas.	Que el proyecto genere progreso	Se puede suponer que las comunidades vecinas tengan un conocimiento parcial del manejo de los cultivos	Pérdida de interés en el proyecto en el transcurso de este.	Conocimiento parcial del manejo de los cultivos	No se identifican posibles conflictos frente al proyecto.

Sigue >>>

Tabla 3. *Cont.*

Entidades financieras-Bancos.	Brindar servicios financieros a Agrícola Himalaya	Realización de análisis financiero que le permita ofrecer a su cliente un plan de pagos sostenible	Que elaboren un plan de pagos insostenible	Conocimiento en el campo crediticio.	Falta y o pérdida de interés en el proyecto
Centros certificadores orgánicos	Brindar apoyo a Agrícola Himalaya en la ejecución de la hoja de ruta para la certificación del proceso de deshidratación	Brindar el conocimiento en cuanto a los requerimientos mínimos a cumplir para la producción orgánica.	Definir parámetros o alineamientos con un alcance tal que no permita la certificación del proceso de deshidratación	Audidores internos y externos que permitan validar y certificar la implementación realizada del nuevo proceso productivo y productos nuevos	Generación de diferentes interpretaciones de la norma al momento de las auditorías hacia Agrícola Himalaya

Nota. Elaboración propia.

Costo estimado del proceso de deshidratación. En la Tabla 4 se pueden observar los costos estimados de fruta orgánica deshidratada (por Kg). Efectivamente, el costo va a depender del tipo de fruta. De esta manera, los costos oscilarán desde \$52.005 para el banano deshidratado orgánico, hasta un costo de \$130.767 para la fresa deshidratada orgánica.

El costo de las frutas orgánicas deshidratadas se obtuvo mediante una estructura de costos compuesta de: a. Sección de materia prima requerida, siendo en este caso la fruta fresca y su porcentaje de rendimiento descrito en la Tabla 1. b. Sección de material de empaque requerido, en donde se incluyeron las bolsas plásticas y stickers identificadores de la fruta deshidratada. c. Sección de mano de obra y carga fabril, en donde se usó el número de operarios necesarios, el valor de hora hombre establecido para un salario mínimo legal vigente y el tiempo requerido para cada etapa (Tabla 5).

Tabla 4*Costo estimado de fruta deshidratada orgánica*

Tipo de fruta	Costo por Kg
Banano deshidratado orgánico	\$ 52.005,33
Mango deshidratado orgánico	\$ 88.281,41
Coco deshidratado orgánico	\$ 84.365,52
Guayaba deshidratada orgánica	\$ 57.152,55
Piña deshidratada orgánica	\$ 80.106,00
Mora deshidratada orgánica	\$ 102.985,56
Ciruela deshidratada orgánica	\$ 78.253,03
Fresa deshidratada orgánica	\$ 130.767,43

Nota. Elaboración propia**Tabla 5***Tiempos y mano de obra estimada para el proceso de deshidratación de la fruta*

Etapas	Tiempo (horas)	Mano de obra (Número de operarios)
Recepción, selección, lavado, desinfección y corte.	0,333	2
Alistamiento deshidratación	0,100	1
Corte	0,190	1
Empaque	0,190	1

Nota. Piragauta y Melo (2018).

Con el fin de garantizar el funcionamiento de la planta deshidratadora de frutas orgánicas, se establecerán los cargos administrativos consignados en la Tabla 6, los cuales serán incluidos como carga fabril.

Tabla 6

Cargos administrativos y salario estimado.

Cargo	Salario estimado
Jefe de planta	\$ 2.657.633
Auxiliar de calidad	\$ 1.016.422
Supervisor de planta	\$ 1.404.000

Nota. Elaboración propia.

Costo estimado de producto terminado en las presentaciones dadas en el pronóstico de venta

Este análisis se inició con el cálculo del costo estimado de deshidratación de fruta orgánica (Tabla 4), para luego ser aplicado al costo del producto terminado en las presentaciones de Ux1kg, Ux15kg, y presentación individual Px12/Cx12. Posteriormente, se realizó un estudio comparativo de los costos de producto terminado. Específicamente, se realizó el análisis comparativo de costo/kg entre un producto convencional y un producto orgánico con las frutas orgánicas deshidratadas seleccionadas para la idea de negocio, con lo cual se obtuvo un aumento en el costo en un rango entre el 2 al 22% (Tabla 7). Cabe mencionar que debido a que no se logró encontrar en el mercado las mismas referencias de fruta fresca orgánica a las que se adquieren actualmente de manera convencional, se propone un portafolio, el cual se aplicará a los productos garantizando su concepto frutal y sensorial.

Costo estimado del proyecto. El costo estimado del proyecto está constituido de las ventas, costos y gastos. De esta manera, se estableció el precio del producto y volúmenes de venta en unidades vendidas de producto con una estimación de crecimiento en ventas de 3% para año 2, 6% para el año 3, 9% para el año 4 y 12% para el año 5. Con respecto a la inflación se asumió un valor estándar del 1.5% y una rebaja en ventas del 10% para los primeros 5 años. A nivel de inversiones, se estimó un total de \$405.838.724

entre maquinaria, insumos, equipos de cómputo e infraestructura. En la Tabla 8 se puede observar un resumen de los costos del proyecto.

Tabla 7

Comparativo de los costos de producto terminado.

Referencias	Costo Kg/ Convencional	Costo Kg/ Orgánico
TÉ ANDREA PRINCESS		
Presentación Px 12/Cx12	\$ 136.354,76	\$ 150.604,40
Presentación Ux1 kg	\$ 67.246,03	\$ 81.495,66
Presentación Ux15 kg	\$ 64.880,07	\$ 79.296,64
TÉ NEGRO COCO		
Presentación Px12/Cx12	\$ 142.218,19	\$ 148.800,14
TÉ VERDE MIST FOREST		
Presentación Px12/Cx12	\$ 151.926,62	\$ 155.996,49
Presentación Ux1 kg	\$ 82.817,88	\$ 86.887,75
TÉ VERDE TROPICAL CHARMING		
Presentación Px12/Cx12	\$ 146.458,62	\$ 159.581,89
TÉ VERDE LULADA		
Presentación Px12/Cx12	\$ 160.560,18	\$ 164.118,06
TÉ VERDE MIXED FRUIT		
Presentación Ux15 kg	\$ 75.360,52	\$ 82.987,79
TÉ VERDE PITAHAYA		
Presentación Ux15 kg	\$ 88.729,85	\$ 88.298,61
TÉ VERDE GRANADA		
Presentación Ux15 kg	\$ 83.520,43	\$ 88.019,86

Nota. Elaboración propia

Tabla 8
Resumen de los costos estimados del proyecto.

Costos estimados	Unidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio Producto	\$		\$333.003	\$358.298	\$363.672	\$369.128	\$374.664
Ventas en unidades	Kg		\$1.411	\$1.453	\$1.541	\$1.679	\$1.881
Ventas en pesos	\$		\$498.125.969	\$520.765.794	\$560.291.918	\$619.878.964	\$704.678.406
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / Kg		\$98.136	\$99.609	\$101.103	\$102.619	\$104.158
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / Kg		\$1.313	\$1.333	\$1.353	\$1.373	\$1.394
Materia Prima y M.O.	\$ / Kg		\$99.450	\$100.941	\$102.455	\$103.992	\$105.552
Costos Producción Inventariable							
Materia Prima	\$		\$138.481.344	\$144.775.321	\$155.763.768	\$172.329.245	\$195.903.885
Mano de Obra	\$		\$1.852.887	\$1.937.100	\$2.084.126	\$2.305.773	\$2.621.203
Materia Prima y Mano de obra	\$		\$140.334.231	\$146.712.421	\$157.847.894	\$174.635.018	\$198.525.088
Otros Costos de Fabricación	\$		\$655.705	\$685.597	\$737.537	\$815.974	\$927.599
Total Costo	\$		\$140.989.936	\$147.397.928	\$158.585.431	\$175.450.992	\$199.452.687
Total	\$		\$301.454.081	\$314.270.066	\$336.645.071	\$370.376.192	\$418.379.584
Total Inversiones	\$		\$405.838.724				

Nota. Elaboración propia.

Viabilidad financiera. Se realizó el flujo de caja del proyecto, el cual se inició con la incorporación de los ingresos y costos de ventas y la depreciación, la cual a su vez se calculó según los años de vida útil asignado a las diferentes maquinarias e infraestructura del proyecto para obtener así la utilidad bruta. Posteriormente, se procedió a la incorporación de los gastos operacionales (obtención de certificaciones, registros sanitarios ante Invima y pago de nómina) y sus respectivas depreciaciones y amortizaciones obteniendo como resultado la utilidad operacional o EBIT consignada en la Tabla 9.

Para suplir el valor de la inversión de \$405.838.724, se realizarán aportes de Agrícola Himalaya S. A. en una participación del 52% y para el 48% restante se hará un crédito con una tasa efectiva anual del 7.02%, tasa nominal anual del 6.84% y una tasa de interés mensual del 0.57%, para un tiempo de pago de 60 meses obteniendo un valor de cuota mensual de \$3.842.636,36. Con la inclusión de los intereses anuales relacionados al pago del crédito y el impuesto de renta del 34%, se obtuvo finalmente la utilidad del ejercicio (Tabla 9). El cálculo del WACC se obtuvo mediante la ponderación entre la posible deuda a asumir y los respectivos aportes de la empresa, para un valor estimado del 13%. Por otro lado, la tasa interna de retorno del proyecto (TIR) se estimó en un valor del 19%.

Para la determinación del flujo de caja operacional del proyecto se estimaron las rotaciones de cartera y proveedores consignada en la Tabla 10 y la cédula de capital de trabajo descrita en la Tabla 11. Con toda esta información se proyectó el flujo de caja operacional desde el año cero con una inversión de \$405.838.724.00, hasta el año 5.

Como se puede observar en la Tabla 12, los flujos de caja libre son positivos durante los cinco años que fueron estimados y proyectados. El modelo de negocio para el autoabastecimiento de fruta orgánica deshidratada por parte de Agrícola Himalaya

Tabla 9
Flujo de caja del proyecto.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de unidades vendidas	1.411	1.453	1.541	1.679	1.881
Precio de Venta Promedio Producto	\$353.003	\$358.298	\$363.672	\$369.128	\$374.664
Ingresos totales	\$498.125.969	\$520.765.794	\$560.291.918	\$619.878.964	\$704.678.406
Total Costos de venta total (sin depreciación)	\$140.989.936	\$147.397.928	\$158.585.431	\$175.450.992	\$199.452.687
Ingresos	\$498.125.969	\$520.765.794	\$560.291.918	\$619.878.964	\$704.678.406
Costo de ventas	\$140.989.936	\$147.397.928	\$158.585.431	\$175.450.992	\$199.452.687
Depreciación (CIF)	\$15.026.869	\$15.026.869	\$15.026.869	\$15.026.869	\$15.026.869
Amortización	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Utilidad bruta	\$342.109.164	\$358.340.997	\$386.679.618	\$429.401.103	\$490.198.849
Gastos operacionales	\$75.536.660	\$66.874.126	\$69.409.091	\$72.045.455	\$74.787.273
Depreciación (gto. op.)	\$1.247.340	\$1.247.340	\$1.247.340	\$1.247.340	\$1.247.340
Amortización (gto op)	\$3.200.000	\$3.200.000	\$3.200.000	\$3.200.000	\$3.200.000
Utilidad operacional EBIT	\$263.372.504	\$288.266.871	\$314.070.527	\$354.155.648	\$412.211.576
Gasto intereses	\$12.276.838	\$9.888.588	\$7.331.762	\$4.594.461	\$1.663.946
Util. antes de imptos.	\$263.372.504	\$288.266.871	\$314.070.527	\$354.155.648	\$412.211.576
Impuesto de renta	\$89.546.651	\$98.010.736	\$106.783.979	\$120.412.920	\$140.151.936
Utilidad del ejercicio	\$173.825.853	\$190.256.135	\$207.286.548	\$233.742.728	\$272.059.640

Nota. Elaboración propia.

Tabla 10*Rotaciones de cartera y proveedores.*

Rotaciones	
Año base (días)	360
Plazo a clientes	60 días
Plazo de proveedores	60 días
Cartera	6 veces
Proveedores	6 veces

Nota. Elaboración propia.

presenta viabilidad operacional, debido a que la TIR obtenida de 19% es superior al WACC 13%.

Con respecto al flujo de caja de la financiación se obtuvieron los resultados descritos en la Tabla 13, en la cual se puede evidenciar que durante los 5 primeros años se logra realizar el pago total del préstamo bancario. De lo anterior se puede inferir la existencia de viabilidad en la financiación, pues el flujo de caja libre (FCL) cubre el servicio a la deuda en las condiciones pactadas.

En lo que respecta al flujo de caja del inversor se puede observar en la Tabla 14, como los inversores logran recuperar su aporte de \$211.036.136,48 durante los primeros 5 años del proyecto. A partir de la información de la tabla se obtuvo una tasa interna de retorno (TIR) del inversor del 30% y un valor presente neto (VPN) de \$53.913.207,10. Ahora, si se tiene en cuenta que la tasa interna de oportunidad (TIO) del inversor es del 20%, se puede deducir la existencia de viabilidad para el inversor, pues su TIR supera su TIO.

Diseño del modelo de negocio para la creación e implementación del proceso de deshidratación de fruta fresca orgánica por parte de Agrícola Himalaya

Segmento de clientes. Si se tiene en cuenta que el modelo de negocio diseñado en este trabajo es para el autoabastecimiento

Tabla 11
Cédula de capital de trabajo.

Cédula de capital de trabajo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cartera	\$83.020.995	\$86.794.299	\$93.381.986	\$103.313.161	\$117.446.401
Proveedores	\$109.284	\$113.773	\$121.609	\$133.423	\$150.235
CT global	\$82.911.711	\$86.680.526	\$93.260.377	\$103.179.738	\$117.296.166
CT marginal		\$3.768.816	\$6.579.851	\$9.919.361	\$14.116.428

Nota. CT: capital de trabajo. - Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12
Flujo de caja operacional

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT		\$263.372.504	\$288.266.871	\$314.070.527	\$354.155.648	\$412.211.576
Más depreciaciones y amortizaciones		\$19.474.209	\$19.474.209	\$19.474.209	\$19.474.209	\$19.474.209
Ebitda		\$282.846.713	\$307.741.080	\$333.544.736	\$373.629.857	\$431.685.785
Menos capital de trabajo		\$82.911.711	\$86.680.526	\$93.260.377	\$103.179.738	\$117.296.166
Menos impuestos		\$89.546.651	\$98.010.736	\$106.783.979	\$120.412.920	\$140.151.936
Menos inversión en Capex	\$405.838.724					
Flujo de caja libre	-\$405.838.724	\$110.388.351	\$123.049.817	\$133.500.379	\$150.037.199	\$174.237.684

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13
Flujo de caja de la financiación.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo bancario	\$194.802.588					
Menos intereses		\$12.276.838	\$9.888.588	\$7.331.762	\$4.594.461	\$1.663.946
Menos abono a capital		\$33.834.799	\$36.223.048	\$38.779.874	\$41.517.175	\$44.447.691
Igual servicio a la deuda		\$46.111.636	\$46.111.636	\$46.111.636	\$46.111.636	\$46.111.636
Más beneficio fiscal		\$4.174.125	\$3.362.120	\$2.492.799	\$1.562.117	\$565.742

Nota. Elaboración propia.

Tabla 14
Flujo de caja del inversor.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aportes	\$211.036.136					
Flujos para el inversor		\$68.450.840	\$80.300.301	\$89.881.542	\$105.487.679	\$128.691.789
Flujos de evaluación	-\$211.036.136	\$68.450.840	\$80.300.301	\$89.881.542	\$105.487.679	\$128.691.789

Nota. Elaboración propia.

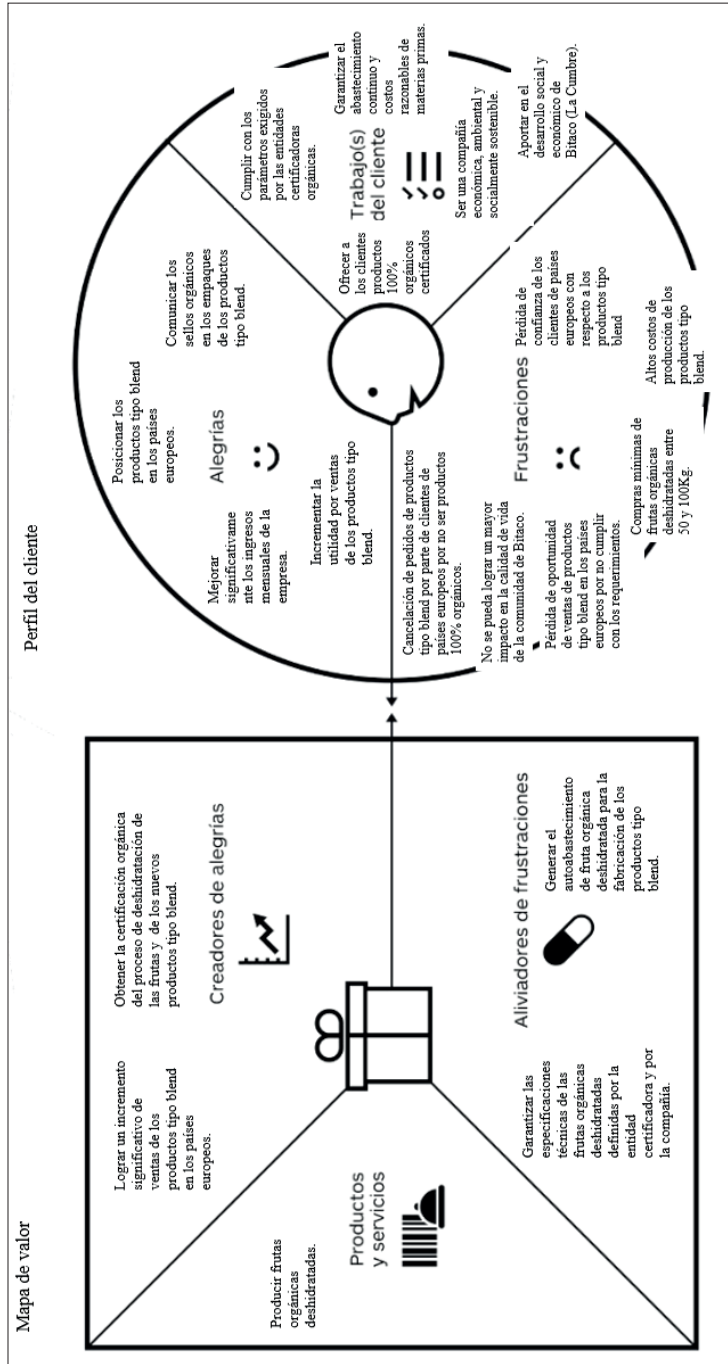
de fruta orgánica deshidratada por parte del Agrícola Himalaya, se puede deducir que el cliente para el cual se está creando valor, es un cliente interno. La implementación del modelo de negocio propuesto implicaría para la empresa, que ésta deba expandir sus operaciones a una nueva industria, la cual corresponde a la industria generadora de insumos. De esta manera, se trataría de una integración vertical hacia atrás. Esta decisión estratégica le permitiría a Agrícola Himalaya, lograr una mayor diversificación de productos 100% orgánicos certificados, y, por ende, un incremento potencial significativo de ventas en países que exigen dicha categorización orgánica.

Propuesta de valor. Para Agrícola Himalaya S. A. es importante resolver la manera como se les ofrecerá a sus clientes productos 100% orgánicos certificados, garantizando el cumplimiento de los parámetros, abastecimiento y costos de las materias primas y producto final, manteniendo la sostenibilidad económica, ambiental y social e impactando de manera positiva a la región de Bitaco, ubicado en La Cumbre; sin embargo, dicha compañía ha perdido oportunidades de negocio y la confianza con clientes en el exterior (principalmente países europeos) debido a que no ha logrado cumplir con los mínimos requerimientos para productos orgánicos, pues la proveeduría ofrece dichas materias primas con altos precios y volúmenes altos de compra, generando así un alto impacto en el costo de los productos. Para dar solución a esta problemática central, la idea de negocio de autoabastecimiento de fruta orgánica deshidratada buscará posicionar los productos tipo blend 100% orgánicos, generando un incremento en las ventas y una mejora significativa en los ingresos mensuales de la compañía.

El autoabastecimiento de fruta orgánica deshidratada por parte de Agrícola Himalaya S. A., permitirá garantizar las especificaciones técnicas de las frutas orgánicas deshidratadas definidas por la entidad certificadora y por la misma compañía, para así lograr la certificación orgánica tanto del proceso de deshidratación como de los productos finales. En la Figura 2 se encuentra

detallado el lienzo de la propuesta de valor realizado para la idea de negocio.

Figura 2
Lienzo de la propuesta de valor.



Nota. Elaboración propia.

Canales de distribución y comunicaciones. Para la incorporación del nuevo proceso de deshidratación de fruta orgánica fresca, se deberá iniciar con la ampliación de la clasificación de las actividades económicas que realiza la empresa, pues se incorporaría una nueva unidad de negocio. Por otro lado, se deberá realizar un levantamiento de procesos mediante el cual se establezcan las entradas, actividades y salidas que se generarán con la adición del proceso de deshidratación. Dicho levantamiento deberá ser con alcance principalmente a las áreas de planeación, compras, contabilidad, logística, producción, calidad e investigación y desarrollo. A nivel del proceso de ventas, se mantendrá el canal de distribución y los procesos establecidos para su manejo.

Relación con el cliente. Teniendo en cuenta que la idea de negocio es para el autoabastecimiento de fruta orgánica deshidratada, y que, por ende, se trata de un cliente interno, es muy importante tener en cuenta los siguientes puntos para que la nueva unidad de negocio sea sostenible:

Validación y estandarización de costos. A partir de la primera producción se deberá realizar revisiones mensuales del costo de producción tanto de la fruta como del producto terminado con el fin de validar el cumplimiento del valor estimado.

Validación de cumplimiento en presupuesto de venta. El área financiera junto al área de ventas deberá realizar revisiones mensuales con el fin de garantizar el cumplimiento del pronóstico de venta según lo estimado en el análisis financiero.

Obtención de la certificación orgánica del nuevo proceso de deshidratación y productos. El área de calidad deberá garantizar el registro y aprobación por parte de las entidades certificadoras para la inclusión del proceso de deshidratación y nuevos productos que se desarrollen con alcance a nivel nacional e internacional (Europa y Estados Unidos).

Fuentes de ingreso. Las fuentes de ingresos serán por ventas en el exterior de los blends en diferentes presentaciones comerciales (Ux1 kg, Ux15 kg, presentación individual Px12/Cx12). Se tuvieron

en cuenta los volúmenes de venta y el precio del producto estimado con su respectivo porcentaje de crecimiento en ventas, siendo del 3% para año 2, 6% para el año 3, 9% para el año 4 y 12% para el año 5. Con respecto a la inflación se asumió un valor estándar del 1.5%. Los precios de venta están consignados en la Tabla 15.

Tabla 15

Resumen de los precios de venta establecidos.

Tipo de presentación	Valor
Px12/Cx12	\$ 475.409,80
Ux1kg	\$ 675.000,00
Ux15kg	\$ 317.686,40

Nota. Elaboración propia.

Se proyectaron ingresos anuales y precios promedio anuales de venta teniendo en cuenta que cada producto tiene diferentes presentaciones y precios de ventas (Tabla 16).

Tabla 16

Resumen de las fuentes de ingresos.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos totales	\$498.125.969	\$520.765.794	\$560.291.918	\$619.878.964	\$704.678.406
Precio promedio producto	\$353.003	\$358.298	\$363.672	\$369.128	\$374.664

Nota. Elaboración propia.

Recursos clave. A continuación, se describen los diferentes recursos claves requeridos.

Recursos financieros. Como se determinó en el estudio de viabilidad económica y financiera, para este proyecto se requiere una inversión total de \$405.838.724,00, con un 52% de aportes por parte de los socios y el restante por medio de un crédito bancario.

Recursos físicos. Para lograr el autoabastecimiento de fruta orgánica deshidratada por parte de la empresa, se estableció la siguiente inversión a realizar en recursos físicos para garantizar el funcionamiento de la nueva unidad de negocio (Tabla 17).

Recursos humanos. Para garantizar el óptimo funcionamiento de la planta deshidratadora serán necesarios los siguientes recursos humanos: 6 operarios con título de bachiller, 1 jefe de planta con título profesional relacionado a ingeniería de alimentos o ingeniería industrial, 1 auxiliar de calidad con título de tecnólogo en alimentos y 1 supervisor de planta con título de tecnólogo en alimentos.

Tabla 17

Inversiones por realizar en recursos físicos.

Nombre	Cantidad	Valor
Deshidratador industrial	1	\$ 20.128.800,00
Mesas en acero inoxidable	1	\$ 1.500.000,00
Zona de lavado de frutas	1	\$ 4.000.000,00
Balanza (Capacidad 5 Kg)	1	\$ 1.242.000,00
Báscula (Recibo MP 60 Kg)	1	\$ 1.800.000,00
Canastillas de recibo	10	\$ 240.000,00
Selladora de banda continua	1	\$ 2.400.000,00
Estantería carga semipesado	2	\$ 2.291.224,00
Centro de computo	3	\$ 987.000,00
Computadores	3	\$ 5.249.700,00
Licencias SAP	4	\$ 6.000.000,00
Infraestructura	1	\$ 350.000.000,00
Total		\$ 405.838.724,00

Nota. Elaboración propia.

Actividades clave. A continuación se describen las actividades clave que deben realizarse a nivel de trámites y certificaciones, y a nivel de procesos operativos y administrativos:

A nivel de trámites y certificaciones. Las actividades claves para realizar a este nivel serán: obtener la certificación en buenas prácticas de manufactura (BPM) del proceso de deshidratación, realizar contratos de servicio con los proveedores de fruta fresca orgánica garantizando el abastecimiento y cumplimiento orgánico y de calidad exigidos para los productos, obtener la certificación orgánica tanto del proceso de deshidratación como de los productos finales mediante entidades certificadoras confiables y realizar la incorporación de los respectivos registros sanitarios ante el Invima con las formulaciones orgánicas desarrolladas.

A nivel de procesos operativos y administrativos. A este nivel las tres grandes actividades que deberán realizarse son el levantamiento de información técnica para las frutas orgánicas deshidratadas, el diseño e implementación de procesos administrativos para la deshidratación de fruta y el diseño de diagrama de flujo productivo y creación de este en SAP. A continuación, se describen cada una de estas actividades.

Levantamiento de información técnica para las frutas orgánicas deshidratadas. El área de calidad junto a investigación y desarrollo deberán establecer los parámetros técnicos, fisicoquímicos y microbiológicos siguiendo las normas técnicas colombianas dirigidas a la manipulación, deshidratación y manejo de la fruta orgánica deshidratada. Posterior a la definición, deberán ser documentados en la base de datos interna de la compañía y realizar el respectivo entrenamiento a los operarios, supervisores y jefe de planta de este nuevo proceso.

Diseño e implementación de procesos administrativos para la deshidratación de fruta

Las áreas de planeación, compras, calidad, producción e investigación y desarrollo deberán realizar el levantamiento del

nuevo diagrama de proceso, en el cual integrarán las entradas, actividades y salidas para garantizar el funcionamiento del proceso de deshidratación. Dentro de los procesos a crear estarán: la manera en que se realizará la adquisición de la materia prima (fruta orgánica fresca), la selección y creación de los proveedores de fruta fresca orgánica, la definición de la logística para el transporte de la fruta, la planeación y producción de fruta orgánica deshidratada y producto terminado, la liberación del producto obtenido en el proceso y la limpieza y desinfección con insumos apto para producción agrícola.

Diseño de diagrama de flujo productivo y creación de este en SAP. El área de investigación y desarrollo junto a producción realizarán la creación del diagrama de flujo productivo, los nuevos formatos a manejar serán las órdenes de fabricación, la lista de materiales y registro de los parámetros del secador de bandejas. Posteriormente se hará la creación en SAP del nuevo proceso productivo de deshidratación, indicando las etapas, insumos, materias primas y mano de obra a participar para la fabricación de fruta orgánica deshidratada.

Asociaciones clave. Dentro de la red de asociados claves estarán, por un lado, los proveedores de fruta orgánica fresca, ya que de ellos dependerá la continuidad y cumplimiento en el proceso de deshidratación para Agrícola Himalaya S. A. Por otro lado, estarán las entidades certificadoras (Ecocert Colombia, SGS Colombia, BioTrópico) y sanitarias (Invima), quienes deberán dar el aval para la producción y comercialización tanto de las frutas orgánicas deshidratadas como de los productos finales. Por último, estarán los distribuidores del producto terminado, ya que las exportaciones se realizan principalmente por vía aérea y marítima, y estos deberán garantizar la entrega a tiempo y en buenas condiciones del producto terminado en el país destino.

Estructura de costos. En el estudio de viabilidad económica realizado, ya se describió en detalle el costo estimado del proceso de deshidratación, el costo estimado del producto terminado en

las presentaciones dadas en el pronóstico de venta y el costo del proyecto.

Conclusiones

La empresa Agrícola Himalaya S. A. debe buscar permanentemente la manera de reinventarse para lograr una mayor productividad y crecimiento. Esto lo puede hacer a través del diseño de modelos de negocio innovadores como el que se ha diseñado para este trabajo, el cual, de ser implementado, le permitirá adaptarse de manera exitosa a una nueva tendencia de mercado, que es la de garantizar el suministro de materias primas claves en sus procesos productivos.

La propuesta de valor diseñada en este estudio corresponde a la producción de frutas orgánicas deshidratadas que cumplan con las especificaciones técnicas definidas por la entidad certificadora y por la compañía, y que, a su vez, garanticen el autoabastecimiento para la fabricación de los productos tipo blend por parte de Agrícola Himalaya.

El modelo de negocio formulado es viable operacionalmente, pues la TIR de la operación (19%) fue superior al WACC (13%). Igualmente, es viable desde el punto de vista financiero, ya que el flujo de caja libre permite cubrir el servicio a la deuda en las condiciones pactadas. Finalmente, es viable para el inversor, pues la TIR del inversor (30%) supera a su TIO (20%).

La implementación del modelo de negocio por parte de Agrícola Himalaya implicará que ésta deba expandir sus operaciones a una nueva industria, la cual corresponde a la industria generadora de insumos. Esta decisión estratégica le podría permitir a la empresa lograr una mayor diversificación de productos 100% orgánicos certificados, y, por ende, un incremento potencial significativo de ventas en países que exigen dicha categorización orgánica.


Es importante para la compañía proponer, diseñar e implementar proyectos que contribuyan a la sostenibilidad económica, ambiental y social de la región de Bitaco, corregimiento de La Cumbre, departamento del Valle del Cauca.

Dado que el alcance del presente estudio correspondió a la determinación de algunas viabilidades y al diseño de un modelo de negocio para el autoabastecimiento de fruta orgánica deshidratada por parte de Agrícola Himalaya S. A., se recomienda como trabajo futuro, realizar la validación del modelo de negocio.

Referencias

- Comisión del Codex Alimentarius (2005). *Codex alimentarius. Alimentos producidos orgánicamente*. <https://www.fao.org/3/a0369s/a0369s.pdf>
- FAO (2023). *¿Qué son los productos orgánicos certificados?* <https://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq2/es/>
- Fedeorgánicos (23 de marzo de 2021). *La producción de alimentos orgánicos ocupa el 1% de las hectáreas que se destinan a uso agrícola en el país*. <https://www.sectorial.co/informativa-agroquimico-itemlist/item/399560-la-producci%C3%B3n-de-alimentos-org%C3%A1nicos-solo-ocupa-el-1-de-las-hect%C3%A1reas-que-se-destinan-a-uso-agr%C3%ADcola-en-el-pa%C3%ADs>
- Fito, P., Andrés, A. M., Barat, J. M. y Albors, A. M. (2016). *Introducción al secado de alimentos por aire caliente*. Editorial Universitat Politècnica de Valencia.
- Galeano, J. D. (2018). *Creación de una microempresa de deshidratación de frutas Fruitsnack*. [Tesis de Especialización, Universidad Piloto de Colombia]. <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8734/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- IFOAM Organics International (2019). The world of organic agriculture. Statistics and emerging trends 2019. *FiBL & IFOAM - Organics International*, 1-253. https://ciaorganico.net/documypublic/486_2020-organic-world-2019.pdf

- Landwehr, T. (1999). *La deshidratación de frutas. Métodos y posibilidades*. Corpoica.
- Legros, Y. (19 de noviembre de 2018). *En diez años toda Europa consumirá sólo productos ecológicos*. <http://www.fedeorganicos.com/en-diez-anos-toda-europa-consumira-solo-productos-ecologicos/>
- O'Doherty Jensen, K., Denver, S. y Znoli, R. (2011). Actual and potential development of consumer demand on the organic food market in Europe. *NJAS-Wageningen Journal of Life Sciences*, 58, 79-84. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1573521411000066>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation - A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wiley and Sons.
- Padilla, L. y Pérez, O. (2006). Tipificación del consumidor potencial de frutas y hortalizas orgánicas en el mercado local y regional. *Revista Latinoamericana de Economía. Problemas del desarrollo*, 37(146), 169-187. <https://www.scielo.org.mx/pdf/prode/v37n146/v37n146a9.pdf>
- Piragauta, S. C. y Melo, A. F. (2018). *Plan de negocios para la creación de una planta de deshidratación solar frutícola*. [Tesis de Especialización, Universidad Externado de Colombia]. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/3f7984f7-5f22-43b0-a811-cdbd12b83229/content>
- Sambiase, M. F., Moori, R. G., Perosa, J. M. y Perosa, B. B. (2016). Consumer behavior for organic products, *Agroalimentaria*, 22(43), 37-50. <https://acortar.link/gygeditores200920241>
- Sánchez C., J. (2017). Mercado de productos agrícolas ecológicos en Colombia. *Suma de negocios*, 8, 156-163. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X1730023X>
- Vélez, P., Hoyos, J. y Burgos, C. (2008). *Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de mango deshidratado tipo exportación hacia el Reino Unido*. [Tesis de Pregrado, Universidad Tecnológica de Bolívar]. <https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/2029/0049862.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



Parte II
*Evaluación crítica
y transformación
socioeconómica*

En contraste, esta sección es un espacio de reflexión profunda y acción transformadora en el panorama socioeconómico. Los capítulos que la componen son un análisis crítico detallado y una propuesta proactiva para abordar cuestiones cruciales. Desde el examen riguroso de procesos electorales hasta propuestas concretas para mejorar la gestión fiscal, cada capítulo representa una llamada a la reflexión y al cambio constructivo. Aquí se promueve la necesidad de evaluar, replantear y proponer soluciones tangibles para los desafíos socioeconómicos que moldean el entorno actual.

CAPÍTULO 4

Análisis crítico frente a las garantías del proceso electoral de las elecciones para el Congreso de la República 2022

Marlon Andrés Cubillos Borrero¹

Paola Andrea Salazar Valencia²

Resumen

Existen obstáculos políticos, sociales, económicos y administrativos que imposibilitan la aplicación de las garantías en el proceso electoral legislativo, resaltando factores de riesgo electoral como son el fraude electoral causado por la corrupción de la administración, la trashumancia, la violación de los topes o límites de gastos en las campañas, entre otras. El objetivo general es analizar la aplicación de la legislación electoral colombiana frente a las garantías en el proceso electoral legislativo 2022. Se logra

1 Abogado - Especialista en Derecho Administrativo - Magíster en Derecho - Magíster en Administración. E-mail: andres14676@hotmail.com - ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4156-5940>

2 Economista - Magíster en Administración - Especialista en Gerencia Coordinadora de investigación; Coordinadora del Grupo de investigación Estudios sobre Organizaciones; Docente Programa Administración de Empresas; Universidad Pontificia Bolivariana; Seccional Palmira; Colombia. E-mail: paolaandrea.salazar@upb.edu.co - ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6977-7772>

evidenciar la debilidad en la estructura administrativa y funcional de las autoridades electorales, así como una escasa participación ciudadana en el ejercicio de los comicios legislativos, por lo cual es necesario establecer que el análisis de la aplicación de las garantías electorales amerita una estimación profunda para garantizar cada vez mayor transparencia y competencia igualitaria en la lucha por el poder y la gobernabilidad.

Palabras clave: código electoral, democracia, factores de riesgo electoral, garantías electorales, sufragio.

Abstract

There are political, social, economic and administrative obstacles that make it impossible to apply guarantees in the legislative electoral process, highlighting electoral risk factors such as electoral fraud caused by administration corruption, transhumance, violation of limits or limits. . of expenses in campaigns, among others. The general objective is to analyze the application of Colombian electoral legislation against the guarantees in the 2022 legislative electoral process. It is possible to demonstrate the weakness in the administrative and functional structure of the electoral authorities, as well as a low citizen participation in the exercise of the legislative elections, for which it is necessary to establish that the analysis of the application of electoral guarantees deserves a deep appreciation to guarantee increasing transparency and equal competition in the struggle for power and governability.

Keywords: electoral code, democracy, electoral risk factors, electoral guarantees, suffrage.

Introducción

Teniendo en cuenta el marco jurídico de las elecciones legislativas, las garantías electorales son aquellas garantías jurídicas,

administrativas y sancionatorias que promueven el ejercicio equitativo y transparente de la contienda democrática, así entonces, entre las garantías electorales se encuentran: “La democratización en el acceso a medios de comunicación; la libertad de elección y conformación de partidos políticos; los cargos de elección popular; los mecanismos de participación ciudadana; la inscripción de cédulas y sufragantes” (Hernández *et al.*, 2019, p. 17); otras garantías son la actuación de los jueces, magistrados, delegados y registradores implicados en el proceso electoral; las sanciones contra quienes perturban el certamen democrático o realizan fraude electoral, entre otras (p. 17).

En este marco, las garantías en los procesos electorales en Colombia tienen como figura principal al Consejo Nacional Electoral, entidad que tiene las facultades de inspeccionar, vigilar y controlar la actividad electoral ordenadas en la ley y que expide las medidas necesarias para el debido cumplimiento de ésta y de los decretos que la reglamenten (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 265).

En este orden de ideas, el análisis de la aplicación de la legislación electoral colombiana frente a las garantías en los procesos electorales para el Congreso de la República durante el año 2022 tiene como finalidad conocer los disímiles riesgos, los presuntos delitos electorales y los casos particulares presentados al Consejo Nacional Electoral durante los comicios realizados en dicho año. En este contexto, “El riesgo electoral es la coincidencia de las amenazas al correcto funcionamiento del sistema electoral, y las vulnerabilidades, o los puntos débiles, que tiene este sistema, que le impiden resistir las amenazas” (MOE, 2022a, p. 91).

Es así como existen disímiles factores de riesgo electoral para los comicios de Congreso de la República 2022: la corrupción y el clientelismo de la administración, los votos nulos y tarjetones no marcados, y la trashumancia electoral que consiste en inscribir la cédula de ciudadanía y votar en lugar diferente a aquel en el que se reside; factores de violencia y desplazamiento por presencia

de grupos armados ilegales; y la debilidad institucional que se presenta ante la falta de garantías de las autoridades electorales, la baja implementación de biometría, el poco alcance en la pedagogía y la realización de las elecciones en lugares rurales de alta conflictividad (MOE, 2022b, pp. 27-257).

En relación con el riesgo de fraude electoral, las amenazas son las acciones de los actores interesados en adulterar los resultados electorales, a través de la manipulación de los ciudadanos, o mediante la alteración de los tarjetones o de los formularios de conteo de votos en los escrutinios, además de la violencia y la debilidad institucional. Por su parte, las vulnerabilidades dependen de la capacidad que tienen las entidades y los actores que hacen funcionar la democracia para enfrentarse a dichas amenazas (MOE, 2022a, p. 91).

Estos riesgos o delitos electorales ponen en riesgo la democracia, definida por Konrad-Adenauer-Stiftung (2011) de la siguiente manera: “La democracia representativa permite a la población participar en la elección de los funcionarios para formular leyes, tomar decisiones políticas y administrar programas para el bien público” (p. 4). En consecuencia, la democracia representativa permite una participación cierta de la ciudadanía en el ejercicio del poder, la cual se genera en el instante mismo de la elección y se proyecta por medio de los representantes elegidos. En esta línea conceptual, Mill (2001) define “El gobierno representativo como aquel que inviste de la soberanía a la masa reunida de la comunidad, teniendo cada ciudadano voz en el ejercicio del poder e intervención real por el desempeño de alguna función local o general” (p. 35).

No obstante, algunos consideran que el principio democrático señala que la ciudadanía debe participar de forma directa y personal en la elaboración de las leyes a las cuales acepta someterse. Así, por ejemplo, Rousseau (2007) afirma que: “La adopción de decisiones de interés general para la comunidad corresponde a todos los ciudadanos, que se pronuncian respecto de ellas de modo

personal e individualizado, esto es, el clásico ideal del autogobierno” (p. 122). En contra de la democracia representativa, este autor francés sostenía que “Desde que un pueblo delega su soberanía en representantes, pierde libertad y soberanía” (p. 122).

Aunado a lo anterior, “Surge la democracia participativa como una fórmula intermedia entre la democracia representativa y la democracia directa, o como un mecanismo de complementariedad para ambas categorías” (Buenahora, 2018, p. 45). En la democracia participativa la noción de ciudadano adquiere mayor importancia, pues el pueblo elige sus representantes a través del voto, y además tiene la posibilidad de decidir de manera directa, así como la de dejar sin efecto o modificar las decisiones que sus representantes en los entes públicos hayan adoptado, ya sea por convocatoria o por iniciativa propia, y la de revocarle el mandato a quienes ha elegido (Corte Constitucional, Sentencia C-065, 2021, apart. 2, párr. 35).

De este modo, el presente interés teórico investigativo tiene el propósito de proteger la democracia de todos los riesgos resaltando las garantías en los procesos electorales para el Congreso de la República durante el año 2022, en aras de garantizar mayor transparencia e igualdad en la lucha por el poder y la gobernabilidad. Es por ello que el objetivo general de este trabajo es analizar la aplicación de la legislación electoral colombiana frente a las garantías en el proceso electoral para Congreso de la República 2022.

Problema

La existencia de legislación sobre el proceso electoral para Congreso de la República 2022, necesita algunos ajustes en el proceso electoral que permitan superar las fallas del modelo evidenciadas en las denuncias presentadas en los comicios del 2022. De acuerdo con un informe presentado por la Fiscalía General de la Nación (2022) sobre los delitos electorales en Colombia, entre

los años 2018 y 2022 se efectuó apertura de investigaciones por 3.847 casos de delitos relacionados con procesos electorales en el país. En el año 2018 fueron 1.273 casos, en 2019 fueron 2.358, en 2020 se reportaron 115 casos y en el año pasado 101. Según este informe los delitos electorales con más casos son la corrupción al sufragante (936), fraude en inscripción de cédula (505), constreñimiento al sufragante (428), voto fraudulento (421), alteración de resultados (270) y conducta punible contra mecanismo de participación ciudadana (270) (El Tiempo, 2022). Esto demuestra que la problemática citada atenta contra el normal desarrollo de las elecciones y las garantías en el proceso electoral para Congreso de la República 2022.

En consecuencia, para delimitar el problema es necesario identificar a las garantías electorales como un elemento protector frente a los delitos electorales y los factores de riesgo que existen tales como: el fraude electoral, la violencia y la debilidad institucional, teniendo en cuenta investigaciones de la MOE y otras instituciones, el código electoral colombiano, la Constitución Política de 1991, y el marco jurídico que se incorpora a través de las disímiles reformas. Es por esto que la argumentación teórica de algunos autores representa una herramienta valiosa para el análisis, además de comprender los contenidos de las propuestas emitidas en casos específicos.

Es así como en materia electoral, considerando el contexto político, social, jurídico y el enfoque teórico, es posible en aras de alcanzar el objetivo general de este trabajo investigativo desarrollar la estrategia metodológica que a continuación se observará.

Metodología

Para alcanzar el objetivo general del ejercicio académico, primero se hace un estudio del origen y desarrollo de las garantías electorales en la legislación colombiana como mecanismo de protección de los derechos políticos y electorales; segundo, se describen

los delitos electorales y los factores de riesgo presentados en las elecciones al Congreso de la República 2022, para determinar la manera como puede verse vulnerado el derecho al voto y por consiguiente la democracia. Por último, se realiza un análisis de las propuestas de fortalecimiento de las garantías electorales para el Congreso de la República considerando los comicios de 2022, con la finalidad de superar las fallas del modelo evidenciadas en las denuncias presentadas en los comicios de 2022.

El enfoque es cualitativo, bajo un estudio el documental y descriptivo, por medio de la técnica del análisis. En este aspecto, se procura indagar acerca del cumplimiento de las garantías en los procesos electorales para el Congreso de la República durante el año 2022, este estudio se realiza en un tiempo específico desde el Código Electoral de 1986, la Constitución Política de Colombia de 1991, y el marco jurídico que se incorpora a través de las disímiles reformas y demás. En este sentido, el método utilizado en la presente investigación es el hermenéutico, pues esta soportado en un análisis interpretativo del contenido normativo encauzado a descubrir las distintas deficiencias, límites y omisiones relacionadas al asunto de investigación en el momento de la aplicación de la norma legal por parte de los expertos en la materia.

Marco teórico

En relación con la democracia, el uso del concepto de la democracia debe comenzar analizando el planteamiento de Sartori (1987) “La democracia es el poder del pueblo que existirá mientras sus ideales y valores vivan” (p. 26). Es por esta razón que la democracia liberal es un sistema político basado en el poder popular, puesto que la titularidad del poder pertenece al pueblo, en tanto que el ejercicio del poder se encuentra en manos de representantes elegidos periódicamente por la ciudadanía. En términos de ejercicio, es por ello que el poder popular se resuelve en el poder electoral (Sartori, 2019, p. 131). De lo anterior se puede

deducir que “La democracia es un procedimiento o mecanismo que funda una poliarquía abierta cuya competencia en el mercado electoral atribuye poder al pueblo e impone la responsabilidad de los elegidos frente a los electores” (Sartori, 2019, p. 132).

En esa dirección, Schumpeter (1983) afirma que “La democracia es un sistema institucional, para llegar a las decisiones políticas, en el que los individuos adquieren el poder de decidir a través de una lucha de competencia por el voto del pueblo” (p. 343). Entonces la lucha competitiva se realiza mediante una lucha entre partidos políticos. No obstante, plantea que el electorado es débil, en su mayoría mal informado y desinteresado en los aspectos políticos, emocional y cortoplacista. “Y esta podría ser en múltiples ocasiones una descripción bastante precisa del sistema democrático electoral en Colombia” (Hernández y Echeverry, 2018, p. 508).

Frente a este último aspecto, para Dahl (2012), “si bien la democracia tiene imperfecciones, como todas las demás formas de gobierno, y no ha llegado a los ideales sobre los cuales fue construida, posee cualidades que la hacen más deseable que cualquier otra alternativa” (p. 72). Entre las ventajas de la democracia se encuentran la garantía de los derechos fundamentales, un espacio de mayor libertad, la responsabilidad de la población sobre lo que escoge, el desarrollo humano, un grado importante de igualdad política, y la tendencia a un contexto pacífico, próspero y justo (Dahl, 2012, p. 72). Por su parte, Sen (2003) enuncia que “la democracia incluye la votación y el respeto por los resultados electorales, la protección de libertades, el respeto por los derechos legalmente conferidos, la garantía de discusión libre, la distribución de noticias y comentarios sin censura alguna” (p. 282).

Es por ello que Bobbio (1986) resalta que “el derecho al voto es indispensable para que se pueda comenzar a hablar de régimen democrático” (p. 14), pues, en una sociedad en la que quienes tienen derecho al voto son los ciudadanos mayores de edad, es más democrática que aquella en la que solamente votan los

propietarios y así sucesivamente. De manera que cuando se dice que en algunos países se dio un proceso continuo de democratización se quiere decir que el número de quienes tienen derecho al voto aumentó progresivamente.

Otra definición ampliamente conocida recuerda a Lincoln, quien en el discurso Gettysburg (1863) definió la democracia como “El gobierno del pueblo, por el pueblo, y para el pueblo” (p. 1). En otras palabras, la democracia es una organización social que atribuye la titularidad del poder a la ciudadanía, es así como las decisiones colectivas se adoptan por el pueblo considerando mecanismos de participación directa o indirecta. En este aspecto, es ineludible distinguir entre la democracia directa y la democracia representativa. En la primera clase, “la adopción de decisiones de interés general para la comunidad corresponde a la totalidad de los ciudadanos, que se pronuncian respecto de ellas de modo personal e individualizado, esto es, el clásico ideal del autogobierno” (Rousseau, 2007, p. 122).

En contra de la democracia representativa, este autor francés sostenía que “Desde que un pueblo delega su soberanía en representantes, pierde libertad y soberanía” (Rousseau, 2007, p. 122). Es claro que para este autor francés se debía objetar con ímpetu el principio que sirve de fundamento al sistema representativo, porque la voluntad general es por sí misma inalienable y, asimismo incapaz de ejercitarse por medio de representantes (Hernández, 2002, p. 201). En consecuencia, el principio democrático señala que la ciudadanía debe participar de manera directa y personal en la producción de las leyes a las cuales acepta someterse.

De otro lado, la democracia representativa es la más habitual en la actualidad, donde “La población elige a los funcionarios para formular leyes, administrar programas para el bien público y tomar decisiones políticas” (Konrad-Adenauer-Stiftung, 2011, p. 4). En consecuencia, este sistema implica una participación cierta de la ciudadanía en el ejercicio del poder, la cual se genera a través de la elección y se proyecta por medio de los representantes elegidos.

Del mismo modo, Mill (2001) define “el gobierno representativo como aquel que inviste de la soberanía a la masa reunida de la comunidad, teniendo cada ciudadano voz en el ejercicio del poder e intervención real por el desempeño de alguna función local o general” (p. 35).

Es por esta razón que “surge la democracia participativa como una fórmula intermedia entre la democracia representativa y la democracia directa, o como un mecanismo de complementariedad para ambas categorías” (Buenahora, 2018, p. 45). Respecto a las características de la democracia participativa la Corte Constitucional en la Sentencia C-065 de 2021 ha expresado lo siguiente:

1. La noción de democracia participativa implica la aplicación de los principios democráticos que informan la práctica política a esferas diferentes de la electoral. También permite revalorar y dimensionar el concepto de ciudadano y replantear su papel en la vida nacional.
2. Tiene en cuenta la consagración de mecanismos para que los ciudadanos tomen decisiones en referendos o en consultas populares, o para revocar el mandato de los funcionarios elegidos, asimismo que el ciudadano pueda participar en los procesos decisorios no electorales que incidirán de manera significativa en el rumbo de su vida. El propósito es fortalecer y democratizar los canales de representación, además de promover un pluralismo con mayor equilibrio y menor desigualdad.
3. En la democracia participativa el pueblo puede elegir a sus representantes mediante el voto, también tiene la posibilidad de intervenir directamente en la toma de ciertas decisiones, así como la de dejar sin efecto o modificar las que sus representantes en las entidades públicas hayan adoptado, ya sea por convocatoria o por su propia iniciativa, y la de revocarle el mandato a quienes ha elegido (apart. 2, párr. 35).

En otros términos, en la democracia participativa se valora mucho más la noción de ciudadano, pues se proyecta a otros escenarios en los cuales también se adoptan decisiones que lo afectan, ejemplo: las universidades, las comunas, los sindicatos, las empresas de servicios públicos, la seguridad social, la planeación, la fiscalización, los partidos políticos y la administración estatal (Buenahora, 2018, p. 46).

Cabe destacar que el referendo es la mejor expresión de la democracia directa, pues este mecanismo le permite al pueblo manifestarse de manera directa ante los grandes temas nacionales. Respecto al referendo, Suiza es el país más avanzado, ya que incorporó este mecanismo en la Constitución federal desde 1874, como un instrumento de control para las leyes parlamentarias. Durante el siglo XX se adicionaron otras disposiciones, como los referéndums sobre los tratados internacionales en 1921, y la posibilidad de votar sobre variantes. En la actualidad, más del 30% de los referendos de carácter nacional que se desarrollan en el mundo, ocurren en Suiza (Buenahora, 2018, p. 42).

En el marco jurídico de las elecciones legislativas se instauran las garantías jurídicas, administrativas y sancionatorias que promueven la equidad y transparencia de la contienda democrática. Entre ellas se encuentran: “La democratización en el acceso a medios de comunicación; la libertad de elección y conformación de partidos políticos; los cargos de elección popular; los mecanismos de participación ciudadana; la inscripción de cédulas y sufragantes” (Hernández *et al.*, 2019, p. 17); además de la actuación de jueces, magistrados, delegados y registradores implicados en el proceso electoral; las sanciones contra los actores que perturban el certamen democrático o realizan fraude electoral, entre otras. En este marco, las garantías en los procesos electorales en Colombia tienen como figura principal al Consejo Nacional Electoral, entidad que tiene las facultades de vigilar, inspeccionar y controlar la actividad electoral y que cumple las funciones que le ordenen las leyes y expide las medidas necesarias para el debido

cumplimiento de éstas y de los decretos que las reglamenten (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 265).

En cuanto al Congreso de la República, tiene como función primordial, crear, reformar, derogar e interpretar las leyes, y está compuesto por dos cámaras o niveles, denominados Senado y Cámara de Representantes, los cuales están integrados por ciudadanos elegidos mediante votación popular, en representación directa del pueblo, y, por tanto, según artículo 133 de la Constitución Política, dichos representantes deben actuar consultando la justicia y el bien común.

En síntesis, el estudio de la democracia y el comportamiento electoral como característica esencial exige analizar el contexto social, económico y político, lo cual permite identificar los obstáculos que se presentan. Es así como “Si bien Colombia pareciera cumplir con las exigencias fundamentales de una democracia: voto universal, elecciones periódicas, libertades básicas, todavía existen prácticas que cuestionan el carácter abierto y pluralista de las elecciones, además menoscaban la calidad de la democracia” (Medellín, 2014, p. 40). En este caso se han identificado algunas falencias que hacen que la democracia en Colombia no funcione como debería: la corrupción, la violencia, el abstencionismo, la falta de legitimidad, entre otras. Es por esto que la aplicación de las garantías electorales amerita una estimación profunda para garantizar cada vez mayor transparencia y competencia igualitaria en la lucha por el poder y la gobernabilidad.

Es claro que el estatuto electoral colombiano y los instrumentos internacionales ofrecen garantías en aras de asegurar que los procesos electorales se desarrollen en condiciones de igualdad y transparencia. No obstante, existen eventos de corrupción que directamente vulneran las dichas garantías, esto se muestra en la gran cantidad de denuncias acerca de delitos e inconsistencias cada vez que se realizan elecciones legislativas (Hernández *et al.*, 2019).

Además, la participación electoral es uno de los pilares de la democracia y cuando esta se ve afectada por la violencia, la corrupción, el clientelismo, la apatía, el desinterés o la desconfianza ciudadana hacia las instituciones, se genera una crisis política que acarrea altos niveles de abstencionismo electoral, el cual en Colombia ha sido un fenómeno recurrente en las elecciones legislativas, presidenciales y de autoridades locales (Garzón, 2021). Históricamente el número de colombianos que no acuden a las urnas es superior al 40% del potencial electoral. Lo anterior impacta directamente la estabilidad, la gobernabilidad, la representatividad y la legitimidad del Estado (Garzón, 2021).

Es por esta razón que se requiere fortalecer el sistema electoral colombiano con distintos instrumentos: el voto electrónico, mejorar la capacitación de los jurados de votación, promover sanciones para aquellos candidatos que patrocinen y realicen prácticas electorales fraudulentas, asimismo que las autoridades electorales y la Fiscalía, Procuraduría, trabajen conjuntamente para fortalecer y velar por las garantías electorales en el país (Hernández *et al.*, 2019).

En definitiva, la democracia es vital para el funcionamiento de la sociedad, así lo reconoce la Constitución colombiana y los estándares internacionales de derechos humanos, que enuncian la importancia de proteger el derecho al sufragio como mecanismo esencial de la democracia. Aquí se resalta que mediante el voto el pueblo elige a sus representantes expresando su voluntad política, y los ideales sociales, económicos y culturales que desea establecer en una nación, lo cual resulta primordial en aras de construir una auténtica justicia social. Así entonces, se deben disminuir los riesgos electorales que a continuación se presentan.

Factores de riesgo potenciales o materializados para las elecciones al Congreso de la República 2022

Cabe resaltar que “El riesgo electoral está definido como la coincidencia de las amenazas al correcto funcionamiento del sistema electoral, y las vulnerabilidades, o los puntos débiles, que tiene este sistema, que le impiden resistir las amenazas” (MOE, 2022a, p. 91). Respecto al fraude electoral, las amenazas son todas las conductas de los actores interesados en adulterar los resultados electorales, a través de la presión o la manipulación de los ciudadanos, o mediante la alteración de los tarjetones o de los formularios de conteo de votos en los escrutinios. Por su parte, las vulnerabilidades dependen de la capacidad que tienen las entidades y los actores que hacen funcionar la democracia para enfrentarse a dichas amenazas (MOE, 2022a, p. 91).

En cuanto a los delitos electorales, en la legislación penal colombiana se encuentran consagrados los delitos que de ser cometidos tienen una influencia directa sobre la transparencia electoral. Estos delitos se encuentran ubicados en el título que el código penal denomina “delitos contra los mecanismos de participación democrática” y que son conocidos como delitos electorales. Estas conductas punibles tienen como característica principal impedir el correcto desarrollo de la votación a través de engaños o de violencia (MOE, 2018, pp. 6-22).

Delitos electorales

De acuerdo con el Código Penal colombiano Título XIV en sus arts. 386-396, los siguientes son considerados como “delitos contra los mecanismos de participación democrática”: el primero, es la perturbación de certamen democrático que existe cuando la persona por medio de maniobra engañosa o violencia, perturba o impide la votación pública, el escrutinio o la realización

de un cabildo abierto, lo cual puede llevar hasta 12 años de prisión. El segundo delito es el constreñimiento o fraude al sufragante que consiste en engañar, presionar o amenazar a alguien para votar por un candidato puede tener hasta 9 años de cárcel o más si es servidor público; el tercero es el fraude en inscripción de cédulas que prohíbe la inscripción atípica de cédulas en municipios distintos al lugar de residencia de los ciudadanos. Otras conductas punibles son: la corrupción al sufragante que instaura la prohibición de conferir contratos estatales para que un ciudadano vote por un candidato, este delito tiene de 4 a 8 años de prisión y una multa de 200 a 1.000 salarios mínimos. Asimismo, el tráfico de votos enuncia la prohibición de la compra de votos con plata, comida u objetos, mientras que el voto fraudulento consiste en suplantar a otro ciudadano o votar más de una vez en unas mismas elecciones. Otros delitos electorales se pueden mencionar a continuación:

- **Favorecimiento de voto fraudulento:** El servidor público que permita suplantar a un ciudadano o votar más de una vez en unas mismas elecciones, incurrirá en prisión de 4 a 9 años y una multa entre 50 a 200 salarios mínimos.
- **Mora en la entrega de documentos relacionados con una votación:** El servidor público está obligado a entregar a la autoridad competente los documentos electorales.
- **Alteración de resultados electorales:** Está prohibido alterar el resultado de una votación o introducir documentos o tarjetones indebidamente, esta conducta ocasiona prisión de 4 a 8 años, y multa entre 50 a 200 salarios mínimos.
- **Ocultamiento, retención y posesión ilícita de cédula:** No está permitido desaparecer o retener cédula de ciudadanía ajena o cualquier otro documento necesario para el ejercicio del derecho de sufragio.
- **Denegación de inscripción:** El servidor público está obligado a realizar la inscripción del candidato para las elecciones sin dilaciones.

- **Financiación de campañas electorales con fuentes prohibidas:** Están prohibidos los aportes a las campañas que vengan de fuentes ilícitas como el narcotráfico o el lavado de activos. Esto será sancionado.

Asimismo, otro delito electoral es la violación de los topes o límites de gastos en las campañas, así, por ejemplo, para las elecciones de la Cámara de Representantes 2022 los aspirantes podrían gastar hasta 2.641 millones de pesos y el de las minorías que aspiraban a este mismo órgano 962 millones de pesos. En el caso del Senado fue de 96.215 millones de pesos para cada una de las listas de los candidatos y para las circunscripciones indígenas este monto disminuyó a dos mil millones de pesos (Vanguardia, 2022). Por último, el delito de la omisión de información del aportante que obliga a los candidatos a reportar sus aportes en el portal Cuentas Claras. No hacerlo implica penas en prisión de 4 a 8 años y multas de hasta 1.200 salarios mínimos (Código Penal Colombiano, 2000, arts. 386-396C).

Mecanismos de denuncias electorales

La Misión de Observación Electoral (MOE) es una plataforma que está integrada por las organizaciones de la sociedad civil que promueve el ejercicio de los derechos civiles y políticos de la ciudadanía mediante distintas estrategias: fomentar la participación ciudadana en los procesos electorales, realizar procesos de observación electoral; formar y capacitar en el ejercicio de los derechos políticos, las normas electorales y el control político y social; investigar y promover iniciativas legales encaminadas a fortalecer la participación ciudadana, los partidos políticos, el régimen electoral y la profundización de la democracia (MOE, 2022b).

En el caso de la Registraduría Nacional del Estado Civil es una entidad con autonomía administrativa, contractual y presupuestal, organizada de manera desconcentrada, que tiene a su cargo el registro de la vida civil e identificación de los colombianos y la

realización de los procesos electorales y los mecanismos de participación ciudadana, con plenas garantías para los colombianos (Registraduría Nacional del Estado Civil, 2022, p. 1).

Esta entidad se organiza en dos niveles, el nivel central, con competencia nacional, y el nivel desconcentrado, cuya competencia está reducida a una circunscripción territorial específica. Los dos niveles participan en el diseño de los planes, políticas y programas generales de la administración, así como en su ejecución. En su nivel central, la entidad cuenta con dos Registradurías Delegadas, una en lo Electoral y otra para el Registro Civil y la identificación, mientras que en el nivel desconcentrado cuenta con Delegaciones Departamentales, Registradurías distritales y municipales, Registradurías auxiliares y una para el Distrito Capital de Bogotá (Registraduría Nacional del Estado Civil, 2022, p. 1).

La Unidad de Recepción Inmediata para la Transparencia Electoral (URIEL), es la encargada de la recepción, análisis y traslado de las denuncias y quejas en contra de los procesos electorales a las autoridades competentes. La mayoría de estas reclamaciones se refirieron al comportamiento de los jurados electorales, a irregularidades en el proceso electoral, así como a la intimidación de los votantes y a la compra de votos (Misión de Observación Electoral de la Unión Europea, 2022, p. 52).

Cabe resaltar que las denuncias de la jornada electoral también pueden hacerse personalmente, en las mesas de justicia que se instalan en los puestos electorales, las cuales están integradas por funcionarios de la Fiscalía, la Procuraduría, la Defensoría del Pueblo y la Contraloría (MOE de la UE, 2022, p. 52).

Aunado a lo anterior, el estatuto electoral colombiano ofrece garantías con la finalidad de asegurar que los procesos electorales legislativos se desarrollen en condiciones de igualdad y transparencia. No obstante, es claro que existen eventos de corrupción que directamente vulneran las citadas garantías, esto se muestra en la gran cantidad de denuncias acerca de delitos e inconsistencias cada vez que se realizan elecciones legislativas.

En este contexto, la Misión de Observación Electoral (2022) durante las elecciones para Congreso de la República 2022 recibió un total de 1.088 reportes sobre posibles irregularidades y delitos electorales en 31 departamentos y 213 municipios del territorio nacional incluyendo el distrito capital. Es necesario diferenciar las cifras departamentales y municipales con la finalidad de demostrar que aquellos departamentos que tienen índices de violencia alto producto del conflicto armado como Caquetá, Guaviare, Chocó, Nariño, Cauca, Antioquia y Norte de Santander, concentran la mayoría de municipios con riesgo electoral. Es así como a nivel territorial el 72% de los reportes se concentraron en Bogotá (241), Antioquia (170), Tolima (78), Valle del Cauca (78), Cundinamarca (66), Risaralda (61), Nariño (60) y Santander (34) (MOE, 2022a).

En síntesis, uno de los inconvenientes más común en la aplicación de la legislación electoral colombiana frente a las garantías en el proceso electoral para Congreso de la República 2022, está en las irregularidades por parte de las autoridades electorales, situación que pone de manifiesto las debilidades institucionales ante la falta de garantías de las autoridades electorales, la baja implementación de biometría, el poco alcance en la pedagogía y la realización de las elecciones en zonas rurales de alta conflictividad.

Factores de riesgo para las elecciones al Congreso de la República 2022

La MOE establece una matriz de riesgos electorales anterior a los comicios al Congreso de la República del 13 de marzo de 2022, la cual se presenta a continuación y permite desarrollar un análisis frente a la aplicación de las garantías electorales. Asimismo, se tiene presente los resultados posteriores a los comicios mencionando los factores de riesgo materializados en delitos electorales para el Congreso de la República 2022.

Por otro lado, la Misión de Observación Electoral emitió un informe que recoge lo observado a lo largo del proceso electoral

para Congreso de la República 2022; en el cual se describen los siguientes factores indicativos de fraude electoral:

1. **Irregularidades en el voto libre:** La MOE recibió un total de 269 reportes de irregularidades en el voto libre. Entre estas modalidades se encuentran aquellas conductas tipificadas en el Código Penal como el constreñimiento al sufragante, el voto fraudulento, la corrupción y el fraude al sufragante.
2. **Corrupción al sufragante:** La MOE recibió 158 reportes de corrupción al sufragante. Este delito consiste en comprar votos o entregar dádivas para condicionar el voto de una persona. La práctica más común observada fue la entrega de dinero a votantes, que luego se comprobaba una fotografía del tarjetón marcado o la presentación del certificado de votación.
3. **Constreñimiento al sufragante:** Se recibió un total de 50 reportes de constreñimiento al sufragante. Esta conducta punible consiste en presionar o amenazar a los votantes para que apoyen un candidato o partido determinado.
4. **Voto fraudulento:** El tercer delito que más reportes presentó fue el voto fraudulento, con 27. Esta conducta se presenta cuando un votante deposita su tarjetón sin mostrar su cédula de ciudadanía, vota en más de una ocasión, o cuando se suplanta a otra persona (MOE, 2022b, p. 4).

Esto permite concluir que estas conductas atentan contra las garantías en el proceso electoral legislativo 2022, es por eso que es necesario profundizar en la noción de los factores indicativos de fraude electoral que a continuación se verá.

Factores indicativos de fraude electoral

El primer factor elemento problematizador, es el fraude electoral que se establece mediante la corrupción y el clientelismo de la administración, los votos nulos y tarjetones no marcados,

y la trashumancia electoral que consiste en inscribir la cédula de ciudadanía y votar en lugar diferente a aquel en el que se reside, lo cual representa un delito enunciado en el artículo 389 del Código Penal de Colombia como “fraude en inscripción de cédulas” (MOE, 2022b, p. 27).

En este contexto, antes de las elecciones legislativas y consultas interpartidistas llevadas a cabo en Colombia el 13 de marzo de 2022, la Misión de Observación Electoral estableció los factores de riesgo electoral enunciando que: “Existían 131 municipios en el país con algún nivel de riesgo por coincidencia de factores indicativos de fraude electoral y de violencia para las elecciones de 2022” (p. 68). La MOE llamó la atención sobre estos 131 municipios para que las autoridades tomen las precauciones necesarias en la medida en que son municipios donde es alta la posibilidad de fraude electoral y además donde la violencia puede afectar el normal desarrollo de estas elecciones (MOE, 2022b, p. 68). También resulta oportuno mencionar algunas regiones y sus características específicas:

Estos municipios en riesgo se concentran especialmente en las subregiones del Arauca, el Valle de San Juan y Atrato en Chocó, Catatumbo, sur de Bolívar y nordeste antioqueño, el suroriente del país en el margen sur del río Meta, el territorio entre las cuencas del río Guaviare y del río Caguán y el bajo Putumayo, y la costa pacífica caucana. En estas regiones coinciden la ilegalidad y la violencia, y por lo tanto se requiere de políticas públicas de construcción integral del Estado y prevención de la violencia. Estas regiones demandan de una atención por medio de inversión pública integral que se enfoque en el desarrollo económico y las oportunidades de inclusión y participación democrática (MOE, 2022a, p. 69).

Cabe destacar que el día de los comicios legislativos 13 de marzo de 2022 se registraron múltiples casos de fraude electoral: 470 irregularidades por parte de las autoridades electorales; 242 irregularidades en publicidad y medios de comunicación; 269

relacionadas con el voto libre; 158 sobre la corrupción del sufragante; 50 reportes de constreñimiento al sufragante y 27 casos de voto fraudulento (MOE, 2022b).

Esto permite concluir que los factores indicativos de fraude electoral fueron materializados lo cual atenta contra el normal desarrollo de las elecciones y las garantías en el proceso electoral para Congreso de la República 2022.

Factores indicativos de violencia

Colombia es un país que ha sufrido un conflicto armado interno desde mediados del siglo XX, considerando disímiles actores armados ilegales tales como son las organizaciones guerrilleras y paramilitares, las cuales ejercen violencia en diferentes zonas de Colombia, territorios donde se desarrollan los comicios electorales legislativos, entre otros. Entonces se puede enunciar que: “Las acciones de los grupos armados ilegales en distintas áreas colombianas tienen un impacto en los procesos electorales, y de no adoptarse las medidas necesarias pueden generar afectaciones graves en los ejercicios democráticos” (MOE, 2022a).

Respecto al riesgo por factores de violencia, para los comicios de 2022, 249 municipios del país tienen cierto nivel de riesgo por presencia de algún grupo armado ilegal; 91 municipios están actualmente en riesgo por presencia del ELN, mientras que 124 municipios están en riesgo por la presencia de las disidencias de las FARC. Otro factor alarmante es el desplazamiento forzado: 650 municipios muestran algún nivel de riesgo por desplazamiento y 57 municipios están en riesgo extremo por desplazamiento masivo. Asimismo, respecto a los medios de comunicación y los periodistas, para estas elecciones, 72 municipios presentan algún nivel de riesgo por violaciones a la libertad de prensa.

En cuanto a la violencia contra líderes políticos, sociales y comunales, en el periodo preelectoral del 13 de marzo de 2021 al 13 de enero de 2022, se presentaron 307 víctimas de amenaza,

4 de desaparición, 2 de secuestro, 56 de atentado y 81 de asesinato (MOE, 2022b, p. 238). Aquí se destaca que hay un recrudecimiento de la violencia en algunas regiones del país tales como: Bajo Cauca y occidente antioqueño, Urabá, Sur de Bolívar, norte del Cauca, Sur de Córdoba, Darién y Atrato en Chocó, Caguán (norte del Caquetá), el triángulo de Telembí: Barbacoas, Roberto Payán y Magüí Payán en Nariño; Arauquita, Saravena, Fortul y Tame en Arauca; Catatumbo, Bajo y Medio Putumayo y en las ciudades de Tumaco, Buenaventura, Tuluá, Cali, Medellín, Arauca y Cúcuta (MOE, 2022a, p. 257). Esto permite concluir que este nivel de violencia citada atenta contra el normal desarrollo de las elecciones y las garantías electorales establecidas para Congreso de la República 2022.

Posteriormente, resulta oportuno señalar que el día de las elecciones legislativas, es decir, el 13 de marzo de 2022 se reportó violencia y alteraciones al orden público en distintas regiones del país. En este marco, se puede mencionar que hubo problemas de orden público en Arauca; Caquetá donde se presentó el homicidio de un soldado; tensiones y amenazas en Argelia Cauca para impedir las votaciones; reten fluvial del ELN en el San Juan Chocó; amenazas y bloqueos en Magdalena por parte de grupos armados ilegales; en la Macarena Meta hubo hostigamientos y presencia de grupos armados haciendo presencia en los puntos de votación rurales; en Tumaco Nariño hubo bloqueo del puesto de votación (Observatorio Político Electoral de la Democracia, 2022, p. 6).

En el ámbito internacional, México padece una problemática similar a la de Colombia, pues los factores de riesgo electorales están relacionados con la violencia establecida por la delincuencia organizada, además del clientelismo, compra y coacción del voto (Ávila, 2020). Del mismo modo, “la corrupción es un fenómeno inherente a los procesos electorales en América Latina: el narcotráfico, los intereses económicos y el autoritarismo son las causas principales” (Narváez, como se citó en Elola, 2021, p. 1).

Esto demuestra que el riesgo por factores de violencia fue materializado en muchas regiones del país, además, a lo largo del calendario electoral 2022, la MOE registro un total de 581 hechos de violencia contra líderes sociales, políticos y comunales en Colombia (p. 7).

La debilidad institucional

La organización electoral en Colombia está representada por el Consejo Nacional Electoral y la Registraduría Nacional del Estado Civil (RNEC). “Estos entes no son parte de la rama ejecutiva, judicial, ni legislativa y gozan de independencia administrativa y financiera” (Rosero, 2021, p. 32). Las autoridades de la organización electoral son: el CNE, la RNEC, los delegados del Registrador Nacional del Estado Civil, Registradores Distritales, Municipales y Auxiliares, y de los delegados de los Registradores Distritales y Municipales (Código Electoral, art. 9). El CNE tiene la función de inspeccionar y vigilar a la organización electoral en Colombia (art. 265, Constitución Política), y la RNEC tiene la función de organizar las elecciones.

En el proceso de elecciones y escrutinios intervienen los siguientes actores:

1. **Jurados de votación:** son ciudadanos colombianos designados por parte de la RNEC para efectuar el conteo en la mesa de votación, y registrar los resultados en los documentos electorales (Código Electoral, 1986, art. 101).
2. **Testigos electorales acreditados:** son ciudadanos que acompañan como veedores el proceso electoral. Están allí designados por algún partido político, para verificar el correcto conteo de sus votos (Código Electoral, Decreto 2241 de 1986, art. 121).
3. **Registraduría Nacional del Estado Civil (RNEC):** se encarga de dirigir y organizar el proceso electoral, de llevar las estadísticas de los resultados y de coordinar a los demás

organismos y autoridades para el óptimo desarrollo del proceso electoral (art. 26).

4. **Consejo Nacional Electoral:** realiza el escrutinio nacional, en cabeza de los nueve (9) magistrados que lo conforman; efectúa el escrutinio para Presidente de la República y expide la respectiva credencial (Código Electoral, Decreto 2241 de 1986, art. 12).
5. **Comisiones escrutadoras:** son las encargadas de realizar el escrutinio de las votaciones a los diferentes cargos de elección popular, también de resolver reclamaciones (art. 164).
6. **Secretarios:** son los registradores distritales y municipales (Código Electoral, art. 157).
7. **Candidatos y sus apoderados:** son los ciudadanos que, en ejercicio de su derecho constitucional a ser elegidos (Constitución Política, 1991, art. 40), se postularon a algún cargo de elección popular, uninominal o de corporación. Y están facultados a presentar reclamaciones a los jurados de votación durante el conteo de votos.
8. **Observadores electorales:** son las personas y/o instituciones independientes, e imparciales que hacen seguimiento al proceso de votación y de los resultados divulgados por la RNEC, en aras de ayudar a la transparencia del proceso electoral, deben estar acreditados por el CNE y no ejercen funciones de autoridades electorales (RNEC, 2018, p. 4).
9. **Mesa de Justicia:** Está integrada por funcionarios del Ministerio Público Fiscalía General de la Nación, su presencia está dirigida a recibir o conocer denuncias o quejas frente a irregularidades en el proceso electoral, la cual puede involucrar a ciudadanos, jurados de votación y/o testigos electorales (RNEC, 2018, p. 4).

Así, entonces, otro factor elemento problematizador, es la debilidad institucional que se presenta ante la falta de garantías de las autoridades electorales, la baja implementación de biometría,

el poco alcance en la pedagogía y la realización de las elecciones en lugares rurales de alta conflictividad (MOE, 2022a, p. 27). Cabe resaltar que la Misión de Observación Electoral emitió un informe que recoge lo observado a lo largo del proceso electoral para Congreso de la República 2022; en el cual se describen los siguientes factores que muestran debilidad institucional:

1. **Irregularidades por parte de autoridades electorales:** La MOE recibió un total de 470 reportes relacionados con irregularidades por parte de las autoridades electorales. El principal inconveniente estuvo relacionado con el material electoral y su manejo por parte de los jurados de votación, como por ejemplo la no firma de los tarjetones o equivocaciones en el trámite de formularios.
2. **Afectaciones al derecho al voto:** En el 85% de las mesas observadas por la MOE, hubo casos de personas que se acercaron al puesto de votación donde suponía estaba inscrita su cédula y hallaron problemas para votar; esto sucedió porque trasladaron sin previo aviso su puesto de votación, pues no conocían cuál era su mesa, no habían inscrito su cédula en esos puestos y no realizaron la debida verificación biométrica. Entonces la Registraduría para las próximas elecciones debería revisar y ajustar los procesos de consolidación del censo electoral y el funcionamiento de las herramientas de información a la ciudadanía.
3. **Tarjetas electorales:** La MOE recibió un total de 124 reportes relacionados con la actuación de jurados de votación frente al manejo de las tarjetas electorales. En este sentido, la ciudadanía reportó la no entrega de tarjetas a circunscripciones especiales (afro e indígenas), así como la entrega de más tarjetas contrario a las instrucciones dadas por la Registraduría. Existen problemas en la pedagogía electoral a resolver.
4. **Orden público:** En el desarrollo de la jornada electoral se presentaron alteraciones al orden público en 8 departa-

mentos del país, que concentran un total de 11 municipios y que resultaron en la afectación del normal desarrollo de los comicios en 8 puestos de votación (MOE, 2022b, pp. 1-4).

Otras fueron las irregularidades en publicidad y medios de comunicación, que consistía en la distribución de propaganda política y actos proselitistas cerca de los puestos de votación; otra hizo referencia a los testigos electorales, puesto que en un 26% de las mesas observadas no se encontraban presentes en el momento de la apertura de las elecciones (MOE, 2022b, p. 6).

Aunado a lo anterior, este análisis se fortalece con el informe del Ministerio del Interior sobre las elecciones para Congreso de la República 2022, en el cual se citan las mayores irregularidades presentadas durante los comicios realizando una descripción de la conducta, el departamento o lugar donde se presentó y el número de denuncias realizadas, esto con la finalidad de aportar mayores evidencias sobre las causas de las conductas que afectan las garantías en el proceso electoral legislativo.

Este informe del Ministerio del Interior es una descripción estadística y conductual de las denuncias que han sido recibidas y tramitadas en la Unidad de Recepción Inmediata para la Transparencia Electoral URIEL de los comicios de Congreso de la República 2022. Aquí se muestra el número de denuncias por departamento, se hace énfasis en las conductas más representativas que afectan las garantías en el proceso electoral, con la finalidad de aportar mayores evidencias sobre su relación de causalidad.

Este informe presentado (Tabla 1) es necesario para mostrar las disímiles conductas que afectan las garantías en el proceso electoral legislativo, con la finalidad de establecer alternativas de mejora del sistema electoral colombiano. A partir de este análisis estadístico de las denuncias electorales por departamento, es factible concluir que existen conductas presentes en casi todos los departamentos tales como: el constreñimiento al sufragante, la corrupción al sufragante, la intervención en política de los servidores públicos y el favorecimiento del voto fraudulento.

Tabla 1

Total de denuncias presentadas por departamento citando las conductas. Elecciones de Congreso de la República 2022.

Departamento	Conducta	Denuncias
Amazonas	Irregularidades en el censo electoral. Irregularidades relacionadas con los escrutinios, entre otras.	5
Antioquia	Intervención en política de los servidores públicos. Alteración de resultados electorales. Denuncia contra jurados de votación. Denuncia en contra de la gestión de la Registraduría. Constreñimiento al sufragante. Corrupción al sufragante. Financiación de campañas electorales con fuentes prohibidas. Voto fraudulento. Tráfico de votos.	654
Arauca	Intervención en política de los servidores públicos. Constreñimiento al sufragante. Corrupción al sufragante.	10
Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina	Corrupción al sufragante. Voto fraudulento.	23
Atlántico	Constreñimiento al sufragante. Corrupción al sufragante. Alteración de resultados electorales. Favorecimiento de voto fraudulento. Intervención en política de los servidores públicos. Denuncia contra jurados de votación. Denuncia en contra de la gestión de la Registraduría. Trashumancia electoral. Financiación de campañas electorales con fuentes prohibidas.	158

Sigue >>>

Tabla 1. Cont.

Bogotá, D. C.	Alteración de resultados electorales. Constreñimiento al sufragante. Corrupción al sufragante. Favorecimiento de voto fraudulento. Intervención en política de los servidores públicos. Denuncia contra jurados de votación. Denuncia en contra de la gestión de la Registraduría. Trashumancia electoral.	985
Bolívar	Constreñimiento al sufragante. Corrupción al sufragante. Favorecimiento de voto fraudulento. Denuncia contra jurados de votación. Denuncia en contra de la gestión de la Registraduría.	107
Boyacá	Favorecimiento de voto fraudulento. Constreñimiento al sufragante. Corrupción al sufragante. Intervención en política de los servidores públicos.	98
Caldas	Constreñimiento al sufragante. Corrupción al sufragante. Denuncia en contra de la gestión de la Registraduría. Trashumancia electoral.	97
Caquetá	Favorecimiento de voto fraudulento. Constreñimiento al sufragante. Corrupción al sufragante.	26
Casanare	Constreñimiento al sufragante. Corrupción al sufragante.	22
Cauca	Constreñimiento al sufragante. Corrupción al sufragante. Denuncia contra jurados de votación.	112
Cesar	Constreñimiento al sufragante. Corrupción al sufragante. Voto fraudulento.	97
Chocó	Corrupción al sufragante	22
Córdoba	Constreñimiento al sufragante. Corrupción al sufragante.	90
Cundinamarca	Constreñimiento al sufragante. Corrupción al sufragante	287

Sigue >>>

Tabla 1. Cont.

Guainía	Constreñimiento al sufragante.	9
Guaviare	Constreñimiento al sufragante	21
Huila	Constreñimiento al sufragante. Corrupción al sufragante. Intervención en política de los servidores públicos.	79
La Guajira	Constreñimiento al sufragante. Corrupción al sufragante.	40
Magdalena	Trashumancia electoral. Corrupción al sufragante. Voto fraudulento.	115
Meta	Constreñimiento al sufragante.	52
Nariño	Constreñimiento al sufragante. Corrupción al sufragante.	109
Norte de Santander	Constreñimiento al sufragante. Corrupción al sufragante	97
Putumayo	Constreñimiento al sufragante. Corrupción al sufragante	18
Quindío	Voto fraudulento. Corrupción al sufragante	55
Risaralda	Constreñimiento al sufragante. Corrupción al sufragante	143
Santander	Denuncia contra jurados de votación. Constreñimiento al sufragante.	156
Sucre	Denuncia contra jurados de votación. Corrupción al sufragante.	64
Tolima	Constreñimiento al sufragante. Corrupción al sufragante.	218
Valle del Cauca	Constreñimiento al sufragante. Corrupción al sufragante. Intervención en política de los servidores públicos.	359
Vaupés	Corrupción al sufragante. Intervención en política de los servidores públicos.	7
Vichada	Constreñimiento al sufragante.	5
Colombia		4400

Nota. Ministerio del Interior de Colombia (2022).

Esto representa una herramienta útil para entender las causas de estas conductas a partir de los factores de riesgo estudiados para las Elecciones al Congreso de la República 2022: el fraude electoral motivado por la corrupción y el clientelismo de la administración, la debilidad institucional y la violencia existente en distintas regiones en el contexto del conflicto armado colombiano.

Es por ello que es necesario fortalecer el sistema electoral colombiano con distintos instrumentos: modificar el mecanismo de elección de los miembros del CNE en aras de proporcionar mayor autonomía y libertad en sus decisiones, lo que llevaría a solucionar las graves dilaciones en investigaciones por violaciones a las normas electorales, asimismo aumentar el personal especializado de la Registraduría Nacional del Estado Civil para atender los roles vitales que tiene encomendados constitucionalmente, implementar el voto electrónico, mejorar la capacitación de los jurados de votación, promover sanciones para aquellos candidatos que patrocinen y realicen prácticas electorales fraudulentas, igualmente que las autoridades electorales y la Fiscalía, Procuraduría, trabajen conjuntamente para fortalecer y velar por las garantías electorales en el país (Hernández *et al.*, 2019).

Resultados

Propuestas sobre el fortalecimiento de las garantías electorales para el Congreso de la República considerando los comicios de 2022

Los Organismos Electorales son una expresión de la democracia de un país, porque representan el principio de separación de poderes y garantizan el derecho esencial a la participación política, además un verdadero modelo democrático exige que los integrantes que conforman el Gobierno se hallen sometidos a la voluntad del pueblo y a un marco jurídico que responda a los intereses de la sociedad. Aquí se destaca que las autoridades

electorales de la Registraduría Nacional del Estado Civil y el Consejo Nacional Electoral deben garantizar el derecho fundamental a la participación política, cimentado en el respeto a la voluntad de los ciudadanos por parte de los funcionarios públicos y en un marco jurídico que ampare los intereses de la comunidad.

El análisis de la aplicación de la legislación electoral en Colombia frente a las garantías en el proceso electoral para Congreso de la República 2022, a partir del marco jurídico, político y socioeconómico que lo soportan plantea diferentes obstáculos como son: los factores indicativos de fraude electoral la corrupción administrativa, la trashumancia, la financiación de las campañas con fuentes prohibidas o violación en los topes; los factores indicativos de violencia debido al conflicto armado o la presencia de grupos armados ilegales; y la debilidad institucional por razones presupuestales que impiden la implementación de medidas como el voto electrónico, entre otros; los cuales todavía existen.

En cuanto a la independencia financiera y administrativa “El CNE no cuenta con la suficiente autonomía que le permita cumplir de forma eficiente y eficaz sus cometidos misionales, lo que ha generado que esta autoridad electoral pierda la credibilidad e imparcialidad en el desarrollo de su actividad” (Abril, 2019, p. 15). Conforme lo expuesto, el Consejo Nacional Electoral no tiene independencia frente a los partidos políticos, los cuales están sometidos a su inspección, vigilancia y control, pues son ellos quienes postulan y eligen a los magistrados que conforman el Consejo Nacional Electoral, a través de sus representantes ante el Congreso de la República, situación que limita las decisiones de estos funcionarios (Abril, 2019, p. 63).

Y respecto a la Registraduría Nacional del Estado Civil en sus niveles central y desconcentrado tiene deficiencias estructurales, el personal no es suficiente para atender los roles vitales que tiene encomendados constitucionalmente, además como ente encargado de la organización electoral requiere liderar la modernización

del sistema electoral en su conjunto: tecnología en los procesos electorales, censo electoral o medidas para combatir la trahumancia, facilidades para votar, jurados de votación mejorando la capacitación, escrutinio y mejor auditoría, entre otras (Proyecto de Ley 234, 2020). Entonces se requieren autoridades electorales con mayor autonomía e independencia de los poderes tradicionales, capaces de velar por la plena vigencia del ideal democrático, mediante la organización de elecciones transparentes.

Propuesta de autonomía e independencia de las autoridades electorales

En este contexto, surgen propuestas de investigadores académicos para solucionar la problemática encaminadas a fortalecer la aplicación de las garantías electorales en el proceso electoral legislativo, iniciando con Abril (2019) quien para enfrentar la falta de autonomía e independencia de las autoridades electorales, planteó como posible solución una reforma al sistema electoral, que permita el desarrollo de las funciones constitucionales y legales del Consejo Nacional Electoral como máxima autoridad electoral, otorgándole la determinación de nuevos mecanismos y la libertad en sus decisiones, lo que llevaría a solucionar las graves dilaciones en investigaciones por violaciones a las normas electorales, desarrollo tecnológico, y por ende un desarrollo en el mismo sistema electoral, que responda a la realidad política y económica del país.

Propuesta educativa electoral

En el caso de Hernández y Echeverri (2018) proponen “La implementación de procesos educativos, judiciales y sancionatorios; que inviten a participar a los ciudadanos y que impidan el comportamiento ilícito de los gobernantes” (p. 508), con la finalidad de superar factores como la corrupción, la violencia y la falta de legitimidad que actúan contra el libre accionar electoral. En

esta misma línea argumentativa, para superar el fenómeno de la corrupción Hernández *et al.* (2019) enuncian la necesidad de fortalecer el sistema electoral colombiano con distintos instrumentos: el voto electrónico, mejorar la capacitación de los jurados de votación, promover sanciones para aquellos candidatos que patrocinen y realicen prácticas electorales fraudulentas, asimismo que las autoridades electorales y la Fiscalía, Procuraduría, trabajen conjuntamente para fortalecer y velar por las garantías electorales en el país.

Propuesta tecnológica en los procesos electorales

El presente trabajo coincide con los investigadores que reconocen la necesidad de implementar la tecnología en los procesos electorales no obstante enfrentar como obstáculos los costos económicos y la aparente inactividad de la organización electoral, es por ello que Padrón (2019) esboza como propuesta: “Promover el uso de herramientas tecnológicas para facilitar el voto de la ciudadanía dado que podría realizarse desde internet o teléfonos móviles. Es por esta razón que Colombia debería considerar experiencias internacionales en aras de implementar el voto electrónico” (p. 246), pues en Brasil se ha implementado con resultados positivos entonces sería relevante considerar sus resultados.

Así entonces, la gestión tecnológica hace parte de la gestión electoral y puede ayudar a la transparencia en el proceso de escrutinio, es por eso que Rosero (2021) plantea que “El fortalecimiento de la gestión tecnológica para el escrutinio electoral en Colombia requiere implementar distintas estrategias: promover el desarrollo tecnológico de las entidades estatales o autoridades electorales; otra estrategia sería acercar a la comunidad académica y la organización electoral” (p. 135), en aras de visualizar la importancia tecnológica en los comicios. Cabe resaltar que el escenario propicio para adoptar esta propuesta estaría relacionado con los cambios normativos que introduciría un nuevo código electoral.

Propuesta del voto obligatorio

Por otro lado, una de las grandes dificultades que enfrenta la democracia en la actualidad es el desinterés, la apatía y la desconfianza ciudadana en las instituciones expresado en una conducta ajena a las urnas, tiene un gran impacto en la representatividad, en la gobernabilidad y en la legitimidad de los mandatarios que a su vez se traduce en un abandono y un desapego de estos últimos con el elector. En consecuencia, la lejanía entre los ciudadanos y gobernantes trae como único resultado la cooptación de lo público por parte de unos pocos que en últimas se traduce en corrupción e inestabilidad. Es por ello que Garzón (2021) plantea como propuesta “La figura del voto obligatorio con la finalidad de consolidar los procesos democráticos puesto que una mayor participación fortalece la representatividad y gobernabilidad” (p. 93).

Esta figura ha sido implementada en diversos países del mundo, especialmente en los países latinoamericanos y los resultados indican que la medida ha funcionado de forma satisfactoria. También resulta oportuno señalar que la implementación del voto obligatorio en elecciones ordinarias del orden nacional y local, “Se podría desarrollar a través de una reforma constitucional que comprende el diseño de un proyecto de acto legislativo mediante el cual se modifique el artículo 258 de la Constitución política y se dicten otras disposiciones en materia electoral” (Garzón, 2021, p. 93). Es claro que la figura del voto obligatorio puede coadyuvar a crear una cultura ciudadana más consciente de la importancia del voto dentro de la democracia y con ello fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones y así, contar con una democracia mucho más vigorosa, dinámica y representativa.

Propuesta de profundización en el estudio de los factores de riesgo electoral

En el caso de la Misión de Observación Electoral antes de las elecciones legislativas y consultas interpartidistas llevadas a

cabo en Colombia el 13 de marzo de 2022, estableció los factores de riesgo electoral manifestando que existían 131 municipios en el país con algún nivel de riesgo por coincidencia de factores indicativos de fraude electoral y de violencia para las elecciones de 2022. Frente a este punto, la celebración de los comicios ocurrió en contextos de violencia que azotan a la ciudadanía, provocando muertes, amenazas, desplazamientos; los cuales afectan el proceso democrático. En este marco, se observan distintas irregularidades y delitos electorales causados por la corrupción y actores armados ilegales. Es por ello que la MOE (2022) plantea “La necesidad de incorporar todos los factores que incidirían en el sistema y los procesos electorales legislativos colombianos desde los partidos, los gobiernos, las autoridades electorales y el contexto en su sentido más amplio: histórico, nacional e internacional” (p. 30).

Con base en lo anterior, se establece una propuesta de fortalecimiento de la aplicación de las garantías electorales en los comicios legislativos, teniendo en cuenta las elecciones realizadas el 13 de marzo de 2022 para Congreso de la República.

Las categorías de análisis que se presentan a continuación son los factores indicativos de fraude electoral, la violencia y las debilidades institucionales. La primera categoría de análisis a desarrollar es la violencia porque es claro que los procesos electorales en Colombia han sido establecidos en medio del conflicto armado interno, no obstante, el acuerdo de paz reciente entre el Gobierno y las FARC es un punto de partida necesario para conocer si la realidad ha cambiado o permanece igual.

Otra categoría es el fraude electoral, que surge de un contexto social, económico y político que permite su impulso, es así como los grupos armados ilegales sumado a las economías ilegales son actores que buscan el control del poder político, mediante compra de votos, financiación de campañas políticas y amenazas a los sufragantes, entonces existe una relación evidente entre la violencia y el fraude electoral. Por último, las debilidades institucionales son aquellas que permiten concluir que es necesario mejorar el

funcionamiento de las autoridades electorales con el objetivo de alcanzar una democracia que favorezca el progreso de la sociedad colombiana.

Elaborar una propuesta de fortalecimiento de la aplicación de las garantías electorales en los comicios legislativos colombianos a partir de la legislación colombiana y el marco jurídico internacional que lo soporta, en relación con los factores de riesgo y los delitos electorales de los diferentes actores políticos, representa un mecanismo útil para establecer la importancia de la democracia participativa frente al derecho que tiene el pueblo no sólo de elegir a sus representantes, por medio del voto, sino de intervenir directamente en la toma de ciertas decisiones, así como la de dejar sin efecto o modificar las que sus representantes en las entidades públicas hayan adoptado, ya sea por convocatoria o por su propia iniciativa, y la de revocarle el mandato a quienes ha elegido.

Aquí se resalta la participación electoral, el derecho al voto y la transparencia en el ejercicio de las elecciones como pilares fundamentales de la democracia, por lo tanto, cuando esta se ve afectada por la violencia, la corrupción, el clientelismo y la desconfianza de los ciudadanos hacia las instituciones electorales, se genera abstencionismo al igual que un marco que afecta los intereses de la comunidad. En este aspecto, “los riesgos electorales materializados impactan directamente la estabilidad, la gobernabilidad, la representatividad y la legitimidad del Estado” (Garzón, 2021, p. 1).

Es por ello que este análisis de la aplicación de la legislación electoral frente a las garantías en los comicios legislativos, considera los riesgos electorales con la finalidad de ayudar a la comunidad en general a identificar los municipios de mayor atención y los tipos de factores que pueden estar amenazando la democracia, además de brindar garantías para la próxima elección para Congreso de la República.

Así, entonces, la noción de garantías electorales incluye un ejercicio equitativo y transparente de la democracia, por un lado,

los funcionarios públicos deben garantizar su neutralidad en la organización y supervisión de los procesos electorales, mientras que los electores deben tener las garantías necesarias para expresar su voluntad política en las elecciones legislativas.

Conclusiones

La Constitución Política de 1991 estableció que Colombia es un Estado social de derecho que tiene como característica la participación y el pluralismo, en el cual la voluntad popular de la ciudadanía se expresa mediante el derecho a votar en las elecciones para elegir a sus representantes en el poder público, es así como el voto es un instrumento vital de la democracia que requiere ser garantizado por medio de su ejercicio libre y secreto. A través del ejercicio libre del voto el ciudadano manifiesta su voluntad política y contribuye a legitimar las autoridades, entonces puede elegir en forma directa presidente y vicepresidente de la república, senadores, representantes, gobernadores, diputados, alcaldes, concejales, miembros de las juntas administradoras locales, y, en su oportunidad, los integrantes de la Asamblea Constituyente y demás funcionarios que la Constitución señale.

Cabe destacar que en la Constitución de 1991 se consagraron mecanismos de participación popular: el voto, el plebiscito, el referendo, la consulta, el cabildo abierto, la iniciativa legislativa y la revocatoria del mandato. En definitiva, a partir de la constitución de 1991 surge un proceso electoral más garantista, puesto que el concepto del ciudadano y su participación se convierte en el núcleo central de esta temática. Entonces este carácter constitucional de las garantías en el proceso electoral legislativo representa un gran avance para la salvaguardia del derecho fundamental a la participación política, y una garantía frente a posibles vulneraciones que son responsabilidad de los servidores públicos.

Es claro que entre los factores indicativos de fraude electoral es factible mencionar: la corrupción administrativa, la

trashumancia, la financiación de las campañas con fuentes prohibidas o violación en los topes; asimismo los factores indicativos de violencia son causados por actores del conflicto armado y por las economías ilegales que se desarrollan en algunas regiones del país; mientras que la debilidad institucional acontece por razones presupuestales que impiden la implementación de medidas como el voto electrónico, entre otras, las cuales todavía se presentan. Es por esto que la aplicación de las garantías electorales amerita una estimación profunda para garantizar cada vez mayor transparencia y competencia igualitaria en la lucha por el poder y la gobernabilidad.

Aquí se resaltan algunos elementos característicos de la democracia participativa: el pueblo elige sus representantes por medio del voto, también tiene la posibilidad de intervenir en la toma de ciertas decisiones como modificar las determinaciones que sus representantes en las entidades públicas hayan adoptado o revocar el mandato a quienes ha elegido. En otros términos, “La democracia incluye la votación y el respeto por los resultados electorales, la protección de libertades, el respeto por los derechos legalmente conferidos, la garantía de discusión libre, la distribución de noticias y comentarios sin censura alguna” (Sen, 2003, p. 282). En este contexto, este trabajo de investigación resalta la importancia de la democracia participativa porque promueve la garantía de los derechos fundamentales, un espacio de libertad personal mayor, la capacidad de autodeterminación, la responsabilidad de la población sobre lo que escoge, el desarrollo humano, un grado importante de igualdad política, y la tendencia a un contexto pacífico, próspero y justo (Dahl, 2012, p. 72).

Este análisis de la aplicación de las garantías en el proceso electoral legislativo 2022 ha permitido exponer la capacidad institucional del Estado para responder a las necesidades del sistema político de acuerdo a su estructura, a los factores de riesgo y los fraudes electorales, y evidenciar que la legislación debe ser asimilada por todos los actores que intervienen en el proceso

electoral. En este contexto, es claro que los principios de la función electoral son indispensables para la interpretación y aplicación de la legislación, entre los cuales se pueden citar: libertad, igualdad, secreto del voto, imparcialidad, publicidad, transparencia y eficacia del voto. Esto resulta siendo definitivo para la construcción de una verdadera democracia pues permite considerar la voz de la ciudadanía, en aras de satisfacer sus necesidades espirituales y materiales a través de posturas sociales, políticas y económicas; además son relevantes para el cumplimiento de las garantías electorales en la lucha por el poder y la gobernabilidad.

Es claro que la legislación electoral colombiana y los instrumentos internacionales ofrecen garantías en aras de asegurar que los procesos electorales se desarrollen en condiciones de igualdad y transparencia. Sin embargo, existen factores como el desinterés, la apatía y la desconfianza ciudadana hacia las instituciones que afectan de forma directa estas garantías, puesto que el abstencionismo afecta la gobernabilidad, la representatividad y la legitimidad del Estado (Garzón, 2021). Es por esta razón que surge la propuesta del voto obligatorio con la finalidad de consolidar los procesos democráticos, esta figura ha sido implementada en diversos países del mundo, especialmente en los países latinoamericanos y los resultados indican que la medida ha funcionado de forma satisfactoria. Cabe resaltar que previo debate académico el voto obligatorio podría coadyuvar a crear una cultura ciudadana más consciente de la importancia del voto dentro de la democracia y con ello fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones y así, contar con una democracia mucho más vigorosa, dinámica y representativa.

Cabe resaltar que a pesar de las diferentes modificaciones que ha tenido el sistema electoral colombiano es necesario una transformación estructural, desde las falencias de las autoridades electorales en materia de escrutinio y organización de las elecciones legislativas, hasta la elección de los miembros del Consejo Nacional Electoral que no permite una auténtica independencia y

autonomía frente a los partidos políticos, los cuales están sometidos a su inspección, vigilancia y control, pues son las organizaciones políticas quienes postulan y eligen a los magistrados que conforman el CNE, a través de sus representantes ante el Congreso de la República, situación que limita las decisiones de estos funcionarios (Abril, 2019, p. 63). Es por esta razón que se requiere fortalecer el sistema electoral colombiano con distintos instrumentos: modificar el mecanismo de elección de los miembros del CNE en aras de proporcionar mayor autonomía y libertad en sus decisiones, lo que llevaría a solucionar las graves dilaciones en investigaciones por violaciones a las normas electorales, asimismo aumentar el personal especializado de la Registraduría Nacional del Estado Civil para atender los roles vitales que tiene encomendados constitucionalmente, implementar el voto electrónico, mejorar la capacitación de los jurados de votación, promover sanciones para aquellos candidatos que patrocinen y realicen prácticas electorales fraudulentas, igualmente que las autoridades electorales y la Fiscalía, Procuraduría, trabajen conjuntamente para fortalecer y velar por las garantías electorales en el país (Hernández *et al.*, 2019).

Referencias

- Abril, S. (2019). *Autonomía de los órganos electorales: ¿cuál es la dimensión de la autonomía del Consejo Nacional Electoral?* [Tesis de grado, Universidad Externado de Colombia]. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/2599>
- Ávila, R. (2020). Desafíos de los procesos electorales mexicanos de 2021. Perspectivas multisectoriales y apreciación personal. *Revista Justicia Electoral*, 1(26), 347-364. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8159831>
- Bobbio, N. (1986). *El futuro de la democracia*. Fondo de Cultura Económica.
- Buenahora, J. (2018). *Los procesos electorales: Fundamento de la democracia*. Grupo Editorial Ibáñez. https://www.registraduria.gov.co/IMG/pdf/LOS_PROCESOS_ELECTORALES-_Jaime_Bunahora.pdf

- Constitución Política de la República de Colombia [Const]. Arts. 12 y ss. 30 de agosto de 1821 (Colombia).
- Constitución Política de la República de Colombia [Const]. Arts. 258-266. 4 de julio de 1991 (Colombia).
- Corte Constitucional de Colombia, Sala Plena de la Corte. Sentencia C-065/21. MP Jorge Enrique Ibáñez Najjar; 18 de marzo de 2021.
- Dahl, R (2012). *La democracia*. Grupo Planeta.
- Decreto 2241 de 1986, Por el cual se adopta el Código Electoral. 15 de julio de 1986. Diario Oficial N°. 37571 del 1 de agosto de 1986. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=9029
- El Tiempo (2022). En 4 años Fiscalía investigó más de tres mil casos de delitos electorales. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/justicia/investigacion/cuales-son-los-delitos-electorales-mas-investigados-649486>
- Elola, E. (2021). *Manipulación de elecciones en América Latina, un cuento de nunca acabar*. <https://www.dw.com/es/manipulaci%C3%B3n-de-elecciones-en-am%C3%A9rica-latina-un-cuento-de-nunca-acabar/a-57749124>
- Fiscalía General de la Nación (2022). *Fiscal General de la Nación, Francisco Barbosa Delgado, define hoja de ruta para investigar y judicializar los delitos electorales y otras conductas que afecten el certamen democrático*. <https://www.fiscalia.gov.co/colombia/noticias/fiscal-general-de-la-nacion-francisco-barbosa-delgado-define-hoja-de-ruta-para-investigar-y-judicializar-los-delitos-electorales-y-otras-conductas-que-afecten-el-certamen-democratico/>
- Garzón, C. (2021). *El voto obligatorio en Colombia: más que un derecho, un deber ciudadano*. [Tesis de grado, Universidad de los Andes]. <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/53872>
- Hernández, R. (2002). De la democracia representativa a la democracia participativa. *Anuario Iberoamericano de Justicia Constitucional*, (6), 199-220. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1975578>
- Hernández, J. y Echeverri, L. (2018). Democracia electoral en Colombia desde una visión de competencia. *El Ágora USB*, 18(2), 496-511. <https://doi.org/10.21500/16578031.3829>
- Hernández, P., Figueroa, D. y Tamayo, L. (2019). *Efectividad del estatuto electoral colombiano frente a las garantías electorales en los procesos del*

- 2015 al 2018. [Tesis especialización, Universidad Libre de Pereira]. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/19922>
- Konrad-Adenauer-Stiftung (2011). *Concepts and principles of democratic governance and accountability. A guide for peer educators*. https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=56a283ae-50ff-0c9b-7179-954d05e0aa19&groupId=252038
- Ley 599 de 2000. Por la cual se expide el Código Penal. 24 de julio de 2000. Diario Oficial 44097.
- Lincoln, A. (1863). *El discurso de Gettysburg*. <https://www.lavanguardia.com/vida/20131119/54394271495/discurso-gettysburg-150-anos.html>
- Medellín, P. (2014). *Determinantes de la participación electoral en las elecciones Colombia 2014*. Registraduría Nacional del Estado Civil.
- Mill, J. (2001). *El gobierno representativo*. Batoche Books Kitchener.
- Ministerio del Interior de Colombia (2022). Informe elecciones de Congreso 2022. Unidad de Recepción Inmediata para la Transparencia Electoral Uriel. <https://www.mininterior.gov.co/wp-content/uploads/2022/11/INFORME-congreso-2022-ultimo.pdf>
- Misión de Observación Electoral (MOE) (2018). *Irregularidades y delitos electorales* (5a. ed.). https://www.moe.org.co/wp-content/uploads/2018/02/Cartilla_MOE_Irregularidades_y_delitos_electorales_2018-1.pdf
- Misión de Observación Electoral (MOE) (2022a). *Mapas y factores de riesgo electoral. Elecciones nacionales Colombia 2022*. <https://www.moe.org.co/wp-content/uploads/2022/02/Mapas-de-Riesgo-Electoral-2022-DIGITAL-1.pdf>
- Misión de Observación Electoral (MOE) (2022b). *Informe de cierre Misión de Observación Electoral -MOE- Elecciones de Congreso y consultas interpartidistas 13 de marzo de 2022*. <https://www.moe.org.co/wp-content/uploads/2022/03/14.03.22.-INFORME-DE-CIERRE-CONGRESO-2022.pdf>
- Misión de Observación Electoral de la Unión Europea (2022). *Informe final de la observación realizada por la MOE de la Unión Europea de las elecciones legislativas colombianas 2022*. <https://www.moe.org.co/wp-content/uploads/2022/09/Informe-Final-EUEOM-Colombia-2022.pdf>

- Observatorio Político Electoral de la Democracia (2022). *Informe anual de violencia. La violencia contra líderes políticos, sociales y comunales durante el calendario electoral nacional 2022*. <https://www.moe.org.co/wp-content/uploads/2022/04/Septimo-informe-preelectoral-de-violencia-1.pdf>
- Padrón, F. (2019). E-voting en Colombia: avances y desafíos en la implementación. *Revista Derecho del Estado*. 42, 211-248. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/derest/article/view/5669>
- Proyecto de Ley 234 de 2020. Por la cual se expide el Código Electoral Colombiano y se dictan otras disposiciones. Agosto 24 de 2020.
- Registraduría Nacional del Estado Civil (2018). *Cartilla jurados de votación-elecciones senado de la república y cámara de representantes 11 de marzo de 2018*-. <https://registraduria.gov.co/IMG/pdf/Cartilla-jurados-nacional-elecciones-congreso-2018.pdf>
- Registraduría Nacional del Estado Civil (2022). *Historia del voto en Colombia*. <https://www.registraduria.gov.co/-Historia-del-voto-en-Colombia-.html#:~:text=El%20origen%20del%20sufragio%20ciudadano,independencia%20en%20la%20Carta%20de>
- Rosero, S. (2021). *Propuesta de gestión tecnológica para el escrutinio electoral en Colombia*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/79733>
- Rousseau, J. (2007). *El contrato social*. Espasa-Calpe.
- Sartori, G. (1987). *Teoría de la democracia: el debate contemporáneo*. Alianza Editorial.
- Sartori, G. (2019). Democracia. *Revista de Ciencia Política*, 13(1-2), 117-151. <http://ojs.uc.cl/index.php/rcp/article/view/6850>
- Schumpeter, J. (1983). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Orbis.
- Sen, A. (2003). *Desarrollo y libertad*. Planeta.
- Vanguardia (2022). Venga le explico: Estos son los delitos electorales. <https://www.vanguardia.com/politica/no-sea-pingo/venga-le-explico-estos-son-los-delitos-electorales-LN4942368>

CAPÍTULO 5

Propuesta para potenciar la vigilancia y control de la gestión fiscal en el Valle del Cauca

Adriana María Reyes Guayara¹

Paola Andrea Salazar Valencia²

Resumen

Este trabajo muestra que existen obstáculos socioeconómicos, políticos y administrativos que imposibilitan el fortalecimiento y mejoramiento de la vigilancia y control de la gestión fiscal en el Valle del Cauca, resaltando factores objetivos como son la falta de credibilidad en los órganos de control, la corrupción administrativa y la situación financiera inviable. Entonces el objetivo general es analizar una propuesta de mejoramiento de la vigilancia y control de la gestión fiscal en el Valle del Cauca a partir del marco jurídico, político y socioeconómico que lo sopor-

1 Contador Público. Especialista en Gerencia Tributaria. Máster Gerencia Pública para Directivos Iberoamericanos - Magíster en Administración. Universidad Pontificia Bolivariana. E-mail: amreyes70@gmail.com - ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5057-135X>

2 Economista - Magíster en Administración - Especialista en Gerencia. Coordinadora de investigación; Coordinadora del Grupo de investigación Estudios sobre Organizaciones; Docente Programa Administración de Empresas; Universidad Pontificia Bolivariana; Seccional Palmira; Colombia. E-mail: paolaandrea.salazar@upb.edu.co - ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6977-7772>

tan. Para ello, la metodología utilizada será de orden cualitativo, mediante la técnica del análisis documental; el método utilizado es el hermenéutico pues se realizará una búsqueda bibliográfica y de fuentes del derecho relacionadas con la vigilancia y control de la gestión fiscal territorial en Colombia.

Palabras clave: contralorías territoriales, el control fiscal, Estado social de derecho, gestión fiscal, función pública.

Abstract

This work shows that there are socioeconomic, political and administrative obstacles that make it impossible to strengthen and improve the surveillance and control of fiscal management in Valle del Cauca, highlighting objective factors such as the lack of credibility in the control bodies, administrative corruption and the unviable financial situation. Then the general objective is to analyze a proposal to improve the surveillance and control of fiscal management in Valle del Cauca from the legal, political and socioeconomic framework that supports it. In addition, the specific objectives begin with the analysis of the origin and development of the legal framework of the surveillance and control of fiscal management in Colombia as a mechanism carried out by public servants and private law persons who administer public resources, tending to the adequate management, conservation and disposal of state assets. Likewise, it seeks to carry out an analysis of the management and results obtained by the territorial comptrollerships in the last fiscal periods, as well as to prepare a proposal to improve the surveillance and control of fiscal management in Valle del Cauca. For this, the methodology used will be qualitative, through the documentary analysis technique; The method used is the hermeneutical one, since a bibliographic search and sources of law related to the surveillance and control of territorial fiscal management in Colombia.

Keywords: territorial comptrollerships, fiscal control, social rule of law, fiscal management, public function.

Introducción

La gestión fiscal es un conjunto de operaciones y procesos que desarrolla la administración en todos los niveles o los particulares que administran bienes públicos en ejercicio de funciones administrativas, tendientes al cumplimiento de los fines esenciales del Estado (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 267). Es por ello que el proceso de responsabilidad fiscal tiene como finalidad establecer la responsabilidad de los servidores públicos y de los particulares, cuando en el ejercicio de la gestión fiscal ocasionen por acción u omisión y en forma dolosa o culposa, un daño patrimonial al Estado (Ley 610, 2000, art. 6).

Es un proceso de naturaleza administrativa, a cargo de la Contraloría General de la República y las contralorías, departamentales y municipales (art. 8). Por lo tanto, “La responsabilidad fiscal es básicamente administrativa, pues juzga la conducta de quienes están a cargo de la gestión fiscal, aunque también es patrimonial puesto que procura obtener el resarcimiento del daño causado por la gestión fiscal irregular” (Sentencia C-340, 2007, apart. 6, párr. 3), esto mediante la cancelación de una indemnización económica, que subsane el perjuicio sufrido por la entidad estatal respectiva. En este aspecto,

La responsabilidad fiscal es autónoma e independiente, diferente de las responsabilidades disciplinaria o penal que puedan establecerse por la comisión de los hechos que dan lugar a ella, por consiguiente, su naturaleza es sólo reparatoria. (Sentencia C-340, 2007, apart. 6, párr. 3)

En este orden de ideas, “la existencia de la gestión fiscal ha implicado el desarrollo de mecanismos interesados en proteger el

patrimonio estatal de posibles detrimentos causados por funcionarios o particulares en ejercicio de funciones administrativas” (Correa y Pinzón, 2012, p. 176).

Problema

Desde un contexto histórico, existe una primera etapa durante la cual “El control fiscal en América inicia desde la época de la conquista y la colonia, como una herramienta utilizada para proteger la propiedad de la corona española. Este mecanismo también fue empleado para alcanzar la independencia de Colombia” (Téllez, 2020, p. 13). El origen del control fiscal se encontraba en la necesidad de adquirir o conservar recursos económicos para atender las guerras de independencia y posteriormente consolidar la República, es por eso que las causas principales de su origen partían desde cuestiones económicas, militares, políticas y culturales. Es en este contexto que: “Santander promovió la Ley Principal contra los Empleados de Hacienda, la cual enunciaba medidas drásticas como la pena de muerte, para los funcionarios a quienes se les probara haber realizado fraude o malversación de los bienes y recursos públicos” (Mira *et al.*, 2001, p. 4).

También resulta oportuno señalar que en la Constitución Política de 1991 se establece el sistema del control posterior y selectivo, en el ejercicio de control fiscal de las Contralorías, vigente hoy, que sumado al control preventivo y concomitante otorgado a la Contraloría General de la República en el acto legislativo 04 de 2019, representa una herramienta definitiva para alcanzar resultados eficaces y eficientes en el manejo de los bienes y recursos públicos (Téllez, 2020, p. 22). En este marco, la Corte Constitucional mediante la Sentencia C-382 de 2008, sobre el desarrollo del control posterior y selectivo afirmó:

Existen dos momentos durante los cuales se desarrolla el control fiscal, posterior y selectivo. Primero, las contralorías ejercen la labor de vigilancia mediante la práctica de

auditorías sobre los sujetos subordinados al control selectivo, después formulan las observaciones, conclusiones y las recomendaciones que resulten del estudio de los actos de gestión fiscal controlados. Esta labor de vigilancia desarrollada por las contralorías permite analizar si existen elementos de juicio de los cuales se pueda deducir posibles acciones u omisiones eventualmente constitutivas de un daño al patrimonio económico estatal, es así como surge un segundo momento en el ejercicio del control fiscal: el comienzo, trámite y conclusión del proceso de responsabilidad fiscal. (apart. 6, párr. 4)

Cabe resaltar que “las debilidades del control fiscal son múltiples, iniciando con las disfuncionalidades en el diseño institucional; la inexistencia de políticas cohesionadoras y de largo plazo; las enormes limitaciones presupuestales; y la ausencia de mecanismos para ejercer un control fiscal participativo” (Correa y Tovar, 2014, p. 158). Esta ausencia de control social tiene su génesis en la desarticulación con los otros órganos de control y hasta una preocupante indiferencia, pérdida de confianza y credibilidad del control fiscal territorial (p. 158). Entonces, el conjunto de problemáticas ha conducido a identificar un diagnóstico situacional en aras de establecer posibles soluciones fundamentadas en la modernización y fortalecimiento de la institucionalidad del control fiscal y de sus instrumentos jurídicos, estratégicos, tecnológicos y financieros.

El análisis para diseñar una propuesta de mejoramiento de la vigilancia y control de la gestión fiscal en el Valle del Cauca a partir de la legislación colombiana y el marco jurídico internacional que lo soporta, representa un mecanismo útil para superar los obstáculos que se presentan en el funcionalismo del control fiscal territorial efectuado por las contralorías territoriales. Dichos obstáculos pueden estar presente en cada uno de los espacios distintivos de la sociedad, esto resulta siendo un tema de actualidad e

importancia por cuanto se trata de proteger los bienes y recursos públicos del Departamento, y garantizar la participación ciudadana en dicho objetivo.

En este contexto, es un tema de actualidad e importancia ya que permite identificar cuál ha sido el compromiso institucional del Estado colombiano para garantizar y hacer efectivo la defensa de los recursos públicos, mediante la evaluación de la gestión fiscal de quienes ejercen dicha función, así como también, su obligación de investigar, juzgar y sancionar a los responsables fiscales por daño al patrimonio público, es decir, aquellos actores que se apropien en provecho suyo o de un tercero de bienes del Estado o de empresas o instituciones en que éste tenga parte o de bienes o fondos parafiscales, o de bienes de particulares cuya administración, tenencia o custodia se le haya confiado por razón o con ocasión de sus funciones, y otros delitos enunciados en el Código Penal como celebración indebida de contratos, tráfico de influencias y cohecho, en el contexto de escenarios de corrupción y debilidad institucional de las contralorías territoriales.

Es en este sentido que, al examinar la eficacia de la implementación de la vigilancia y control de la gestión fiscal en el Valle del Cauca, se pueden identificar las falencias y fortalezas a través del estudio de los indicadores de gestión de las seis contralorías municipales y la contraloría departamental, asimismo, es ineludible enunciar que existen numerosos niveles de riesgo de no ejecución de procesos de las contralorías territoriales, esta situación ha excedido las atribuciones y las capacidades de las contralorías considerando el marco jurídico colombiano. En consecuencia, esto debe llevar a fortalecer el sistema de la vigilancia y control de la gestión fiscal en el Valle del Cauca mediante acciones que ayuden a robustecer la autonomía de estas entidades y en el cumplimiento de su objetivo central, utilizando distintos instrumentos: regulación orientada a la autonomía presupuestal de las contralorías y así no dependan del ente objeto de control, elección por meritocracia de los contralores territoriales sin la intervención y

decisión política, construcción de planes y programas de auditoría con acción participativa de la ciudadanía, la imprescriptibilidad de las acciones de responsabilidad fiscal del Estado contra sus agentes, la adopción de políticas educativas que permitan mejorar el conocimiento de las funciones públicas, y el uso de las herramientas, los métodos y metodologías tecnológicas modernas.

Cabe resaltar que la vigilancia y control de la gestión fiscal es el principal mecanismo para proteger los bienes y recursos públicos, entonces tiene un amparo constitucional, por lo tanto, es un tema apropiado para ser tratado desde la academia, además porque el trabajo puede contribuir a la prevención de situaciones y problemas que afectan la aplicación del control de la gestión fiscal.

Por otro lado, teniendo presente a la sociedad, elaborar una propuesta de mejoramiento del control fiscal en el Valle del Cauca es un mecanismo útil para la comunidad pues permite abrir el debate acerca de la importancia de salvaguardar los recursos del estado como un mecanismo de inversión que puede coadyuvar a la justicia social. Asimismo, es importante estudiar este tema para ampliar el conocimiento sobre el papel que desempeñan las instituciones del Estado y sus deberes hacia los ciudadanos, implicaría fortificar la gestión fiscal de la administración y de los particulares que manejan recursos estatales.

Desde lo político, el tema planteado es relevante para determinar si existe un sistema de pesos y contra pesos que considere la relación ejecutivo legislativo a través del control político y otras instancias de control como el control social y el control fiscal. Dado que ejercer control en el manejo de recursos públicos garantiza transparencia y contribuye al cumplimiento de objetivos, proyectos y programas.

Por último, esta investigación resulta factible y busca proponer posibles soluciones a la problemática planteada, en la medida en que las autoridades han emitido informes de auditoría rendidos por las contralorías territoriales y los jueces ya han comenzado

a proferir sentencias acerca de actores de delitos contra el patrimonio público, es por esta razón que el corpus a partir del cual se hará el trabajo ya existe, y en esa medida, se puede ir determinando a partir de cada una de los documentos citados, su valor de eficacia en aras de diseñar una propuesta de mejoramiento de la vigilancia y control de la gestión fiscal en el Valle del Cauca.

Marco teórico

Desde el punto de vista teórico se revisa la conceptualización del sistema constitucional de control fiscal en Colombia; el esquema presupuestal y la descentralización y finanzas territoriales.

Sistema constitucional de control fiscal en Colombia

En la revisión del marco teórico el uso del concepto de funcionalismo del control fiscal territorial en Colombia debe comenzar analizando la Carta Política de 1991, mediante la cual Colombia ha pasado de ser un Estado de derecho democrático a un nuevo concepto de Estado Social de Derecho, asimismo el control fiscal se elevó a fuente constitucional, considerando al control fiscal territorial, institucional de primer nivel en operación administrativa, expuesta en el art. 272 constitucional, el cual dispone que le corresponde a las contralorías territoriales:

La vigilancia de la gestión fiscal de los departamentos, distritos y municipios donde haya contralorías, corresponde a estas en forma concurrente con la Contraloría General de la República. En el caso de la vigilancia de los municipios concierne a las contralorías departamentales, salvo lo que la ley establezca respecto de las contralorías municipales.
(Constitución Política de Colombia, 1991)

De acuerdo con lo anterior, la funcionalidad del control fiscal se encuentra en cabeza de la Contraloría General de la República,

la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejan fondos o bienes. Es por esta razón que, como lo menciona Mosquera (2020), “los hallazgos de las contralorías territoriales a través de los procedimientos de vigilancia fiscal, son esenciales para establecer el desempeño fiscal de los departamentos y entender las disímiles formas de corrupción asociada a dicho desempeño” (p. 106). Así, la formulación de las políticas públicas asociadas a la vigilancia y control de la gestión pública debe reunir algunas características, a saber:

Procesar, estudiar y comprender los datos disponibles de corrupción, los datos socioeconómicos y de desigualdad, los estudios demográficos y de desempeño fiscal, esto resulta trascendental para proporcionar evidencia práctica a la discusión y considerar de manera integral otros factores sociales y económicos que podrían estar jugando un papel relevante, para la formulación de políticas públicas en Colombia. (Mosquera, 2020, p. 106)

Esquema presupuestal

El control fiscal territorial, institucional de primer nivel en operación administrativa como instituto de derecho público es ejercido por las Contralorías respectivas; las cuales ejercen el rol de vigilar la gestión fiscal del erario público, desde el funcionalismo del control fiscal de la administración. Es así como en la actualidad, en la gestión del presupuesto territorial confluyen dos sistemas presupuestales independientes, cada uno con sus propias características, reglas, principios y procedimientos.

El primer sistema presupuestal está conformado por la legislación aplicable al presupuesto general de la nación, señalado en el Capítulo III del Título XII de la Constitución Nacional, desarrollado por la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995, agrupadas en el Decreto 111

de 1996. Por otro lado, el segundo corresponde al sistema presupuestal del Sistema General de Regalías previsto en el artículo 361 constitucional y desarrollado por la Ley 1530 de 2012. (Mejía, 2017, p. 9)

Cabe resaltar que la aplicación del sistema de control posterior y selectivo, el cual opera bajo criterios de probidad del derecho público que se funda en principios tales como la eficiencia, la equidad, la economía y la estimación de los costos ambientales, entre otros presupuestos, este criterio sujeto con lo expuesto por la Constitución Política de 1991 en el art. 272, en donde se establece, los criterios de vigilancia de la gestión fiscal de los municipios, distritos y departamentos, donde haya contralorías. Así pues donde concurren bienes o recursos públicos, deberá estar presente en la fiscalización, para efectos de vigilancia de los municipios las contralorías departamentales, y contralorías municipales, cuyo funcionalismo está enunciado en el art. 65 de la Ley 42 de 1993 el cual confirma el criterio de distribución de competencias entre los diferentes órganos de control fiscal instaurando que: “Las contralorías municipales, distritales y departamentales, efectúan la vigilancia de la gestión fiscal en su jurisdicción conforme a los principios y procedimientos determinados”.

En este mismo sentido, mediante la incorporación del Acto Legislativo No. 1 de 2001 modificadorio de los arts. 356 y 357 constitucionales, en el art. 89 de la Ley 715 de 2001 se estableció que el control, seguimiento y verificación de la destinación legal de los recursos del Sistema General de Participaciones es responsabilidad de la Contraloría General de la Nación, la cual deberá establecer un sistema de vigilancia especial de estos recursos. Por lo anterior, esta entidad ha venido desarrollando algunos procedimientos de control fiscal que es relevante mencionar:

La Contraloría General de la República ha desplegado de forma general un control fiscal encaminado a entidades

individualmente consideradas y a formular sobre ellas, un veredicto respecto a la gestión y los resultados, que significa el fenecimiento o no de la cuenta. Este trabajo lo ha venido realizando mediante un proceso estandarizado y parametrizado cada vez con mayor empeño, bajo los principios de economía, eficiencia y eficacia. (Montoya, 2015, p. 22)

El modelo administrativo colombiano, de participación, solidaridad a través del sistema de unidad de caja, en aras de centralizar recursos y por consecuencia lógica su redistribución, expuesto en los arts. 356 y 357 de la carta política, que determina la participación de municipios en el situado fiscal, es condicionante a las entidades de evaluación y control territorial. Frente a este punto, es posible destacar lo siguiente:

Respecto a la descentralización y finanzas territoriales en Colombia, es necesario establecer la normatividad que la regula y las debilidades institucionales que la identifican; además es importante señalar las disparidades existentes entre los entes territoriales acerca de la cobertura y calidad del control fiscal. (Hernández y Barreto, 2018, p. 14)

Por lo anterior, el sistema de control no está fortalecido en su funcionalismo ya que se encuentra en estado de vulnerabilidad por depender económicamente y está supeditado a los entes territoriales de los cuales ejerce control, ya que estas en un contexto realidad presentan debilidades funcionales:

Las debilidades del control fiscal incluyen serias disfuncionalidades en el diseño institucional; inexistencia de políticas cohesionadoras y de largo plazo; enormes obstáculos presupuestales; y, por último, una alarmante indiferencia de las otras ramas del poder público. (Mejía, 2017, p. 8)

Por las anteriores consideraciones resulta necesario establecer una propuesta de transformación y mejoramiento al control fiscal en el Valle del Cauca explicado una nueva visión departamental y la reforma implicaría un criterio de dinamismo en el ejercicio práctico, se presentan causas objetivas determinadas en corrupción en falta de gestión y coordinación interinstitucional administrativa y en el carácter de condicionamiento del funcionalismo de gestión el cual se encuentra afectado por estar supeditado, lo cual significa que no hay una articulación del control fiscal territorial.

En cuanto a la Auditoría General de la República, el diagnóstico permite estudiar la problemática, además de identificar y analizar aquellos problemas céntricos a resolver. Esta dinámica es muy útil pues permite visibilizar el contraste del actual modelo de Control Fiscal en Colombia con la cruda realidad: los grandes niveles de corrupción e impunidad aventajan y desbordan al actual sistema de Control Fiscal. (Gutiérrez, 2013, p. 56)

El modelo de gestión de la Auditoría, ha tenido una serie de reestructuración del esquema de control fiscal territorial, no obstante, en la actualidad se presentan obstáculos como la corrupción administrativa, la ausencia de control social de la ciudadanía y la impunidad, de aquí la importancia que el derecho público apoyado en un análisis teórico establezca el proceso de transición a un estándar de modernidad y mejoramiento.

Metodología

El tipo de investigación al que se acude para el desarrollo del trabajo corresponde a un estudio descriptivo- documental histórico. A partir de esta dimensión se recolectan datos y procura indagar acerca de la vigilancia y control de la gestión fiscal en el Valle

del Cauca. Este estudio se realiza en un tiempo específico a través del análisis del contenido de la Constitución Política de Colombia de 1991, y frente a ella, el marco jurídico que se incorpora a través de las disímiles reformas y demás.

El método que se utilizó en la presente investigación es el hermenéutico, pues se efectuará un análisis interpretativo del contenido normativo encaminado a descubrir las disímiles deficiencias, límites y omisiones relacionadas al asunto de investigación en el momento de la aplicación de la norma legal por parte de los expertos en la materia. Este trabajo investigativo se centra en el estudio de la vigilancia y control de la gestión fiscal en el Valle del Cauca, según lo establecido en la Constitución Política de Colombia de 1991 y demás instrumentos jurídicos, para determinar cómo ha sido la respuesta del Estado colombiano frente a los obstáculos que se presentan en el funcionalismo del control fiscal territorial, y en especial de las contralorías territoriales. Es por ello que para lograrlo se hará en primera instancia un estudio del origen y desarrollo del marco jurídico de la vigilancia y control de la gestión fiscal en Colombia como mecanismo de protección al patrimonio público, y pasar así, a elaborar una propuesta de mejoramiento de la vigilancia y control de la gestión fiscal.

Resultados

En el contexto colombiano, el control fiscal ha sido definido como una función pública que tiene el propósito esencial de vigilar el manejo de los bienes estatales que son asignados a los particulares o a las entidades en todos sus órdenes y niveles. En el marco jurídico colombiano, el control fiscal se encuentra señalado de manera expresa en el art. 267 de la Constitución Política de 1991 en donde se enuncia que: “El control fiscal es una función pública que ejercerá la Contraloría General de la República, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación”. Asimismo,

la vigilancia de la gestión fiscal del Estado incluye el ejercicio de un control financiero, de gestión y de resultados, fundado en la equidad, la economía, la eficiencia y la valoración de los costos ambientales (Córdoba, 2018, p.24).

En el caso de las contralorías territoriales vigilan y controlan la gestión fiscal de los departamentos, distritos, municipios y demás entidades dentro de su respectiva jurisdicción, respecto a los recursos propios y las contribuciones parafiscales según el orden al que pertenezcan, en concordancia con los principios y procedimientos constitucionales y legales; así lo establece tanto la Constitución Nacional en su art. 272 como el Decreto Ley 403 de 2020 en su art. 4. Adicionalmente y no menos importante “Le corresponde a la Auditoría General de la República vigilar y controlar la gestión fiscal de la Contraloría General de la República y de todas las contralorías territoriales” (art. 274).

En el análisis del marco legal de la vigilancia y control de la gestión fiscal en Colombia, dicha función pública está sustentada en la Constitución Política de Colombia de 1991, la Ley 42 de 1993, la Ley 610 de 2000, la Ley 1474 de 2011, Acto Legislativo 04 de 2019 y Ley 2080 de 2021, este estudio se establece a través del método hermenéutico porque se efectuará un análisis interpretativo del contenido normativo, con la finalidad de descubrir las disímiles fallas, los cambios, límites y omisiones relacionadas con el objeto de investigación a la hora de la aplicación normativa por los expertos en la materia; esto es lo que a continuación se verá.

En este sentido, es claro que a partir de la Constitución de 1991: “Colombia es un Estado social de derecho pluralista, fundado en la solidaridad y el respeto de la dignidad humana” (art. 1). Además, como lo menciona Molina (2007): “La jurisprudencia constitucional sobre derechos sociales esenciales, ha permitido la evolución cultural tanto política como jurídica y su sensibilización respecto de las insuficiencias elementales, otorgando el reconocimiento efectivo de los derechos de las personas” (p. 214). En este marco, el control fiscal tiene una gran connotación

social, económica y política en un Estado social y democrático de derecho, puesto que representa una garantía de la finalidad programática de los recursos públicos y de la efectiva realización de los derechos de la población, de allí la importancia del control al gasto público y a la administración de los recursos, dado que la optimización de estos hace parte integral y es razón de ser de un auténtico Estado moderno.

Conforme lo expuesto, “Los juicios fiscales adelantados por la Contraloría tienen básicamente una naturaleza resarcitoria, pues se busca que el funcionario repare el daño causado al erario público, así entonces para iniciar el proceso fiscal es necesaria la existencia de daño” (Corte Constitucional, Sentencia C-189, 1998, apart. 7, párr. 14), y para que esté a su vez sea indemnizable el daño, debe ser cierto, actual y real. De esta manera, el proceso de responsabilidad fiscal es un instrumento orientado a lograr una declaración jurídica, en la cual se precisa con certeza que un determinado servidor público o particular debe cargar con los efectos que se derivan por sus conductas irregulares en la gestión fiscal que ha perpetrado y que está obligado a reparar el daño causado al erario público, por su conducta dolosa o culposa (Corte Constitucional, Sentencia C-189, 1998, apart. 7, párr. 14).

En este orden de ideas, es claro que la institucionalidad del país ha presentado avances significativos de vigilancia y control fiscal en aras de proteger los recursos públicos, no obstante, aún queda un largo camino por recorrer, de lo que son prueba los resultados de la gestión y resultados de los órganos de control (territorial), así como, las citadas cifras sobre los procesos de responsabilidad fiscal hoy vigentes, los altos índices de corrupción y percepción de corrupción que enfrenta Colombia y que conciernen de manera directa al interesado en el estudio del control fiscal.

En resumen, el informe de Gestión de las Contralorías Territoriales del Valle del Cauca vigencia 2020-2021 adelantado por la Auditoría General de la República permitió las siguientes reflexiones desde los resultados: En el caso de la Contraloría Municipal

de Palmira, se encontraron en niveles de riesgo medio de no ejecución el plan de mejoramiento y el administrativo sancionatorio fiscal por lo que se requiere más eficacia y celeridad en la gestión procesal; en nivel alto de no ejecución el proceso de auditoría entonces se requiere más eficiencia y eficacia en la gestión del control a la contratación; mientras que en riesgo muy alto de no ejecución el proceso de jurisdicción coactiva por lo cual es necesario fortalecer el recaudo.

En relación con la Contraloría Municipal de Tuluá, se hallaron en niveles de riesgo alto el proceso de indagaciones preliminares y en riesgo muy alto de no ejecución el proceso de la responsabilidad fiscal, los beneficios del control fiscal y el administrativo sancionatorio fiscal. Asimismo, en la Contraloría Municipal de Santiago de Cali se encontraron en niveles de riesgo alto el proceso auditor y la indagación preliminar; y en riesgo muy alto de no ejecución el proceso de la responsabilidad fiscal, los beneficios del control fiscal y la jurisdicción coactiva.

En el caso de la Contraloría Distrital de Buenaventura se hallan en niveles de riesgo medio de no ejecución el proceso de indagación preliminar; y en riesgo muy alto de no ejecución el proceso de la responsabilidad fiscal, los beneficios del control fiscal y el administrativo sancionatorio fiscal. Y, por último, en la Contraloría Departamental del Valle del Cauca se encuentran en niveles de riesgo alto de no ejecución el proceso de auditoría y en riesgo muy alto de no ejecución el proceso de la responsabilidad fiscal puesto que son archivados los procesos por caducidad de la acción fiscal y prescripción por más de tres años en trámite, la indagación preliminar y el proceso administrativo sancionatorio fiscal.

Respecto a la Contraloría Municipal de Yumbo, se hallaron en niveles de riesgo medio de no ejecución el proceso administrativo sancionatorio fiscal, entonces se requiere mayor eficacia, eficiencia y efectividad en la etapa procesal en aras de proteger el patrimonio público; asimismo se encuentra en riesgo alto el proceso auditor por lo cual se requiere más eficiencia y eficacia en

la gestión del control a la contratación; también se encuentra en riesgo muy alto de no ejecución el proceso de los beneficios del control fiscal, es por ello que es necesario fortalecer el proceso auditor de la contraloría para observar mayores hallazgos administrativos, y así evitar la materialización de posibles daños o mala gestión por parte de los entes vigilados.

Asimismo, la Contraloría Departamental del Valle del Cauca, refleja sus mayores niveles de riesgo en el desempeño del proceso de responsabilidad fiscal, dada la ineficacia en la gestión del mismo, así como de la gestión de cobro. Reflejando con ello debilidades en el ejercicio del control fiscal territorial que necesariamente requieren ser objeto de transformación y mejoramiento del sistema de control amenazado históricamente.

Finalmente, respecto al análisis de los resultados de las contralorías territoriales y ¿cuál es el propósito de estudio? existe la necesidad de evaluar la gestión de los órganos de control, con la finalidad de presentar debilidades lo que infiere que el sistema de control fiscal realizado por ellas debe ser objeto de mejora. A partir del análisis de indicadores de gestión y resultados, fue posible evidenciar el desempeño de las contralorías territoriales del Valle del Cauca 2020-2021, en donde se pudo concluir que estas entidades de control fiscal requieren una urgente intervención que justifica una propuesta de mejoramiento de la vigilancia y control de la gestión fiscal en el Valle del Cauca durante los próximos años.

Este análisis a partir de la evaluación de los procesos realizado por la Auditoría General de la República permite medir, calificar y descubrir las capacidades de las contralorías territoriales para el cumplimiento eficiente de sus funciones en las distintas áreas. Estos indicadores de gestión permiten a la comunidad académica y ciudadanía en general conocer el desempeño del órgano de control fiscal en aras de plantear propuestas e iniciativas encaminadas a fortalecer la defensa de los recursos públicos. Este análisis de la medición de resultados trae consigo beneficios e impactos

en el control fiscal, pues su producto final es un instrumento que puede contribuir a mejorar la gestión fiscal del ente territorial, y por esto, desde la comunicación de los hallazgos se ha procurado plantear acciones de mejoramiento, en aquellas actividades y propósitos que son del resorte de las contralorías territoriales y que están direccionadas a atender y mejorar las necesidades de los ciudadanos.

Propuesta de mejoramiento de la vigilancia y control de la gestión fiscal en el Valle del Cauca

En Colombia se cuenta con un sistema de control, establecido por la Constitución, como posterior y selectivo, basado en principios de eficiencia, eficacia, economía y valoración de costos ambientales. El control en nuestro país está determinado como descentralizado con 64 contralorías territoriales, entre Departamentales, Municipales y Distritales. En el Valle del Cauca se cuenta con seis contralorías territoriales, objeto de análisis en el presente trabajo académico.

Para el desarrollo del sistema de control se realiza a través de auditorías, de los resultados de su aplicación surgen procesos de responsabilidad fiscal tendientes al resarcimiento del daño fiscal y concomitantemente el traslado a los otros órganos de orden nacional, cuando se encuentren actos violatorios de la ley de carácter disciplinario o penal, a la Procuraduría General de la Nación y Fiscalía General de la Nación respectivamente. Así mismo, los resultados de las auditorías a órganos de control permiten la implementación de Planes de mejoramiento.

En este sentido el Control Fiscal encargado de la vigilancia con el fin de proteger el patrimonio público, debe ante todo proteger, la realización efectiva de los derechos sociales por medio de una gestión fiscal que logre estos resultados efectivos. Por tanto, la responsabilidad fiscal está orientada a calificar el daño y el menoscabo patrimonial, sin embargo, observando las debilidades

comunes que hay en el proceso de responsabilidad fiscal, la entidad que audita no debería ser la misma que investiga y enjuicia en un Estado Social y Democrático de Derecho.

El análisis de la aplicación en Colombia de la vigilancia y control de la gestión fiscal territorial a partir del marco jurídico, político y socioeconómico que lo soportan plantea diferentes obstáculos como son: la inexistencia del control fiscal social participativo, la corrupción administrativa, la afectación presupuestal, entre otros; los cuales todavía existen. De igual manera la forma de elección de los Contralores está en manos del poder legislativo, a nivel nacional el Congreso para la elección de Contralor General de la República y en manos de las Asambleas y Concejos Municipales para los contralores departamentales, distritales y municipales.

En cuanto a la independencia financiera y administrativa el presupuesto de las contralorías territoriales es aprobado por las Asambleas y concejos, de acuerdo con lo prescrito por las leyes expedidas para tal fin, pero supeditados al porcentaje de crecimiento de los ingresos corrientes de libre destinación (ICLD), de los Departamentos, distritos y municipios. Este hecho, viene impactando negativamente a los órganos de control, además de la desaprobación que el órgano de control para su funcionamiento reciba recursos del mismo sujeto que le corresponde auditar, esta sujeción puede afectar la objetividad en el ejercicio de control fiscal, adicional a ello esta situación de limitación presupuestal limita a contar con plantas de personal óptimas y competentes, tecnología moderna e inteligente y sistemas de información modernos.

De otro lado, la legislación históricamente le viene impregnando menos fuerza a la gestión de control de los órganos de control territoriales; la última reforma al control fiscal realizada mediante el Acto legislativo 04 de 2019 y su Decreto Ley 403 de 2020, si bien restableció el control de advertencia creando el control concomitante y preventivo, como una herramienta para advertir posibles daño en tiempo real, cuya atribución es solo de la Contraloría General de la República, además de introducir la

acción preferente y concurrente para que la misma Contraloría General de la República controle recursos territoriales, visto este hecho como una falta de confianza de la institucionalidad territorial, además de crear la posibilidad de una intervención, cuando los resultados de su desempeño y de la vigilancia.

Adicionalmente, como se analizó antes, la Auditoría General de la República está encargada de vigilar la gestión de las todas las contralorías del país, mediante el mismo acto legislativo, le concedió la potestad de certificar o descertificar a las contralorías, lo que implica una clara intervención del centralismo institucional, labor que realiza mediante metodologías aplicadas como la guía de auditoría territorial, así como, con indicadores para realizar la medición de la gestión, cuyos mecanismos no consultan la verdadera realidad de los entes de control territoriales, pues los resultados de los años 2020 y 2021, señalan deficiencias, con niveles de riesgo medio y alto.

En este contexto, surgen propuestas de investigadores académicos para solucionar la problemática encaminadas a fortalecer la vigilancia y control de la gestión fiscal territorial, iniciando con Gómez (2014) quien propone: “La posibilidad de plantear la imprescriptibilidad de las acciones de responsabilidad fiscal del Estado contra sus agentes, aunque por razones de seguridad y de certeza de las relaciones jurídicas, la prescriptibilidad es la regla general en los diferentes procesos” (p. 385), no obstante, el legislador en ejercicio de la potestad de configuración normativa atribuida por los arts. 89 y 150 de la Constitución Política, en algunos casos, puede establecer la imprescriptibilidad a fin de garantizar bienes de orden superior. Entre algunos ejemplos se encuentran la acción de extinción de dominio, que salvaguarda la moral social y el patrimonio público la acción popular, que preserva los derechos colectivos; la acción de simple nulidad, que protege el orden legal, y la misma responsabilidad fiscal en vigencia de la Ley 42 de 1993 en defensa del patrimonio público, entre otras (Gómez, 2014, p. 385). Frente a este planteamiento, Córdoba (2018) enuncia

que: “La propuesta parece excesiva, pero el régimen de responsabilidad fiscal requiere fortalecer la moralidad administrativa para proteger los intereses de la nación; entonces el Estado debe construir estructuras institucionales que permitan invertir los recursos en beneficio del desarrollo social” (p. 150). Es por ello que la imprescriptibilidad sería una reforma constitucional superior a la establecida en el Decreto Ley 403 de 2020, la cual amplió los términos: la acción fiscal caducará si transcurridos diez (10) años desde la ocurrencia del hecho generador del daño al patrimonio público, no se ha proferido auto de apertura del proceso de responsabilidad fiscal; y prescribirá en cinco (5) años desde la expedición del auto de apertura del proceso de responsabilidad fiscal.

El presente trabajo coincide con los investigadores que reconocen la escasa participación ciudadana en el ejercicio del control fiscal participativo, la cual no ejerce idóneamente los mecanismos de participación ya que no percibe, la identidad como suyos los bienes y recursos públicos frente a los cuales terceros ejercen la gestión fiscal, tolerando escenarios de frecuente pérdida y daño al patrimonio público sin recuperación alguna. Es por ello que Correa y Tovar (2014) esbozan como propuesta que: “Las instituciones públicas deberían adoptar políticas educativas que permitan a la ciudadanía adquirir un mayor conocimiento y comprensión de las funciones públicas, y así entender la importancia que tiene como actor de control social” (p. 174).

En este orden de ideas, un mayor conocimiento político sobre el papel que desempeñan las instituciones del Estado y sus deberes hacia los ciudadanos, implicaría fortificar la gestión fiscal del Estado incluyendo el ejercicio de un control financiero, de gestión y de resultados. En esa dirección, respecto a la importancia de las veedurías ciudadanas, Vallejo (2018) propone: “La veeduría tiene como función vigilar y controlar, entonces debería trabajar más articulada con los entes de control del estado, hacia una comunicación más fluida permitiendo denunciar la falta de información solicitada necesaria para hacer sus observaciones e

investigaciones” (p. 33). Esta unidad de fuerzas permitiría identificar procedimientos irregulares que deben ser investigados por la contraloría, la procuraduría e incluso la fiscalía, según sea la gravedad del caso, en aras de eliminar brechas de trámites innecesarios que obstruyen el proceso del veedor (p. 33).

De ahí la importancia de abordar “La figura de veedores escolares como ocurre en el Perú, ha logrado que desde los colegios se genere una conciencia colectiva de prevención y rechazo hacia la corrupción, contribuyendo a fortalecer los valores y la edificación de Estado ideal” (Proyecto de Ley 288 de 2020, p. 5). Esta figura llamativa ha permitido identificar los peligros y factibles casos de corrupción desde el interior de los colegios, obligando a desarrollar acciones de prevención y así contribuir al mejoramiento de la gestión pública favoreciendo a la comunidad estudiantil en general. Aquí se destaca que el Estado debe incentivar desde las instituciones educativas las prácticas de vigilancia y control de los recursos públicos; es así como la participación estudiantil en los procesos de control social puede coadyuvar en la construcción de una cultura política, cívica, dirigida a una mayor transparencia en la gestión educativa y en el manejo de los recursos de la Nación (Proyecto de Ley 288 de 2020, p. 5).

Otra propuesta relevante está dirigida a resolver la carencia de autonomía presupuestal y de independencia política de las contralorías territoriales, es por ello que los investigadores Sánchez *et al.* (2006) proponen: “Realizar una reforma constitucional para que la financiación de la vigilancia y el control fiscal ocurra con fuente en recursos propios de las entidades territoriales” (p. 46). Esto permitiría mayor autonomía para manejar, administrar y fijar su presupuesto. En este marco, el fortalecimiento financiero de los organismos de control fiscal territorial, no solo representa un impulso a la autonomía sino la única opción para exigirles los logros anhelados, dado que el escenario económico actual de muchos de ellos hace imposible un control fiscal con resultados óptimos, bien sea por escasez de personal o de equipos tecnológicos

que le permitan cumplir sus deberes constitucionales y legales (Proyecto de Ley C604 de 2021, p. 6). Asimismo, esto garantizaría la independencia del supervisor, y así evitar la realidad que exponen Corredor y Cortés (2018) “Los contralores territoriales están capturados por los políticos regionales; el accionar del aparato regulatorio, así como recursos e infraestructura se encuentran al servicio de grupos de interés con poder político” (p. 304). Por consiguiente, la financiación de dicho control con recursos propios de las contralorías territoriales admitiría que el ejercicio regulatorio no está determinado por los intereses del regulado.

Y, por último, Pineda (2017) establece como propuesta involucrar la participación de distintos actores en aras de mejorar la gestión misional del control fiscal territorial “Las soluciones orgánicas y funcionales, relativo a situaciones organizacionales y funciones; las políticas, relativo a la intervención de actores externos; legales, concerniente a necesidad de reformas; y dogmáticas, referente a generación de conocimiento con incidencia en el control fiscal” (p. 58). En el caso de las alternativas políticas, se requiere la voluntad del orden nacional para precisar y decantar una auténtica autonomía presupuestal de las contralorías territoriales, que es una característica esencial en otros modelos de control. Por otro lado, las alternativas dogmáticas deben diseñarse desde los centros académicos, realizando énfasis en el daño fiscal o perjuicios que se generan por el mal manejo de los recursos públicos (Pineda, 2017, pp. 59-62). En la alternativa legal se establece la necesidad de unificar el marco jurídico del control fiscal colombiano, mientras que las alternativas organizacionales y funcionales nacen del deber del Estado de asignar mayores recursos dirigidos a fortalecer el proceso auditor, las herramientas tecnológicas, de capacitación y profesionalización, puesto que el control fiscal es un mecanismo administrativo anticorrupción para recuperar activos estatales.

En síntesis, elaborar una propuesta de mejoramiento del control fiscal en el Valle del Cauca es un mecanismo útil para

la sociedad y la academia pues permite abrir el debate acerca de la importancia de salvaguardar los recursos del estado como un mecanismo de inversión que puede coadyuvar a la justicia social.

Cabe destacar que elaborar una propuesta de mejora del control fiscal en el Valle del Cauca requiere considerar el análisis de gestión de los órganos de control y el marco jurídico que lo soporta, así como las amenazas que históricamente han tenido, desde los sectores políticos, que han querido debilitar y eliminarlas, sin plantear soluciones estructurales o alternativas.

En definitiva, frente a este estado, es esencial una reforma estructural y a fondo, que tenga en cuenta diferentes aspectos, tales como:

- La ponderación y fortalecimiento de la descentralización, como principio fundamental, consagrada en el título primero de la Constitución Política Nacional.
- El control fiscal como elemento fundamental de la democracia, la transparencia y la justicia social.
- La impunidad, el alarmante crecimiento de la corrupción.
- Una autonomía presupuestal y administrativa verdadera, cuya base o fuente no sean los Ingresos corrientes de libre destinación (ICLD) de los entes auditados.
- El fortalecimiento y afianzamiento del alcance del control, a través de herramientas jurídicas que consoliden al control fiscal territorial, de tal manera que se tenga una jurisdicción especial, y no se quede solamente en aspectos administrativos,
- Modificar la forma de elección de los contralores territoriales, desde procesos netamente meritocráticos, sin intervención del control político.
- Igualar el alcance de los atributos y facultades de las funciones de la Contraloría General de la República y las Contralorías territoriales.

De acuerdo con el análisis de los informes de las Contralorías Territoriales del Valle del Cauca vigencia 2020-2021 adelantado por la Auditoría General de la República permitió identificar disímiles resultados, concluyendo que existen niveles de riesgo medio y alto de no ejecución en la mayoría de los procesos adelantados por las contralorías, por lo que de acuerdo con los resultados denotan que se requiere más eficacia y celeridad en la realización de auditorías y en gestión procesal en aras de proteger el patrimonio público y por ende no se reflejan beneficios del control fiscal, es por ello que es necesario fortalecer, tecnificar el proceso auditor de las contralorías.

Con base en lo anterior, se hace una propuesta del mejoramiento de la vigilancia y control de la gestión fiscal, no solo desde los órganos de control del Valle de Cauca, sino desde el sistema nacional de control fiscal colombiano (Tabla 1).

Conclusiones

La Constitución Política de 1991 enuncia en su art. 2 que Colombia es un Estado social de derecho, es decir que, el control fiscal garantiza una administración eficiente de los recursos públicos con la finalidad de cumplir con los fines esenciales del Estado social: promover la prosperidad de la comunidad y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes constitucionales. Del mismo modo, el constituyente estableció una forma más dinámica de control fiscal, partiendo de un simple estudio jurídico numérico de los gastos públicos, paso a controlar la gestión fiscal del Poder Ejecutivo desde las etapas de recaudo, gasto, inversión, conservación, etc., e implementando el control sobre el gasto público, con el propósito de determinar si los recursos fueron o no destinados a los programas y planes para los cuales fueron ordenados, además de saber si se están siguiendo las reglas presupuestarias. Es por ello que se puede concluir que de la Constitución de 1991 surge un control fiscal integral, porque su cobertura

Tabla 1
Matriz de mejoramiento de la vigilancia y control fiscal en el Valle del Cauca.

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CONTROL FISCAL				
Categoría/situación problema control fiscal	Objetivo	Acción Propuesta	Impacto o meta o indicador	Responsable
1 No hay independencia financiera y administrativa.	Tener órganos de control territorial que cuenten con autonomía presupuestal y administrativa	Regulación nacional que permita que los órganos de control territorial tengan su propio presupuesto y no dependan del ente objeto de control.	Autonomía presupuestal y administrativa. Independencia real en sus actuaciones y decisiones	Gobierno nacional Congreso de la República Auditoría General de la República
2 Elección de los Contralores Municipales, Departamentales y Distritales	Garantizar un modelo de vinculación de los Contralores Territoriales, desde la construcción del perfil y su ponderación.	Elección por meritocracia-delegar en universidades certificadas, la construcción del perfil y, la ponderación, la evaluación de candidatos para ser contralores territoriales. Sin la intervención y decisión política.	Independencia en su ejercicio gerencial de Control fiscal Territorial	Contraloría General de la República Congreso de la República

Sigue >>>

Tabla 1. Cont.

<p>3</p> <p>Competencia y cobertura de las plantas de personal de los Organos de control Territorial.</p>	<p>Implementar acciones que permitan que las plantas de personal de la Contraloría cuenten con personal más competente para el desarrollo de sus auditorías.</p>	<p>La Auditoría General de la República y la Contraloría General de la República en coordinación con el Congreso Nacional deberán establecer regulaciones y acciones conducentes al fortalecimiento de las Contralorías territoriales.</p>	<p>Personal competente para desarrollar un control fiscal que genere impacto en el mejoramiento de los sujetos de control. Incrementar el número de sujetos y puntos de control en los programas de auditoría.</p>	<p>Auditoría General de la República Contraloría General de la República Congreso de la República</p>
<p>4</p> <p>Desconocimiento de las competencias y funcionalismo del control fiscal Territorial (ciudadanía)</p>	<p>Garantizar la Participación ciudadana en el ejercicio de control fiscal territorial</p>	<p>Construcción de Planes y programas de auditoría con acción participativa de la ciudadanía Realizar estrategias y planes de marketing para que el ciudadano conozca el portafolio de servicios y alcance del Control Fiscal Territorial.</p>	<p>Mayor confianza por parte de la Comunidad en los resultados de las instituciones públicas.</p>	<p>Gobierno Nacional Contralorías Territoriales auditoría General de la República Contraloría General de la República</p>
<p>5</p> <p>La corrupción administrativa</p>	<p>Garantizar transparencia y confianza en los órganos de control.</p>	<p>La imprescriptibilidad de las acciones de responsabilidad fiscal del Estado contra sus agentes. Acciones sancionatorias efectivas para el auditado y quien ejerce la función de control.</p>	<p>Mayor protección de los recursos públicos y de resarcimiento.</p>	<p>Gobierno Nacional Congreso de la República pública.</p>

Sigue >>>

Tabla 1. *Cont.*

<p>6</p> <p>La ausencia de control social y participación ciudadana</p>	<p>Lograr la dinámica de la participación de los ciudadanos en el control fiscal participativo</p> <p>Adopción de políticas educativas que permitan mejorar el conocimiento de las funciones públicas.</p> <p>Vincular a la ciudadanía en la construcción de los Planes de auditoría.</p>	<p>Mayor comprensión de la ciudadanía para entender la importancia que tiene como actor fundamental de control social.</p> <p>Gobierno Nacional Instituciones públicas educativas (Escuelas, colegios y universidades)</p>
<p>7</p> <p>Deficiencias en los resultados de control fiscal</p>	<p>Modernizar e implementar nuevas tecnologías asociadas a sistemas de control efectivos y eficientes</p> <p>Tecnología y modernización de las herramientas, mejoramiento de los métodos y metodologías utilizadas</p>	<p>Control fiscal, oportuno, eficiente y efectivo</p> <p>Auditoría General de la República Contraloría General de la República Congreso de la República Universidades</p>
<p>8</p> <p>Situación desventajosa de atributos y facultades frente a la Contraloría General de la República</p>	<p>Igualar el alcance de los atributos y facultades de las funciones de la Contraloría General de la República con las de las Contralorías territoriales</p> <p>Modificaciones trascendentales a los atributos y facultades en el ejercicio de control fiscal territorial y el fortalecimiento del alcance de las competencias.</p>	<p>Disminución de la centralización del sistema de control fiscal</p> <p>Congreso de la República Gobierno Nacional SINACOF</p>

Nota. Elaboración propia.

inicia desde el momento en que la entidad recibe los recursos que le han sido asignados, de la misma manera incluye su uso o manejo, y finaliza con la evaluación de los resultados alcanzados con su inversión (Corte Constitucional, Sentencia C-623 de 1999, apart. 6, párr. 3). Es por ello que este carácter constitucional de la vigilancia y control de la gestión fiscal, representa un gran avance para la salvaguardia de los bienes y recursos estatales, y una garantía frente a posibles vulneraciones que son responsabilidad de los servidores públicos.

Esta justicia restaurativa en la que el derecho debe de centrar su atención hacia el detrimento que le fue ocasionado al erario público, se observa cuando la Contraloría General de la República profiere fallos de responsabilidad derivados de la gestión fiscal, entonces impone sanciones pecuniarias buscando resarcir el daño. En consecuencia, cuando las contralorías territoriales llevan a cabo los procesos de responsabilidad fiscal que en la etapa procesal muchos de estos procesos son archivados por caducidad de la acción fiscal y prescripción de los procesos tramitados durante la vigencia, esto imposibilita alcanzar el objeto de responsabilidad fiscal cual es el resarcimiento de los daños ocasionados al patrimonio público. Es por ello que la gobernanza colombiana debería adoptar políticas de vigilancia y control de la gestión fiscal que atiendan los fines de un auténtico Estado social de derecho, en aras de proteger los intereses generales de la comunidad, siendo el ser humano razón de ser de este modelo de Estado.

El presente trabajo tuvo como finalidad responder a la pregunta ¿Cómo se puede contribuir al mejoramiento de la vigilancia y control de la gestión fiscal territorial en Colombia?, desde el análisis de la eficacia y eficiencia del control fiscal territorial, a través de la evaluación de la Auditoría General de la República. Para tal fin se analizaron los hitos que en materia de regulación y marco legal ha tenido el control fiscal, para culminar con la propuesta de mejora del control fiscal territorial, no sin antes advertir la situación actual de la vigilancia y control de la gestión fiscal,

en Colombia y en el Valle del Cauca con menos atributos para su funcionalismo, sin autonomía presupuestal ni administrativa real, desde la elección de los contralores, pasando por la fijación de los presupuestos, donde tal autonomía no existe, como tampoco su direccionamiento, dado que las gerencias de los entes de control obedecen a intereses con fines políticos.

La redefinición de vigilancia y control subrayando la gestión fiscal, plantea nuevos desafíos pues se deben contemplar el control fiscal social participativo o control social del manejo de los recursos de la Nación. Aquí se destaca que la participación ciudadana es primordial para lograr resultados favorables en la lucha contra la corrupción, a través de las denuncias cuando consideran que se están efectuando acciones administrativas que afectan el buen uso de los bienes y recursos públicos, así como la participación activa de la ciudadanía en los planes de acción o de auditorías, con fines y beneficios comunes. Es por esta razón que un mayor conocimiento sobre el papel que desempeñan las instituciones del Estado y sus deberes hacia los ciudadanos, implicaría fortalecer la gestión fiscal de la administración y de los particulares que manejan recursos estatales. En este contexto, este trabajo de investigación resalta la importancia de las veedurías ciudadanas que tienen como función vigilar y controlar la gestión de la administración; por consiguiente, desde el derecho comparado, el Estado colombiano debería tener en cuenta la figura de veedores escolares como ocurre en el Perú, la cual ha logrado que desde los colegios se genere una conciencia colectiva de prevención y rechazo hacia la corrupción, contribuyendo a fortalecer los valores y la edificación de Estado ideal (Proyecto de Ley 288 de 2020, p. 5).

El estudio y análisis de este documento investigativo permite concluir que el proceso evolutivo, conceptual y jurídico de la vigilancia y control de la gestión fiscal, obedece a los cambios sociales, políticos, económicos, y culturales de la nación colombiana. Es así como el marco jurídico que incluye los disímiles instrumentos citados, debe ser visto como un escenario de reconocimiento

al patrimonio público y, por ende, a los intereses generales de la comunidad. De este modo, el Estado colombiano debe trabajar en resolver las críticas existentes a los diferentes instrumentos jurídicos, su implementación, en aras de fortalecer dichas herramientas normativas. En consecuencia, se trata de fortalecer lo existente o sustituirlo con algo mejor.

Es claro que en Colombia los inconvenientes de control fiscal permanecen vigentes, y en particular la corrupción administrativa, la ausencia de control fiscal social participativo y las enormes limitaciones presupuestales. Respecto al primer obstáculo, “La corrupción está asociada al uso del poder de parte de servidores públicos en beneficio personal, esto se materializa con los sobornos, entonces existen tres características: utilidades económicas, debilidad institucional y poder discrecional” (Aidt, 2003, p. 623). Cabe resaltar que la corrupción ha sido considerada como uno de los mayores flagelos que tiene Colombia en la actualidad, es así como Transparencia Internacional (2022), que clasifica 180 países y territorios sobre el nivel de corrupción en el sector público, en el año 2021, el índice concluyó que Colombia se sitúa en el puesto 87 entre 180 países evaluados. Aunado a lo anterior se suma hechos recientes de corrupción “El caso de la refinería de Cartagena Reficar donde el Estado perdió 5 billones; el caso Saludcoop donde se perdieron cerca de 1.4 billones; el carrusel de la contratación de Bogotá le costó al Estado 2,2 billones, entre otros” (Vanguardia, 2021, p. 23).

Frente a este fenómeno de la corrupción, es claro que las contralorías territoriales tienen una situación problematizadora puesto que tienen autonomía administrativa, pero dependen en gran medida de la tasa presupuestal de los entes auditados, lo cual es gravísimo, al quebrantar sustancialmente el ejercicio de neutralidad del control fiscal objetivo, y constituirse en un efecto de interdependencia. Y, por último, la ausencia de un control fiscal participativo o control social no solo evidencia ausencia de claridad acerca del significado de las funciones de control fiscal,

sino que la Contraloría pierde eficacia y efectividad para el tratamiento de las acciones encomendadas; esto representa una afectación al patrimonio público que impide el cumplimiento de los fines fundamentales del Estado. Es por esta razón que tanto el Estado como la sociedad colombiana deben diseñar propuestas de mejoramiento de la vigilancia y control de la gestión fiscal, como una manera de lograr transparencia en el manejo de los recursos públicos, justicia restaurativa, mejor administración pública y mayor desarrollo social de la población. Por consiguiente, los principios de eficiencia, equidad, economía y de valoración de costos ambientales en concordancia con la participación de la ciudadanía son trascendentales para justificar el reconocimiento de control de la gestión fiscal, y de este modo, garantizar una mejor calidad de vida que incluya la protección de los bienes y recursos de la nación.

Cabe destacar que “los juicios fiscales adelantados por la Contraloría tienen esencialmente una naturaleza resarcitoria, dado que se busca que el funcionario repare el daño causado al erario público, así entonces para iniciar el proceso fiscal es ineludible la existencia de daño” (Corte Constitucional, Sentencia C-189, 1998, apart. 7, párr. 14), es por ello que el daño debe ser cierto y real. En consecuencia, el proceso de responsabilidad fiscal es un instrumento encausado a lograr una declaración jurídica, en la cual se precisa con certeza que un servidor público o particular está obligado a reparar el daño causado al erario público, por su conducta dolosa o culposa en la gestión fiscal que ha efectuado (Corte Constitucional, Sentencia C-189, 1998, apart. 7, párr. 14). En este aspecto, resulta oportuno señalar el concepto de Gómez (2014) “El Estado Colombiano debería considerar la posibilidad de plantear la imprescriptibilidad de las acciones de responsabilidad fiscal del Estado contra sus agentes, con la finalidad de fortalecer la moralidad administrativa para proteger los intereses de la nación” (p. 385).

Por último, el control de la gestión fiscal debe tener como objetivo principal la construcción de una sociedad más transparente en sus conductas dentro y fuera de la administración, que cuestione la corrupción instalada por algunos grupos en diferentes instituciones y áreas de la sociedad. Entonces, el Estado debería fortalecer la publicidad y el debate académico del control fiscal y su ejercicio, para que gran parte de la sociedad conozca las funciones que ejerce la Contraloría, la importancia de proteger los recursos públicos y los distintos actores que intervienen en el proceso. De esta manera, se puede incentivar a la sociedad colombiana para construir una administración pública más eficiente y que contribuya al desarrollo social.

Finalmente, a pesar de las diferentes modificaciones que ha tenido el control fiscal es necesaria una transformación estructural, desde las falencias del modelo constitucional de recuperación de los recursos públicos, desde el proceso auditor hasta el proceso de responsabilidad fiscal, en el que se funge como juez y parte, además de ser procesos de carácter administrativos, que se originan de resultados de hallazgos de auditoría, de carácter administrativo, con incidencias disciplinario, penal, para ser adelantado por cada órgano de manera competente, esto lleva a determinar que el control fiscal territorial carece de fuerza, ratificando la debilidad institucional en el marco del Estado Social y Democrático de Derecho.

Referencias

- Acto Legislativo 04 de 2019. Por medio del cual se reforma el Régimen de Control Fiscal. Segunda Vuelta. Septiembre 18 de 2019. DO No. 51080.
- Aidt, T. (2003). Análisis económico de la corrupción: una encuesta. *Economic Journal*, 113(8), 632-652.
- Constitución Política de la República de Colombia [Const]. Art. 267. 4 de julio de 1991 (Colombia).

- Córdoba, C. (2018). *El control fiscal en Colombia: Una aproximación a la situación de aplicación*. Instituto Latinoamericano Altos Estudios.
- Correa, E. y Pinzón, H. (2012). Responsabilidad fiscal en Colombia. *Prolegómenos: Derechos y valores*, 15(29), 173-188. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4279027>
- Correa, R. y Tovar, L. (2014). El control fiscal: entre el control político y el control social. *Revista Perspectivas Internacionales*, 10(2), 153-178. <https://docplayer.es/39103988-Revista-de-ciencia-politica-y-relaciones-internacionales.html>
- Corredor, F. y Cortés, V. (2018). *¿Por qué la presencia de las contralorías no disminuye la corrupción en Colombia? Análisis desde la perspectiva de un modelo de agencia*. Universidad Externado de Colombia. <https://bdigital.uxernado.edu.co/handle/001/3828>
- Corte Constitucional de Colombia, Sala Plena de la Corte. Sentencia C-189/98. (MP Alejandro Martínez Caballero; 6 de mayo de 1998).
- Corte Constitucional de Colombia, Sala Plena de la Corte. Sentencia C-623/99. (MP Carlos Gaviria Díaz; 25 de agosto de 1999).
- Corte Constitucional de Colombia, Sala Plena de la Corte. Sentencia C-340/07. (MP Rodrigo Escobar Gil; 9 de mayo de 2007).
- Corte Constitucional de Colombia, Sala Plena de la Corte. Sentencia C-382/08. (MP Rodrigo Escobar Gil; 23 de abril de 2008).
- Decreto Ley 403 de 2020. Por el cual se dictan normas para la correcta implementación del Acto Legislativo 04 de 2019 y el fortalecimiento del control fiscal. 16 de marzo de 2020. Diario Oficial No. 51.258. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_0403_2020.html
- Gómez, I. (2014). *Responsabilidad fiscal y gerencia de recursos públicos*. Legis.
- Gutiérrez, J. (2013). *Defensa jurídica pública de la Auditoría General de la República y de los órganos de control fiscal territorial: Un desarrollo del programa Pedagogía, prevención y control social en la lucha frontal contra la corrupción*. Auditoría General de la República.
- Hernández, A. y Barreto, L. H. (2018). Descentralización y finanzas territoriales. *Cuadernos Fedesarrollo*, 59, 1-106. https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3555/CDF_No_59_Marzo_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ley 42 de 1993. Sobre la organización del sistema de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen. Enero 27 de 1993. DO No. 40.732
- Ley 610 de 2000. Por la cual se establece el trámite de los procesos de responsabilidad fiscal de competencia de las contralorías. Agosto 15 de 2000. DO No. 44133
- Ley 715 de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los arts. 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros. Diciembre 21 de 2001. DO. No. 44654.
- Ley 1474 de 2011. Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. 12 de julio de 2011. Diario Oficial No. 48128. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43292>
- Ley 2080 de 2021. Por medio de la cual se reforma el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo-Ley 1437 de 2011 y se dictan otras disposiciones en materia de descongestión en los procesos que se tramitan ante la jurisdicción. Enero 25 de 2021. DO. No. 51568.
- Mejía, L. (2017). *Bases para la gestión del sistema presupuestal territorial*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/Documentos%20GFT/I.%20Bases%20para%20la%20Gesti%C3%B3n.pdf>
- Mira, J. C., Meza, C. y Vega, D. (2001). *El control fiscal en Colombia*. [Trabajo de grado, Universidad Javeriana]. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/56343/Tesis03.pdf?sequence=1>
- Molina, C. (2007). El rol institucional de la Corte Constitucional. *Revista de Derecho*, 28, 213-242. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85102809>
- Montoya, B. (2015). Transformación del control fiscal para abordar políticas públicas? Revisión de caso: Seguimiento a la implementación de la política pública dirigida a la Población Víctima del Conflicto Armado Interno en Colombia. *Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset*, 1-44. https://campusvirtual.contraloria.gov.co/campus/memorias/SemInvestiga/IISem_BibianaCatalinaMontoya_Paper.pdf

- Mosquera, L. (2020). Las brechas socioeconómicas y su relación con la corrupción : elementos clave a la hora de formular políticas públicas. *IUSTA*, 52, 103-122. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/iusta/article/view/5485>
- Pineda, L. (2017). *Diagnóstico del control fiscal en Colombia: una aproximación desde el análisis de la gestión misional de las contralorías territoriales*. [Tesis de Maestría, Universidad de los Andes]. <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/35108>
- Proyecto de Ley 288 de 2020. Por medio de la cual se fortalecen las veedurías ciudadanas para la vigencia de la gestión pública. Junio 16 de 2020.
- Proyecto de Ley C604 de 2021. Por el cual se dispone el fortalecimiento financiero de las Contralorías departamentales, municipales y distritales. Abril 27 de 2021.
- Sánchez, C., López, C., Peña, E. y Aldana, D. (2006). Control fiscal territorial. Diagnóstico y perspectivas. *Revista Estudios Socio-Jurídicos*, 8(2), 44-84. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2307060>
- Téllez, H. (2020). *Evolución jurídica del control fiscal y del proceso de responsabilidad fiscal en Colombia 1991- 2020*. [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <http://hdl.handle.net/20.500.12494/28311>
- Transparencia Internacional (2022). *Informe índice de percepción de la corrupción 2021*. <https://transparenciacolombia.org.co/2022/01/25/indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-2021/>
- Vallejo, R. (2018). *Análisis del control social de la veeduría ciudadana, en el sistema de salud, como estrategia de acción de mejora*. [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17712>
- Vanguardia (2021). *10 escándalos de corrupción que desfalcaron al Estado y son recordados en plena Reforma Tributaria*. <https://www.vanguardia.com/colombia/10-escandalos-de-corrupcion-que-desfalcaron-al-estado-y-son-recordados-en-plena-reforma-tributaria-XX3642303>

Parte III

Optimización organizativa y mejora continua



Esta sección abarca estrategias para mejorar la eficiencia y el rendimiento en entornos laborales. Los capítulos presentan soluciones específicas para fortalecer la gestión del conocimiento, mejorar el clima laboral y potenciar la satisfacción del cliente en distintos contextos organizativos. Los capítulos aquí reunidos ofrecen análisis detallados y propuestas concretas para optimizar la gestión del conocimiento en la DIAN Palmira, contrarrestar debilidades y mantener fortalezas en centros de diagnóstico automotor, y transformar el ambiente laboral en empresas del Valle del Cauca. Esta sección representa un compendio de estrategias prácticas para potenciar la eficacia organizativa y fomentar la mejora continua.

CAPÍTULO 6

Estrategia de gestión del conocimiento para fortalecer el eje *cultura de compartir y difundir*, del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en la División de Servicio al Ciudadano de la DIAN Palmira

Hanina Offir Perea Sinisterra¹
Beatriz Elena Hernández Arias²

Resumen

Propuesta de estrategia de gestión del conocimiento que contribuya al fortalecimiento del eje *cultura de compartir y difundir conocimiento* del MIPG en la DSC-DIAN Palmira. Etapas: diagnóstico, guía de acciones y lineamiento de directrices para su funcionalidad. Se obtiene un esquema integrador que orienta y apoya acciones de aprendizaje.

Palabras clave: gestión del conocimiento; MIPG; cultura de compartir y difundir.

¹ Administradora de empresas, Magíster en Administración, Egresada Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Palmira, Colombia. E-mail: hperreas@dian.gov.co - ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1558-610X>

² Ingeniera Industrial, Magíster en Ingeniería, Doctora en Ciencia de la Información - Docente Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Palmira, Colombia. E-mail: beatriz.hernandez@upb.edu.co - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9592-3099>

Abstract

Proposal for knowledge management strategy that contributes to strengthening of the culture axis of sharing and disseminating knowledge of the MIPG in the DSC-DIAN Palmira. Stages: diagnosis, action guide and guidelines for its functionality. You get an integrative scheme that guides and supports learning actions.

Keywords: knowledge management; MIPG; culture of sharing and spreading.

Introducción

La Función Pública no ha sido ajena a los cambios emergentes de la sociedad de la información y el desarrollo de la economía del conocimiento, por lo que ha aceptado el reto, incorporando en las actividades de la Administración Pública procesos y modelos modernos de gestión basados en el conocimiento, que se adapten a la dinámica de cambio y a las nuevas exigencias de un ciudadano mayormente informado, y significativamente protagonista y transformador de realidades socioeconómicas, políticas y culturales del país; los cuales son muy importantes para legitimar con efectividad y eficiencia su premisa básica, el servicio público. En Colombia una de las estrategias diseñadas por el gobierno para identificar oportunidades de mejora, generar mayor confianza, cambio cultural, eficiencia y eficacia en el sector público, es el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que opera a través de la puesta en marcha de 7 dimensiones, siendo la Dimensión de Gestión del Conocimiento (DGC) la encargada de fortalecer de forma transversal a las demás dimensiones (Direccionamiento estratégico y planeación, gestión para el resultado con valores, evaluación de resultados, talento humano, control interno e información y comunicación) en cuanto a la generación de conocimiento y la evolución de su aprendizaje.

Es así como las entidades públicas han identificado que el conocimiento enfocado en el aprendizaje es un factor creador de éxito y riqueza, propulsor intangible de cambio, diferenciación y creación de valor futuro (López y Pérez, 2017). La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) como entidad pública fortalece y consolida su conocimiento a través del accionar de los cuatro ejes definidos en la DGC del MIPG: generación y producción, herramientas de uso y apropiación, analítica institucional, y cultura de compartir y difundir; siendo este último el objeto de investigación. El eje *cultura de compartir y difundir* se comprenderá como el mecanismo que permite la consolidación del aprendizaje individual y colectivo, que luego es usado por la entidad para convertirlo en aprendizaje organizacional y de esta manera aumentar la capacidad de la organización de resolver; por lo tanto, en la medida que pueda analizar e identificar brechas de conocimiento en la División de Servicio al Ciudadano (DSC) de la DIAN Palmira, y diseñar e implementar estrategias, se podrá fortalecer su aprendizaje institucional. Así, la DSC apunta a acercarse al ciudadano de forma ágil y eficiente, a través de la gestión efectiva del talento humano y los repositorios de información fiscal, complementados por la gestión de la tecnología, los datos y la seguridad de la información (DIAN, 2019).

Considerando este criterio y que la falta de aplicación de estrategias repercute e impacta negativamente en el flujo de los canales de comunicación, en la cultura y aprendizaje organizacional, en la motivación del recurso humano de la entidad y en los resultados a nivel organizativo, el presente documento, muestra el diseño de una estrategia de GC que contribuya al fortalecimiento del eje, *cultura de compartir y difundir*, en la DSC de la DIAN Palmira. Para ello, se analizó el estado actual y el grado de madurez en el que se comparte y difunde el conocimiento entre los funcionarios de la DSC; se identificaron las acciones y oportunidades que tiene el área para fortalecer este eje y, se definió un lineamiento que direcciona las acciones que fortalecen los

conocimientos difundidos y compartidos. En este sentido, se exponen aportes fundamentales y se pretende aumentar el campo de conocimientos sobre este tópico, enfocados en la necesidad de generar estrategias que contribuyan a la práctica de la cultura de compartir y difundir el conocimiento, e ir cerrando brechas en cuanto a la falta de teorías disponibles y direccionadas hacia el sector público, por cuanto la existente se encuentra sesgada principalmente hacia el sector económico empresarial privado y la ausencia de investigaciones sobre implementación y éxito del proceso de cultura de compartir y difundir en la gestión pública (Jurado-Zambrano y Valencia, 2021).

Como se declara en el documento oficial *Lineamiento técnico de GC y la innovación*; la GC adoptada por la Función Pública en Colombia ha sido el resultado diversos aportes conceptuales, escuelas y modelos (DAFP, 2020a, p. 35) y no de estudios propios surgidos de la dinámica de las instituciones del sector público. Así las cosas, la solución a la problemática aquí propuesta, contribuye a la conservación del conocimiento y fortalece el aprendizaje organizacional; insumos necesarios para lograr la adecuada gestión de la dimensión de GC en armonía con el MIPG.

Problema

El funcionario de la DSC, diariamente ejecuta un volumen elevado de tareas tendientes a asistir, educar e informar al cliente interno y externo, derivadas del incremento en la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT), los planes de choque para la recaudación y el control fiscal, y la falta de cultura tributaria. Al incrementarse los niveles de gestión institucional dada la transformación de la DIAN, el plan de modernización de los servicios en línea y la ampliación y reposicionamiento de los canales de atención, permitió el incremento del volumen de las peticiones ingresadas por canales electrónicos en el año 2020 en comparación con el 2019 en un 69% (DIAN, 2019).

Para cumplir con todas sus funciones, la DSC cuenta con amplio conocimiento explícito conformado por normativas y procedimientos institucionales los cuales se pueden encontrar agrupados en la plataforma de gestión institucional; sin embargo, existen gran cantidad de instrucciones y lineamientos comunicados a través de correo electrónico producto de una cultura organizacional basada en la resolución de problemas de forma reactiva, dado los continuos cambios normativos y los avances tecnológicos, que precisan readaptación inmediata de los procedimientos institucionales. Muestra de ello son las 12.761.276 actualizaciones del registro tributario que se realizaron en el 2019 por cambios relacionados con la ley de financiamiento y la calidad de la información en el RUT (DIAN, 2019, p. 76).

Se puede decir, entonces, que hoy la división enfrenta una complejidad asociada a la ausencia de prácticas de transformación del conocimiento específico, el cual es un recurso fundamental que cobra un papel estratégico en los actuales procesos organizacionales (Vallejo, 2018). En consecuencia, no es posible distinguir una estrategia o plan efectivo relacionado con la cultura de compartir y difundir información y conocimiento, que permita la interacción y armonización de este entre funcionarios, y entre estos y el conocimiento que produce la entidad, en respuesta a la convergencia de los diversos contextos, profesiones y experiencias que se integran en el área. En respuesta a esta cultura de emergencia, cada funcionario realiza actividades independientes, crea guías particulares acorde a su modelo mental, conserva la instrucción, sus buenas prácticas, casos resueltos basados en su experiencia y conocimientos en medios propios, realiza consultas en internet y a otros funcionarios con conocimiento técnico para solucionar problemas o tareas inmediatas producto de la atención al contribuyente; sin que estas puedan ser documentadas, compartidas y gestionadas de forma sistémica, transversal e integral. Lo anterior incide en reprocesos que implican nueva búsqueda de la información y consultas reiterativas para resolver los mismos problemas.

Por lo tanto, el conocimiento que generan diariamente queda centralizado en ellos sin que el área lo pueda utilizar y aprovechar en los procesos de aprendizaje organizacional para satisfacer las necesidades del contribuyente, por cuanto no se han definido acciones o estrategias efectivas que conduzcan a la captación y transferencia del conocimiento de los funcionarios y su difusión con el fin de consolidar el aprendizaje organizacional y las estrategias de comunicación. Notándose de esta manera la ausencia de una estrategia adecuada para gestionar el conocimiento asociado a los procesos de transferencia y difusión de conocimiento tácito y explícito generado en la DSC. Así las cosas, surge la pregunta ¿cómo articular una estrategia de gestión del conocimiento que contribuya al fortalecimiento del eje *cultura de compartir y difundir* del MIPG en la DSC de la DIAN Palmira?

Metodología

El presente capítulo es el resultado de una investigación de tipo cualitativo con enfoque descriptivo, que desde una perspectiva interpretativa busca lograr la descripción y el entendimiento detallado de las situaciones problemáticas a partir de la realidad interpretada o definida por los funcionarios en el contexto del área objeto de investigación (Fernández *et al.*, 2014). La recolección de los datos se apoya en los instrumentos de Función Pública para orientar la implementación y fortalecimiento de la GC y la innovación de las entidades del Estado de acuerdo con el *Lineamiento Técnico de GC v1, 2020*.

Para ello, se utiliza una adaptación del instrumento de evaluación *autodiagnóstico* el cual permite evaluar el nivel de avance, el grado desarrollo y la madurez de la GC en las entidades públicas; que se centra en una estructura de cuatro elementos: componentes, categorías, criterios y valoración. La Tabla 1 presenta la estructura de los elementos que componen el instrumento, el cual está conformado por 7 preguntas que detallan el perfil

sociodemográfico y profesional de los participantes y 40 ítems que valoran los criterios específicos del caso en estudio.

Tabla 1

Estructura del instrumento de autodiagnóstico

Componente	Categoría	Criterio	Actividades de gestión/ Preguntas
Cultura de compartir y difundir conocimiento	Datos generales	Perfil sociodemográfico	1 - 7
	Consolidación de la cultura de compartir y difundir	Cultura de compartir y difundir	8 - 18
		Herramientas informáticas para el uso y apropiación del conocimiento	19 - 21
	Establecimiento de acciones fundamentales	Organización y personas	22 - 35
		Procesos	36 - 43
		Tecnología	44 - 47

Nota. La tabla representa el diseño del instrumento de evaluación, compuesto por 3 categorías, 6 criterios y un total de 47 ítems.

Se realizó una prueba piloto con 8 funcionarios de áreas misionales y de apoyo de la DIAN Palmira, para validar el instrumento definitivo. Dicho instrumento fue aplicado a la totalidad de la población (17 funcionarios que conforman el nivel operativo). Igualmente, se realizaron entrevistas a dos grupos de funcionarios, el primero compuesto por 7 personas con experiencia en el área y conocimiento tácito en temas técnicos tributarios, aduaneros, cambiario e internacional (TACI), con ellos se buscó identificar características y condicionantes claves sobre los nodos que transforman el conocimiento: compartir, aplicar y difundir. El segundo, compuesto por 10 directivos que apoyan a la alta dirección en la alineación de GC; se buscó conocer la percepción, el compromiso y la estrategia de los líderes frente a la cultura de compartir y difundir conocimiento, además de conocer su posición frente

a los nodos de la cultura de compartir y difundir conocimiento. Finalmente, se identifican los niveles de madurez en cada uno de los criterios y el nivel global del eje cultura de compartir y difundir.

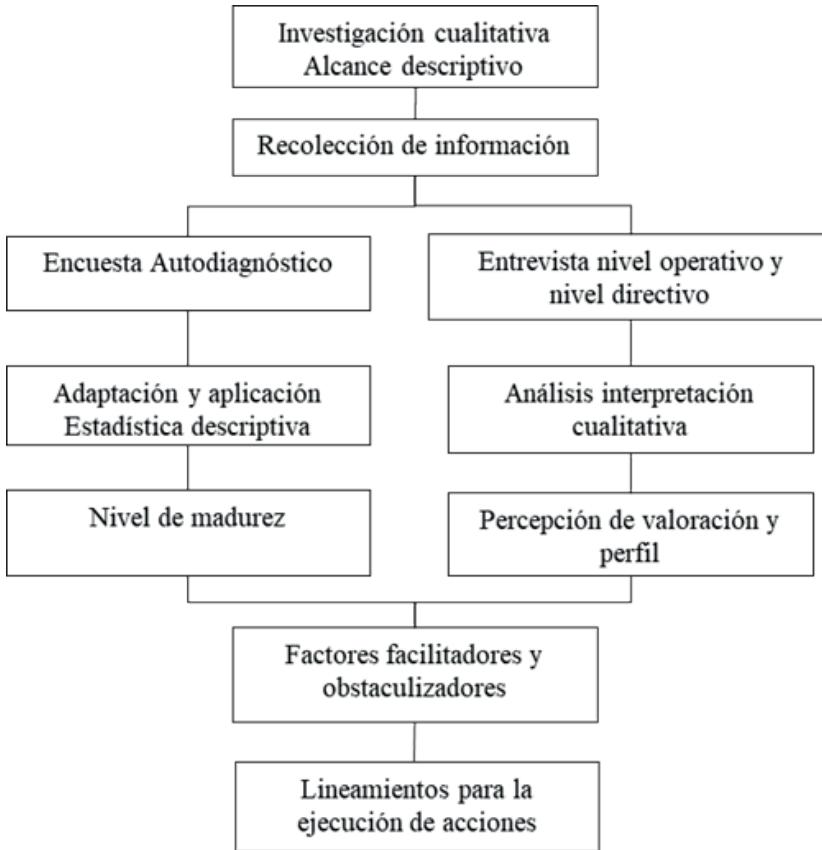
La información recopilada con las entrevistas llevó a un proceso de interpretación cualitativa que implicó reducir los datos y clasificarlos en los más comunes, relevantes y significativos; posteriormente se organizaron teniendo en cuenta la identificación, uso y conservación de las prácticas de compartir y difundir conocimiento. Los datos se simplificaron, seleccionaron y sintetizaron en unidades de análisis significativas, donde se destacan frases o palabras claves, hechos relevantes y se establecieron categorías para ser analizadas en su contexto, finalmente se interpretaron en función de los objetivos de la investigación (Fernández *et al.* 2014). Para el diseño de las propuestas se utilizó la metodología OKR (*objectives and key results*), donde el objetivo propuesto es la meta a alcanzar y el resultado clave es la métrica por la cual se medirá el progreso hacia el objetivo. En la Figura 1 se puede observar la metodología llevada a cabo.

Marco teórico

Aspecto conceptual de la gestión del conocimiento

El concepto conocimiento tiene una acepción polisémica debido a la influencia de múltiples disciplinas como la filosofía, la pedagogía, la psicología y la administración, por tanto, su definición no es única. Algunos autores conceptualizan el conocimiento a partir de la elaboración de una distinción o clasificación, por ejemplo, NU.CEPAL.ILPES *et al.* (2002) hablan del conocimiento tácito/personal y explícito/codificado; mientras que Nonaka y Takeuchi (1995) hablan de una dimensión epistemológica (conocimiento tácito y explícito) y una dimensión ontológica (individuos, grupos, organizaciones y contexto); y Contreras y Tito (2013) hablan del conocimiento personal y conocimiento colectivo, así

Figura 1
Metodología de investigación.



Fuente: Elaboración propia.

como del conocimiento interno y externo. Pérez y Urbáez (2016) plantean que la clasificación del conocimiento le da a cada uno el enfoque, “utilidad y tratamiento particular que amerite según su naturaleza y origen, así como cambiar un poco la visión de que el conocimiento formalmente adquirido y estructurado” (p. 206).

Debido a ello, se han dado diferentes concepciones al término; para Vallejo (2018), el conocimiento es el acto de creación social de valor, mediante el cual, a través de relaciones dinámicas entre personas y entre organizaciones se genera aprendizaje, se

crea, se innova y se da respuesta a problemas y oportunidades. La DAFP (2020b) plantea que el conocimiento es el insumo fundamental en la concepción de instrumentos de política pública. Y es la suma de datos transformados en información que son generados por las personas de una organización y que a través del aprendizaje se encuentran listos para la solución de problemas.

Si bien es cierto que los anteriores conceptos son contrastantes, se logran identificar tres factores fundamentales en su definición: la información, la tecnología y/o innovación y el recurso humano; por lo tanto, se puede inferir que el conocimiento es la información analizada e interpretada por cada individuo a partir de un proceso dinámico de construcción mental que permite la socialización y transferencias de saberes, experiencias, tecnologías y habilidades a otros a fin de resolver conflictos, potenciar el conocimiento existente y generar nuevos.

En cuanto a la GC, en su proceso de evolución y consolidación ha recibido diferentes definiciones y alcances, procesos y propósitos en el ámbito organizacional. Se evidencia entonces, un consenso relacionado con el uso y captación del conocimiento de las personas como recurso de poder, competitividad y desarrollo; así las cosas, la GC puede definirse como un proceso sistémico eficiente y eficaz con capacidad de aprender y articular dinámicamente el intangible conocimiento con los activos tangibles de la organización, con el fin de potenciar la cultura, la estructura y la competencia organizacional con miras a enfrentar los retos del entorno e incrementar ventajas competitivas sostenibles. En este caso, Medina *et al.* (2018), la definen como la gestión de los activos intangibles en función de las personas, los procesos (adquirir, organizar, divulgar, usar, medir) y la tecnología.

La DAFP (2020a) define la GC como una “herramienta orientada a la generación de valor público y al mejoramiento institucional mediante acciones orientadas a la identificación, generación, captura, transferencia, apropiación, análisis, valoración, difusión y preservación del conocimiento” (p. 35); igualmente, plantean

que la GC transforma la información en capital intelectual para el Estado. Por su parte, Aguilar (s. f.) argumenta que la GC en el sector público “es un proceso estructurado por los valores y principios del Estado y por los conocimientos científicos, tecnológicos y los saberes gerenciales” (p. 15). Vallejo (2018) concluye que la GC en las entidades públicas es un proceso mediado por etapas de “análisis de los cambios y características del contexto, creación, retención, transmisión o transferencia de conocimiento entre las propias entidades y desde ellas hacia los ciudadanos y sus organizaciones” (p. 78). Así las cosas, la GC en el sector público está enfocada en poner los conocimientos interinstitucionales al servicio de otras organizaciones y de la comunidad en general como factor clave de desarrollo de un Estado.

Gestión del conocimiento en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

El MIPG es un modelo de gestión organizacional que guía a los servidores públicos en el ejercicio de la gestión institucional y les proporciona un panorama integral de la entidad. Propone agrupar las prácticas de gestión en siete (7) dimensiones operativas, a través del desarrollo de once (11) políticas de gestión, fundamentadas en factores claves de la gestión pública como la relación Estado-ciudadano y el control interno.

En este modelo se destaca la dimensión de GC, que busca que las entidades públicas analicen las formas en las que se genera, captura, evalúa y distribuye el conocimiento, de manera que estas puedan aprender de sí mismas y de su entorno, con el objetivo de mejorar su gestión. Se fundamenta en cuatro ejes: generación y producción del conocimiento, herramientas para uso y apropiación, analítica institucional, y cultura de compartir y difundir, que se intercomunican y articulan en forma circular y directa como instrumento fundamental para lograr el aprendizaje organizacional y la adaptación al cambio (DAFP, 2019).

Según DAFP (2020a), en las entidades públicas el conocimiento se construye, madura y dinamiza a través del modelo doble ciclo de la GC y la innovación, que opera bajo cuatro escenarios (generación y producción, herramientas de uso y apropiación, analítica institucional y cultura del compartir y difundir) encargados de dinamizar el conocimiento mediante acciones, planes, proyectos y programas que fluyen de forma repetida, secuencial y cíclicamente por ocho nodos por donde el conocimiento entra, se transforma y sale.

Eje cultura de compartir y difundir

Este eje “implica desarrollar una visión estratégica de comunicación y consolidación de redes de enseñanza - aprendizaje para difundir y reforzar la GC y promover la innovación pública” (DAFP, 2020a, p. 58), ayuda en la consolidación del aprendizaje individual y colectivo, para luego ser usado por la entidad, convertirlo en aprendizaje organizacional y de esta manera aumentar la capacidad de la organización para resolver problemas e incrementar los niveles de gestión institucional. La consolidación de este eje es posible gracias a la estructuración de la memoria institucional, el capital intelectual y la retroalimentación. Su puesta en marcha se lleva a cabo mediante el desarrollo de actividades y estrategias orientadas a la comunicación, consolidación de redes de aprendizaje y formalización de espacios para compartir el conocimiento, las que se soportan en dos criterios fundamentales: establecimiento de acciones fundamentales y consolidación de la cultura de compartir y difundir (DAFP, 2020a).

Antecedentes

En los últimos años, el volumen de información sobre las bases teóricas, modelos, métodos de implementación y madurez, factores claves y procesos de la GC, ha aumentado y adquirido

mayor relevancia para todo tipo de organización; sin embargo, los antecedentes son pocos sobre su aplicación exitosa en el campo de la administración tributaria, que juega un papel protagónico en la gestión y administración del sistema económico y social de un país. A continuación, se presentan algunas investigaciones realizadas en el campo nacional e internacional que pueden dar luces de cómo se ha ido abordando el tema a través de los años.

La tesis de maestría “Guía de implementación de GC usando medios sociales en una entidad de administración tributaria” de Cahui y Gonzales (2015), presenta una orientación para la implementación de GC en la entidad de Administración Tributaria del Perú. Plantean una estrategia que resuelva situaciones como la inexistencia de sistema de gestión de la información y el conocimiento, sistema de conservación y transferencia de buenas prácticas y lecciones aprendidas, concentración del conocimiento en las personas y subutilización de las plataformas tecnológicas, todas ellas derivadas de la falta de implementación de GC en la gestión pública del Perú, articuladas al uso de los medios sociales.

Por otro lado, el estudio de casos de GC en el sector público chileno describe y analiza la aplicación de políticas, prácticas y herramientas de GC en seis organizaciones públicas chilenas. El documento destaca el creciente interés de los profesionales y directivos del sector público por conocer más y aplicar modelos y técnicas de GC en sus organizaciones, sin embargo, su adopción es lenta y el avance de las iniciativas es reservado. En uno de los casos, Pérez y Urbáez (2016) ilustran la implementación del programa de GC en el ámbito de la Aduana Chilena con resultados positivos y se desarrollaron iniciativas complementarias como: mapa de expertos; plan de formación de formadores; sistema de e-learning; y la creación de grupos de discusión e intercambio.

Así mismo, Franch León (2023), en su artículo “Estrategia de gestión del conocimiento - EGC: una alternativa frente a la fluctuación laboral. Caso de estudio: Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT)” de Cuba, desarrolla una estrategia

de gestión de conocimiento para conservar el recurso humano que se fuga debido a la alta rotación de este. Mediante el diseño de una estrategia que articula la GC con la planeación estratégica de la entidad, identifica los factores que facilitan y frenan el desarrollo de GC y establece frentes de acción. Busca cerrar la brecha de transferencia de conocimiento existente en la ONAT y con las estrategias diseñadas, conservarlo como patrimonio intelectual de la oficina.

La investigación “Propuesta de una estrategia para la implementación de la política de Gestión del Conocimiento y su articulación con la política de gobierno digital en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público - MHCP” de Colombia, es un estudio exploratorio que logró determinar el estado y nivel de implementación de la política de GC articulada a la política de gobierno digital en relación con el eje de uso y apropiación en el MHCP en concordancia con los lineamientos del DAFP. La estrategia se estructuró con base en las acciones y procesos de GC con los que ya contaba el MHCP pero que no se encontraban enmarcados como estrategias estructuradas, formales y conforme a los objetivos del MIPG (Cifuentes, 2019).

El documento oficial “Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento”, aborda el tema de la eficacia y eficiencia de la administración pública desde el ángulo del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, como fuente insustituible del progreso y perfeccionamiento de los procesos administrativos, en el sector público y en el privado. Vallejo (2018) a través de entrevistas y encuestas diseñadas por el DAFP, cuestiona cómo las entidades Banco de la República; Departamento Nacional de Planeación; Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Instituto Colombiano de Ciencia y Tecnología, y la Escuela Superior de Administración Pública, contribuyen a la creación y difusión de conocimiento útil para el mejoramiento del desempeño y la innovación en la formulación de políticas y la administración del sector público colombiano. Sin embargo, la difusión

y procesamiento del conocimiento presentan rezagos, ya que se realizan más en función de quienes producen la información que de quienes la necesitan.

La investigación realizada por Betancur y Orbes (2016) “Propuesta de un modelo de gestión de conocimiento para el grupo de auditoría tributaria II de la división de gestión de fiscalización de la DIAN seccional Cali”, estudia las prácticas inadecuadas de personalización del conocimiento en los funcionarios expertos y proponen un modelo de GC de 4 factores: ambiente externo, procesos, facilitadores y resultados; fundamentales para convertir y transferir el conocimiento del campo individual al organizacional. Se concluye que la entidad no cuenta con un modelo de GC formal, que el grado de madurez de GC es el de iniciación y que el modelo propuesto establece un marco integral que contribuye a la transformación del conocimiento tácito en explícito.

La importancia de estos estudios radica en que muestran a las estrategias de GC como un factor de creciente importancia para que en la administración tributaria se aproveche el conocimiento que reside en los funcionarios, se optimicen los recursos que facilitan su desarrollo y se ejecuten acciones que mejoren los procesos y la toma de decisiones gerenciales.

Resultados

Estado actual de la cultura de compartir y difundir el conocimiento en la DSC - Diagnóstico

En cuanto al perfil sociodemográfico y profesional se observa que la participación laboral de las mujeres equivale al 59% frente a un 41% de los hombres. Con relación al tipo de contratación el 41% de la población encuestada se encuentra ubicada en provisionalidad, mientras que el 59% corresponde a la carrera administrativa; se encuentran en edades entre los 50 y 61 años. Los funcionarios de planta gozan de antigüedad entre los 20 y 41 años

de servicio público. Frente a la permanencia del 41% de los funcionarios provisionales en la entidad, se destaca la prevalencia de estabilidad laboral por encima de los dos años en un 57% y superior a diez años en 43%; igualmente, el promedio de permanencia en el puesto se aproxima a los 5 años, a la vez que existe un alto grado de profesionalización entre los servidores públicos.

Estas cifras inicialmente sugieren que más del 50% de los servidores públicos ubicados en la DSC cuentan con la garantía de la promoción, el desarrollo y la permanencia que ofrecen las líneas de carrera administrativa, lo cual fortalece la conservación y difusión del conocimiento; sin embargo, al contrastar las variables tipo de contratación y edad se puede inferir, que bien es cierto que existe una prevalencia de estabilidad laboral mediada por el sistema de carrera administrativa, el área en cuestión presenta un riesgo de perder su conocimiento tácito ante circunstancias como el retiro por pensión de jubilación, lo que significa que la entidad debe definir acciones integrales encaminadas a evitar la fuga de conocimiento tanto tácito como explícito, retenerlo y/o mitigar el impacto adverso de su pérdida, y que de esta manera se logre la conservación del conocimiento tácito. Lo que sugiere la necesidad de implementación de mecanismos para fortalecer y compartir el conocimiento a fin de prever su fuga, que pueda causarse por la salida de los servidores provisionales como consecuencia de los procesos de ingreso a la carrera administrativa.

Medición del grado de madurez de la cultura de compartir y difundir

Cultura de compartir y difundir conocimiento. Nivel de madurez 2. Diagnóstico de las redes de enseñanza-aprendizaje utilizadas y adquiridas por los servidores públicos de la DSC, y su habilidad en los escenarios de retroalimentación y comunicación. Se evidencia que existe una fuerte orientación del funcionario para auto-capacitarse, libre disposición para compartir sus conocimientos,

clara comprensión de la forma en que la entidad comunica y difunde la información, lo cual encuentra una relación positiva con el acceso fácil y ordenado a los sitios tecnológicos donde se procesa y almacena la información.

Además, se pone de manifiesto el desacuerdo del 53% de los funcionarios frente al Programa Institucional de Capacitación - PIC, el cual no responde a sus necesidades de tiempo y conocimiento que requiere el cargo en el área; dado que se encuentra regulado por un marco normativo de carácter nacional, y responde mayormente al desarrollo del plan institucional y no a los requerimientos de las áreas de trabajo. Esta inconformidad conlleva a deducir que puede ser una razón por la cual el 58.8% de los servidores manifiestan estar de acuerdo en autocapacitarse de forma permanente para atender las situaciones que giran en torno a la dinámica del servicio que prestan. Adicionalmente, se encuentra que existe una dificultad asociada a la falta de tiempo y creación de espacios formales e informales para idear, transferir y construir modelos de trabajo tanto individual como colectivo; las cuales son percibidas tanto por el funcionario inexperto como el experto, como un obstáculo, y por consiguiente el argumento de valor para no adquirir el compromiso de compartir el conocimiento.

Herramientas informáticas para el uso y apropiación del conocimiento. Nivel de madurez 4. En este criterio se evalúa el grado en que los servidores utilizan, aprovechan y se apropian del conocimiento mediante herramientas tecnológicas dispuestas por la entidad para su interoperabilidad (conocimiento tácito y explícito) y conservación. Los ítems evaluados identifican herramientas básicas, utilizadas para centralizar y almacenar el conocimiento explícito que favorece la reutilización, toma de decisiones y solución de problemas rutinarios en el área; de comunicación que difunden el conocimiento explícito y favorecen la dinámica de compartir conocimiento a través del intercambio de ideas y la interacción y retroalimentación entre funcionarios; y de transferencia del

conocimiento tácito a un lenguaje comprensible y útil para todos los funcionarios. Tras examinar cada una de estas cuestiones se percibe que la entidad cuenta con herramientas de almacenamiento de conocimiento explícito, de fácil uso y acceso, permitiendo que los procesos del área se realicen con fluidez.

Adicionalmente, el 53% de los encuestados indica que no existen herramientas que permitan transformar su experiencia o conocimiento en algo accesible a todos. Igualmente, que en el área existe un grado moderado de disponibilidad, accesibilidad y utilización de la tecnología; elementos que facilitan que el conocimiento explícito fluya; sin embargo, no contribuye acertadamente al intercambio del conocimiento tácito, al carecer de estructuras y espacios de comunicación y difusión que permita una correcta apropiación y diseminación del conocimiento, a través del aprovechamiento de herramientas de comunicación y difusión.

Organización y personas. Nivel de madurez 2. En este caso, es posible indicar que existe un equilibrio porcentual entre los funcionarios, ya que perciben una entidad bien estructurada en su planeación y lógica organizacional, desarrollan claramente sus tareas e identifican su importancia e impacto en las políticas de la entidad. Así mismo, valoran el entorno de confianza, colaboración y comunicación efectiva y asertiva que se da entre el talento humano. Sin embargo, se plantea la rigidez de las decisiones y planes a cargo de la alta gerencia, que se caracterizan por el enfoque y el control jerárquico concentrado en el marco legislativo colombiano, aspectos que influyen en el riesgo de fuga de capital intelectual, disminución de las oportunidades de ascenso, estabilidad y desarrollo acorde con el nivel académico y experiencia, lo que crea un ambiente obstaculizador en la motivación de las personas para compartir su conocimiento implícito.

Procesos. Nivel de madurez 3. La gestión de la información usada para compartir, aplicar y difundir el conocimiento en la DSC goza de estrategias claras y definidas representadas en los programas de inducción, reinducción, períodos de práctica y

rotación de puestos; considerando muy positivo el apoyo que presta la tecnología y que facilita que este conocimiento explícito fluya entre los funcionarios. Sin embargo, frente a la creación de nuevos conocimientos, su aplicación e intercambio, se ve afectado por la falta de procesos de formación y desarrollos innovadores, de utilización del aprendizaje de éxitos y fallos, de valoración e incorporación de los resultados de la gestión del área, las prácticas exitosas y lecciones aprendidas a los lineamientos para mejorar la efectividad en el servicio al ciudadano cliente. Estos hallazgos infieren una relación positiva de los funcionarios de la DSC con el grado de conocimiento explícito que se transfiere en la entidad, no obstante, es escasa la promoción de mecanismos y comportamientos para compartir el conocimiento tácito que poseen.

Tecnología. Nivel de madurez 4. Representa las soluciones e infraestructura tecnológica que apoya los procesos de gestión y transmisión del conocimiento en la DIAN. Se infiere que la entidad emplea una infraestructura robusta que es mejorada continuamente para apoyar los procesos de aprendizaje organizacional. Un 92% de los servidores considera que los servicios y aplicaciones informáticas son herramientas básicas que tienen a su disposición y facilitan el acceso a la información, su difusión y hacen efectiva su gestión en el área. En la Tabla 2 se observa un resumen de los niveles de madurez de los criterios del eje de cultura de compartir y difundir, que a nivel general es de 3, aceptable o moderado.

Se puede observar que una de las fortalezas del área es el apoyo que encuentran los funcionarios en las herramientas y aplicaciones tecnológicas que soportan cada proceso de conocimiento explícito de la entidad. Adicionalmente, se evidencia una leve orientación de las personas a actualizarse y apropiarse de las TIC, sin embargo, se debe superar la barrera cultural relacionada con la resistencia al cambio, el uso de estos recursos tecnológicos para la creación de herramientas de transformación de la experiencia e información que posee el funcionario.

Tabla 2

Nivel de madurez general del eje cultura de compartir y difundir.

Criterio		Nivel de madurez
Cultura de compartir y difundir	2	Crítico
Herramientas informáticas para el uso y apropiación del conocimiento	4	Alto
Organización y personas	2	Crítico
Procesos	3	Aceptable o moderado
Tecnología	4	Alto
Nivel de madurez general	3	Aceptable o moderado

Nota. Se observa un nivel de madurez general de puntuación 3, lo que significa que se encuentra en un nivel aceptable o moderado.

Identificación de las características de los nodos de la cultura de compartir y difundir

A partir de las entrevistas realizadas a los servidores públicos expertos y los directivos, se presenta la interpretación de los datos recolectados y los resultados alcanzados. Este análisis descriptivo se centra en los principales nodos que accionan la cultura de compartir y difundir conocimiento en el marco del MIPG.

Nodo *compartir*. El conocimiento generado en la DSC es compartido a través de diferentes herramientas de divulgación y difusión (DAFP, 2020a); lo que ofrece unos atributos claros de cómo se distribuye y se pone el conocimiento existente a disposición del resto de los miembros de la entidad. El análisis muestra que los funcionarios identifican como la práctica más común y útil, las capacitaciones y los nichos de comunicación, siendo la comunicación oral el factor mejor valorado, no obstante, coinciden en que el conocimiento explícito que posee la entidad es condición necesaria para que la dinámica social de compartir lo tácito se dé de manera efectiva.

Para los directivos, la acción que dinamiza el criterio de compartir conocimiento corresponde a las reuniones que realizan con los equipos de trabajo; de una parte, para transmitir instrucciones precisas, lineamientos, normatividad vigente, procedimientos, o de otra para socializar, aclarar dudas y retroalimentar a los funcionarios de forma activa en torno a una temática particular. Cabe resaltar que en estos escenarios formales de interacción social propiciados por la gerencia existe una transferencia unidireccional de conocimientos, pues la información compartida y que está condicionada por las directrices que se emiten desde el nivel central, son de responsabilidad del jefe del área o por delegación a un funcionario experto.

Todos los entrevistados refieren que el área no cuenta con una base de datos integrada que permita la agrupación de la información de forma estructurada y por temáticas en función de una adecuada gestión institucional. Así mismo, se identifica que valoran la comunicación cara a cara, el acompañamiento, y el tiempo y espacio que puede llegar a dedicar cada persona para compartir lo que sabe, lo que representa una oportunidad que facilita la implementación de una estrategia para compartir conocimiento. Sin embargo, para los directivos se dificulta un poco, pues las buenas prácticas solo se comparten por direccionamiento desde el nivel central, es decir, no hay un ambiente que le brinde la oportunidad al funcionario de compartir naturalmente lo que sabe.

Nodo aplicar. Etapa en que las entidades implementan el conocimiento a través de productos y servicios en cada uno de sus contextos (DAFP, 2020a). Los funcionarios encuentran en la autocapacitación una manera de desarrollar sus capacidades, aprender y brindar nuevos conocimientos; sin embargo, no cuentan con el tiempo suficiente, teniendo que realizar de manera paralela la formación, las actividades laborales y las familiares. Además, el contenido de las capacitaciones es muy general, no encuentran relación en el ejercicio de sus funciones diarias y su éxito se evalúa en términos de asistencia y no de resultados en su desempeño.

Se observa que existe un consenso entre los servidores, por apoyarse y recurrir a los funcionarios con conocimiento para resolver interrogantes a nivel técnico y operativo en materia TACI y satisfacer su demanda inmediata de conocimiento en la resolución de sus tareas; valorando con ello nuevamente la importancia de la dimensión tácita del conocimiento. Ahora bien, en términos de la dimensión explícita, es importante señalar que, para aplicar el conocimiento recabado, se usa la plataforma institucional (Diannet) para acceder a información pública.

De las respuestas de los directivos, se puede inferir que las acciones de seguimiento, control y mejora continua del conocimiento se encuentran ligadas a las de formación, entrenamiento y capacitación que ofrece el PIC, por cuanto es a través de este instrumento que los líderes informan las necesidades de capacitación de sus servidores a cargo. Finalmente concluyen, que no hay un compromiso afectivo del servidor con la entidad (falta de compromiso e interés) como tampoco prácticas de formación correcta que permitan desarrollar el potencial del empleado.

Nodo difundir. Los funcionarios reconocen la importancia de diseminar su conocimiento para garantizar no solo su disponibilidad en el tiempo sino mejorar la experiencia en la realización de sus labores; por lo tanto, ante el reto que tienen las entidades para convertir el conocimiento de sus empleados, en conocimiento organizacional, resulta interesante revelar la actitud positiva de los funcionarios de la DSC frente a la posibilidad de documentar lo adquirido en su experiencia laboral y transferirlo de un individuo a otro, haciendo uso de técnicas para codificar lo tácito en explícito a través de documentos escritos; para que se pueda conservar en repositorios.

Así mismo, resaltan que difundir el conocimiento es fundamental para resolver inquietudes y consultas, y avanzar en las tareas cotidianas con información correcta, objetiva, disponible y suficiente. Frente a esta postura, revelan que aun cuando tengan la intención de difundir su conocimiento tácito, la entidad

no ha generado espacios, herramientas y/o estrategias que contribuyan de forma abierta y crítica a la creación de una red de conocimiento que favorezca eficientemente el proceso de difusión y asegure que el conocimiento divulgado sea entendido por todos los funcionarios y responda a la demanda del nuevo modelo híbrido (virtual y presencial) de atención del servicio al ciudadano. En este sentido, los directivos ofrecen claramente su interés por participar en una red de conocimiento y reconocen la importancia de documentar el conocimiento para facilitar las labores diarias, ser eficientes y eficaces en los resultados, preservar la memoria institucional y fortalecer la entidad técnicamente. Sin embargo, entre los factores que obstaculizan este proceso se encuentra que, los funcionarios quieren compartir los conocimientos, pero no tienen el tiempo ni el espacio para hacerlo. De otro lado, la falta de compromiso afectivo y sentido de pertenencia por la entidad, cultura organizacional orientada al conocimiento y sobrecarga laboral, son considerados factores que influyen negativamente en la motivación de compartir y difundir lo que saben.

Acciones que contribuyen al fortalecimiento de la cultura de compartir y difundir - Identificación

Como resultado de la evaluación del estado actual y la identificación de las características de los nodos de la cultura de compartir y difundir, surgen los factores facilitadores y obstaculizadores del proceso, y que serán tenidos en cuenta en la orientación y definición de las líneas que se trazarán para orientar el camino hacia la estrategia que contribuirá al fortalecimiento del proceso de compartir y difundir conocimiento en la institución (ver Tabla 3).

Criterios para fortalecer la cultura de compartir y difundir

Resultado del ejercicio de diagnóstico, se propone un conjunto de cinco criterios en materia de GC, orientado a facilitar el

Tabla 3

Elementos que facilitan y obstaculizan la cultura de compartir y difundir.

Factores facilitadores	Factores obstaculizadores
Estabilidad Laboral	Movilización interna y externa (retiros, jubilación, encargos, provisionalidad).
Alto nivel educativo	Inconformidad del funcionario frente al PIC.
Autocapacitación	Desconocimiento del impacto positivo que genera compartir experiencias con los miembros del equipo.
Solidez en la planeación y lógica organizacional.	Falta de incentivos y compensación al invertir tiempo adicional en actividades alternativas de GC.
Entorno favorable de confianza, colaboración y comunicación efectiva y asertiva.	Control jerárquico concentrado en el marco legislativo de la administración pública y rigidez en la toma de decisiones y planes a cargo de la alta gerencia.
Definición de los programas de inducción, reinducción, períodos de práctica y rotación de puestos.	Desaprovechamiento de las herramientas tecnológicas para transformar el conocimiento, agruparlo y consultarlo.
Infraestructura y herramientas tecnológicas robustas que soportan y facilitan los procedimientos de conocimiento explícito.	Falta congruencia entre el tiempo y las cargas de trabajo y entre la oferta académica y las necesidades reales de capacitación y entrenamiento del funcionario.
Valoración positiva de la comunicación informal, la interacción social y en equipos de trabajos diversos.	Falta crear espacios para el intercambio, la innovación y la reflexión, que contribuyan a los procesos de conocimiento.
Posibilidad de que los funcionarios documenten y transfieran las experiencias y prácticas laborales.	No reconocen la importancia de la comunicación informal y se subvaloran los saberes, habilidades y contribuciones que emergen en el individuo.
Coexistencia entre las nuevas tecnologías y las interacciones sociales y culturales.	Falta una cultura organizacional orientada al conocimiento (grado en que los funcionarios asumen su participación en el proceso de gestión de conocimiento).

Nota. Se plantean diferentes aspectos facilitadores y obstaculizadores considerando los resultados del diagnóstico y que permitirán ser la base para el diseño de las estrategias.

intercambio y difusión de conocimiento en la DSC; considerando neutralizar o eliminar en un mediano plazo aquellos factores con influencia negativa o desfavorable y aprovechar las oportunidades que brindan los facilitadores del conocimiento. Estos son:

Fortalecimiento del aprendizaje institucional. Importancia del aprendizaje en la organización para fortalecer las competencias de los funcionarios, generar cambios en el comportamiento individual y colectivo, y desarrollar y optimizar nuevos productos y servicios por parte de la entidad; como resultado de la interacción tanto al interior de la entidad como con sus grupos de valor, y de los conocimientos y habilidades adquiridos de la experiencia. (DAFP, 2020b).

Construcción de redes de aprendizaje. Las experiencias adquiridas de los funcionarios, el conocimiento de los expertos que se gesta en el área y que se moviliza hacia el aprendizaje institucional, será reforzado por la apertura de espacios de participación, cooperación y colaboración abierta, en comunidades y redes de práctica virtuales o presenciales con recursos innovadores que sirvan de vínculo social e intercambio de formación, preparación y perfeccionamiento del conocimiento. Toma como base fundamental la confianza, colaboración y comunicación efectiva y asertiva entre los participantes, las que según Sloep y Berlanga (2011) desempeñan un papel central en la generación de escenarios de aprendizaje significativo y social.

Participación y colaboración del talento del servidor público. El talento humano como eje central del MIPG, es indispensable para materializar todos los procesos de conocimiento que se gesten en la entidad, por cuanto es a través de sus competencias y saberes, su especialización y perfeccionamiento que se le facilita la gestión y el logro de los objetivos (DAFP, 2020a). En consecuencia, es fundamental aprovechar y desarrollar la capacidad y competencia de los funcionarios en el ámbito de metodologías para el intercambio, aplicación y comunicación de conocimientos, utilizando

las vías de colaboración y las herramientas tecnológicas en las actividades de formación, de manera que se generen productos de calidad. Para la clara definición de este criterio, se han tenido en cuenta facilitadores como la infraestructura y herramientas tecnológicas robustas que soportan los procedimientos de conocimiento explícito, la alta posibilidad de que los funcionarios documenten y transfieran las experiencias y prácticas laborales, y los niveles de autocapacitación.

Planeación del sistema de compensación y medición. Para fomentar un contexto que facilite a los funcionarios la oportunidad de compartir lo que saben, las entidades públicas deben responder a uno de los retos que enfrentan actualmente: fortalecer el ejercicio del conocimiento y la innovación mediante estímulos para el recurso humano. De lo anterior se deduce que los procesos de compartir y difundir conocimiento reclaman la necesidad de tener en cuenta factores facilitadores de la motivación entre los miembros de la entidad para contribuir al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. De acuerdo con Camelo *et al.* (2009), el grado en que las personas de una organización aplican y comparthen sus conocimientos se relaciona positivamente con facilitadores motivacionales como el compromiso afectivo para movilizar el aprendizaje individual hacia el uso colectivo. El conocimiento tiene un alto componente actitudinal, voluntario y de vocación personal, de lo que deriva la importancia de destacar y reconocer al funcionario público su aporte y disposición para favorecer el intercambio de información permanente y fomentar los comportamientos de compartir conocimiento a largo plazo.

Gobernanza y gestión del talento humano. Aun cuando la administración pública es dinámica, compleja y estricta en la aplicación de la ley, y las decisiones finales corresponden al legislador, en un mediano plazo tendrán que readaptar, redefinir o rediseñar dentro del marco normativo legal, los tradicionales instrumentos de gestión estratégica del talento humano al nuevo contexto político-administrativo. Es por tanto, que el talento humano como

dimensión central del MIPG que guarda un nexo e interacción directa con la GC (DAFP, 2019), no puede caminar ajena a los nuevos modelos de formación del servidor público y las tendencias e instrumentos de fuerza que caracterizarán en términos de eficacia y eficiencia la demanda de servicios que tendrá que atender la administración tributaria.

Considerando lo anterior, cada uno de los criterios definidos contempla una planeación que incluye un objetivo, acciones, propuestas, OKR y resultados clave, que permiten desarrollar cada estrategia propuesta (ver Tabla 4 a la Tabla 8).

Lineamientos para la ejecución de acciones del eje cultura de compartir y difundir - Dirección

Una aproximación a la estrategia es el establecimiento de directrices específicas para ejecutar las acciones que se desarrollarán en el marco del fortalecimiento del *eje de la cultura de compartir y difundir* y que se encuentran alineadas con la planeación estratégica de la DIAN. Aquí el fortalecimiento de su aprendizaje organizacional depende del comportamiento de los indicadores que miden el pilar de transformación del talento humano y que se desarrolla mediante tres objetivos estratégicos relacionados con la GC, estos son: consolidar el sistema de innovación y gestión del conocimiento, atraer y retener el mejor talento humano y consolidar una cultura basada en el liderazgo ético. La Figura 2 muestra cómo la alineación de elementos de GC con los objetivos estratégicos movilizan el conocimiento hacia el fortalecimiento y apropiación del aprendizaje institucional.

Articulación de los elementos que orientan la ejecución de las acciones de conocimiento

En el marco de aplicación del MIPG, el objetivo que se persigue con la implementación de la GC en las entidades públicas es generar valor público a partir del fortalecimiento del aprendizaje

Tabla 4
Fortalecimiento del aprendizaje institucional.

Objetivo línea 1	Impulsar la formación y generación de conocimiento en el área como instrumento de desarrollo del aprendizaje institucional.
Acción 1.1	Armonizar e integrar el conocimiento que posee el servidor público con el entorno académico y el personal nuevo con el objeto de captura de la experiencia adquirida y su reutilización, en función de las necesidades del servicio que se presta al ciudadano.
Propuesta 1.1	Diseñar el programa Líderes del Conocimiento como estrategia de apoyo al objetivo estratégico “ <i>Consolidar el sistema de innovación y gestión del conocimiento</i> ”.
OKR	Crear en el primer semestre las primeras secciones del banco de conocimientos e ideas denominadas caso de éxito, buenas prácticas y lecciones aprendidas
Resultados clave	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar a 5 funcionarios de la dirección seccional para conformar el Equipo Transversal de Gestión del Conocimiento, • Convocar a 5 funcionarios de la dirección seccional para formar los líderes de conocimiento. • Los líderes de conocimiento diseñan un programa de entrenamiento de buenas prácticas en el puesto de trabajo. • El 90% de los funcionarios participa de la creación del repositorio de lecciones aprendidas del área. • El 100% de los jefes de la DSC conforman la red social de conocimientos denominada REDIAN

Nota. Esta tabla es un ejemplo de la propuesta.

Tabla 5
Construcción de redes de aprendizaje.

Objetivo línea 2	Crear una visión compartida de los saberes y aprendizajes que se generan y aplican en la DSC.
Acción 2.1	Crear un entorno virtual y/o presencial compartido que fomente el intercambio de experiencia, la participación, y el aprendizaje colaborativo de todos los miembros del área para generar nuevos conocimientos.
Propuesta 2.1	Fortalecer la comunicación informal a través de la creación de un nuevo espacio de participación e interacción, centrado en los participantes.

Tabla 5. Cont.

OKR	Crear en el primer trimestre la comunidad de aprendizaje
Resultados clave	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar un 90% de participación de los funcionarios en los espacios de intercambio y reflexión virtual y presencial denominados Espacios para conversar, para cocrear y para compartir. • Crear e implementar un directorio electrónico de conocimiento en el primer semestre del año.

Nota. Esta tabla es un ejemplo de la propuesta.

Tabla 6

Participación y colaboración del talento del servidor público.

Objetivo línea 3	Implementar medidas innovadoras para aprovechar el valor de los conocimientos generales que aportan los funcionarios en forma voluntaria
Acción 3.1	Desarrollar la capacidad y habilidad del funcionario, integrando la práctica de compartir y difundir como una forma natural de trabajar.
Propuesta 3.1	Integrar a la estrategia del PIC actividades de desarrollo de habilidades prácticas en GC y recursos motivacionales.
OKR	Actualizar la plataforma OPEN LMS (antes Territorio DIAN)
Resultados clave	<ul style="list-style-type: none"> • Agregar a la plataforma OPEN LMS herramientas innovadoras de gestión del aprendizaje (elementos de gamificación, de discusión y trabajo colaborativo, micro aprendizaje SCORM, biblioteca de cursos) • Analizar cada trimestre el tráfico de la plataforma para identificar la brecha de habilidades y las necesidades de capacitación. • Programar 1 hora diaria laboral para que los empleados expertos que se van expertos creen y gestionen un micro curso LMS.

Nota. Esta tabla es un ejemplo de la propuesta.

Tabla 7

Planeación del sistema de compensación y medición.

Objetivo línea 4	Fortalecer las iniciativas y actividades de GC mediante la integración y aprovechamiento de herramientas de medición e incentivos y compensaciones institucionales.
Acción 4.1	Vincular integralmente al sistema de evaluación el análisis, recopilación y retroalimentación de los resultados institucionales.
Propuesta 4.1	Identificar oportunidades de generación de nuevos conocimientos e información para el desarrollo de nuevos incentivos o compensaciones mediante los resultados de la evaluación del desempeño.
OKR	Implementar al 100% el nuevo Plan Institucional de Capacitación.
Resultados clave	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar en un 30% la tasa de participación en las actividades de capacitación del nuevo PIC. • El 100% de los directivos participan del programa de aprendizaje continuo para el fortalecimiento de las habilidades blandas y competencias gerenciales. • Los colaboradores entregan trimestralmente un feedback grupal del directivo de área sustentado en tres condiciones: fomento al crecimiento personal, valoración del trabajo diario y manejo de la inteligencia emocional para tratar con los funcionarios. • Los jefes entregan un feedback trimestral sobre el impacto de las capacitaciones en el área de trabajo y su relación con la eficiencia de la operación del área. • Crear para el bimestre del año el primer borrador de los OKR de GC que se integrarán en la evaluación del desempeño • Desarrollar el 100% del programa de incentivos y salario emocional.

Nota. Esta tabla es un ejemplo de la propuesta.

organizacional, lo cual implica entre otros, el desarrollo y promoción de la cultura de compartir y difundir. Por consiguiente, plantear propuestas de valor que incluyan estrategias flexibles, es esencial para que el aprendizaje y el conocimiento sea un elemento transversal en la DIAN, de allí que sea necesario establecer orientaciones claras y coherentes con la planeación institucional, mediante la interacción sinérgica de los criterios, medición,

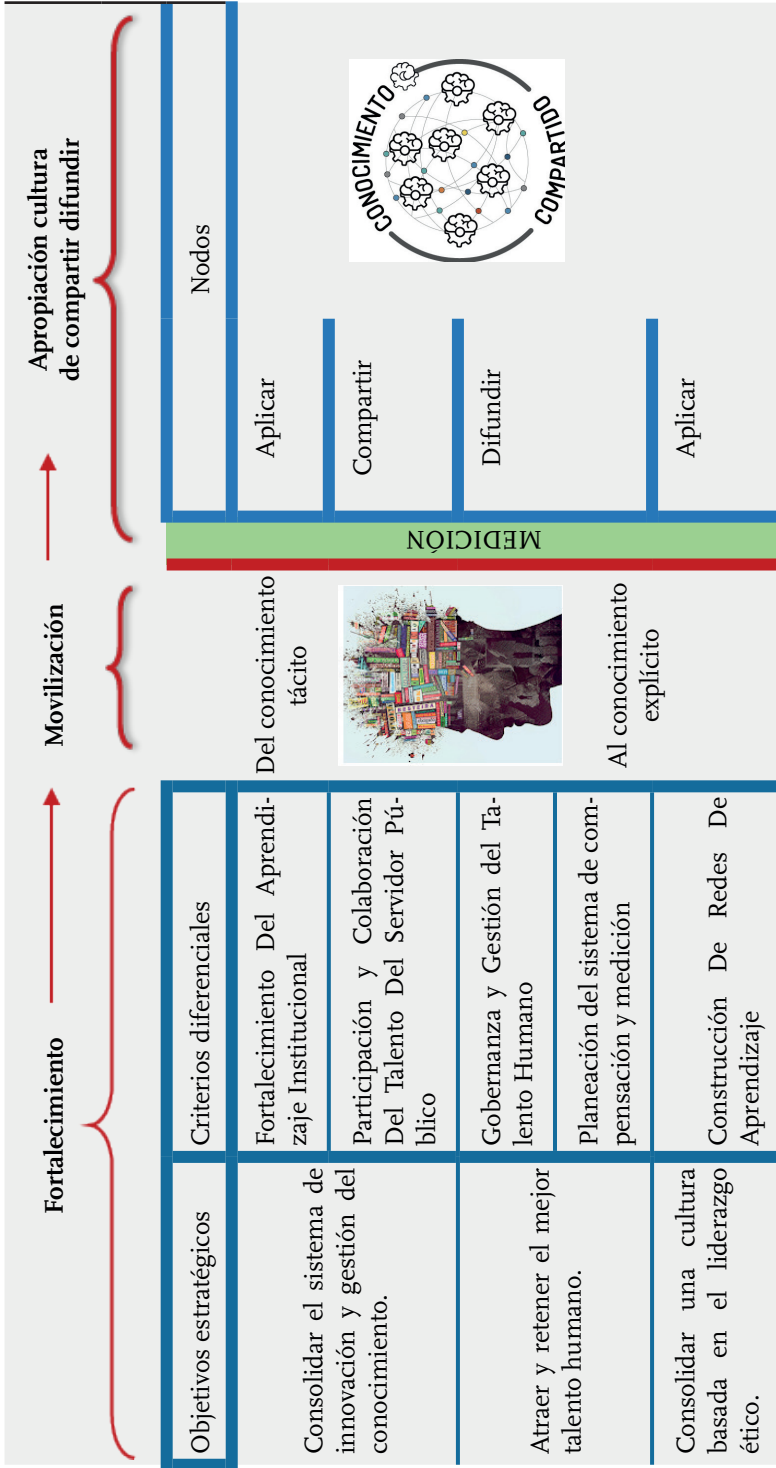
Tabla 8
Gobernanza y gestión del talento humano.

Objetivo línea 5	Apoyar a la entidad a lograr una mayor adaptabilidad para aprovechar e institucionalizar el intercambio de experiencias y conocimientos.
Acción 5.1	Proponer iniciativas de aplicación en el nodo de la cultura de compartir y difundir conocimiento y que sean parte integrante en la institucionalización de una cultura organizacional orientada al aprendizaje.
Propuesta 5.1	Implementar técnicas de intercambio, transferencia y difusión de conocimiento a través de acciones innovadoras.
OKR	Implementar el esquema cultura de compartir y difundir conocimiento para documentar y optimizar el conocimiento implícito entre los funcionarios
Resultados clave	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar y divulgar el lineamiento de GC durante el primer semestre del año. • Incrementar en 4.5 en una escala de 0 a 5 el índice de satisfacción del funcionario frente a las nuevas actividades de conocimiento desarrolladas durante el primer cuatrimestre. • Entregar durante el primer semestre del año, la guía cultura de aprendizaje continuo. • Hacer una mejora o feedbacks cada semestre del año, a las actividades para compartir el conocimiento a partir del impacto de los resultados de la evaluación del desempeño, el PIC y las PQSR.

Nota. Esta tabla es un ejemplo de la propuesta.

procesos, personas, tecnología y comunicación, donde se consolidan las redes de enseñanza - aprendizaje y se desarrolla la visión estratégica de comunicación del conocimiento de la entidad (DAFP, 2020a, p. 58). Es así como la articulación de todos los elementos deriva en la Figura 3, la cual representa el esquema integrador de los cinco elementos que movilizan y orientan las acciones encaminadas a contribuir al fortalecimiento del *eje cultura de compartir y difundir* en la DSC de la DIAN Palmira. Muestra cómo se complementan para orientar la ejecución de las diferentes acciones de compartir y difundir.

Figura 2
Integración de los objetivos estratégicos con los elementos de GC.



Nota. Elaboración propia.

Figura 3

Esquema cultura de compartir y difundir conocimiento en la DSC - DIAN Palmira.



Nota. Elaboración propia.

A continuación se explica cada elemento.

Personas. Es el elemento central para propiciar y materializar el ejercicio de la cultura de compartir y difundir conocimiento, siendo el componente que hace posible que se genere sinergia entre los demás elementos de la estructura. Juega un rol fundamental en los procesos de formación y capacitación, los que son determinantes en el desarrollo de las competencias, capacidades y aprendizaje del servidor público. Es esencial porque de manera colaborativa, es quien propicia el logro de los objetivos estratégicos y la mejora continua en las entidades públicas. Responde a las preguntas ¿quién lo hace? y ¿quién es el destinatario?

Procesos. En la definición de la estructura son los que establecen el flujo de la información transformándola en conocimiento, a partir del movimiento organizado entre los tres nodos del doble ciclo de conocimiento establecido por Función Pública: compartir,

aplicar y difundir. Responde a las preguntas ¿cómo se hace? y ¿en dónde se hace?

Criterios. Orientan las prácticas de compartir y difundir el conocimiento hacia la identificación de formas alternativas y aplicación de herramientas en términos de GC. Hace referencia a las actividades estratégicas que dan respuesta a las características específicas y formas en que el conocimiento se transfiere y divulga en la DSC de la DIAN. Este componente responde a las preguntas ¿qué hacer para conseguir? ¿para qué sirve? ¿por qué es importante?

Tecnología. Es el complemento en los procesos de compartir y difundir conocimiento pues, favorece y soporta la captura de los datos y el análisis de la información, y facilita la transferencia, difusión y fluidez del conocimiento explícito en la entidad (Camelo *et al.*, 2009, p. 139). La tecnología brinda la oportunidad a las entidades de codificar el conocimiento tácito, almacenarlo y distribuirlo como conocimiento explícito de forma ágil, eficiente y eficaz. Responde a la pregunta ¿qué herramientas usar?

Medición. Es esencial en el seguimiento a la iniciativa estratégica, para asegurar el ajuste, control y cumplimiento de sus objetivos. Los resultados de la métrica, además de indicar los avances y las oportunidades de mejora del *eje cultura de compartir y difundir conocimiento*, serán evaluados en términos de su contribución, progreso y efectividad en los objetivos estratégicos que hacen parte del pilar estratégico Transformación del Talento Humano. Este componente busca evaluar el funcionamiento de la iniciativa y por ello responde a la pregunta ¿cuánto es su progreso?

Comunicación. Es una herramienta inherente, útil y necesaria, puede llegar a detener, anular o movilizar un proceso de GC siempre que la comunicación interna sea correctamente planificada y gestionada; ello, además de proporcionar información eficiente y transparente promueve entre los servidores públicos el sentido de pertenencia, confianza y visión compartida. Dado que es un proceso continuo, permanente y circular, su importancia

radica en lograr la participación y corresponsabilidad de todas las personas para movilizar el aprendizaje y la transferencia de conocimiento y hacer posible la promoción de la cultura de compartir y difundir.

Conclusiones

Grosso modo se realizó un recorrido de tres etapas: un diagnóstico cualitativo que permitió identificar con mayor precisión el contexto estudiado y establecer la madurez del eje de la cultura de compartir y difundir; la definición de una guía de acciones como hoja de ruta con la finalidad de dar respuesta a las exigencias institucionales que demanda compartir y difundir conocimiento; por último y de forma complementaria, la articulación efectiva de elementos como personas, procesos, tecnología, criterios, comunicación y medición, que promueven la liberación de conocimiento y son útiles para minimizar las brechas en los nodos aplicar, compartir y difundir, y así fortalecer el aprendizaje organizacional.

El desarrollo de la etapa de diagnóstico permitió adquirir un mayor y mejor entendimiento de los recursos de conocimiento tácito existentes en el área, lo cual facilita su uso racional siempre que se aplique una gestión planificada, que responda tanto al impacto de la nueva administración pública como a la demanda de servicio ciudadano futuro. Cuando se realiza un adecuado diagnóstico, la toma de decisiones se basa en elementos más contextualizados, buscando acercarse a lo deseado y a lo que refiera la perspectiva del contexto actual, siempre que se encuentren alineados con la planeación institucional.

Definir el grado de madurez de la cultura de compartir y difundir desarrollado en la DSC e identificar las principales formas y características en las que el conocimiento se transforma en los nodos aplicar, compartir y difundir, ayudó constituir un punto de partida relevante para proponer acciones de conocimiento que permitan crear el contexto adecuado para facilitar los comporta-

mientos de compartir y difundir, optimizar el proceso para gestionar el conocimiento y consolidar una cultura del conocimiento efectiva. En efecto, en la búsqueda de acciones de conocimiento se logra identificar como propuesta de mejora, 5 criterios enfocados en: el fortalecimiento del aprendizaje institucional, construcción de redes de aprendizaje, participación y colaboración del talento humano, planeación del sistema de compensación y medición, gobernanza y gestión del talento humano. Estos aspectos incluyen valiosas actividades y herramientas para movilizar el desarrollo de la capacidad de aprendizaje individual hacia el rendimiento de los equipos de trabajo y el fortalecimiento de aspectos de comunicación y pensamiento estratégico.

Lo anterior permitió identificar importantes prácticas para favorecer el aprendizaje institucional y fortalecer los mecanismos de compartir conocimiento, como: institucionalizar espacios de conocimiento en ambientes formales e informales mediado por la interacción y comunicación de equipos de trabajo; redefinición de las temáticas del PIC y el esquema de formación, enfocándose en la gestión por competencias, problemas y aprendizaje activo; incorporar instrumentos de reconocimiento y compensación como: salario emocional, flexibilidad de espacios de comunicación, adaptación de los procesos de formación, sistemas efectivos de promoción interna y promoción del empleo público.

En la etapa de dirección de las acciones que contribuyen al fortalecimiento de la cultura de compartir y difundir, se complementa la estrategia, con la interacción de seis elementos claves: personas, procesos, tecnologías, medición, criterios y comunicación. Al articular y dinamizar estos elementos se generan ambientes de confianza y se da la aplicación, intercambio y difusión de conocimientos. El esquema integrador debe verse como una herramienta de mejora continua y retroalimentación constante que permite el refinamiento del aprendizaje en la organización.

Todo lo anterior implica que, en función de las realidades del contexto actual, como la expansión de la tecnología y los nuevos

enfoques de la administración pública, la DIAN como entidad que gestiona un alto volumen de conocimiento, continuará experimentando cambios, que le llevarán a requerir nuevas estrategias de conocimiento para responder con eficiencia ante sus grupos de interés, por lo que en el mediano plazo la estrategia planteada en este estudio debe ser objeto de seguimiento y retroalimentación constante, pues tanto el conocimiento tácito como el explícito deben adaptarse a las transformaciones organizativas y los retos del futuro.

Por ello, es necesaria la implementación de la estrategia de GC en el contexto de la DSC y posteriormente ampliar el estudio al contexto nacional, con el fin de medir el desempeño de las herramientas propuestas e identificar oportunidades de mejora de la estrategia. Dado que no es posible generalizar los resultados de la investigación, es importante ampliar el estudio hacia los ejes: generación y producción, herramientas de uso y apropiación, analítica institucional, para obtener una visión integral de la GC de la DIAN. Igualmente, convendría ampliar la investigación al área de recursos humanos, para identificar formas innovadoras de facilitar y promover los procesos de GC desde el campo de la gestión por competencias, sistemas de provisión, compensación y retributivo. En pos de una administración tributaria mayormente dinámica e integradora, es importante profundizar sobre líneas de investigación focalizadas en las estrategias de recurso humano y su relación con la GC, y cómo los estilos de liderazgos en la DIAN se asocian positiva o negativamente con la cultura de compartir y difundir.

Discusión

Afrontar los procesos formales de GC conlleva a la adopción gradual de medidas estratégicas que buscan resolver los interrogantes de los servidores respecto a: “¿Cómo estar actualizado en

su campo de profesión? ¿Cómo aprovechar la experiencia de los demás? ¿Dónde encontrar el conocimiento que necesita en su cotidianidad? ¿Cómo organizar toda la información y el conocimiento que tiene y recibe?” (Ruiz *et al.*, 2011, p. 61). Por ello, y en sintonía con los aspectos claves a tener en cuenta en la implementación de la GC basada en MIPG, realizado por Galindo Arévalo (2019) y DAFP (2020a), el diagnóstico de la DSC ha permitido determinar el estado de avance en el que se encuentra la cultura de compartir y difundir el conocimiento, y presenta un panorama de las oportunidades y fortalezas que tiene el área para llegar al estado deseado; que en un entidad técnica y especializada e intensiva en conocimiento como lo es la DIAN, significa llegar a un nivel muy alto de madurez. Lo que se constituye en un punto de partida necesario en la toma de decisiones para proponer iniciativas, estrategias y planes de acción que contribuyan al desempeño efectivo de este eje y apoye el desarrollo y fortalecimiento del MIPG.

En este caso, las estrategias que se gesten deberán estar enfocadas a la adopción de algunos de los factores considerados por Galindo Arévalo (2019) y Camelo *et al.* (2009), como facilitadores de los procesos de compartir conocimiento. Por lo que se contemplan factores motivacionales y de oportunidad como: el compromiso afectivo institucional ligado a la motivación de los funcionarios a compartir lo que saben, además de ser la herramienta para que se ejecuten mejoras en un programa de formación que permita el desarrollo del conocimiento del área y sistema de incentivos basados en las relaciones del equipo de trabajo. Frente a estos aspectos, los servidores infieren que la organización no ha desarrollado un espacio común de conocimiento adecuado, sea presencial o virtual que permita la generación de nuevas y originales ideas, movilice el flujo de aprendizaje y refuerce el stock de conocimientos al interior del área; y, por lo tanto, ante esta característica de alta implicación negativa, carecen del tiempo necesario para propiciar esas interacciones entre el conocimiento

explícito y el tácito. Esto en concordancia con lo que plantean Acosta *et al.* (2014).

Por tal motivo, es necesario considerar prácticas hacia la creación y transferencia de conocimiento, lo que proporcionará mejores niveles de productividad; en relación con lo expuesto por Hernández y Ferreira (2019) se propuso agregar prácticas como: *mentoring*, *mini jobs*, espacios de socialización REDIAN, cooperación y alianzas con expertos, y la integración de la academia, la DIAN y la sociedad a través del Núcleo de Apoyo Financiero institucionalizado por la entidad. Adicional a esto, es importante tener en cuenta que en los procesos de GC también es necesario apoyarse en el uso de la tecnología de la información y la comunicación, para facilitar los procesos de creación, transferencia y registro de conocimiento (Hernández y Ferreira, 2019).

En este sentido, los resultados parecen apoyar el grado de importancia de las redes de comunicación mediadas por la interacción social diaria, porque a través de la socialización y el intercambio de aprendizajes formales o informales logran difundir su conocimiento y generar uno nuevo, pues aun cuando el contexto actual esta mediado por nuevas tecnologías existe una orientación a que permanezcan los espacios de interacción entre las personas, tal como lo planteó en su momento Choo (1998).

Referencias

- Acosta, J. C., Zárate, R. A. y Fischer, A. L. (2014). Ba: espacios de conocimiento, contexto para el desarrollo de capacidad de innovación. Un análisis desde la gestión del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 76, 44-63. <https://doi.org/10.21158/01208160.n76.2014.797>
- Aguilar, L. F. (s. f.). La gestión del conocimiento en la administración pública: *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/GC-AP-Aguilar-jul2020-INAP-ES.pdf>

- Betancur, B. R. y Orbes, J. A. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión de conocimiento para el grupo de auditoría tributaria II de la división de gestión de fiscalización de la DIAN seccional Cali* [Tesis de Maestría, Universidad del Valle]. <http://hdl.handle.net/10893/9998>
- Cahui, Y. y Gonzales, R. (2015). *Guía de implementación de gestión del conocimiento usando medios sociales en una entidad de administración tributaria*. [Tesis de Maestría. Universidad de San Martín de Porres] Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/2007>
- Camelo, C., García, J. y Sousa, E. (2009). Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13(42), 113-150. [http://dx.doi.org/10.1016/S1138-5758\(10\)70005-0](http://dx.doi.org/10.1016/S1138-5758(10)70005-0)
- Choo Chu, W. (1998). *La organización inteligente*. Oxford University Press.
- Cifuentes, D. C. (2019). *Propuesta de estrategia para la implementación de la política de gestión de conocimiento y su articulación con la política de gobierno digital en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público*. [Tesis de Maestría, Universidad Externado de Colombia]. <https://bdigital.uxternado.edu.co/handle/001/2485>
- Contreras, F. y Tito, P. (2013). *La gestión del conocimiento y las políticas públicas*. Universidad María Auxiliadora. <https://core.ac.uk/download/pdf/20057455.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2019). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (anexos)*. <https://acortar.link/gygeditores300920241>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020a). *Lineamiento técnico de la gestión del conocimiento y la innovación*. Dirección de Gestión del Conocimiento.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020b). *Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 - 2030*. Departamento Administrativo de la Función Pública.
- DIAN (2019). *Institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano. Escuela de impuestos y aduanas nacionales* (Vol. 1). <https://www.dian.gov.co/EscuelaDIAN/ProyectoEducativoInstitucionalIETDH-EIAN.pdf>

- Fernández, C., Baptista, P., y Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill.
- Franch León, K. (2023). Estrategia de gestión del conocimiento: una alternativa frente a la fluctuación laboral. Caso de estudio: Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT). COFIN Habana, 15 (Especial). <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/603>
- Galindo Arévalo, L. V. (2019). Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia. *SIGNOS - Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(1), 181-197. <https://doi.org/10.15332/24631140.5428>
- Hernández, B. E. y Ferreira, M. A. T (2019). Gestão do conhecimento em empresas que adotam o teletrabalho na Colômbia. *ENANCIB*, 24(2).
- Jurado-Zambrano, D. y Valencia, S. M. (2021). Gestión del conocimiento: caso de una entidad del sector público colombiano. *Revista Tendencias*, 22(2), 130-156. <https://doi.org/10.22267/rtend.212202.171>
- López, E. S. y Pérez, Á. A. J. (2017). La gestión del conocimiento en la nueva economía. *Contextualizaciones Latinoamericanas*, 0(17), 1-13.
- Medina, D., Nogueira, D., Medina, A., Medina Y. y El Assafiri, Y. (2018). Modelo conceptual para la gestión del conocimiento mediante observatorio. *Ingeniería Industrial*, 39(3), 283-290. https://www.researchgate.net/publication/331010433_Modelo_conceptual_para_la_gestion_del_conocimiento_mediante_el_observatorio
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford University Press.
- NU.CEPAL.ILPES, Catalán, E. y Peluffo, M. B. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. *Boletín del Instituto ILPES* n.º 10. <https://hdl.handle.net/11362/9936>
- Pérez, A. y Urbáez, F. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(10), 201-227. <https://doi.org/10.21933/j.edsc.2016.10.181>
- Ruiz, I., Aguilar, M., García, M., González, Á., Vega, D. y Velandia, A. (2011). Aproximación teórica a la planeación estratégica de recursos humanos en el sector público. *Administración & Desarrollo*, 39(54), 47-66. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3896088>

Sloep, P. y Berlanga, A. (2011). Redes de aprendizaje, aprendizaje en red. *Revista Comunicar*, 19, 1-62. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3916/C37-2011-02-05>

Vallejo, C. M. (2018). *Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento*. https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34518769

CAPÍTULO 7

Formulación de un plan de acción que permita contrarrestar las debilidades y mantener las fortalezas del clima organizacional, satisfacción laboral y servicio al cliente en un centro de diagnóstico automotor de la ciudad de Palmira

Orlando Enrique Acuña Hernández¹

Bryan F. Salcedo-Moncada²

Resumen

Esta investigación planteó como objetivo reconocer cuáles son las debilidades y fortalezas en el Clima Organizacional, satisfacción laboral y servicio al cliente en un Centro de Diagnóstico Automotor para formular un plan de acción que permita contrarrestar las primeras y mantener las segundas. Para dar cumplimiento a los objetivos se definió una ruta metodológica cuantita-

1 Administrador de empresas - Especialista en Gerencia de Proyectos - Magíster en Administración de Empresas - Magíster en Gerencia de Proyectos; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: orlando.acuna@upb.edu.co - ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7286-0805>

2 Ingeniero Industrial - Magíster en Ingeniería - [Docente, director de la Facultad de Ingeniería Industrial]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: bryan.salcedo@upb.edu.co - ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4240-8971>

tiva, para la cual se aplicaron tres instrumentos con una escala de medición tipo Likert.

Palabras clave: clima organizacional, satisfacción laboral, servicio al cliente, gestión humana en los proyectos, plan de acción.

Abstract

This investigation raised the objective of recognizing what are the weaknesses and strengths in the Organizational Climate, job satisfaction, and customer service in an Automotive Diagnostic Center to formulate an action plan that allows counteracting the first and maintaining the second. To comply, a quantitative methodological route was defined for the objectives, for which three instruments were applied with a Likert-type measurement scale.

Keywords: organizational climate, job satisfaction, customer services, and human project management.

Introducción

Los Centros de Diagnóstico Automotores (CDA) son entidades de carácter público o privado, autorizadas mediante la Ley 1383 de 2010 para emitir el certificado técnico-mecánico (Congreso de Colombia, 2010), el cual es el documento que cumple con indicaciones del Ministerio de Transporte y hace constar que durante la revisión, teniendo en cuenta la Norma Técnica NTC 5385 (Icontec, 2014), el vehículo automotor es adecuado desde el punto de vista técnico para transitar de forma segura, también posibilita certificar que el vehículo cumple con las condiciones mínimas para no influir negativamente en el ambiente.

Bajo esta dinámica, el cliente interno cumple un papel fundamental al convertirse en el primer contacto con el cliente externo que se acerca al CDA con su vehículo para solicitar el servicio de revisión técnico-mecánica. Este acercamiento puede marcar la

diferencia para que el cliente decida o no tomar los servicios con el CDA por primera vez y repetir la experiencia o por el contrario, busque satisfacer sus expectativas y necesidades en uno de los tantos que existen para otorgar el respectivo certificado.

Desde este enfoque, se infiere que en un sector altamente competitivo el Clima Organizacional puede hacer la diferencia para el éxito y las acciones que ayuden a la retención del personal, pueden marcar la diferencia para que el empleado fortalezca valores de pertenencia, compromiso, entusiasmo y motivación por su labor que repercuten positivamente en la satisfacción de cliente externo al mantener altos estándares de calidad en el servicio.

En esta perspectiva, Sotelo y Figueroa (2017), reconocen que hay evidencia de una relación entre el Clima Organizacional, calidad en el servicio y por tanto satisfacción del cliente. Asimismo, Pupo *et al.* (2017), reconocen que existe una relación estadísticamente significativa entre los constructos de clima y satisfacción laboral. Como resultado, prestar atención al Clima Organizacional es uno de los aspectos más importantes en las empresas por sus efectos en el desempeño del talento humano. El trabajo en ambientes agradables, con condiciones óptimas en relaciones, estilo de dirección, entorno físico, materiales y medios conducen a una mayor productividad y escenarios favorables para la retención de los empleados. Por el contrario, no realizar una valoración y considerar subjetivamente que el entorno laboral está en un buen nivel, puede ser la causa del ausentismo, rotación del personal, mal servicio al cliente y/o baja productividad, que llevan a los trabajadores a replantear su situación y pensar en un cambio. En cuanto a la rotación, Barrantes González (2017) demostró que existe una influencia significativa entre el clima y la rotación, reiterando aún más la necesidad de un buen Clima Organizacional por sus efectos en el desempeño.

A pesar de los diferentes enfoques teóricos que comprueban que el estudio del Clima Organizacional es esencial en toda empresa, algunos gerentes lo desconocen o se muestran indiferentes

a su análisis restándole importancia y condenándose a un eminente fracaso empresarial si el estilo de dirección no contribuye a motivar al personal. Existe además, como lo explican López y García (2016), líderes presenciales, con enfoques de acompañamiento, pero con directrices repetidas de los jefes que los dirigen a ellos.

Problema

Llevar a cabo la presente investigación le permitirá al CDA de la ciudad de Palmira reconocer cuáles son las debilidades y fortalezas en el Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y servicio al Cliente, para formular un plan de acción que permita contrarrestar las primeras y mantener las segundas. Un buen Clima Organizacional en el CDA es primordial por la responsabilidad frente a las altas tasas de accidentalidad que en su mayoría tienen involucradas motos, además porque en la ciudad existe una gran competencia por este mercado (CDA Los Libertadores, Servimotos CDA, CDA de Palmira Ltda., CDA de Llanogrande Ltda.), que hacen necesario que la gerencia esté constantemente en la búsqueda de ventajas competitivas que le ayuden a permanecer o mantener una cuota de mercado aceptable para el logro de los beneficios esperados.

Al ser iniciativa del gerente del CDA de Palmira como observador y participante en el estudio del clima organizacional, satisfacción laboral y servicio al cliente, se logra una de las principales características de éxito en el estudio y formulación de estrategias para las acciones de mejora, el compromiso de la alta dirección, convirtiendo la investigación en un caso práctico aplicado que ayudará al CDA de Palmira a intervenir los factores para generar una ventaja competitiva centrada en la retención del cliente interno, el desarrollo del talento humano y el fortalecimiento de una cultura organizacional centrada en valores de empatía, trabajo en equipo, compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia.

Lo anterior bajo la perspectiva de Project Management Body of Knowledge (PMBOK) o estándar para la gestión de proyectos en cualquier área, centra el tema del liderazgo reconociéndolo como una competencia que un gerente de proyectos debe asumir, la cual prima por su capacidad para tratar con las personas, resolver conflictos, guiar y motivar equipos o individuos hacia los objetivos establecidos (Project Management Institute, 2017). Cobra relevancia el conocimiento del talento humano, su gestión, evaluación y el uso de herramientas para llevar a cabo iniciativas que mejoren la comunicación y fomenten el trabajo productivo (Canossa Montes, 2022).

Metodología

La investigación se delimitó bajo una ruta metodológica cuantitativa caracterizada por obtener información de componente cuantitativo, definido por la aplicación de tres cuestionarios medidos bajo una escala tipo Likert. Se llevó a cabo, en el 2019, dos encuestas con los instrumentos EDCO (Escala de Clima Organizacional) y Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, seleccionando el total de la población (15 trabajadores) del Centro de Diagnóstico Automotor de la ciudad de Palmira para su aplicación. Así mismo, se llevó a cabo el análisis de los resultados de la encuesta 2018 y 2019 aplicada por la empresa sobre servicio al cliente que permitieron hacer un diagnóstico de la situación para obtener información y expresar los resultados en frecuencias absolutas y relativas.

La información cuantitativa se analiza a través del software estadístico SPSS v21, en el cual se realiza la tabulación de cada una de las encuestas por fila y en las columnas las variables según las opciones marcadas por el personal.

La encuesta de CO presenta un alfa de Cronbach de 0,838 y el de satisfacción laboral 0,866, resultados que los hacen confiables para su aplicación, mientras que la encuesta de servicio al cliente

corresponde a un formato que la empresa aplica periódicamente para obtener información sobre la percepción de los usuarios sobre el servicio.

El componente cualitativo se refleja con la deducción de las acciones que responden a los hallazgos cuantitativos y que se confrontaran con la cercanía del investigador con la población estudiada, permitiendo definir las actividades del plan de acción.

Fuentes de información

Para las fuentes primarias se cuenta con la observación, la observación participante y la encuesta (Méndez, 2006), por tanto, las fuentes primarias de la presente investigación son:

- Gerente General del CDA quien lleva a cabo la observación participante.
- Personal que labora en el CDA en el momento de aplicar el instrumento de recolección de información.

Mientras que las fuentes secundarias de la presente investigación obedecen a libros que ayuden a la construcción del marco teórico, artículos en revistas especializadas y tesis y proyectos en repositorios universitarios.

Población y muestra

La población se conforma por los 15 empleados que laboran en el CDA de Palmira con contrato a término indefinido: 1 Gerente, 1 Coordinador Administrativo, 1 Responsable de Sistema de Gestión, 2 Directores Técnicos, 4 Auxiliares Administrativas y 6 Inspectores de Línea. Por otra parte, para la muestra se selecciona la totalidad de los empleados de la CDA a excepción del Gerente y el Coordinador Administrativo por ejercer los cargos de dirección y manejo. Los jefes no se incluyen porque el Clima Organizacional mide la relación de los trabajadores con ellos en la dimensión estilo de dirección.

Escala de Clima Organizacional EDCO

Se aplica a un total de 15 trabajadores del CDA la Escala de Clima Organizacional (EDCO), instrumento validado por diversas investigaciones (Carballo *et al.*, 2015; Llerena Idrobo, 2015; Virgili, 2017) y diseñado en Colombia por Acero *et al.* en 1997.

EDCO analiza ocho dimensiones a través de 40 afirmaciones que pueden calificarse a través de una escala de Likert de 5 opciones de calificación: 1, nunca; 2, muy pocas veces; 3, algunas veces; 4, casi siempre; 5, siempre. De tal manera que el puntaje mínimo será de 40 puntos y el máximo de 200, permitiendo clasificar el clima organizacional en una escala de alto (148 a 200 puntos), medio (94 a 147 puntos) y bajo (40 a 93 puntos). Ver anexo Valoración de dimensiones de acuerdo con el instrumento EDCO: <https://bit.ly/4cYM29Y>

Las ocho dimensiones del instrumento EDCO permiten valorar características específicas en las subescalas: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos.

Cuestionario de satisfacción laboral S20/23

Para obtener la información sobre satisfacción laboral en el CDA de Palmira se aplica a los 15 trabajadores del CDA el cuestionario S20/23 que fue validado por Meirá y Peiró en 1989.

S20/23 mide cinco factores, satisfacción intrínseca en el trabajo, ambiente (físico) laboral, prestaciones recibidas, supervisión y participación, bajo una escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta que va de 1 totalmente insatisfecho a 5 totalmente satisfecho y por último se realizan preguntas de tipo sociodemográfico y laboral (Gómez y García, 2016). Ver anexo Valoración de la satisfacción laboral de acuerdo con el cuestionario S20/23: <https://bit.ly/4eac37p>

Encuesta de servicio al cliente

El CDA tiene como política aplicar un instrumento que mide el servicio al cliente a través de una escala tipo Likert que va de 1 a 5: siendo uno 1, malo; 2, deficiente; 3, aceptable; 4, bueno; y 5 excelente. Incluye ocho variables que indagan sobre la satisfacción con la información brindada, consideración sobre lo calificado del personal, rapidez de inspección, confiabilidad en la misma, infraestructura, atención amable, buen trato al vehículo y el acceso al CDA. Ver anexo Encuesta de Servicio al Cliente: <https://bit.ly/3MAKsRa>

Plan de acción

Los resultados de los instrumentos, permiten reconocer cuáles son las debilidades y fortalezas en el Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Servicio al Cliente en un Centro de Diagnóstico Automotor y con esta información se formulan las respectivas estrategias del plan de acción.

Marco teórico

En este apartado se precisan inicialmente los elementos conceptuales del problema de investigación teniendo en cuenta contextualizar tres tópicos: medición del Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Servicio al Cliente. Posteriormente, se relatan los antecedentes internacionales y nacionales que contribuyen al objeto de estudio.

Medición del Clima Organizacional (CO)

El CO ha sido analizado desde tres enfoques conceptuales, reconociéndolo como un conjunto de criterios que distinguen una organización de otra, vinculando el clima a la percepción que tienen los miembros sobre los valores, actitudes u opiniones

personales del empleado y considerando además su grado de satisfacción y por último, según los atributos organizacionales. En este sentido, el clima tiene en cuenta la percepción del cliente interno en relación a aspectos de tipo organizacional y psicológico, tanto individual como del grupo que inciden en el comportamiento de las personas y afecta su rendimiento, índices de ausentismo y rotación y por ende a la organización (Ucrós y Gamboa, 2010).

En esta perspectiva, se resalta que medir el CO es el primer paso para su intervención y este proceso se centra en las teorías de gestión del talento humano (GTH), especialmente en la retención del personal considerado un capital esencial para toda empresa. En este sentido, Prieto Bejarano (2013) reconoce que la gestión del talento humano es considerada como una acción que depende de factores como la cultura, estructura, contexto, objeto social, tecnología, procesos y otras variables de la organización, que deben considerarse dentro de la medición del CO.

En relación a la idea anterior, existen modelos estructurados para la medición del CO como son el IMCOC diseñado en Colombia (Méndez, 2006), el Inventario de Clima Organizacional (ICO) diseñado por la Organización Panamericana de la salud, aplicado con mucho éxito en Cuba (Rodríguez *et al.*, 2010), el Cuestionario de Clima Organizacional Universitario (C-CLIOU) y el *Organizational Climate Measure* (OCM) que miden pocas variables, otros instrumentos muy reconocidos son el IPAC o instrumento para medir el CO en empresas colombianas (Gómez Rada, 2004), el *Organizational/Supervisory Climate Inventory* (OSCI), El *Balanced Scorecard* (BSC). La prueba *New Organizational Climate Testi* (NOCT) evalúa 20 dimensiones (Cardona y Zambrano, 2014), Escala de Clima Organizacional (EDCO), instrumento validado por diversas investigaciones (Carballo *et al.*, 2015; Llerena Idrobo, 2015; Ortega y Mercado, 2014; Virgili, 2017) diseñado por Acero *et al.* en 1997 para el contexto colombiano.

Satisfacción laboral (SL)

Al ser el entorno laboral un espacio donde el ser humano puede satisfacer sus necesidades básicas, la literatura reconoce que la autorrealización que promueve Maslow como la cúspide de su pirámide, después de fisiología, seguridad, sociales y reconocimiento, es en sí la variable más importante que enmarca la búsqueda de todo trabajador dentro de su espacio laboral (Gámez Gastélum, 2007). De aquí, que las condiciones de trabajo son un factor que influyen en la satisfacción laboral debido a que las personas valoran aspectos dentro de dicho contexto como son las relaciones interpersonales, procesos, beneficios, entre otros y si sus expectativas coinciden con lo que reciben, los individuos exteriorizan satisfacción por su entorno laboral. Al respecto Uribe Muentes (2015) indica que al identificar estos aspectos de insatisfacción se favorece la gestión del talento humano y la retención del personal.

Dentro de este marco, existen diversas variables para definir la SL, pero por lo general se delimita por la relación que existe entre el personal y el ambiente y también entre la persona y su puesto de trabajo. La actitud y las emociones también son términos que se encuentran dentro de la definición de SL, pues esta se considera un reflejo de la experiencia laboral subjetiva del individuo (Abrajan *et al.*, 2009). En este sentido, un empleado puede estar satisfecho con algunos aspectos de su trabajo pero insatisfecho con otros (Giraldo y Sanín, 2016).

Siguiendo con esta idea, Abrajan *et al.* (2009), indican que la SL se clasifica como intrínseca cuando se refiere a la percepción que tiene la persona del trabajo que realiza o las características propias de las actividades que se desarrollan en el puesto de trabajo o extrínseca con otros aspectos del trabajo como prestaciones y salarios, reafirmando que la satisfacción es un efecto tanto del individuo como del entorno que le rodea en el medio laboral.

Por su parte, Barrera y Botia (2014), indican en términos generales que los factores que estudian la SL se dividen en dos

grupos, en el primero se encuentran todas aquellas variables que buscan identificar factores relacionados con datos sociodemográficos y de capital humano, y en un segundo, las características típicas del empleo y la empresa. Mientras que Blanco Rueda (2015), específicamente exponen que entre los factores determinantes de la SL, y que son características de las organizaciones, están la motivación, comunicación, trabajo de grupo y manejo de conflictos. Además, como individuos se distinguen el género, edad, estado civil, nacionalidad y religión.

El primer paso para identificar y gestionar dichos factores en pro de reconocer los resultados que explican la situación actual y que ayudan a definir un plan de mejora se encuentra la medición del CO. Arias y Arias (2014) advierten que el objetivo de medir el CO es reconocer el nivel de satisfacción y motivación de los empleados, convirtiendo estas categorías en las más estudiadas en el ámbito laboral. Esta relación ha sido comprobada estadísticamente por diversos estudios, los hallazgos de Manosalvas *et al.* (2015), indicaron que cuando los resultados muestran niveles alto de percepción del CO, la satisfacción laboral también se manifiesta en niveles alto y Chiang *et al.* (2007), indican que dicha relación se da especialmente con factores como bienestar laboral y calidad de vida laboral.

Al igual que el CO, existen diversos instrumentos que miden la SL, el Job descriptive index (JDI) traducido como Inventario de Satisfacción en el Trabajo (IST) diseñado por Smith, Kendall y Hulin, el cual evalúa trabajo y tareas, compañeros, oportunidades promocionales, mando y satisfacción y salario (Escobedo Portillo *et al.*, 2014), el cuestionario JDI el cual analiza cinco factores de satisfacción (supervisión, ambiente físico, entorno físico, intrínseca y participación) mediante 23 ítems y una escala de Likert de 1 a 7 que va de muy insatisfecho a muy satisfecho, al igual que el S20/23 creado por Melía y Peiró en 1989 (Chiang *et al.*, 2007). El S20/23 es un instrumento de autoinforme ampliamente validado y constituido por cinco dimensiones: satisfacción intrínseca,

satisfacción con el entorno físico, satisfacción con beneficios, satisfacción con la supervisión y satisfacción con la participación (Pimentel y Pereira, 2022).

Servicio al cliente (SC)

El término de SC hace referencia a las acciones que se llevan a cabo exclusivamente para y con el cliente externo, aquel con que la empresa acepta realizar un intercambio económico por prestarle un servicio o satisfacer una necesidad. En este sentido, cuando una empresa desarrolla un conjunto de estrategias para satisfacer dichas necesidades mejor de lo que lo haría su competencia se está frente al concepto de servicio al cliente (Serna Gómez, 2006). Si las estrategias logran realmente superar las de la competencia se genera una ventaja, convirtiendo el servicio al cliente en una herramienta potencial para el desarrollo de la empresa.

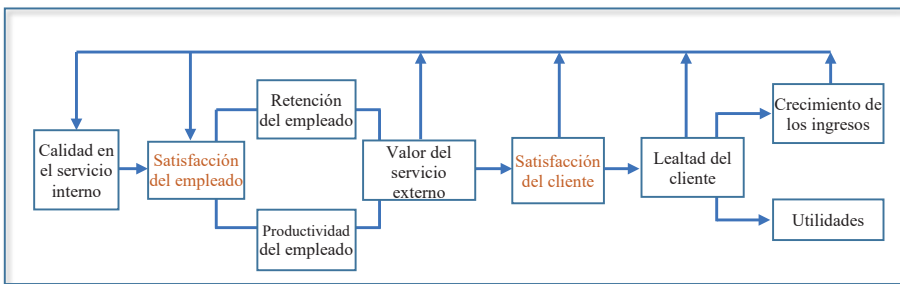
Entre las características del SC se concibe como un intangible y por tanto no se almacena, es perecedero, continuo y cultural, integral y debe ser la meta de la organización. Así mismo, se identifican las acciones del cliente interno que se convierten en los pecados del servicio como son apatía, indiferencia, contacto frío y poco cálido, soberbia, mecanización de las acciones, aplicación simple de las normas y respuestas vagas y poco concretas. Ahora, tanto el servicio al cliente externo como interno está representado por un triángulo en cuyo centro se encuentran como protagonistas, en el primero, en las puntas están las estrategias, la gente y los sistemas y en el segundo cultura, liderazgo y organización. La estructura de una empresa de servicios pone en la base de un triángulo con la base hacia arriba al cliente externo, en el centro al interno y de último empresario como cliente que también tiene necesidades y expectativas (Diago Franco, 2005).

En consecuencia, un planificado SC debe generar valor en la cadena de atención. Se reconoce que en el modelo de la cadena de valor para que exista un servicio al cliente eficiente es necesario

contar con clientes internos satisfechos, situación que redundará en lealtad del empleado y una mejora en la productividad que generará mejores ingresos y utilidades (Zeithaml y Bitner, 2002).

En la Figura 1 se presenta el esquema de la cadena de valor. Como se observa hay una configuración cíclica en el proceso. Para que exista calidad en el servicio interno se requiere del crecimiento de los ingresos de la empresa. Dicha calidad desencadena la satisfacción del empleado, la cual también se ve influenciada por la satisfacción y lealtad del cliente externo. La retención y productividad del empleado son aspectos que dependen de la satisfacción del empleado y agregan valor al servicio externo.

Figura 1
Cadena de valor del servicio.



Nota. Tomado de Zeithaml y Bitner (2002).

Una vez se tiene claridad sobre las bases teóricas, a continuación, se relacionan los antecedentes que ayudan a dimensionar el enfoque investigativo que ha tenido el objeto de estudio en la literatura.

Antecedentes

El CO es la primera acción para identificar objetivamente la percepción del personal con su entorno de trabajo, acción que se lleva a cabo con una serie de instrumentos que han sido

validados, como es el caso de la Escala de Clima Organizacional (EDCO). Este instrumento fue aplicado por Virgili (2017) en Argentina en 30 empleados del sector público y 30 del privado. En términos generales EDCO permitió evidenciar que los factores sociodemográficos no inciden en el clima laboral. Así mismo, que existe un buen clima laboral y una percepción positiva frente a la organización. Sin embargo Virgili (2017) evidenció que existe diferencias en la escala entre el sector público y privado debido a la estructura organizacional, especialmente a que el sector público cuenta con horarios fijos de lunes a viernes, claridad en sus funciones, auxilios para estudio, jornadas laborales menores a ocho horas, programación de vacaciones sin inconvenientes, contar con reemplazos dentro de la organización, programas de desarrollo profesional y rotación en puestos de trabajo. Mientras que el sector privado se presentó disconformidad de acuerdo a EDCO atribuidos posiblemente a la rotación de horarios, presión, elevada carga horaria para jefes y trabajo fin de semana, que son factores que requieren de mejoras en los programas de salud ocupacional.

Por otra parte, en México, Carballo *et al.* (2015) también realizaron un estudio de CO, pero incluyeron la categoría de SL. Contaron con una muestra de 97 trabajadores. El instrumento de recolección de datos reportó que un 76% del personal percibe un clima en nivel alto, un 24% en promedio y ninguno en nivel bajo y en cuanto a la satisfacción los hallazgos encontraron que solo un 11% manifestó percibir alta satisfacción, 21% parcial, 42% regular, 23% parcial insatisfacción y un 3% alta insatisfacción laboral. Carballo *et al.* (2015), también encontraron que las dimensiones del CO que obtuvieron los menores porcentajes en un nivel promedio de satisfacción laboral fueron la disponibilidad de recursos (45%), estabilidad (34%), claridad y coherencia en la dirección (34%) y valores colectivos (23%).

De igual forma, Llerena Idrobo (2015) en Ecuador llevó a cabo el diagnóstico del CO y su influencia en la satisfacción del

personal en una organización especializada en Courier internacional. Como instrumentos de recolección de información se aplicó en un total de 15 empleados, la escala EDCO y la Escala General de Satisfacción Laboral. Los resultados demostraron que un 93,33% tiene una percepción general del clima favorable, admitiendo como fortalezas proveer a su personal de las herramientas adecuadas, contar con una buena infraestructura para el desarrollo de sus funciones, asimismo, contar con beneficios y plan salarial justo y un buen nivel de estabilidad laboral. En relación a la SL, evidenció que un 53,33% del personal se siente muy satisfecho y un 46,67% satisfecho. La investigación concluyó que el CL es un vínculo u obstáculo para la satisfacción en la empresa.

Por su parte, el estudio de Hee *et al.* (2021), examinó las interrelaciones entre el clima de servicio, la identificación organizacional, la satisfacción laboral de los empleados y el valor y la satisfacción percibidos por el cliente.

La investigación comprende por clima de servicio el ambiente de trabajo y el trabajo en equipo/comunicación y aplicó el modelo de cadena de ganancias de servicio a la industria de cafeterías de Corea del Sur, recopilando a través de encuestas datos de 263 empleados y 973 clientes. Encontró que la identificación organizacional y la satisfacción laboral estaban correlacionadas positivamente entre sí. Además, la SL se correlacionó con el valor percibido por el cliente, que, a su vez, se correlacionó con la SC. Los hallazgos sugieren que un buen ambiente de trabajo y capacitación relacionada con el servicio pueden crear un clima de servicio positivo para los empleados, que posteriormente puede mejorar la SC.

Otro estudio internacional lo constituyó el de Pino Apablaza (2020) en Perú, cuyos hallazgos sugieren que existe una correlación estadísticamente significativa entre el nivel de satisfacción de los empleados con el nivel de satisfacción del cliente, además que un programa destinado a mejorar la calidad de vida laboral incrementa las medias estadísticas de ambos grupos. Estos resultados

permiten corroborar que hay relación directa entre la satisfacción de los empleados con la de los clientes.

El estudio de Siregar (2020), realizado en Indonesia, tuvo como propósito conocer el efecto del CO en la calidad del servicio. El método de estudio utilizado fue cuantitativo con diseño de encuesta. La muestra del estudio fue de 150 empleados. Los hallazgos respaldaron la influencia directa entre el CO y la calidad del servicio y además permitió recomendar que las diferencias de puntos de vista y opiniones que puedan derivar en conflictos deben ser resueltas de inmediato para que no se generalicen y prolonguen lo que puede repercutir en el clima laboral que no es bueno y afecta la calidad del servicio.

Así mismo, Halat y Falat (2019) en Iraq, se centraron en analizar bajo un método analítico descriptivo, el impacto de las dimensiones de clima organizacional (estructura organizacional, estilo de liderazgo, estilo de comunicación, participación en la toma de decisiones y el uso de tecnología) sobre la calidad del servicio al cliente. Se tomó como fuente de información los resultados de un cuestionario aplicado a 50 empleados y otro a 35 clientes. La conclusión más importante de la investigación fue que existe un impacto significativo de las dimensiones del clima organizacional por su exclusión sobre la calidad del servicio.

Menguc *et al.* (2017), analizaron dos climas en industrias de servicios de Turquía. El primero, de recuperación de fallas en el servicio, que conceptualizan como el apoyo de la gerencia a los empleados en términos de brindar capacitación, recursos y empoderamiento, así como recompensarlos y reconocerlos por restaurar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente después de un servicio; el segundo clima es el centrado en el desempeño, el cual implica un entorno de trabajo competitivo y de alta presión que puede llevar a los empleados a competir entre sí en lugar de colaborar, lo que puede generar tensión y conflicto. Se realizaron dos estudios, el primero en el sector salud con 800 empleados de servicios y el segundo con servicios financieros, turismo

y hotelería y comercio minorista con 276 participantes. Entre las conclusiones que obtuvieron de la encuesta aplicada y los análisis estadísticos, se destaca el hecho de que en ambos estudios el compromiso bajo un clima de recuperación de fallas en el servicio condujo a un mayor desempeño del servicio al cliente, mientras que el compromiso bajo un clima centrado en el desempeño resultó en un menor desempeño del servicio al cliente en el estudio del sector salud.

En Perú, Fernández *et al.* (2019) relacionaron el CO y la satisfacción del cliente con la atención recibida. Aplicaron como instrumentos un cuestionario para los trabajadores que indagó sobre tres dimensiones del CO: potencial humano, diseño organizacional, cultura de la organización, y a los clientes la encuesta SERVQUA. Los resultados demostraron un CO de 76,3 puntos que indica que el clima está por mejorar, mientras que un 64,4% de los clientes están satisfechos con el servicio. Concluye el estudio que hubo correspondencia entre la calificación general del CO y la satisfacción del usuario externo.

A nivel nacional, la investigación de Sanín y Salanova (2014) en empresas colombianas y de servicios con la intención de definir si la SL es el camino entre el crecimiento psicológico de los empleados y su desempeño laboral, realizaron un estudio que contó con la participación de 731 empleados con sus jefes en cinco empresas ubicadas en Bogotá, Medellín y Cali. Aplicó la Escala General de Satisfacción Laboral (EGSL) y sus resultados demostraron asociaciones significativas para el cumplimiento de normas y el desempeño.

Centrándose en universidades del departamento de Sucre (Colombia), el estudio de Rojas Martínez (2013) logró describir los elementos que conforman la satisfacción laboral y definir cómo influye en el CO. La muestra la constituyó un total de 120 docentes. Se analizaron las variables incentivas, ergonomía y condiciones de trabajo, estabilidad laboral y autorrealización. Se encontró fallas en ergonomía, siendo no ideales las herramientas de

trabajo, dificultad en la oportunidad de realización profesional, poco acceso a sistemas de beneficios e incentivos. A pesar de ello, los docentes consideran que la institución presenta los mejores salarios en el mercado, pero un 74,3% estimó que su carga laboral es muy alta (Rojas Martínez, 2013).

Con relación a la SL, Gómez y García (2016), aplicaron el Cuestionario S20/23 en una muestra de 30 empleados que corresponde al total del capital humano de la empresa de Refrirozo S. A. S. de la ciudad de Cartagena. Los resultados mostraron que los trabajadores se encuentran satisfechos, en especial los casados, de estrato 2, con ingresos de \$0,5 a \$1,0 millones y con contrato indefinido. Estadísticamente logró identificar que las variables sociodemográficas no se correlacionaron con la satisfacción, mientras que recibir beneficios se correlacionó moderadamente con la SL y categorías como participación, prestaciones y supervisión en el trabajo lograron una correlación alta (Gómez y García, 2016).

En este orden de ideas, Daza *et al.* (2017), reconocen que es importante en las organizaciones como estrategia de retención, por lo que la gerencia debe propender por fortalecer una cultura de servicio centrada en el cliente. Los autores, bajo la revisión documental y la observación directa a empresas de diferentes sectores de Valledupar, asienten que se debe propender por realizar mejoras en el trabajo en equipo, implementar programas de desarrollo para el personal, además reconoce que el CO es un factor que afecta la calidad en el servicio al cliente, pues este tiene implicaciones en el comportamiento de los trabajadores y por ende de la prestación del servicio.

La Tabla 1 presenta un resumen de los antecedentes, indicando además de las categorías de análisis y el método de medición escogido.

Consecuentemente, la intención de la investigación se centra en reconocer cuáles son las debilidades y fortalezas en el Clima Organizacional, satisfacción laboral y servicio al cliente en un Centro de Diagnóstico Automotor para formular un plan de

Tabla 1
Antecedentes.

Autor	Año	País	CO	SL	SC	Ruta metodológica	Método de medición
Rojas Martínez	(2013)	Colombia	√	√		Cuantitativa	Diseño y validación de Encuesta y entrevista
Sanín y Salanova	(2014)	Colombia		√		Cuantitativa	Escala General de Satisfacción Laboral (EGSL)
Carballo <i>et al.</i>	(2015)	México	√	√		Cuantitativa	COSL2014 (integrado EDCO y Escala de Satisfacción Laboral -SL-ARG)
Llerena Idrobo	(2015)	Ecuador	√	√		Cuantitativa	Escala De Clima Organizacional (EDCO) y Escala General de Satisfacción Laboral (<i>Overall Job Satisfaction</i>)
Gómez y García	(2016)	Colombia		√		Cuantitativa	Cuestionario S20/23
Virgile	(2017)	Argentina	√			Mixta	Escala de Clima Organizacional (EDCO)
Menguc <i>et al.</i>	(2017)	Turquía	√		√	Cuantitativa	Diseño y validación de encuestas
Daza <i>et al.</i>	(2017)	Colombia	√		√	Cualitativa	Revisión y observación
Halat y Falat	(2019)	Iraq	√		√	Cuantitativa	Formulario servicio al cliente Formulario clima organizacional
Fernández <i>et al.</i>	(2019)		√		√	Cuantitativa	Encuesta de CO del Departamento de Medicina INSN SERVQUAL
Pino Apablazo	(2020)	Perú		√	√	Cuantitativa	Encuestas
Siregar	(2020)	Indonesia	√		√	Cuantitativa	Diseño de encuesta para CO
Hee <i>et al.</i>	(2021)	Korea	√	√	√	Cuantitativa	Diseño de encuestas

CO: Clima Organizacional, SL: Satisfacción Laboral; SC: Servicio al Cliente.

Nota. Elaboración propia.

acción que permita contrarrestar las primeras y mantener las segundas.

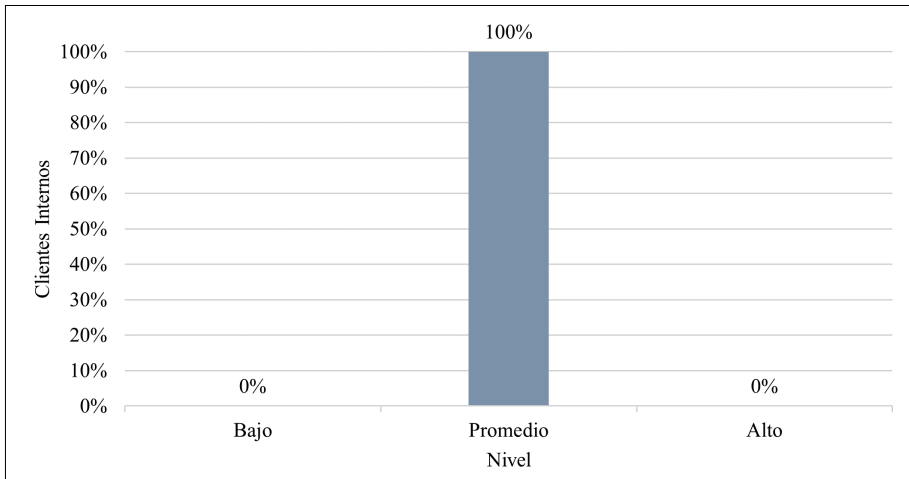
Resultados

Clima Organizacional

Se observa en la Figura 2 que el total de los trabajadores del CDA se encuentran en un nivel promedio de clima organizacional. Lo anterior dado que cada una de las encuestas aplicadas obtuvo una calificación en el rango 94 a 147 puntos de la Escala EDCO.

Figura 2

Resultados Escala de Clima Organizacional - EDCO, 2019.



Nota. Elaboración propia.

Se refiere además que la empresa tiene como política de satisfacción considerar que un factor es acorde a las expectativas si la satisfacción es mayor o igual al 80% de la población incluida en la investigación. De esta forma, se resaltan en la Tabla 2 los 14 factores que afectan el CO, los cuales representan un 35% de los 40 factores analizados por la EDCO. Si el clima no es satisfactorio, este podría repercutir en el servicio al cliente.

Tabla 2

Factores del EDCO que generan insatisfacción en el CDA. 2019.

	Factor	Satis- fecho	Insatis- fecho	No res- ponde
Relaciones interpersonales	1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	71,43%	28,57%	0,00%
	2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo	92,86%	7,14%	0,00%
	3. Los miembros del grupo son distantes conmigo	78,57%	21,43%	0,00%
	4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo	78,57%	21,43%	0,00%
	5. El grupo de trabajo valora mis aportes	78,57%	21,43%	0,00%
Estilo de dirección	6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo	78,57%	21,43%	0,00%
	7. El jefe es maleducado	92,86%	7,14%	0,00%
	8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	78,57%	21,43%	0,00%
	9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	85,71%	14,29%	0,00%
	10. El jefe desconfía del grupo de trabajo	92,86%	7,14%	0,00%
Sentido de pertenencia	11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa	92,86%	7,14%	0,00%
	12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades	85,71%	14,29%	0,00%
	13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	57,14%	42,86%	0,00%
	14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa	85,71%	14,29%	0,00%
	15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.	100,00%	0,00%	0,00%
Retribución	16. Realmente me interesa el futuro de la empresa.	92,86%	7,14%	0,00%
	17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.	100,00%	0,00%	0,00%
	18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.	100,00%	0,00%	0,00%
	19. Sin remuneración no trabajo horas extras.	71,43%	21,43%	7,14%
	20. Sería más feliz en otra empresa.	78,57%	21,43%	0,00%

Sigue >>>

Tabla 2. Cont.

	Factor	Satis- fecho	Insatis- fecho	No res- ponde
Disponibilidad de recursos	21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.	100,00%	0,00%	0,00%
	22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.	85,71%	14,29%	0,00%
	23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.	92,86%	7,14%	0,00%
	24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.	100,00%	0,00%	0,00%
	25. La iluminación del área de trabajo es deficiente.	100,00%	0,00%	0,00%
Estabilidad	26. La empresa despide personal sin tener en cuenta su desempeño.	92,86%	7,14%	0,00%
	27. La empresa brinda estabilidad laboral.	100,00%	0,00%	0,00%
	28. La empresa contrata personal temporal.	64,29%	35,71%	0,00%
	29. La preferencia en el cargo depende de preferencias personales.	100,00%	0,00%	0,00%
Claridad y coherencia en la dirección	30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.	85,71%	14,29%	0,00%
	31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa.	100,00%	0,00%	0,00%
	32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.	92,86%	7,14%	0,00%
	33. Algunas tareas a diario tienen poca relación con las metas.	78,57%	21,43%	0,00%
	34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.	71,43%	21,43%	7,14%
Valores colectivos	35. Las metas de la empresa son poco entendibles.	92,86%	0,00%	7,14%
	36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno	85,71%	14,29%	0,00%
	37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.	78,57%	7,14%	14,29%
	38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.	92,86%	7,14%	0,00%
	39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.	71,43%	28,57%	0,00%
	40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.	57,14%	42,86%	0,00%

Nota. Elaboración propia.

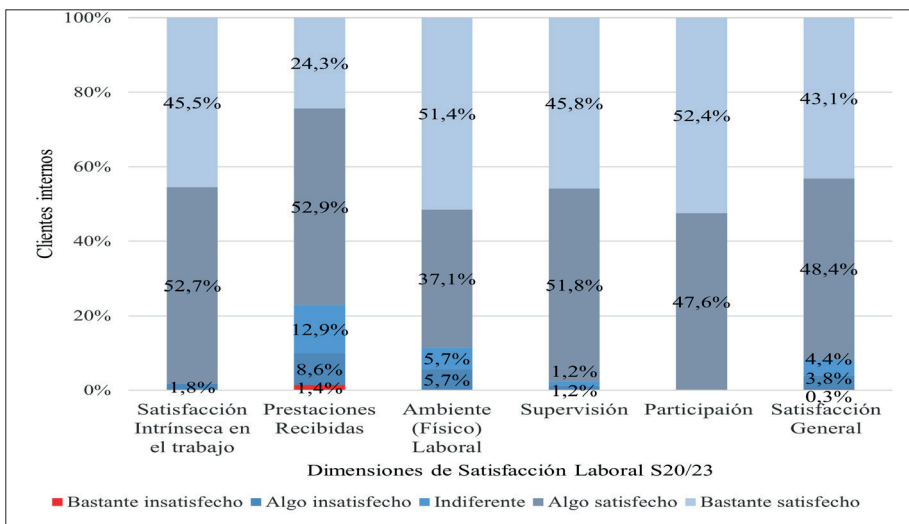
Analizando la EDCO por dimensión solo un 7,1%, 7,1% y 57,1% de los empleados presentaron una valoración en el nivel alto en relaciones interpersonales, retribución y valores colectivos, respectivamente. En el nivel promedio se estimó un 100% de los empleados para Sentido de pertenencia. Sin embargo, hay varias dimensiones que fueron valoradas en el nivel bajo por un porcentaje de los empleados, entre ellas se encuentran un 14,3% en el estilo de dirección y este mismo valor para la dimensión disponibilidad de recursos y estabilidad, y 7,1% para claridad y 7,1% para coherencia en la Dirección y valores colectivos.

Satisfacción laboral

En relación a los resultados de la satisfacción laboral según el cuestionario S20/23, en términos generales un 43,1% de los empleados está bastante satisfecho y un 48,4% algo satisfecho. Sin embargo, en la Figura 3 se observa que en la dimensión de prestaciones recibidas un 1,4%, 8,6% y 12,9%, respectivamente están bastante insatisfechos, algo insatisfecho o son indiferentes.

Figura 3

Resultados cuestionario de satisfacción laboral S20/23, 2019.



La satisfacción general puntuó en una media de 4,30, por tanto solo la dimensión de prestaciones recibidas con un 3,90 es la que se debería intervenir, sin embargo, al analizar individualmente cada uno de los 21 factores de S20/23 hay ocho que se encuentran por debajo de la media general, en su orden ascendente se encuentran: oportunidades de promoción (3,36), sueldo recibido (3,64), oportunidades de formación (3,93), ambiente y espacio físico de su lugar de trabajo (4,07), higiene y salubridad de su lugar de trabajo (4,14), igualdad y justicia de trato que recibe la empresa (4,15), como se da la negociación en la empresa sobre aspectos laborales (4,21), climatización del local de trabajo (4,29).

La Tabla 3 demuestra que hay cinco factores del S20/23 que influyen en la satisfacción del personal. Un 42,86% no está satisfecho “con la iluminación de su lugar del trabajo”, 28,57% “con la higiene y salubridad” y 28,57% “con el ambiente y espacio físico”, estos factores hacen parte de la dimensión de ambiente (físico) laboral. Los otros dos factores, cada uno igual a 21,43% son “con el sueldo recibido” y “con la forma como se da la negociación en la empresa sobre aspectos laborales”, factores que hacen parte de la dimensión de prestaciones recibidas.

Las no conformidades que manifiesta el personal en las dos dimensiones del Cuestionario S20/23 deben ser objetivo de acciones de mejora, cuya mediación debe tener en cuenta generar estrategias que incluyan actividades promovidas por la gerencia para lograr una mejor calificación en próximas evaluaciones de la satisfacción laboral, sin descuidar las que presentaron buenos resultados logrando mantenerlas e incluso superar las expectativas del personal.

Servicio al cliente

La Figura 4 expone los resultados de la encuesta de servicio al cliente que se realizó en el CDA para los años 2018 y 2019 teniendo en cuenta solo los resultados de aceptable, deficiente y

Tabla 3

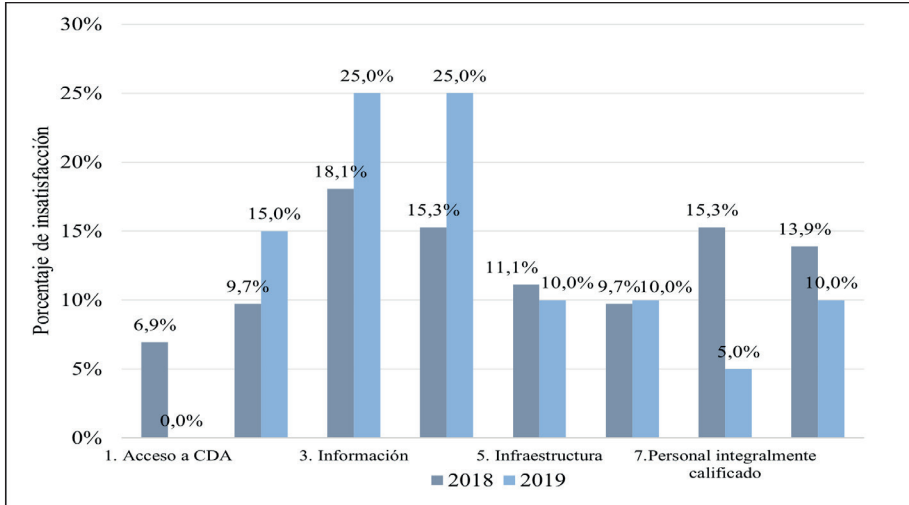
Factores del Cuestionario S20/23 que generan insatisfacción, 2019.

	Factor	Satis- fecho	Insatis- fecho	No res- ponde
Satisfacción intrínseca en el trabajo	con las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo	100,00	0,00	0,00
	con las oportunidades que el trabajo le ofrece de hacer cosas en las cuales se destaca	100,00	0,00	0,00
	con las oportunidades que el trabajo le ofrece de hacer las cosas que le gustan	92,86	0,00	7,14
	con los objetivos y metas que debe alcanzar	92,86	7,14	0,00
Ambiente (físico) laboral	con la higiene y salubridad de su lugar de trabajo	71,43	28,57	0,00
	con el ambiente y espacio físico de su lugar de trabajo	71,43	28,57	0,00
	con la iluminación de su lugar de trabajo	57,14	42,86	0,00
	con la ventilación del local de trabajo	92,86	7,14	0,00
	con la climatización del local de trabajo	92,86	7,14	0,00
Prestaciones recibidas	con el sueldo recibido	78,57	21,43	0,00
	con las oportunidades de formación que le ofrece la empresa	85,71	14,29	0,00
	con las oportunidades de promoción que tiene	100,00	0,00	0,00
	con el grado en que la empresa cumple con las normativas legales y los convenios sindicales	100,00	0,00	0,00
	con la forma como se da la negociación en la empresa sobre aspectos laborales	78,57	21,43	0,00
Supervisión	con las relaciones personales con sus superiores	100,00	0,00	0,00
	con la supervisión que ejercen sobre usted	100,00	0,00	0,00
	con la frecuencia con que es supervisado	100,00	0,00	0,00
	con la forma como sus superiores juzgan su trabajo	100,00	0,00	0,00
	con la igualdad y justicia de trato que recibe de la empresa	78,57	14,29	7,14
	con el apoyo que recibe de sus superiores	100,00	0,00	0,00
Participación	con la posibilidad de decidir con autonomía sobre aspectos relativos a su trabajo	100,00	0,00	0,00
	con su participación en las decisiones de su departamento o sección	100,00	0,00	0,00
	con la posibilidad de participar en las decisiones de grupo de trabajo en asuntos de la empresa	100,00	0,00	0,00

Nota. Elaboración propia.

Figura 4

Comportamiento de las variables de servicio al cliente en el CDA, 2018-2019.



Nota. Elaboración propia.

malo que se catalogaron como insatisfacción. Se determinó cuál de los factores obtuvo mayor porcentaje de insatisfacción por parte de los clientes externos o usuarios del servicio del CDA para cada uno de los periodos de análisis. Se encontró que en el año 2019 con respecto al año 2018, las variables de información, rapidez en la inspección y atención amable, percibieron un aumento en la insatisfacción. Además, estas variables representan los tres porcentajes más altos de valoración para el año 2019: 25%, 25% y 15%, respectivamente, que suman un total de 65% mientras que el 35% restante, se distribuyó entre las otras cinco variables.

A continuación se describe cada uno de los factores de mejora de acuerdo a los resultados de la encuesta de servicio al cliente.

Amabilidad

La amabilidad es un acto que contribuye a las relaciones interpersonales. La amabilidad no solo es referente de cortesía y

respeto sino también de un carácter conciliador frente a una acción de hostilidad. Si el personal del CDA no exterioriza un trato amable, demostrando a los clientes externos que son importantes para la empresa, estos se encargarán de crear un mensaje voz a voz explicando el trato recibido lo que se traduce en pérdida de clientes potenciales.

Información

Por otra parte, suministrar o ampliar información al cliente es ayudarlo a despejar las dudas que tiene frente al servicio y posteriores garantías que le ofrece el CDA, pero también una forma de identificar sus necesidades y expectativas para proporcionarle una atención de calidad. Un cliente bien informado asegura un cliente satisfecho con el servicio.

Rapidez en la inspección

La rapidez en la inspección también resulta esencial al igual que la amabilidad y brindar información eficiente. Si el cliente siente que debido a la tramitología tiene tiempo muerto para la inspección de su moto y obtener el certificado técnico-mecánico, esto genera inconformismo y una predisposición negativa a volver a realizar el proceso en el CDA, buscando satisfacer esta debilidad en la competencia.

Plan de acción

La Tabla 4 expone los factores de inconformismo para cada una de las dimensiones de la EDCO y de la encuesta de Satisfacción Laboral S20/23, definiendo de esta forma los puntos que deben intervenir con las acciones de mejora propuestas en el plan de acción.

Se señala que la aplicación del EDCO y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 coincidieron en reconocer la

Tabla 4
Factores a intervenir en las dimensiones de la EDCO
y la Satisfacción Laboral

Dimensiones		Por mejorar	%
Clima organizacional	Relaciones Interpersonales	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	28,57
		Los miembros del grupo son distantes conmigo	21,43
		Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo	21,43
		El grupo de trabajo valora mis aportes	21,43
	Estilo de Dirección	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo	21,43
		Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	21,43
	Retribución	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	42,86
	Sentido de Pertenencia	Sin remuneración no trabajo horas extras	21,43
		Sería más feliz en otra empresa	21,43
	Disponibilidad de Recursos	-----	-----
	Estabilidad	La empresa contrata personal temporal	35,71
	Coherencia y Claridad en la Dirección	Algunas tareas a diario tienen poca relación con las metas	21,43
		Los directivos no da a conocer los logros de la empresa	21,43
	Valores Corporativos	Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otros.	28,57
Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.		42,86	
Satisfacción Laboral	Satisfacción Intrínseca en el Trabajo	-----	-----
	Ambiente (físico) Laboral	con la higiene y salubridad de su lugar de trabajo	28,57
		con el ambiente y espacio físico de su lugar de trabajo	28,57
		con la iluminación de su lugar de trabajo	42,86
	Prestaciones recibidas	con el sueldo recibido	21,43
		con la forma como se da la negociación en la empresa sobre aspectos laborales	21,43
	Supervisión	-----	-----
Participación	-----	-----	

Nota. Elaboración propia.

asignación salarial como un factor crítico en el CDA. De acuerdo con la encuesta un 71,4% del personal tiene un ingreso de un salario mínimo con transporte.

Con el Plan de Acción se definen en la Tabla 5 las estrategias que la gerencia del CDA debe tener en cuenta para lograr mejoras en la percepción del clima organizacional y la satisfacción del cliente interno, derivando en una aptitud tangible no solo en la atención amable al cliente sino en la información que se le brinda y la percepción que tiene frente al tiempo de la inspección.

Considerando la criticidad de la asignación salarial, el Plan recoge la intención de compensar la brecha entre el salario recibido y las necesidades básicas y aspiraciones personales de los empleados con: un plan de incentivos o bonificaciones; descuentos a empleados por certificado técnico mecánico; Revisar y agendar días de cumpleaños del personal; Programa de oportunidades de formación por lo menos una vez al año; Convenios de descuento sobre los servicios y/o productos que son de más difícil acceso para los empleados; Bono estudiantil para los empleados que tienen hijos en actividad escolar. Con las anteriores acciones también se aporta a las dimensiones de la motivación laboral, la imagen de la empresa, el bienestar emocional y puede impactar a la misma productividad y calidad del trabajo.

Formular un plan de acción para los factores que afectan el CO y la SA tendrá una repercusión positiva en el servicio al cliente. Los objetivos del plan se centran en fortalecer el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia, mejorar los procesos internos de comunicación y sentido de pertenencia, mejorar la percepción del personal con los factores de retribución, mejorar la percepción sobre la estabilidad, fortalecer el trabajo en equipo bajo principios de proactividad y responsabilidad y favorecer un ambiente laboral cómodo. La formulación de las estrategias del plan de acción cuenta con el apoyo de la gerencia quien ejecutará e implementará las actividades que tienen por objetivo mejorar la percepción del personal en el clima y la satisfacción.

Tabla 5
Plan de acción.

POR QUÉ		QUÉ			CÓMO			QUIÉN	CUÁNDO	
Factor Crítico SC	Objetivo	Importancia relativa del objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Inicia	Fin
Relaciones Interpersonales	Fortalecer el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia	70%	2 talleres al año		Ejercicio lúdico: "uno para todos y todos para uno"	Permisos, licencias, vacaciones	Programar durante horas laborales	Coordinadora Administrativa		
				Contratar un experto en talleres organizacionales	Completar hoja de datos personales de compañeros en el ejercicio lúdico ¿Quién es el más veloz y acertado?	Desactualización del formato de preguntas	Actualizar el formato con nuevas preguntas	Coordinadora Administrativa	Enero 2023	Indefinido
				Celebrar el día de la familia para el mes de diciembre (despedida fin de año)	Realización de una integración donde asistan 100% de los empleados con su grupo familiar primario	Compromisos familiares por la fecha de navidad. Aumento en la Actividad laboral por la temporada de diciembre	Acordar la fecha con los empleados con un mes de alteración	Coordinadora Administrativa Gerencia	Junio 2023	Indefinido
Estilo de dirección, Coherencia y Claridad en la Dirección /Supervisión	Mejorar los procesos internos de comunicación y el sentido de pertenencia	80%	1 video al mes	Realizar un video trimestral informando los alcances de la empresa	Observar el video durante los 3 primeros días hábiles del mes	Falta de computadores o espacios para verlos	Enviar el video al correo del personal	Directores Técnicos	Enero 2023	Indefinido
			1 cartel informativo al mes	Colocar en un lugar visible la meta que se espera en la atención al cliente al mes.	Preguntar al personal sobre las metas del mes	No reconocimiento de las metas	Cambiar lugar de visibilizarían de meta	Directores Técnicos Gerencia	Enero 2023	Indefinido
			Análisis semanal de las sugerencias	Crear una urna para recibir ideas innovadoras del personal	Sistematizar sugerencias	Ineficiente seguimiento a los aportes	Nombrar una persona encargada de presentar un informe de las sugerencias a la Gerencia	Directores Técnicos Gerencia	Enero 2023	Indefinido

Sigue >>>

Tabla 5. Cont.

POR QUÉ		QUÉ		CÓMO				QUIÉN	CUÁNDO	
Factor Crítico SC	Objetivo	Importancia relativa del objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Inicia	Fin
Retribución	Mejorar la percepción del personal con los factores de retribución y el sentido de pertenencia	90%	100% del personal satisfecho con la retribución monetaria y no monetaria.	Crear un plan de incentivos o bonificaciones que no sea por productividad	Encuesta anual sobre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral	Personal no satisfecho con los factores de retribución	Análisis de las estrategias implementadas y acciones de mejora	Gerencia Coordinadora Administrativa	Enero 2023	Indefinido
				Descuentos a empleados por certificado técnico mecánico	Registro de las motocicletas de los empleados, donde se fijen las fechas que se debe sacar la revisión Técnico-mecánica	Falta de actualización de los datos de los vehículos por parte de los empleados	Validar en las plataformas del RUNT la vigencia del certificado RTMyG	Gerencia	Enero 2023	Indefinido
				Mi día de cumpleaños	Revisar y agendar días de cumpleaños del personal	Día regalo en fechas importantes para la empresa	Agendar con dos meses de anticipación el día regalo de cumpleaños	Coordinadora Administrativa Directores Técnicos	Enero 2023	Indefinido
				Programa de oportunidades de formación por lo menos una vez al año	Actualización de las hojas de vida para verificar la constante	Falta de interés de los empleados	Implementar programas de Actualización constante con instituciones como el SENA	Coordinadora administrativa	2023	Indefinido
				Convenios de descuento	Realizar un sondeo sobre los servicios y/o productos que son de más difícil acceso para los empleados	Los convenios se realicen con almacenes que no sean atractivos a los empleados	Realizar estos convenios con almacenes que comercialicen productos para toda la familia, supermercado, restaurantes, centros recreativos	Gerencia	2023	Indefinido
				Bono estudiantil	Tener un registro de los empleados que tienen hijos en actividad escolar	Que el empleado destine estos recursos para otras cosas	Entregar útiles escolares	Gerencia	2023	Marzo 2020

Sigue >>>

Tabla 5. Cont.

POR QUÉ		QUÉ			CÓMO			QUIÉN	CUÁNDO	
Factor Crítico SC	Objetivo	Importancia relativa del objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Inicia	Fin
Estabilidad	Mejorar percepción sobre estabilidad al personal del CDA	60%	100% de empleados conociendo que tienen contrato a término indefinido	Explicar al personal las diferencias entre los contratos y los beneficios que tiene su contrato indefinido.	Revisión minuciosa a los términos de contratación	Desconocimiento en términos de contratación por parte de los empleados	Inducción de beneficios del contrato a término indefinido el día de contratación	Coordinadora administrativa	Dic. 2022	Indefinido
Valores Corporativos	Fortalecer el trabajo en equipo bajo principios de proactividad y responsabilidad	80%	4 al año	Charlas sobre trabajo en equipo y definición de roles organizacionales	Realizar charlas pedagógicas orientadas por un motivador ocupacional con periodicidad de una por trimestre	Falta de tiempo por motivos de aumento en el flujo de trabajo	Designar con alteración 2 horas para la actividad que no afecten la prestación del servicio de la empresa	Coordinadora administrativa	2023	Indefinido
Ambiente (físico) laboral	Favorecer un ambiente laboral cómodo	70%	100% de empleados con una percepción favorable sobre su ambiente laboral	Realizar aseo periódico a las zonas comunes especialmente las ocupadas por los clientes o visitantes como lo son la sala de espera y los baños	Revistas periódicas a la sala de espera de clientes, pista de inspección y áreas de descanso	Flujo elevado de clientes y/o visitantes, lo que aumenta el uso de las baterías sanitarias y sala de espera	Aumentar la frecuencia de la limpieza de estas zonas	Servicios Varios	Dic. 2022	Indefinido

Nota. Elaboración propia.

Conclusiones

Los modelos de liderazgo actuales propenden por arraigar una cultura de rendimiento y crecimiento organizacional centrada en el capital humano, de allí que se hable y se estudien los factores que interfieren en un ambiente de trabajo de calidad acorde con las necesidades y expectativas que tiene el cliente interno,

factores que fueron abordados en el estudio. Esto implica que debe existir un equilibrio en las relaciones que se conjugan entre el personal y la dirección. El líder debe adoptar un enfoque estratégico colaborativo y orientador que genera mejores resultados generales y un impacto significativo en el éxito de sus equipos. Reconocer y analizar las debilidades, fortalezas, expectativas, necesidades y actitud de los miembros del equipo es el primer paso para lograr impactar el compromiso integral y la responsabilidad autónoma de las tareas asignadas.

El clima organizacional del CDA, de acuerdo con los resultados de la EDCO está en un nivel promedio, sin embargo, en el análisis del instrumento desde el punto de vista de la satisfacción laboral, entendida esta como el porcentaje de trabajadores que valoraron un factor en algún nivel de insatisfacción, se puede identificar factores que deben atenderse porque de lo contrario pueden generar progresivamente inconformismo en el personal hasta convertirse en un obstáculo para lograr un servicio al cliente del CDA que no proyecta seguridad, competencia, cultura, consistencia y comunicación.

El S20/23 en términos generales logró un indicador de satisfacción laboral en el CDA. No obstante, hay factores donde aproximadamente 1/5 parte de los trabajadores experimenta insatisfacción, entre estas prestaciones recibidas. Factor de alto impacto pues indica que el trabajador percibe que no es recompensado por las tareas y obligaciones asignadas y por tanto el costo es mayor que el beneficio que recibe. El líder debe lograr alinear el trabajo y la vida y no un equilibrio entre estas categorías y conectar las tareas diarias con imperativos estratégicos importantes como parte de estrategias de motivación de los empleados.

Según la encuesta institucional a los clientes, información, rapidez en la inspección y atención amable, son variables de mayor impacto negativo del servicio al cliente. Hecho que impacta la posibilidad de convertir estas variables en ventajas competitivas al no permitir a los clientes una experiencia cómoda y agradable que

logre no solo su lealtad y pensamientos positivos hacia el CDA, sino la posibilidad de la publicidad voz a voz.

El plan de acción como documento que incluye las acciones y actividades que se proyectan ejecutar para intervenir aspectos que se han valorado como oportunidades de mejora, son un soporte esencial para demostrar al capital humano que la dirección está comprometida con llevar a cabo los ajustes pertinentes producto de la investigación del clima organizacional y la satisfacción laboral del CDA, así como del análisis del servicio al cliente. Sin embargo, el líder motivador y orientador no puede cometer el error de medir y definir las oportunidades de mejora, pero no actuar, pues esto puede generar apatía en el personal hacia futuros diagnósticos o aprensión hacia la dirección.

Finalmente, la evaluación es un factor esencial en cualquier intervención, por consiguiente, medir el impacto en el personal del CDA de las acciones implementadas de acuerdo al plan de acción debe ser parte de una futura investigación, solo así, se puede hablar de efectividad en el proceso pues es imperativo completar el ciclo de Deming y pasar del Planificar y Hacer al Verificar y Actuar.

Discusión

La Escala de Clima Organizacional EDCO se centra en identificar la percepción de los empleados del Centro de Diagnóstico Automotor (CDA) ofreciendo una valoración general de Promedio en un 100%. Este valor es diferente al presentado por Carballo *et al.* (2015), realizado en México, el cual situó la valoración en alto con un 76% y promedio en un 24%.

Ahora, siguiendo los preceptos teóricos de Ucrós y Gamboa (2010), se reconoce que los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales afectan el rendimiento y la rotación. Por tanto, de acuerdo a los resultados del CO en el CDA, la asignación salarial, responsabilizar a otras dependencias por los problemas

y existir contratación de personal temporal, son los factores que afectan el Clima.

Interesante es identificar que un 35,7% del personal presente inconformidad con la contratación del personal temporal afectando la dimensión de estabilidad, este resultado se asemeja al de Carballo *et al.* (2015) quienes obtuvieron un 34%. Se estableció que las políticas de contratación a término indefinido del CDA no eran conocidas por el personal, lo anterior puso en alerta a la dirección de la organización al encontrar que los empleados no tenían claridad sobre el tipo de contratación y los beneficios que representaban. Barrera y Botia (2014) afirman que un contrato directo y a término indefinido es un factor con efecto positivo en la satisfacción del personal, noción corroborada por Gómez y García (2016).

Ahora, en términos generales y teniendo en cuenta la escala de Likert, un 91,5% de los trabajadores del CDA se encuentran satisfechos. Comparando las medias, las prestaciones recibidas son la dimensión que tiene un efecto negativo en la satisfacción siendo el sueldo, oportunidades de formación y de promoción los factores que más influyen en este resultado. De acuerdo con Zeithaml y Bitner (2002) en la cadena de valor del servicio existe una relación entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente y Llerena Idrobo (2015) demuestra que factores como la armonía y el respeto entre el personal inciden en un servicio de calidad. Se observa que los factores identificados con la EDCO y el S20/23 afectan el servicio al cliente en tres aspectos: atención amable, información y rapidez en la inspección. Si no hay un trabajo en equipo con valores corporativo empoderados en el personal la percepción del cliente externo del CDA en estos tres aspectos continuará en aumento como ocurrió durante el primer cuatrimestre de 2019 en comparación con el de 2018.

La insatisfacción con la asignación salarial detectada en ambos instrumentos de evaluación, puede ser la razón de la alta rotación que se planteó en el problema, por tanto, es necesario generar

estrategias que prioricen los beneficios no monetarios, el sentido de pertenencia y las relaciones interpersonales para incentivar en el personal su conformidad por pertenecer a la empresa.

La satisfacción es analizada con diversas escalas, Carballo *et al.* (2015) clasificaron los resultados en alta, parcial, regular satisfacción e insatisfacción y Pereira (2014) en muy satisfecho y satisfecho, en ambos casos asignaron un valor porcentual. Esta diferencia con el Cuestionario S20/23 que analiza las variables de satisfacción comparando las medias, hace difícil corroborar las convergencias y divergencias en los resultados. Sin embargo, esta debilidad no se supera con estudios que apliquen el Cuestionario S20/23, Gómez y García (2016) presentaron los resultados definiendo que los empleados estaban satisfechos asociándolo con las variables sociodemográficas y no mediante una comparación de descripción estadística como la meda. Igual ocurre con el estudio del CO, se evidencia que al igual que la SL existen diferencias no solo en el instrumento de medición sino en el enfoque que se le da a la recolección y análisis de información de una misma escala.

Por último, el plan de acción teniendo en cuenta intervenir las variables de clima organizacional y satisfacción laboral tiene su base en la definición de Ortega y Mercado (2014), quienes reconocen que contar con un personal en un ambiente laboral que potencie las habilidades y competencias contribuye a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Referencias

- Abrajan, M., Contreras, J. y Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>
- Acero Y., Echeverri, L., Lizarazo, S., Quevedo, A., Sanabria, B. (1997). *Prueba EDCO*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. <http://www.scribd.com/doc/39900329/PRUEBA-EDCO>

- Arias, W. y Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185-191. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v16n51/art10.pdf>
- Barrantes González, F. L. (2017). *Clima organizacional y su influencia en la rotación de personal en la empresa Cineplex S. A., distrito de Comas, Lima - año 2017*. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/3066>
- Barrera, B. B. y Botia, J. G. (2014). *Determinantes de la satisfacción laboral en Colombia*. Universidad Industrial de Santander. <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2014/151116.pdf>
- Blanco Rueda, N. E. (2015). *Factores de incidencia en la satisfacción laboral de los individuos en las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/6493>
- Canossa Montes, H. (2022). Project Management as a Strategy for the Performance Evaluation of Human Talent in Companies. *Ciencias Administrativas. Revista Digital FCE - UNLP*, 10(19), 2-13. <https://doi.org/10.24215/23143738e093>
- Carballo, Á., Priego, H. y Ávalos, M. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal operativo federal del programa Caravanas de la Salud en Tabasco, México. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 21(59), 43-52. <https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/1011/876>
- Cardona, D. R. y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189. <http://hdl.handle.net/10654/6493>.
- Chiang, M., Salazar, C. y Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232014000200010
- Daza, M. E., Daza, M. I. y Pérez, A. B. (2017). Servicio al cliente: una estrategia gerencial para incrementar la competitividad organizacional en empresas de Valledupar (Colombia). *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(1), 20-26. <https://doi.org/10.15649/2346030X.425>

- Diago Franco, F. (2005). *Fundamentos del servicio al cliente de la aviación comercial: valor diferencial del éxito empresarial*. E. Norman (ed.), Politécnico Grancolombiano. <http://hdl.handle.net/10823/799>
- Escobedo Portillo, M. T., Cuautle Gutiérrez, L., Maynez Guadarrama, A. y Estebané Ortega, V. (2014). Escala de satisfacción laboral a partir de factores socioculturales y ergoambientales para los docentes de las instituciones de educación superior en México. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 177-184. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492014000300009>
- Fernández, D., Revilla, M. E., Kolevic, L. A., Cabrejos, I., Muchaypiña, I., Sayas, I., Chávez, L. y Mamani, V. A. (2019). Clima organizacional y satisfacción del usuario externo en los servicios de hospitalización del Instituto Nacional de Salud del Niño, 2017. *Anales de la Facultad de Medicina*, 80(2), 188-192. <https://doi.org/10.15381/anales.802.15745>
- Gámez Gastélum, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. EUMED. <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/1e.htm>
- Giraldo, M. y Sanín, A. (2016). Actualización psicométrica de la escala de satisfacción laboral SAT II. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 33(2), 85-93. <http://dx.doi.org/10.21772/ripo.v33n2a01>
- Gómez, D. y García, J. (2016). *Análisis de la satisfacción laboral en los empleados de Refrirozo S.A.S. a través de la aplicación del cuestionario S20/23, en Cartagena de Indias durante el 1er semestre de 2016*. Universidad de Cartagena.
- Gómez Rada., C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 97-113. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/5471/>
- Halat, S. y Falath, H. (2019). The Impact Of Organizational Climate Dimensions On The Quality Of Customer Service:, An Empirical Study In Sulaymaniyah International Airport. *Revista de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad de Kirku*, 9(2), 49-72. <https://doi.org/10.32894/1913-009-002-009>
- Hee, J., Hong, J. y Jin, G. (2021). Does employee satisfaction influence customer satisfaction? Assessing coffee shops through the service

- profit chain model. *International Journal of Hospitality Management*, 94 (February), 102866. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102866>
- Icontec (2014). *Norma Técnica Colombiana NTC_5385. Centros de Diagnóstico Automotor*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. https://cdasugamuxi.com.co/gallery/NTC_5385.pdf
- Ley 1383 de 2010. Por la cual se reforma la Ley 769 de 2002 - Código Nacional de Tránsito, y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial, 47653. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39180>
- Llerena Idrobo, I. A. (2015). *Diagnóstico del clima laboral y su influencia en la satisfacción del personal de la empresa Audicomer S.A.* Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7323>
- López, Y. y García, Y. (2016). *Las motivaciones desde el estilo de dirección y el clima organizacional*. Universidad de Manizales. <https://ridum.umanezales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/2660>
- Manosalvas, C. A., Manosalvas, L. O. y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-Minister*, 26, 5-15.
- Méndez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial Universidad del Quindío. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-02792015000100001&script=sci_abstract&tlng=es
- Menguc, B., Auh, S., Yeniaras, V. y Katsikeas, C. S. (2017). The role of climate: implications for service employee engagement and customer service performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 428-451. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0526-9>
- Ortega, Y. y Mercado, L. (2014). El clima organizacional, aspecto estratégico en el servicio al cliente. *AGLALA*, 5(1), 126-142. <https://doi.org/10.22519/22157360.697>
- Pimentel, D. y Pereira, A. (2022). Emotion Regulation and Job Satisfaction Levels of Employees Working in Family and Non-Family Firms. *Administrative Sciences*, 12(3), 1-13. <https://doi.org/10.3390/admsci12030114>
- Pino Apablaza, F. (2020). La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa. *Revista de Investigaciones de la Universidad Le Cordon Bleu*, 7(2), 29-41. <https://doi.org/10.36955/riulcb.2020v7n2.003>

- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. [Tesis de grado, Universidad de Medellín]. <http://hdl.handle.net/11407/160>
- Project Management Institute (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK (6a. ed.)*, Global Standard. https://www.academia.edu/42902135/GU%C3%8DA_DE_LOS_FUNDAMENTOS_PARA_LA_DIRECCI%C3%93N_DE_PROYECTOS_Gu%C3%ADa_del_PMBOK
- Pupo, B., Velázquez, R. y Tamayo, M. (2017). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras. *Ciencias Holguín*, 23(4), 1-14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181553376006>
- Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M. y Van, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177-196. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223217613008>
- Rojas Martínez, C. P. (2013). Satisfacción laboral y el clima organizacional de las principales universidades sucreñas. *Desarrollo Gerencial*, 5(2), 94-126. <http://dx.doi.org/10.17081/dege.5.2.491>
- Sanín, J. A. y Salanova, M. (2014). Job Satisfaction: The Way between Psychological Growth and Job Performance in Industrial and Service Companies in Colombia. *Universitas Psychologica*, 13(1), 1-22. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-1.slcp>
- Serna Gómez, H. (2006). *Conceptos básicos en servicio al cliente*. Panamericana.
- Siregar, E. (2020). Effect of Organizational Climate on Service Quality at Universitas Kristen Indonesia. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(5), 520-528. <https://doi.org/10.5373/jar-dcs/v12i5/20201970>
- Sotelo, J. G. y Figueroa, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498154006021>

- Ucrós, M. y Gamboa, T. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial*, 1, 179-190. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545883013>
- Uribe Muentes, D. (2015). El impacto de las condiciones del trabajo en la satisfacción laboral. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(1), 57-65. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8648368>
- Virgili, M. del C. (2017). *Estudio del capital psicológico positivo en el trabajo. Comportamiento de las variables de engagement, Satisfacción con la vida y clima organizacional en organizaciones del sector público y privado*. Universidad Nacional de Mar de Plata. <http://rpsico.mdp.edu.ar/handle/123456789/586>
- Zeithaml, V. y Bitner, M. J. (2002). *Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa* (2a. ed.). McGraw-Hill.

CAPÍTULO 8

Transformando el ambiente laboral: una propuesta de mejora del clima organizacional en una empresa vallecaucana

Edwar Henry Valdés García¹
Paola Andrea Salazar Valencia²

Resumen

La presente investigación plantea una propuesta de mejora del clima organizacional para una empresa ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, debido a la importancia de fortalecer el trabajo en equipo, aumentar el rendimiento de los colaboradores, fomentar la confianza para enfrentarse a los retos del entorno, mejorar la satisfacción en el cumplimiento de los deberes, promover la necesidad por hacer las cosas bien y aportar crecimiento y competitividad. Para cumplir con el propósito de la investigación, inicialmente se construyó un diagnóstico situacional a través

1 Administrador de empresas; Especialista en Talento Humano; Magíster en Administración; Gerente General industria el Nevado cremas y Helados Colombia. Correo electrónico: edward.valdes@upb.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4579-190X>

2 Economista - Especialista en Gerencia - Magíster en Administración - [Docente del programa de Administración de empresas Universidad Pontificia Bolivariana -Seccional Palmira]; [Colombia]; [Correo electrónico: paolaandrea.salazar@upb.edu.co]; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6977-7772>]

de una matriz DOFA y, se procedió a determinar los factores que están afectando directamente el clima organizacional de la unidad de negocio, mediante la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer (1968) desarrollado a treinta (30) colaboradores que abarcó siete (7) dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Los resultados de la investigación evidenciaron la necesidad de crear un sistema de comunicación organizacional efectiva, realizar un plan de adecuación del ambiente físico que sea seguro (ergonómico), desarrollar jornadas de capacitación y entrenamiento, diseñar un plan de incentivos para los colaboradores en pro de aumentar la competitividad y disminuir los índices de rotación del personal y construir un plan carrera con el objetivo de motivar e implicar a los colaboradores.

Palabras clave: propuesta, mejoramiento, clima organizacional, satisfacción, crecimiento, competitividad.

Abstract

The present research proposes a proposal to improve the organizational climate for a company located in the city of Santiago de Cali, due to the importance of strengthening teamwork, increasing the performance of collaborators, promoting confidence to face the challenges of the environment, improve satisfaction in the fulfillment of duties, promote the need to do things well and provide growth and competitiveness. To fulfill the purpose of the research, initially a situational diagnosis was constructed through a SWOT matrix and the factors that are directly affecting the organizational climate of the business unit were determined by applying the Litwin questionnaire and Stringer (1968) developed thirty (30) collaborators that encompassed seven (7) dimensions: structure, responsibility, reward, challenges, relationships, cooperation, standards, conflict and identity. The results of the research showed the need to create an effective organizational

communication system, carry out a plan to adapt the physical environment that is safe (ergonomic), develop training and coaching sessions, design an incentive plan for collaborators in favor of Increase competitiveness and reduce staff turnover rates and build a career plan with the objective of motivating and involving collaborators.

Keywords: proposal, improvement, organizational climate, satisfaction, growth, competitiveness.

Introducción

El clima organizacional es uno de los pilares de toda organización, es de gran importancia para las empresas, ya que busca un progreso en el mejoramiento del ambiente laboral, y así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista uno de los recursos importantes de toda compañía, el Talento Humano.

Los estudios organizacionales sobre el clima organizacional consideran fundamental ahondar teorías de la administración como: la teoría científica y clásica de la administración, las relaciones humanas, del clima organizacional de Rensis Likert, de los dos factores de Herzberg y del desarrollo organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea la presente investigación con el objetivo general de desarrollar un plan de mejoramiento que contribuya con un clima organizacional óptimo para una empresa bogotana con presencia de oficinas en las principales ciudades del país, donde en el último año, se ha venido presentado un alto índice de rotación de personal, lo cual inquieta a la Gerencia General a conocer cuáles podrían ser las principales razones de dicha situación, toda vez, que no existen en la empresa actualmente, programas que permitan trabajar en el mejoramiento del clima laboral. A nivel metodológico, el tipo de estudio seleccionado en la presente investigación fue descriptivo con enfoque cualitativo mediante el cual se busca evaluar a treinta (30) colaboradores pertenecientes al área administrativa, financiera,

comercial y de talento humano para conocer la percepción de estos frente al clima organizacional en la empresa objeto de estudio por medio de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer (1968), en el que se abarcaron las dimensiones de estructura organizacional, responsabilidad de los colaboradores, recompensa recibida por su trabajo, sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización, calidez, normas implantadas, solución de conflictos e identidad.

Esta investigación permitió concluir que el clima organizacional en la presentaba fallas en la emisión de comunicados formales y en la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, altos índices de rotación del personal, ambiente físico poco seguro (ergonómico), bajos niveles de motivación, falta de actividades de bienestar, bajos niveles de productividad, asignación de cargos poco acorde con el perfil del colaborador, carencia de incentivos por logros y metas, falta de integración del personal en la planeación de actividades, inexistencia de jornadas de capacitación y entrenamiento y, una deteriorada relación entre el personal directivo con los clientes internos, aspectos que permitieron centrar el marco estratégico en la creación de un sistema de comunicación organizacional efectiva, la realización un plan de adecuación del ambiente físico que sea seguro (ergonómico), el desarrollo de jornadas de capacitación y entrenamiento, el diseño de un plan de incentivos para los colaboradores en pro de aumentar la competitividad y disminuir los índices de rotación del personal y la construcción de un plan carrera con el objetivo de motivar e implicar a los colaboradores.

Problema

Considerando que la actividad económica principal de la empresa objeto de estudio se enfoca en brindar diversos servicios de apoyo empresarial como la vinculación de talento humano, está se ubica en el sector terciario o de servicios en Colombia, uno de

los más afectados debido a los efectos negativos de la pandemia de la Covid-19, al estar relacionado con un intensivo contacto físico, lo que afectó la oferta y demanda de las unidades de negocio, a causa de las restricciones de operación y movilidad que el Gobierno Nacional ha implementado (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], 2020, p. 4).

En consecuencia, los sectores con mayor impacto en 2020 con respecto al 2019 fueron el comercio, reparación, transporte y alojamiento con una variación negativa del 15%. Además, las actividades profesionales, científicas y técnicas cuya variación negativa fue del 4,3% junto con las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación, la cual fue de 11,5%. Es importante destacar que, en conjunto estas representaron cerca del 25,2 % del PIB (Bedoya y López, 2021).

Por otra parte, la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo (2021) analizó el comportamiento del mercado laboral nacional para el año 2020 y específicamente para el mes de diciembre de este mismo año, enfatizando en variables como sector económico, ocupación, nivel educativo y experiencia requerida, encontrando que en el año 2020 se registraron 1.183.501 ofertas laborales a nivel nacional, lo que representó una disminución de 37,3 % frente al acumulado en el año 2019 (1.888.992). En este sentido, en el transcurso del año 2020 se evidenció una caída del 65% entre el mes de marzo y abril, sin embargo, esta caída se empezó a evidenciar desde el mes de febrero. En mayo la tendencia cambia y empiezan a aumentar las ofertas laborales progresivamente, con una tasa de crecimiento promedio (entre mayo y diciembre) del 12%. Para el final de año se evidenció una leve disminución en el comportamiento del registro de ofertas de empleo (Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo, 2021).

A nivel departamental, Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca concentraron el 66,8 % de ofertas de empleo registradas (43,3 %, 15,9 % y 7,6 % respectivamente), 2,6 puntos porcentuales por

debajo del peso que tuvieron estos tres departamentos en las ofertas de empleo registradas en el año 2019 (48,6 %, 13,4 % y 7,3 % respectivamente), siendo Bogotá quien disminuye su participación en 5,3 %, mientras que Antioquia y Valle del Cauca incrementaron su contribución en el total nacional (Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo, 2021).

A nivel de principales ciudades, Bogotá y Cartagena fueron aquellas que presentaron las mayores disminuciones, 44 % y 40 % respectivamente; seguido de la ciudad de Cali con una caída en el registro de ofertas de empleo del 37% (Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo, 2021).

Otra falencia en la que inciden las organizaciones y que afecta de manera directa el clima organizacional en estas se da por no establecer de forma clara los canales de comunicación interna en todos los niveles, tanto ascendentes, que tienen lugar cuando en una empresa la información fluye hacia arriba a través de la jerarquía, es decir, desde los subordinados a los superiores como gerentes, supervisores y directores, como descendentes, en la que fluye la comunicación desde los “altos mandos” de la organización hacia los más bajos y, por último, horizontales, en la que fluye lateralmente la comunicación dentro de la compañía, involucrando a personas que se encuentran en el mismo nivel. Además, aspectos como hablar sin claridad, es decir de forma poco asertiva y no mantener informado a todos los empleados de los objetivos de la empresa, así como los pasos fundamentales que se den dentro de ella (Sáenz, 2014).

Dicha postura se fortalece con la percepción de Rodríguez (1999), quien considera que la gestión de un clima laboral óptimo depende de factores intangibles como la empatía, la confianza y las relaciones, directamente relacionados con el factor humano, por cuya razón la comunicación interna supera el contenido clásico de la comunicación para utilizar técnicas que enlazan con otras ciencias que estudian las actitudes y el comportamiento de las personas. En este sentido, la comunicación interna ocupa un

lugar predominante en las organizaciones competitivas, puesto que esta apoya estructuralmente a toda la organización.

De este modo, se identificaron una serie de problemáticas en la adaptación al ambiente de trabajo en la empresa objeto de estudio cuyas causas directas se enfocan en la deficiente comunicación entre el personal y los jefes. Asimismo, los colaboradores se limitan exclusivamente a cumplir con sus funciones y el miedo a expresar o proponer ideas por parte de estos. Otras razones que se definieron del problema central se dan debido al temor a la relación con los jefes y falta de compromiso por parte de los empleados.

Metodología

El tipo de estudio adoptado para el desarrollo del presente documento es descriptivo con enfoque cualitativo.

Técnicas o instrumentos de recolección de datos

La investigación consta de tres fases desarrolladas de la siguiente manera:

Fase 1: la fase 1 o fase diagnóstica es llevada a cabo mediante la implementación de una matriz DOFA con el propósito de conocer la situación actual del clima organizacional de la empresa a través de una evaluación de factores internos y externos de esta.

Fase 2: posteriormente, se procede a desarrollar el instrumento de recolección de información a utilizar en la presente investigación el cual se basa en el cuestionario de Litwin y Stringer (1968). En esta, se indagan a los treinta (30) colaboradores de la empresa a través de siete (7) dimensiones: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad - lealtad. Esta tiene cincuenta y tres (53) preguntas y la escala de respuesta es Likert donde:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

Fase 3: finalmente, se procede al desarrollo del plan de mejoramiento en el cual se establecen diferentes estrategias que contribuyan con un clima organizacional óptimo para la empresa, teniendo en cuenta las falencias identificadas mediante la matriz DOFA y los hallazgos encontrados a partir de la elaboración del cuestionario de Litwin y Stringer.

Antecedentes

El propósito en la revisión fue la de corroborar la pertinencia de la idea de investigación y la identificación de los referentes teóricos. En ese orden de ideas, se revisó en las bases referenciales de EBSCO, Scopus y Science Direct, utilizando varias ecuaciones de búsqueda con la combinación de los descriptores [Organizational climate]; [Organizational climate and productivity]; [Relationship organizational climate, harassment and psychosocial occupational risks]; [Impact of the work environment on business innovation and sustainability]. Se restringe a documentos publicados en el período 2012-2022.

Teniendo en cuenta lo anterior, se proceden a analizar diversas categorías entre las que se encuentran el clima organizacional y su impacto en la productividad y una investigación en la cual se integra el clima organizacional, la innovación y el desempeño organizacional. Cabe señalar que, la revisión de estos documentos se enfocó en describir los diseños metodológicos (métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos) implementados, corroborar la pertinencia de la idea de investigación e identificar los posibles referentes teóricos que servirían de base a la actual idea de investigación.

Clima organizacional y su impacto en la productividad

En primera instancia, se presenta el documento elaborado por Barrios Mercado *et al.* (2018), cuyo objetivo fue mejorar el desempeño de los trabajadores a través de acciones estratégicas de intervención por medio de información pertinente para la comprensión de los factores y las condiciones que influyen en el Clima Organizacional al interior de la organización y que tienen influencia directa sobre los trabajadores, de tal forma que se brinde las bases para reorientar la toma de decisiones hacia la gestión de estrategias que garanticen un buen clima laboral, compromiso, rendimiento y productividad de sus colaboradores. Para ello, los autores consideraron que la metodología consistió en el diseño de un conjunto de 36 ítems agrupados en seis variables fundamentales -dimensiones de organización, compensación y beneficios, comunicación, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo e identidad y pertenencia. Los resultados evidenciaron que la satisfacción laboral de los trabajadores de Estaciones Martigo en la escala del 1 al 5 es 3. Aun así, existen componentes que requieren revisión al no ser satisfactorios, por lo que se puede deducir a manera de reflexión que la empresa, puede mejorar las prácticas de conciliación con el trabajador.

Para profundizar sobre el impacto del clima laboral en la productividad, se hace énfasis en una investigación realizada por Forero *et al.* (2019), en la que se planteó como objetivo principal conocer la relación entre el clima laboral detectado en el restaurante y la percepción de productividad de los empleados, dado que el talento humano es considerado el activo más importante de cualquier organización y la planificación del entorno es necesaria para generar seguridad, confianza y bienestar, teniendo como resultado mejores condiciones tanto para los empleadores como para sus empleados.

La metodología desarrollada fue mixta, ya que se usó el enfoque cuantitativo y cualitativo para el estudio de las variables de

interés con el fin de indagar más a fondo sobre las percepciones del clima organizacional en el restaurante y de esta manera tener conceptos claros para aportar una estrategia de intervención en aquellos ítems de puntaje bajo dentro de la organización. Finalmente, se concluyó que estos deben crear un entorno de trabajo donde las personas disfruten de lo que hacen, sintiendo que tienen un propósito, estando orgullosas y alcanzando su mayor potencial (Forero *et al.*, 2019).

Por su parte, Córdoba *et al.* (2013) en su investigación encontraron que existía una incidencia positiva el clima organizacional sobre la productividad, ya que había una gran conformidad en tener una cultura, clima y una buena productividad. Los hallazgos condujeron a evidenciar que la productividad es directamente proporcional con los factores de claridad y conocimientos de la planeación estratégica de la organización y también en gran medida de una buena cultura organizacional.

Metodológicamente, el desarrollo de dicha investigación conllevó a escoger el tipo de estudio descriptivo y correlacional; ya que a través de la descripción de fenómenos, situaciones y eventos se buscó conocer y analizar el clima organizacional de la empresa y la influencia de éste en el comportamiento de la productividad de los colaboradores.

Al final, los resultados permitieron evidenciar que no existe en la empresa un estudio de percepción que mida la productividad y el conocimiento de los factores organizacionales. Además, la empresa no cuenta con programas y subprogramas en beneficio del trabajador y los empleados se sienten seguros y satisfechos en un 67%.

Entre tanto, se concluyó que la empresa posee buenos niveles de liderazgo, compromiso, trabajo en equipo, relaciones humanas, servicio, información, retroalimentación, motivación e involucramiento en los procesos (Córdoba *et al.*, 2013).

Impacto del clima laboral en la innovación y sostenibilidad empresarial

Frente al impacto del clima laboral en la innovación y sostenibilidad empresarial Jordán (2020), corroboró que la innovación es un proceso que contribuye al fortalecimiento empresarial, debido a que más allá de una herramienta o concepto, también es un fenómeno social, en donde las relaciones interpersonales de los colaboradores son pieza clave para la creación de ideas que contribuirán a la generación de valor al interior de las organizaciones; es así, como el clima laboral puede impactar positiva o negativamente en la sostenibilidad empresarial, influenciando la capacidad de la empresa para adaptarse y reponerse a los cambios fluctuantes del entorno. El objetivo de dicha investigación se basó en realizar un análisis de la relación entre las variables del clima laboral como factor clave y su impacto en el desarrollo de los procesos de innovación y sostenibilidad empresarial en las Pymes del sector comercial de la ciudad de Cúcuta; para lo cual se analizó una muestra de 182 Pymes, de los sectores: comercial, calzado y textil. Los resultados mostraron que en Colombia existe una brecha en la cultura de innovación, como un agente generador de cambio, que coadyuve en la sostenibilidad empresarial.

Por su parte, Shanker *et al.* (2017) coinciden en afirmar que pocos estudios han explorado el comportamiento innovador de los gerentes en el trabajo. Específicamente, se ha prestado poca atención a explicar cómo las organizaciones perciben la importancia de estimular entornos de trabajo innovadores. A partir de la teoría del clima organizacional, el estudio realizado por estos autores investigó los efectos mediadores del comportamiento laboral innovador en la relación entre el clima organizacional para la innovación y el desempeño organizacional. Los hallazgos de una encuesta realizada a 202 gerentes que trabajaban en empresas de Malasia demostraron que el comportamiento laboral innovador juega un papel mediador en la relación

entre el clima organizacional para la innovación y el desempeño organizacional.

Marco teórico

Se sustentan las teorías relacionadas con el clima organizacional que contribuyen con la realización de la propuesta documentada en el presente proyecto. En este se profundizan aspectos como los tipos de variables del CO, las herramientas o métodos de diagnóstico del CO y diferentes cuestionarios para evaluar las variables intrínsecas en el CO como el planteado por Litwin y Stringer, Rensis Likert, el modelo de medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA), el modelo de Fernando Toro, el modelo de medición del profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) y el instrumento para el diagnóstico del CO de Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez.

Clima organizacional

El concepto de clima organizacional fue incorporado por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Al ser un concepto reciente, aún no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción.

Sin embargo, Litwin y Stringer (1968) definieron el clima organizacional como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización. La teoría de estos autores trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima. Ellos utilizan una medición de tipo perceptual del clima, ya que describen el clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización.

Según Zapata (2000) las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo con su percepción.

Sudarsky (1977) dice que el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Para Dessler (1976) la importancia del concepto de clima organizacional está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964) quienes plantean el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Por su parte, Chiavenato (2000) concuerda con Litwin y Stringer (1968), ya que concibe que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Otra perspectiva es emitida por Goncalves (2000), quien expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados

comportamientos en los individuos y dichos procederes inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

Entre tanto, Shanker *et al.* (2017) afirman que actualmente el clima organizacional, la innovación y el desempeño organizacional se asocian positivamente debido a que el conocimiento de los empleados es crucial para las organizaciones, por lo tanto, las empresas se están enfocando en conocer las formas de crear un clima organizacional que promueva la innovación.

Para finalizar se concibe la percepción de Méndez (2006) quien manifiesta que, el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. De esta manera, define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

De esta manera, el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa (Méndez, 2006).

Tipos de variables

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

Variables causales: son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados

obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

Variables intervinientes: reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

Variables de resultados finales: son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

Como parte de la teoría Forehand y Gilmer (1964) toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo de Halpin y Croft (1962) se plantea el clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el “espíritu” cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida.

Otro factor importante tomado en cuenta es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción.

Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional

Méndez (2006) concibe que, la medición del clima organizacional a través de instrumentos se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral.

Según García y Bedoya (1997) consideran que, dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

Por su parte, Brunet (1987) hace énfasis en que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese como percibe la situación actual y como la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.

Para efectos de medición, la unidad de análisis es el área o grupo al que pertenecen las personas encuestadas y el total de la empresa, pues la información referente al clima percibido individualmente no tiene utilidad. La información que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad y hay que tener presente la relevancia de su confiabilidad; por ello es importante considerar la forma como se aplica (Brunet, 1987).

Para Brunet (1987) la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

1. Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
2. Un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular (estudios longitudinales).

Según Brunet (1987), la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Existen diversos cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima organizacional. A continuación, se describe el cuestionario de Litwin y Stringer, el planteado por Rensis Likert que hace referencia al perfil organizacional, el modelo de medición de John Sudarsky conocido como Test de Clima Organizacional (TECLA), el modelo de Fernando Toro, el modelo de medición del profesor Carlos Méndez denominado Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) y el Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional diseñado por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez.

Cuestionario de Litwin y Stringer

El cuestionario planteado por Litwin y Stringer (1968), cuyo origen se dio a partir del estudio experimental, fue ideado originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización.

En el cuestionario se fijan tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

De acuerdo con Méndez (2006), Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario tomando como referencia la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad-lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”.

Para Dessler (1976), Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Para este estudio se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado real y poner al descubierto según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima.

Díaz *et al.* (2020) realizaron una investigación que consistió en elaborar un diagnóstico con perspectiva psicosocial del clima organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer en una Institución Educativa de Posgrado, desarrollando una síntesis de los enfoques del concepto de CO, así como algunos factores.

La investigación se aplicó en campo, ya que consistió en medir las dimensiones de la Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer como la estructura, responsabilidad, desafío, recompensa, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad, mediante la aplicación de una escala tipo Likert a los trabajadores del Colegio de Especialización A.C. (CIES), campus Orizaba.

Frente al tipo de estudio, fue descriptivo y transversal. La muestra tuvo un enfoque regional en Orizaba, Veracruz, fue una muestra estratificada, la población se dividió en 2 grupos, la variable elegida para formar los estratos es Personal de Base; el marco de muestreo consiste en una población de 16 trabajadores, las mujeres representaron el 62.5% y los hombres un 37.5%, distribuidos estructuralmente de la siguiente manera: 1 Rector, 1 directora de Sede, 5 jefes que representan el 31.25%, y 9 administrativos con un 56.25% de representación. Los criterios de selección se basaron en encuestar a 16 trabajadores, y se entrevistó a la directora, por ser de tipo censal ya que son el 100% de la población base. Así mismo, el instrumento que se utilizó fue el Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer, se cambiaron algunas palabras y categorías como cohesión por calor, riesgo por desafío, etcétera, con el fin de facilitar su comprensión. Se incorporaron 3 ítems más al instrumento original, sumando 53 ítems. Su estructura es una escala tipo Likert de cuatro respuestas, forzando a contestar, polarizando las respuestas; 19 se redactaron como ítems negativos y 34 como positivos (Díaz *et al.*, 2020).

Como conclusión, Díaz *et al.* (2020) consideraron importante implementar la formación y el desarrollo profesional mediante un programa de capacitación permanente que fortalezca el conocimiento sobre los objetivos y las políticas institucionales, ya que un 24% de la población las desconoce. Así mismo, desarrollar una metodología de reuniones efectivas para fortalecer la comunicación asertiva y disminuir la burocracia, ya que el 50% de la muestra percibe mucho papeleo en el desarrollo de sus procesos. Entre tanto, fomentar una cultura de la evaluación sobre el desempeño de sus funciones por periodos de 4 meses, dicha actividad se facilitará, ya que el 77% de la población está abierta a recibir retroalimentación, también implementar estrategias como: un buzón de quejas y sugerencias, así como aplicación periódica de encuestas de este tipo de forma anónima para conocer la percepción interna y externa de la institución, así como su trayectoria. En general el

clima organizacional de esta institución se percibió favorable ya que el 89% de los trabajadores perciben al equipo responsable y autónomo, el 93% se siente comprometido y priorizan los objetivos a la socialización.

Por su parte, Torres *et al.* (2022) realizaron una caracterización del clima organizacional en el talento humano de la IPS Servicios Médicos San Ignacio, sede Medellín, escogiendo el cuestionario de Litwin y Stringer estructurado con la escala tipo Likert de 5 puntos, forzando a contestar en alguno de los dos polos las respuestas que iban desde absolutamente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo. Además, evaluaron nueve dimensiones estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad.

Con base a los resultados obtenidos en la caracterización de clima laboral en la IPS Servicios Médicos San Ignacio los autores concluyeron que el personal que labora para la institución SMSI, reconoce que se realizan actividades relacionadas con el SG-SST, sin embargo, se deben generar estrategias que conlleven a un conocimiento más amplio del sistema. Además, es importante que el personal de la IPS Servicios Médicos San Ignacio reconozca lo significativo que es el llevar a cabo actividades del SG-SST, puesto que es una herramienta que busca minimizar el riesgo de accidentes, incidentes y enfermedades laborales (incluido el riesgo psicosocial) y al mismo tiempo fortalecer la productividad de los trabajadores en la institución. Entre tanto, el nivel de clima organizacional del personal administrativo y operativo de la IPS Servicios Médicos San Ignacio arrojó una buena percepción, lo cual impacta positivamente la salud física y mental de los colaboradores. En la dimensión estructura se obtuvo un puntaje positivo, lo que indica que es bueno, ya que los trabajadores perciben en la organización la existencia de los procesos de la empresa y los conductos regulares, para llevar a cabo sus tareas. En la dimensión responsabilidad, recompensa, riesgo-desafíos, calor-cordialidad, cooperación-apoyo y estándares se evidenció una

percepción positiva, sin embargo, al evaluar la dimensión de conflictos la percepción obtenida fue negativa. En la dimensión identidad, se evidenció una percepción excelente, pues los trabajadores reconocen que se sienten orgullosos de pertenecer a la IPS Servicios Médicos San Ignacio, y de aportar al crecimiento, reconocimiento y productividad de la organización.

Cuestionario de Rensis Likert. Perfil organizacional

Dessler (1976) manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa - efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización. Por lo tanto, para Likert el

clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización.

Agudelo (2021) desarrolló un plan de mejoramiento del clima laboral de la empresa Indupan, una empresa bogotana fundada en el año de 1990, encargada de la producción de harinas de trigo para diferentes finalidades y pastas en variedad de presentaciones, a partir del diagnóstico realizado por el método de cuestionario Rensis Likert. En este, se tomó una muestra representativa aleatoria de 20 empleados de la organización, pertenecientes a la parte administrativa, a los cuales se les aplicó una encuesta de tipo escrito con 23 preguntas que abarcaron cualidades personales, interpersonales y organizacionales. Posterior a esto, se graficaron y analizaron los resultados, obteniendo en la clasificación de Likert, un sistema de tipo I, denominado también 'Autoritarismo Explotador'.

De esta manera, se plantearon estrategias aplicadas a las dimensiones más críticas que se encontraron tanto en la parte directiva como en los bajos mandos, las cuales son: estructura organizacional, liderazgo, comunicación, motivación y sentido de pertenencia. De forma tal que el plan de acción diseñado permite llevar a Indupan a un sistema de tipo III (participativo) (Agudelo, 2021).

Modelo de medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA)

Méndez (2006) corroboró que, en 1977 John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado

TECLA, el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Tuvo también en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

Según Suárez y Valencia (1997), Sudarsky y un grupo de investigadores de la Universidad de los Andes, desarrollaron un modelo operativo que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa. Sudarsky (1977) plantea en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario. Además, el autor utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer adicionándole los factores la seguridad y salario por considerarlos importantes en el medio colombiano. El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control.

A diferencia de Litwin y Stringer, Sudarsky (1977) considera el clima organizacional como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos. El instrumento permite hacer un diagnóstico del clima organizacional al responder a la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con base en la información generada en la medición, se puede predecir la manera más adecuada de orientar la acción de acuerdo con prioridades y limitaciones, tanto económicas como de recursos humanos, si se tiene en cuenta que se puede establecer una relación entre las dimensiones del clima organizacional y las motivaciones sociales.

Por su parte, Toro (1992) adoptó en su modelo el concepto de clima organizacional en el cual se concibe que las personas se forman con respecto a sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros. La encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales.

Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. En esta, se miden siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto) (Toro, 1992).

Dichos factores son:

- Relaciones Interpersonales,
- Estilo de Dirección,
- Sentido de Pertenencia,
- Retribución,
- Disponibilidad de Recursos,
- Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y
- Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto).

La encuesta ECO para la evaluación del clima organizacional debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert de cinco puntos: Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto.

Cada uno de los ocho factores mencionados anteriormente es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado.

Modelo de medición del profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)

Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desde 1980 ha desarrollado un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) el cual ha sido validado en varias empresas del país. De este modo, Méndez (2006) considera el clima organizacional como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional.

El proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional. El IMCOC está conformado por 45 preguntas y se ha diseñado también un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos.

Según Méndez (2006) este instrumento ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las empresas que estén interesadas en aplicarlo, preguntas adicionales de variables que responden a las necesidades de información particular que se necesite conocer. Para el autor, los factores que diferencian al IMCOC de otros instrumentos son: la actualización con preguntas complementarias que no afectan la validez del instrumento; su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo y la metodología empleada en su validación.

De esta forma, el autor menciona las siguientes como variables de su modelo IMCOC: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control, de comportamiento, de calidad, de actitudes y creencias, de satisfacción y de información.

Otro instrumento es el ECO, Evaluación del Clima Organizacional, calificado por medio de la escala tipo Likert de cinco

puntos: Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto. Por su parte, Carlos Eduardo Méndez Álvarez hace referencia al Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) conformado por 45 preguntas y las variables; objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control, de comportamiento, de calidad, de actitudes y creencias, de satisfacción y de información.

Finalmente, se hace énfasis en el modelo de Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte el cual permite identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional y consta de 27 dimensiones: Misión, plan estratégico de desarrollo, estructura organizacional, comunicación participativa, infraestructura, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, inducción y capacitación, reconocimiento, motivación, compensación, desarrollo personal y profesional, higiene y salud ocupacional, evaluación del desempeño, autoevaluación, socialización, balance vida-trabajo, ética, normas, procesos y procedimientos, libre asociación, solución de conflictos, identidad, grupos informales, trabajo en equipo e información.

Resultados

Matriz DOFA

Se presenta la matriz DOFA que permite llevar a cabo un diagnóstico integral del clima organizacional de la empresa a partir de la evaluación de factores internos y externos para formular estrategias óptimas que determinen soluciones a las falencias que tiene la unidad de negocio en pro de lograr los objetivos del plan de mejoramiento planteado, los cuales están encaminados en mejorar el clima organizacional y aumentar la productividad, rentabilidad y motivación en los colaboradores (Tabla 1).

Tabla 1
Matriz DOFA.

DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ol style="list-style-type: none"> Perspectiva de crecimiento del sector. Fortalecimiento tecnológico. Demanda de talento humano empresas de diversos sectores económicos. TLC. Diversificación del riesgo debido a la variedad de clientes existentes en el sector. Aprovechamiento de alianzas comerciales estratégicas. Desarrollo de servicios especializados. Necesidad de servicios con alto valor diferencial. Rentabilidad del sector.
FORTALEZAS	FO	FA
<ol style="list-style-type: none"> Imagen corporativa. Administración enfocada en la generación de valor. Participación en el mercado y posicionamiento. Flexibilidad de la estructura organizacional. Innovación y capacidad de integrar nuevos servicios. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa. Liquidez y disponibilidad de fondos internos. Nivel académico del talento humano. Capacidad directiva competente para evaluar y retroalimentar los procesos. 	<p>F1O3: Utilizar la imagen corporativa como estrategia para aprovechar la demanda de TH de las empresas de diversos sectores económicos.</p> <p>F2O4: Potenciar la administración enfocada en la generación de valor para beneficiarse de los TLC.</p> <p>F8O7: Aprovechar el nivel académico del talento humano para desarrollar servicios especializados.</p> <p>F7O2: Emplear la liquidez y disponibilidad de fondos internos para el fortalecimiento tecnológico.</p> <p>F3O6: Fortalecer las alianzas comerciales estratégicas para obtener una mayor participación en el mercado y posicionamiento.</p>	<p>F4A6: Integrar personal para fortalecer las habilidades del TH en pro de reducir el impacto negativo causado por la creación de nuevos impuestos.</p> <p>F5A9: Generar nuevos servicios para mitigar la barrera de entrada de nuevos competidores.</p> <p>F2A2: Desarrollar estrategias enfocadas en la generación de valor para resistir las variaciones de la inflación.</p> <p>F9A4: Aprovechar las competencias de las directivas para proponer un plan de mejora en el clima laboral en pro de optimizar la productividad y mitigar el alto nivel de competencia.</p>

Sigue >>>

Tabla 1. Cont.

DEBILIDADES	DO	DA
1. Emisión de comunicados formales.	D108: Crear un sistema de comunicación organizacional efectiva para satisfacer la necesidad de servicios con alto valor diferencial.	D11A9: Desarrollar jornadas de capacitación y entrenamiento a fin de mitigar la alta rivalidad entre competidores.
2. Comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.	D901: Proponer un plan de incentivos para todas las áreas con el fin de disminuir los índices de rotación de personal y ser partícipes del crecimiento del sector.	D9A4: Diseñar un plan de incentivos para los colaboradores en pro de aumentar la competitividad y reducir el nivel alto de competencia en el sector.
3. Rotación de personal.	D1003: Trazar estrategias de integración de personal en pro de motivar y empoderarlos para obtener la eficiencia operativa esperada y satisfacer la demanda.	D12A6: Fortalecer la relación del personal directivo con los clientes internos motivando y reconociendo su trabajo para mitigar la creación de nuevos impuestos.
4. Ambiente físico seguro (ergonómico).	D609: Planear actividades de bienestar frecuentemente e incentivar al personal en la participación de estas para mejorar el clima laboral de la empresa y obtener la rentabilidad esperada.	D8A1: Diseñar un plan carrera con el objetivo de motivar e implicar a los colaboradores y, a su vez, asignar cargos acorde con el perfil de cada uno de estos, buscando aumentar la competitividad y mitigar el impacto causado por una emergencia sanitaria.
5. Motivación.	D408: Realizar un plan de adecuación del ambiente físico que resulte seguro (ergonómico) a fin de añadir valor a la empresa.	
6. Actividades de bienestar.		
7. Niveles de productividad.		
8. Asignación de cargos acorde con el perfil del colaborador.		
9. Incentivos por logros y metas.		
10. Integración del personal en la planeación de actividades.		
11. Capacitación y Entrenamiento.		
12. Relación personal directivo con los clientes internos.		

Nota. Elaboración propia

Cabe resaltar que, el levantamiento de la información fue realizado mediante visitas de campo a la empresa en las que se integró a los directivos de esta en cuatro sesiones de dos (2) horas aproximadamente. Cada uno de los entrevistados expresó buena disposición frente a la información requerida para la investigación y manifestaron interés por conocer las estrategias generadas al final del diagnóstico.

Análisis DOFA

Con el levantamiento de la información reflejada en la matriz DOFA, se logró corroborar la necesidad de medir el clima organizacional de la empresa y la importancia de establecer diversas

estrategias que permitan mejorar la satisfacción y desempeño de sus colaboradores, debido a diferentes aspectos relacionados con la baja emisión de comunicados formales, las fallas en la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, la alta rotación de personal, el ambiente físico poco seguro (ergonómico), los bajos niveles de motivación en los colaboradores, la carencia de actividades de bienestar, los bajos niveles de productividad, la asignación de cargos poco acorde con el perfil del colaborador, la inexistencia de incentivos por logros y metas, la baja integración del personal en la planeación de actividades, la inexistencia de capacitación y entrenamiento y la relación personal directivo con los clientes internos.

De esta manera, se considera fundamental llevar a cabo la integración de personal para fortalecer las habilidades del TH y crear un sistema de comunicación organizacional efectiva para satisfacer la necesidad de servicios con alto valor diferencial.

Así mismo, es vital realizar la planeación de actividades de bienestar frecuentemente e incentivar al personal en la participación de estas para mejorar el clima organizacional de la empresa y obtener la rentabilidad esperada. Además, ejecutar un plan de adecuación del ambiente físico que resulte seguro (ergonómico) a fin de proporcionar bienestar a los clientes internos.

También se evidenció la relevancia del diseño de un plan de incentivos para los colaboradores en pro de aumentar la competitividad y reducir el impacto causado por el alto nivel de competencia en el sector y la implementación de un plan carrera con el objetivo de motivar e implicar a los colaboradores y, a su vez, asignar cargos, acorde con el perfil de cada uno de estos, buscando aumentar la productividad.

Lo anterior, potenciando fortalezas enfocadas en la excelente imagen corporativa, la administración encaminada a la generación de valor, la participación en el mercado y posicionamiento, la flexibilidad de la estructura organizacional, la innovación y capacidad

de integrar nuevos servicios, la habilidad para atraer y retener gente altamente creativa, la liquidez y disponibilidad de fondos internos, el nivel académico del talento humano y la capacidad directiva competente para evaluar y retroalimentar los procesos.

Además, aprovechar las oportunidades en el sector como la perspectiva de crecimiento, el fortalecimiento tecnológico, la demanda de talento humano empresas de diversos sectores económicos, el TLC, la diversificación del riesgo debido a la variedad de clientes existentes, el aprovechamiento de alianzas comerciales estratégicas, el desarrollo de servicios especializados, la necesidad de servicios con alto valor diferencial y la rentabilidad del sector.

Con las estrategias planteadas, se espera mitigar amenazas como una posible emergencia sanitaria, la inflación, el incremento en el índice delincencial, el nivel alto de competencia, la política salarial, la creación de nuevos impuestos, las estrategias de mercado altamente competitivas, el incremento en el índice de desempleo, la alta rivalidad entre competidores y la alteración del orden público.

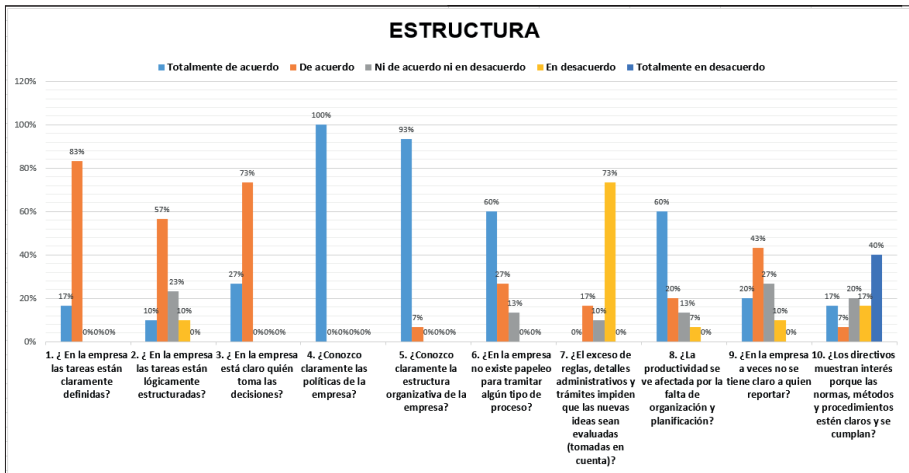
Resultados cuestionario de clima organizacional aplicada (Autores: Litwin y Stringer)

La medición del clima se llevó a cabo mediante el cuestionario de Litwin y Stringer (1968) y se indagaron treinta (30) colaboradores pertenecientes al área administrativa, financiera, comercial y de talento humano de la empresa a través de siete (7) dimensiones: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad - lealtad. Este cuenta con cincuenta y tres (53) preguntas y la escala de respuestas es la planteada por Likert donde 1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo y 5) Totalmente de acuerdo. Cabe resaltar que, el formato fue compartido por medio de E-mail y mensajes de texto por WhatsApp.

Estructura

La primera variable evaluada en los treinta (30) colaboradores de la empresa fue la Estructura la cual tiene diez (10) preguntas, con el fin de analizar la percepción ante aspectos como las restricciones, reglas, controles y procedimientos que existen en el interior de la organización, obteniendo los resultados que se aprecian en la Figura 1.

Figura 1
Estructura.



Nota. Elaboración propia.

Al cuestionar a los colaboradores de la empresa con respecto a estructura de la organización se logró evidenciar que, el 100% percibe que las tareas están claramente definidas, tienen claro quién toma las decisiones en la compañía, conocen las políticas de la empresa y la estructura organizativa. Por su parte, el 67% considera que las tareas están lógicamente estructuradas y el 87% percibe que no existe papeleo para realizar algún tipo de proceso en la empresa.

Según Litwin y Stringer (1968), por medio de esta variable se evalúa el sentimiento de los empleados respecto de las restric-

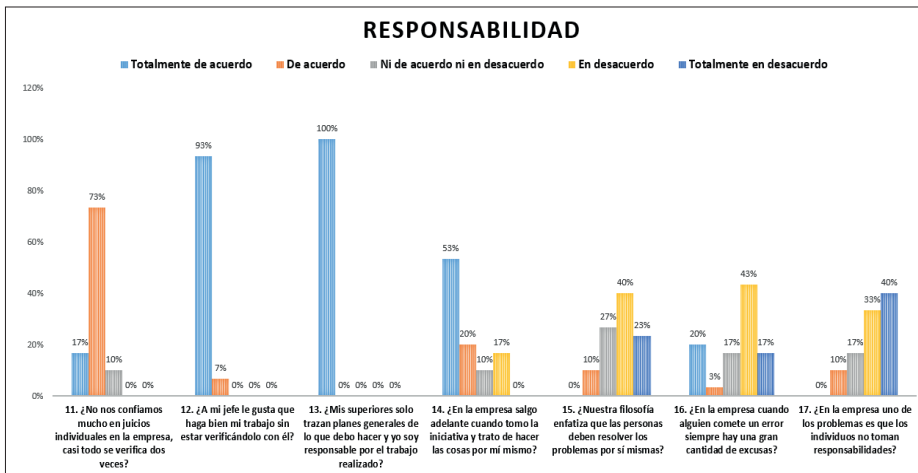
ciones, el número de reglas, controles y los procedimientos que existen en la empresa, aspectos que tienen una percepción positiva conforme a lo expresado por los colaboradores de la empresa.

Sin embargo, es importante que los directivos muestren interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan, ya que el 57% de los colaboradores percibe que actualmente estos no se preocupan por dicho aspecto.

Responsabilidad

La segunda variable evaluada en la empresa fue la *Responsabilidad* la cual tiene siete (7) preguntas, con el fin de analizar la percepción frente a la capacidad de asumir responsabilidades y tomar las decisiones en la empresa, obteniendo los resultados que se observan en la Figura 2.

Figura 2
Responsabilidad.



Nota. Elaboración propia.

Al cuestionar a los colaboradores de la empresa se logró evidenciar que el 90% no confía en juicios individuales en la compañía y casi todo se verifica dos veces. Además, el 100% corroboró

que al jefe le gusta que haga bien el trabajo sin estar verificándolo con él y, que los superiores solo trazan planes generales de lo que se debe hacer y cada uno es responsable por el trabajo.

Conforme a Litwin y Stringer (1968), a través de esta dimensión se evalúa el sentimiento por parte de los colaboradores de “ser su propio jefe” y poder tomar las decisiones solo sin tener que consultar cada paso con los superiores, aspectos que tienen una percepción positiva según lo expresado en la empresa.

Sin embargo, es importante que la empresa fundamente una filosofía en la cual se enfatice que las personas deben resolver los problemas por sí mismas, ya que el 63% de los colaboradores percibe que actualmente dicho aspecto no está establecido a nivel organizacional.

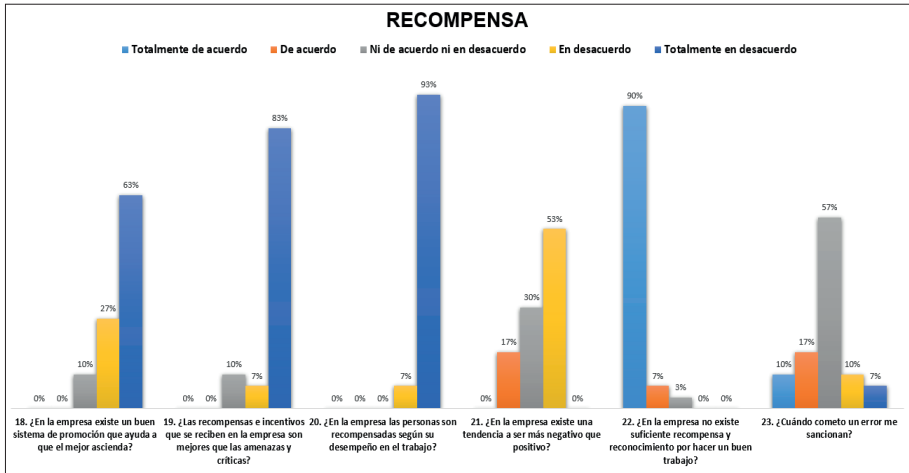
Lo anterior, debido a que la falta de control en la empresa puede desenlazar en posibles riesgos como la pérdida de oportunidades del mercado, asignación inadecuada de recursos, baja eficiencia y niveles de productividad, incumplimiento de metas y desventaja competitiva.

Recompensa

La tercera variable evaluada en la empresa fue la *Recompensa* la cual tiene seis (6) preguntas, con el fin de analizar la percepción frente al sistema de promociones, recompensas e incentivos generados en la empresa por el trabajo bien ejecutado, obteniendo los resultados que se evidencian en la Figura 3.

Al interrogar a los colaboradores de la empresa frente a las recompensas otorgadas en la organización se logró identificar que, el 90% indicó que en la empresa NO existe un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor ascienda y que las recompensas e incentivos que se reciben en la empresa NO son mejores que las amenazas y críticas. Además, el 100% confirmaron que en la empresa las personas NO son recompensadas según su desempeño en el trabajo.

Figura 3
Recompensa.



Nota. Elaboración propia.

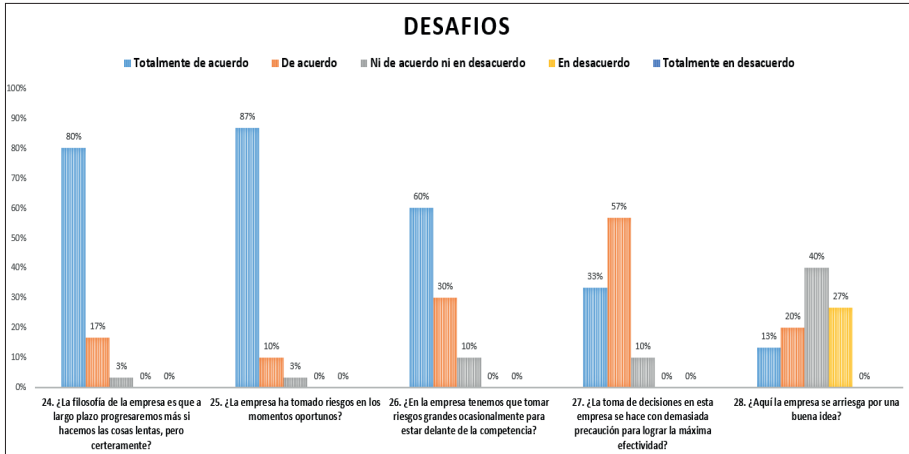
Teniendo en cuenta que Litwin y Stringer (1968) evalúan a través de esta dimensión el sentimiento de los colaboradores a ser recompensado por el trabajo bien hecho, enfatizando en la recompensa positiva más que en el castigo, se infiere que dichos elementos tienen una percepción negativa según lo expresado por los encuestados, lo que conlleva a establecer la necesidad de plantear estrategias que conduzcan a mejorar dicha apreciación.

Desafíos

La cuarta variable evaluada en la empresa corresponde a los *Desafíos* la cual tiene cinco (5) preguntas, con el fin de analizar la percepción frente al sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización, obteniendo los resultados que se aprecian en la Figura 4.

Al cuestionar a los colaboradores de la empresa se logró evidenciar que el 97% concibe que la filosofía de la empresa es que a largo plazo se progresa más si se hacen las cosas lentas, pero certeramente y, que la empresa ha tomado riesgos en los momentos

Figura 4
Desafíos.



Nota. Elaboración propia

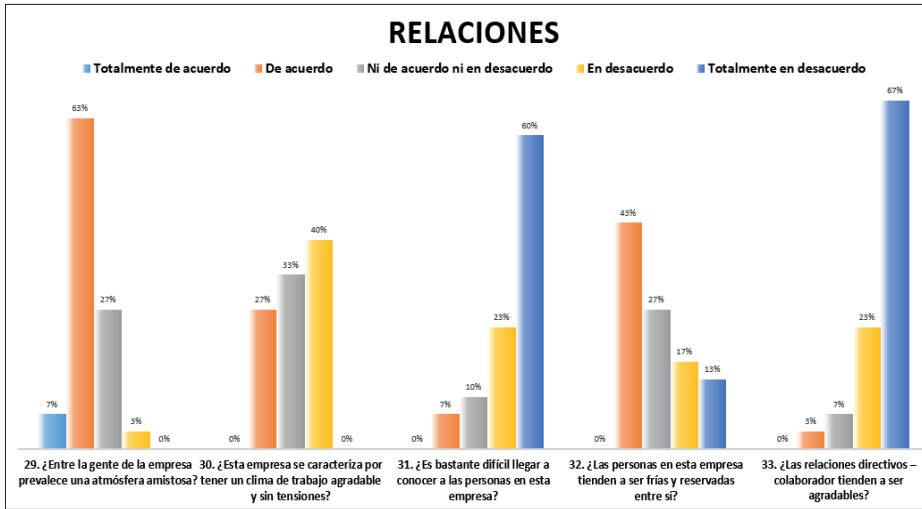
oportunos. Además, el 90% confirmaron que en la empresa se tienen que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.

Según Litwin y Stringer (1968), a través de esta dimensión se evalúa el sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización haciendo énfasis en tomar riesgos calculados, aspectos que tienen una percepción positiva conforme a lo expresado por los colaboradores de la empresa, sin embargo, es importante que la empresa se arriesgue por buenas ideas, ya que el 27% de los colaboradores percibe que actualmente no lo hace.

Relaciones

La quinta variable evaluada en la empresa corresponde a las *Relaciones* la cual tiene cinco (5) preguntas, con el fin de analizar la percepción frente a las relaciones interpersonales entre colaboradores y directivos en general, con los resultados visibles en la Figura 5.

Figura 5
Relaciones.



Nota. Elaboración propia.

Al interrogar a los colaboradores de la empresa con respecto a las relaciones interpersonales se logró evidenciar que, el 70% opina que entre la gente de la empresa prevalece una atmósfera amistosa, el 83% confirmaron que es fácil llegar a conocer a las personas en la empresa.

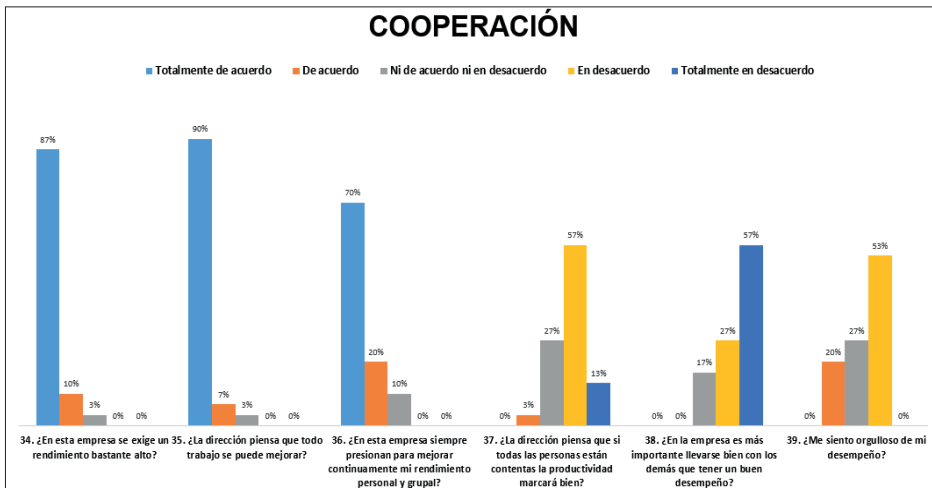
Teniendo en cuenta que, Litwin y Stringer (1968) evalúan a través de esta dimensión la percepción de una buena confraternidad general enfatizando en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales, se infiere que dichos elementos tienen una percepción positiva según lo expresado por los encuestados. No obstante, es importante mejorar las relaciones directivas-colaborador, ya que el 90% de los colaboradores conciben que estas no tienden a ser agradables.

Además, el 43% opinó que las personas en la empresa tienden a ser frías y reservadas entre sí y el 40% considera que la empresa no se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

Cooperación

La sexta variable evaluada en la empresa corresponde a la *Cooperación* la cual tiene seis (6) preguntas, con el fin de analizar la percepción frente a la ayuda mutua entre los directivos y colaboradores de la empresa, obteniendo los resultados que se observan en la Figura 6.

Figura 6
Cooperación.



Nota. Elaboración propia.

Al indagar a los colaboradores de la empresa frente a la *Cooperación* en la organización se logró identificar que, el 97% de los encuestados opina que en la empresa se exige un rendimiento bastante alto y que la dirección considera que todo trabajo se puede mejorar. Además, el 90% confirmaron que en la empresa siempre presionan para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal.

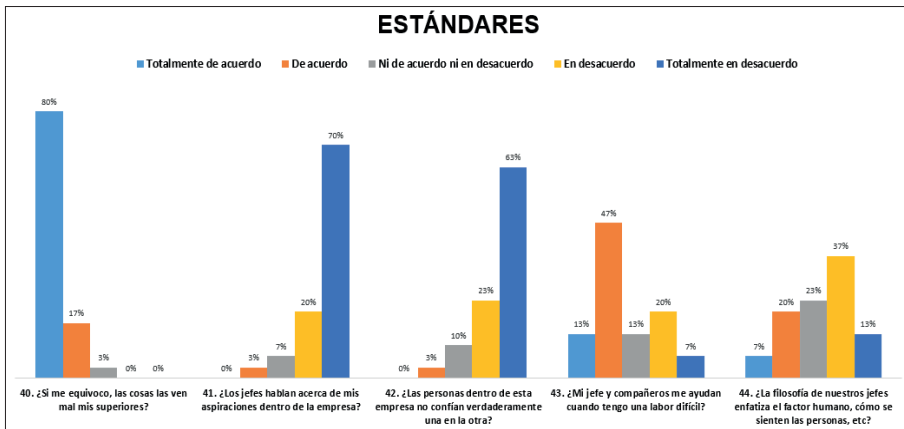
Considerando que, Litwin y Stringer (1968) evalúan a través de esta dimensión la percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización enfatizando en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas, se infiere que dichos elementos

tienen una percepción positiva según lo expresado por los encuestados. No obstante, es importante que la organización asuma una postura que garantice el bienestar de los colaboradores, puesto que el 70% de los encuestados considera que la dirección no piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien. Además, el 53% no se siente orgulloso de su desempeño.

Estándares

La séptima variable evaluada en la empresa corresponde a los *Estándares* la cual tiene cinco (5) preguntas, con el fin de analizar la percepción frente a la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo y del factor humano para la empresa, con los resultados que se muestran en la Figura 7.

Figura 7
Estándares.



Nota. Elaboración propia

Al indagar a los colaboradores de la empresa frente a los *Estándares* en la compañía, el 60% de los encuestados tiene una percepción positiva y considera que el jefe y compañeros le ayudan cuando tienen una labor difícil. No obstante, el 97% de los

encuestados corroboró que, si se equivoca, las cosas las ven mal los superiores. Además, el 90% percibe que los jefes no hablan acerca de las aspiraciones de los colaboradores dentro de la empresa y el 50% percibe que la filosofía de los jefes no enfatiza en el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.

Teniendo en cuenta que Litwin y Stringer (1968) evalúan a través de esta dimensión, la percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo resaltando la relevancia de hacer una labor óptima, es fundamental reevaluar algunos aspectos que tienen una percepción negativa según lo expresado por los encuestados, enfocándose en darle importancia a las aspiraciones de los colaboradores dentro de la empresa y promover una filosofía que enfatice en la importancia del factor humano y cómo se sienten las personas.

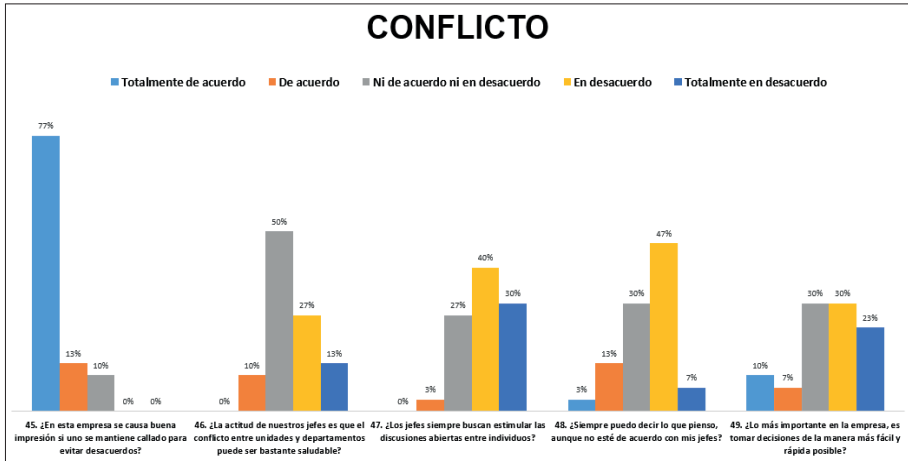
Conflicto

La octava variable evaluada en la empresa corresponde al *Conflicto* la cual tiene cinco (5) preguntas, con el fin de evaluar el sentimiento frente a cómo los directivos prestan atención a las opiniones, aunque éstas sean diferentes, obteniendo los resultados que se evidencian en la Figura 8.

Al indagar a los colaboradores de la empresa, el 90% de los encuestados considera que en la empresa se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos, el 70% corroboró que los jefes no siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos. Además, el 54% percibe que no siempre puede decir lo que piensa y el 40% señaló que la actitud de los jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos no es saludable.

Según Litwin y Stringer (1968), a través de esta dimensión se evalúa el sentimiento de los directivos frente a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista, destacando la importancia de tratar los problemas en forma abierta, aspectos

Figura 8
Conflicto.



Nota. Elaboración propia.

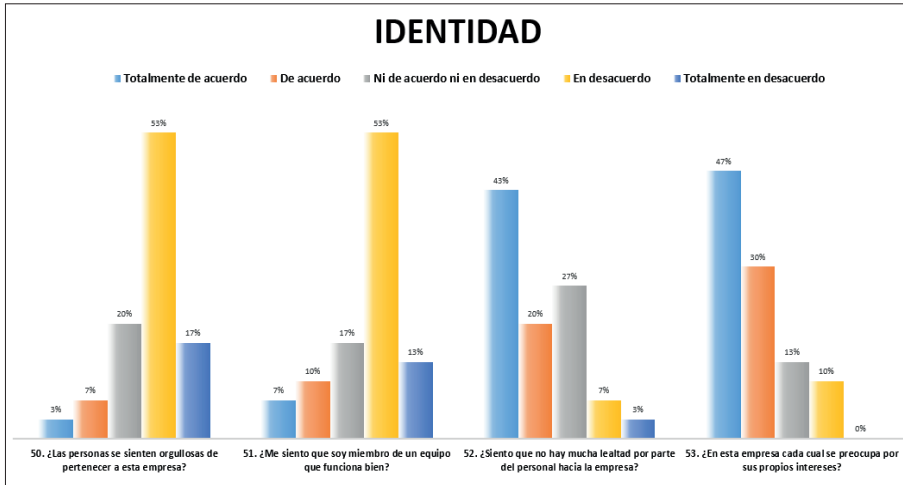
que tienen una percepción negativa considerando lo expresado por los colaboradores de la empresa. Por lo cual, es crucial plantear estrategias que conduzcan a la socialización y resolución de conflictos para contribuir con un ambiente laboral saludable.

Identidad

La novena variable evaluada en la empresa es la *Identidad* la cual tiene cuatro (4) preguntas, con el fin de evaluar el sentido de pertenencia hacia la empresa y el valor de las personas ante esta, con los resultados que se señalan en la Figura 9.

Al cuestionar a los colaboradores de la empresa frente a la variable de *Identidad* se logró evidenciar que, el 70% de estos no se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa. Además, el 66% no se siente miembro de un equipo que funciona bien, el 63% siente que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la empresa y el 77% de los colaboradores percibe que en la empresa cada cual se preocupa por sus propios intereses.

Figura 9
Identidad.



Nota. Elaboración propia.

Según Litwin y Stringer (1968), por medio de esta variable se evalúa el sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y, del grupo de trabajo específico, aspectos que tienen una percepción negativa acorde a lo expresado por los colaboradores de la empresa, por lo cual se considera fundamental fortalecer el sentido de pertenencia de estos hacia la empresa.

Plan de mejoramiento

Plan de mejoramiento para el clima organizacional de la empresa

A partir del desarrollo de la matriz DOFA expuesta en el diagnóstico situacional y el cuestionario de Litwin y Stringer elaborado a los colaboradores, se procede a plantear las acciones estratégicas necesarias para contribuir con un ambiente laboral apropiado en la empresa.

Cabe destacar que, cada estrategia refleja el propósito establecido para mitigar los hallazgos evidenciados. Además, los indicadores, el responsable, la fecha de inicio y finalización, los recursos necesarios y, por último, el presupuesto estimado para estas.

Al elaborar la matriz DOFA se identificó la carencia de comunicados formales en la empresa y, al cruzar dicha información con los resultados emitidos en la dimensión *Conflicto* del cuestionario de Litwin y Stringer (1968), se corroboró que las falencias inciden negativamente en el clima organizacional de los colaboradores, puesto que el 90% de estos consideró que en la empresa se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos, el 70% corroboró que los jefes no siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos. Además, el 54% percibe que no siempre puede decir lo que piensa (Tabla 2).

Tabla 2
Estrategia de comunicación interna.

#	Estrategia	Propósito	Indicador	Responsable
I	Crear un sistema de comunicación organizacional efectiva.	Implementar tecnologías de comunicación interna. El equipo debe compartir el objetivo común de comunicarse de manera efectiva a través de cualquier canal de comunicación verbal o escrita mediante emails, intranet y personalmente. Generar espacios de socialización y resolución de conflictos para contribuir con un ambiente laboral saludable. Fortalecer el interés de los directivos por los colaboradores. Difundir a través de emails corporativos y carteleras informativas aspectos relevantes para los colaboradores.	(%) Nivel de comunicación asertiva	Gerente general y Director de TH

Nota. Elaboración propia.

Otra falencia identificada en la matriz DOFA corresponde al ambiente físico, el cual es percibido poco seguro (ergonómico) en la empresa, el cual conlleva a proponer la estrategia de adecuación del ambiente físico (Tabla 3).

Tabla 3

Estrategia de adecuación del ambiente físico.

#	Estrategia	Propósito	Indicador	Responsable
I	Realizar un plan de adecuación del ambiente físico que sea seguro (ergonómico).	Adecuar los puestos de trabajo de la empresa para mejorar el ambiente físico y contribuir con el bienestar de los colaboradores.	% Índice de absentismo % cumplimiento SG-SST	Gerente general y Director de TH

Nota. Elaboración propia.

Así mismo, la matriz DOFA permitió evidenciar la carencia de jornadas de capacitación y entrenamiento para los colaboradores en la empresa y, al cruzar dicha información con los resultados emitidos en la dimensión *Estructura* del cuestionario de Litwin y Stringer (1968), se corroboró que las falencias inciden negativamente en el clima organizacional de los colaboradores, puesto que el 57% de los colaboradores percibe que actualmente los directivos no muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan. Aspecto que conduce a bajos niveles de motivación en el personal, bajos índices de productividad, reprocesos, pérdida de seguridad y confianza en los colaboradores, lo que conlleva a proponer la estrategia planteada en la Tabla 4.

Del mismo modo, por medio de la matriz DOFA se identificó la carencia de incentivos para los colaboradores de la empresa por logros y metas establecidos y la asignación de cargos poco acorde con el perfil del colaborador. Dicha información se corroboró con los resultados emitidos en la dimensión *Recompensa* del cuestionario

Tabla 4

Estrategia de jornadas de capacitación y entrenamiento.

#	Estrategia	Propósito	Indicador	Responsable
I	Desarrollar jornadas de capacitación y entrenamiento	<p>Elevar niveles de competitividad del equipo de trabajo.</p> <p>Selección de temáticas a abarcar (manejo de estrés, comunicación efectiva, liderazgo, empoderamiento, inteligencia emocional)</p> <p>Programación de <i>Jornadas de capacitación semanales</i>: Intensidad horaria: dos (2) horas semanales. Duración total: Veinticuatro (24) semanas es decir Seis (6) meses.</p>	<p>(%) Índice de Puntualidad</p> <p>(%) Efectividad en los Procesos</p>	<p>Gerente general y Director de TH</p>

Nota. Elaboración propia.

de Litwin y Stringer (1968), en el que los involucrados en la organización manifestaron una percepción negativa frente esta variable, puesto que el 90% indicó que en la empresa no existe un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor ascienda y el 100% confirmaron que en la empresa las personas no son recompensadas según su desempeño en el trabajo. Además, en la dimensión *Identidad* el 70% de los colaboradores manifestó que no se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, el 66% no se siente miembro de un equipo que funciona bien, el 63% siente que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la empresa y el 77% percibe que en la empresa cada cual se preocupa por sus propios intereses.

Lo anterior se refleja en altos índices de rotación de los colaboradores en la empresa, aspectos que conllevan a proponer las estrategias que se indican en la Tabla 5.

Finalmente, al analizar la matriz DOFA se identificó la carencia de actividades de bienestar para los colaboradores de la empresa. Dicha información coincidió con los resultados emitidos

Tabla 5
Estrategia de recompensa y reconocimiento.

#	Estrategia	Propósito	Indicador	Responsable
1	Diseñar un plan de incentivos para los colaboradores en pro de aumentar la competitividad y disminuir los índices de rotación del personal.	Formular un plan de incentivos para los colaboradores basado en compensaciones no monetarias (horarios flexibles, días compensatorios, etc.) Disminuir los índices de rotación de personal y mejorar la productividad en este.	(%) Índice de rotación. (%) Nivel de Motivación	Gerente general y Director de TH
2	Diseñar un plan carrera con el objetivo de motivar e implicar a los colaboradores y, a su vez, asignar cargos acordes con el perfil de cada uno de estos, buscando aumentar la competitividad.	Asignar cargos, acorde con el perfil de cada uno de estos, buscando aumentar la competitividad. Disminuir la rotación de colaboradores y fuga de talento. Aumentar el compromiso y productividad. Elaborar el organigrama de la empresa. Construir la ficha técnica de cada cargo. Describir las competencias propias de cada cargo. Implementar oportunidades de desarrollo mediante jornadas de capacitación, tutorías y coaching.	(%) Nivel de Desempeño	Gerente general y Director de TH

Nota. Elaboración propia.

en la dimensión *Relaciones* del cuestionario de Litwin y Stringer (1968), en el que se evidenció una percepción negativa frente esta variable, puesto que el 90% de los colaboradores conciben que las relaciones no tienden a ser agradables, el 43% opinó que las personas en la empresa tienden a ser frías y reservadas entre sí y el 40% considera que la empresa no se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

Además, en la dimensión *Cooperación* se destacó la importancia de que la organización asuma una postura que garantice el bienestar de los colaboradores, puesto que el 70% de los encuestados considera que la dirección no piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien. Además, el 53% no se siente orgulloso de su desempeño.

Lo anterior se refleja en el bajo sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa, aspectos que conllevan a proponer las estrategias que se señalan en la Tabla 6.

Tabla 6

Estrategia de bienestar.

#	Estrategia	Propósito	Indicador (%)	Responsable
1	Planear actividades de bienestar frecuentemente e incentivar al personal en la participación de estas.	Mejorar la motivación. Mejorar las relaciones internas en el personal.	Mejoramiento Relaciones Internas	Gerente general y Director de TH
2	Trazar estrategias de integración de personal en pro de motivar y empoderarlos para obtener la eficiencia operativa esperada y satisfacer la demanda. Fortalecer la relación del personal directivo con los clientes internos motivando y reconociendo su trabajo.	Aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa. Implicar a los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa.	Nivel de Compromiso Organizacional	Gerente general y Director de TH
3	Mejorar el <i>engagement</i> laboral entre colaboradores	Fomentar el trabajo en equipo. Generar espacios de acercamiento entre directivos y colaboradores. Facilitar a los colaboradores información básica sobre los planes estratégicos o resultados más recientes de la empresa.	Nivel de <i>Engagement</i> Laboral	Gerente general y Director de TH

Nota. Elaboración propia.

Conclusiones

Mediante el desarrollo de la propuesta direccionada al mejoramiento del clima organizacional para la empresa se concluye que, al realizar el diagnóstico situacional a través de la matriz DOFA se logró evidenciar que, aspectos como la imagen corporativa de la empresa, la administración enfocada en la generación de valor, la participación en el mercado y posicionamiento, la flexibilidad de la estructura organizacional, la innovación y capacidad de integrar nuevos servicios, la habilidad para atraer y retener gente altamente creativa, la liquidez y disponibilidad de fondos internos, el nivel académico del talento humano y la capacidad directiva competente para evaluar y retroalimentar los procesos se consideran factores internos que la empresa está desarrollando de manera eficaz.

Por otro lado, se identificaron diversas debilidades en la emisión de comunicados formales y en la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, los altos índices de rotación del personal, el ambiente físico poco seguro (ergonómico), los bajos niveles de motivación, la falta de actividades de bienestar, los bajos niveles de productividad, la asignación de cargos poco acorde con el perfil del colaborador, la carencia de incentivos por logros y metas, la falta de integración del personal en la planeación de actividades, la inexistencia de jornadas de capacitación y entrenamiento y, la deteriorada relación entre el personal directivo con los clientes internos.

Entre tanto, al evaluar los factores externos de la empresa se corroboró que existen oportunidades enfocadas en la perspectiva de crecimiento del sector, el fortalecimiento tecnológico, la demanda de talento humano en empresas de diversos sectores económicos, el TLC, la diversificación del riesgo debido a la variedad de clientes existentes en el sector, el aprovechamiento de alianzas comerciales estratégicas, el desarrollo de servicios especializados, la necesidad de servicios con alto valor diferencial y la rentabilidad

del sector. Por su parte, aspectos como la inflación, el nivel alto de competencia, la política salarial, la creación de nuevos impuestos, las estrategias de mercados altamente competitivos, el incremento en el índice de desempleo, la rivalidad entre competidores y la alteración del orden público, se consideran amenazas que pueden impactar negativamente a la empresa

Al evaluar a los treinta (30) colaboradores directos, seleccionados como muestra en la empresa, pertenecientes al área administrativa, financiera, comercial y de talento humano, a través del cuestionario de clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1968), se identificaron algunos aspectos negativos específicamente en la dimensión *Estructura*, en la cual el 57% de los colaboradores manifestó que actualmente los directivos no muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan. Lo anterior, posiblemente se debe a la falta de jornadas de capacitación y entrenamiento para elevar los niveles de competitividad del equipo de trabajo.

Además, en la dimensión *Identidad*, el 70% de los colaboradores manifestó no sentirse orgulloso de pertenecer a la empresa, el 66% no se siente miembro de un equipo que funciona bien, el 63% siente que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la empresa y el 77% de los colaboradores percibe que en la empresa cada cual se preocupa por sus propios intereses. Ello, posiblemente se debe a la carencia de un plan carrera que busque motivar e implicar a los colaboradores y, a su vez, asignar cargos acordes con el perfil de cada uno de estos, buscando aumentar la competitividad.

Simultáneamente, frente a la dimensión *Recompensa*, el 90% indicó que en la empresa NO existe un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor ascienda y que las recompensas e incentivos que se reciben en la empresa NO son mejores que las amenazas y críticas. Además, el 100% confirmaron que en la empresa las personas NO son recompensadas según su desempeño en el trabajo. Lo expuesto, probablemente debido a la falta de un

plan de incentivos para los colaboradores en pro de aumentar la competitividad y disminuir los índices de rotación del personal.

Frente a la dimensión *Desafíos*, el 27% de los colaboradores manifestó que la empresa no se arriesga por buenas ideas. Del mismo modo, es importante mejorar las relaciones directivas-colaborador, ya que en la dimensión *Relaciones*, el 90% de los colaboradores expresó que estas no tienden a ser agradables. Además, el 43% opinó que las personas en la empresa tienden a ser frías y reservadas entre sí y el 40% considera que la empresa no se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones, posiblemente por la carencia de *engagement* laboral entre colaboradores, el cual se puede mejorar fomentando el trabajo en equipo y generando espacios de acercamiento entre directivos y colaboradores.

Con respecto a la *Cooperación*, se logró evidenciar que el 70% de los encuestados considera que la dirección no piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien. Además, el 53% no se siente orgulloso de su desempeño. Lo identificado, probablemente se debe a la falta de estrategias de integración de personal en pro de motivar y empoderarlos para obtener la eficiencia operativa esperada y satisfacer la demanda.

Otros elementos negativos se identificaron en la dimensión *Estándares*, en la cual el 97% de los encuestados corroboró que, si se equivoca, las cosas las ven mal los superiores. Además, el 90% percibe que los jefes no hablan acerca de las aspiraciones de los colaboradores dentro de la empresa y el 50% percibe que la filosofía de los jefes no enfatiza en el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.

Por último, en la dimensión *Conflictos* se logró evidenciar que, el 90% de los encuestados considera que guardar silencio es apropiado para evitar desacuerdos, el 70% corroboró que los jefes no siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos. Además, el 54% percibe que no siempre puede decir lo que piensa y el 40% señaló que la actitud de los jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos no es saludable.

Lo evidenciado, posiblemente se presenta debido a la necesidad de crear un sistema de comunicación organizacional efectiva en el cual se adopten tecnologías de comunicación interna, se generen espacios de socialización y resolución de conflictos y, se lleve a cabo la difusión a través de emails corporativos y carteleras informativas de aspectos relevantes para los colaboradores.

A partir de lo anterior, se desarrolló el plan de mejoramiento para mitigar las problemáticas identificadas en pro del mejoramiento del CO de la empresa, centrando el marco estratégico en reducir las fallas en la comunicación interna y los posibles retrasos en la planificación. Además, contribuir con flujos de trabajo óptimos y mejorar el ambiente laboral. Asimismo, contribuir con el bienestar de los colaboradores, reducir los bajos niveles de motivación en el personal, aumentar los índices de productividad, mitigar reprocesos, brindar seguridad y confianza en los colaboradores, disminuir los altos índices de rotación y aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.

Finalmente, se propuso la creación de un sistema de comunicación organizacional efectiva, la realización un plan de adecuación del ambiente físico que sea seguro (ergonómico), el desarrollo de jornadas de capacitación y entrenamiento, el diseño de un plan de incentivos para los colaboradores en pro de aumentar la competitividad y disminuir los índices de rotación del personal y la construcción de un plan carrera con el objetivo de motivar e implicar a los colaboradores.

Referencias

- Agudelo, L. F. (2021). *Plan de mejoramiento enfocado al clima organizacional de la empresa Indupan S. A. S.* [Tesis de Especialización, Fundación Universidad de América]. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8467/4/867210-2021-I-GE.pdf>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) (2020). *Colombia: Balance 2020 y perspectivas 2021*. <http://www.andi>.

- com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf
- Barrios Mercado, S. P., Gómez Baldiris, T. P. y Guzmán Agámez, Y. (2018). *Diagnóstico del clima organizacional de la empresa Estaciones Martigo S.A.S.* <https://repository.libertadores.edu.co/handle/11371/3233>
- Bedoya, E., y López, J. F. (2021). *Sector servicios en Colombia*. Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno / Bulletin News. Universidad EAFIT. <https://www.eafit.edu.co/escuelas/economiafinanzas/noticias-eventos/Paginas/sector-servicios-en-colombia.aspx#:~:text=En%20consecuencia%2C%20los%20sectores%20con,del%20PIB%20y%20tuvieron%20una>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5a. ed.). McGraw-Hill.
- Córdoba P. D. F., Corrales G. C. H. y Moreno, C. L. (2013). *Impacto del clima organizacional sobre la productividad en una empresa de electrodomésticos del Valle del Cauca año 2012*. <http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/16329>
- Dessler, G. (1976). *Organización y administración enfoque situacional*. Prentice/Hall.
- Díaz, E. E., Bañuelos, J. A., Poblano, E. R., Reyes, R., Alanís, J. (2020). *Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer: Perspectiva Psicosocial en CIES A.C.* https://www.researchgate.net/publication/350640770_Clima_Organizacional_bajo_el_Modelo_Litwin_y_Stringer_Perspectiva_Psicosocial_en_CIES_AC
- Forehand, G. A. y Gilmer, B. (1964). *Variación ambiental en los estudios de comportamiento organizacional*. Psychological Bulletin.
- Forero, P. F., Correa, J. J. y Pazmiño, V. A. (2019). *Análisis del clima laboral y su impacto en la productividad de los empleados del restaurante El Sabor Paisita de la ciudad de Armenia (Quindío, Colombia) entre enero y marzo del año 2019* [Tesis de Grado, Corporación Universitaria de Asturias]. http://uniasturias.edu.co/summa/tesis/tg_03_monografo%3%ada_g3_enero2019.pdf

- García, M. y Bedoya, M. (1997). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*. (Tesis de Maestría, Universidad del Valle).
- Gellerman, S. W. (1960). *People, Problems and Profits*. McGraw-Hill.
- Goncalves, A. (2000). *Dimensiones del Clima Organizacional*. <https://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Halpin, A. W. y Croft, D. B. (1962). *The organizational climate of schools*. U.S. Office of Education.
- Jordán, S. D. (2020). *El impacto del clima laboral en la innovación y sostenibilidad empresarial en Pymes de la ciudad de San José de Cúcuta-Colombia*. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9942/JordanSolange2020.pdf?sequence=1>
- Likert, R. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Trillas.
- Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School Press.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. (Colección de lecciones de administración). Universidad del Rosario.
- Rodríguez, L. del P. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos: Gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia*. ESIC Editorial.
- Sáenz, M. (16 de marzo de 2014). *Los conflictos que genera la ausencia de comunicación interna*. ORH | Observatorio de Recursos Humanos. <https://www.observatoriorh.com/articulos-orh/comunicacion-intera-oportunidades-trabajar-en-las-organizaciones.html>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van Der Heijden, B. I. J. M. y Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Suárez, C. y Valencia, L. (1997). *Diseño de un sistema integrado de modificación del clima organizacional de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente*. [Tesis de grado, Universidad Autónoma de Occidente].
- Sudarsky, J. (1977). *Un modelo de diagnóstico e intervención. Desarrollo organizacional*. Editorial Universitaria de América.

- Toro A., F. (1992). *Desempeño y productividad*. (2a. ed.). CINCEL.
- Torres, M. M., Cepeda, I. y Galindo, M. S. (2022). *Caracterización del clima organizacional, en el talento humano de la IPS Servicios Médicos San Ignacio, sede Medellín*. [Trabajo de grado - Especialización, Universidad ECCI]. <https://es.scribd.com/document/767143083/Caracterizacion-Del-Clima-Organizacional>
- Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo (2021). *Oferta y demanda laboral 2020* | Servicio Público de Empleo. SPE. <https://www.serviciodeempleo.gov.co/prensa/noticias/2021/oferta-y-demanda-laboral-2020>
- Zapata D., A. (2000). *Métodos para la investigación de la cultura organizacional*. Universidad del Valle.


Compiladores

Ana Cristina Galvis Galvis

Administradora de Empresas. Magíster en Administración. Docente de la Facultad de Administración de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Palmira, Colombia. E-mail: anacristina.galvis@upb.edu.co - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1306-8552>

Carlos Eduardo García Mahecha

Ingeniero Industrial. Magíster en Administración. Docente de la Facultad de Administración de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Palmira, Colombia. E-mail: carlosg.mahecha@upb.edu.co - ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5124-9961>

A close-up photograph of a hand adjusting a gear in a complex mechanical system. The gears are made of metal and plastic, with some painted red. The background is blurred, focusing attention on the hand and the gear being adjusted.

*P*erspectivas gerenciales busca ser una guía que inspire, cuestione y proponga, dirigida a académicos, profesionales y emprendedores deseosos de explorar los entresijos de la gestión moderna y encontrar estrategias aplicables en el complejo lienzo empresarial y socioeconómico actual.



UNICATÓLICA
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA
LUMEN GENTIUM