

Análisis organizacional basado en estadísticas de los años 2022-2023 con el fin de fortalecer líderes en la empresa Alpina, sede Bogotá.

Nicolás Martínez Rodríguez

Carolina Pena Flórez

Mary Luz Peñuela Martínez

Juan Camilo Bustos Orozco

José Alberto Bustamante Rodríguez

Asesor

Marcela Miladys Mejía Espinosa

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades ECSAH

Programa

2023

Dedicatoria

Este trabajo es el resultado de un largo camino de esfuerzo y dedicación, siendo así un logro que no hubiera sido posible sin el apoyo y la motivación de nuestros padres, hijos y parejas; recordamos cuando éramos pequeños, nos hablaban de la importancia de la educación y su inculcación en nuestras vidas, no solo como única opción de mejores oportunidades sino como crecimiento y metas personales, así como el valor del trabajo duro. Gracias a su amor y apoyo, hoy estamos aquí, cumpliendo uno de nuestros sueños para alcanzar nuestro anhelado proyecto de vida.

Agradecimientos

Con mucho cariño, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que nos han apoyado en este largo camino, en primer lugar, agradecemos a nuestras familias, por su amor, comprensión y apoyo incondicional. Gracias por estar siempre ahí para nosotros, en los buenos y en los malos momentos.

A nuestros tutores, por su orientación, paciencia y dedicación, gracias por guiarnos en este proceso y por ayudarnos a crecer como profesionales, así como a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, por brindarnos la oportunidad de estudiar y adquirir los conocimientos necesarios para alcanzar nuestros sueños.

Resumen

Este documento analiza una problemática que presenta la empresa Alpina, por la ausencia de líderes en los procesos de producción, por lo cual se indaga a profundidad el proceso de selección, reclutamiento y contratación de personal con el fin de mejorar el liderazgo y la cultura de la empresa. El objetivo de la investigación es evaluar la situación actual, determinar si las estrategias de gestión son viables y desarrollar estas estrategias con el fin de mejorar el desempeño de los empleados y producción.

La importancia de esta investigación se justifica por la forma en que el liderazgo afecta el clima organizacional y el desempeño de las empresas, luego de obtener información general y una base teórica sobre el papel del liderazgo en la gestión del talento humano.

La productividad, los errores y la satisfacción del cliente se han visto afectados negativamente por la falta de líderes en Alpina, por lo que, al enumerar las teorías del liderazgo, el marco legal y los métodos de investigación utilizados para abordar el problema. Se utilizarán tanto técnicas cuantitativas como cualitativas, incluido el análisis de datos estadísticos, las encuestas, las entrevistas y el análisis de contenido se permitirá tomar decisiones adecuadas para solucionar esta problemática.

Palabras clave: Cultura organizacional, colaboradores, desempeño, liderazgo, productividad.

Abstract

This document analyzes an issue faced by the company Alpina due to the absence of leaders in production processes. Therefore, an in-depth investigation into the process of selection, recruitment, and hiring of personnel is conducted with the aim of enhancing leadership and the company's culture. The objective of the research is to evaluate the current situation, determine the viability of management strategies, and develop these strategies to improve employee performance and production.

The importance of this research is justified by the way leadership affects organizational climate and company performance, following obtaining general information and a theoretical foundation on the role of leadership in managing human talent.

Productivity, errors, and customer satisfaction have been negatively impacted by the lack of leaders in Alpina. Therefore, by listing leadership theories, legal frameworks, and research methods used to address the problem, both quantitative and qualitative techniques will be employed, including statistical data analysis, surveys, interviews, and content analysis, to make appropriate decisions to solve this issue.

Keywords: Collaborators, leadership. organizational culture, performance, productivity.

Tabla de Contenido

<i>Introducción</i>	8
<i>Justificación</i>	9
<i>Objetivos</i>	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos.....	11
<i>Planteamiento del Problema</i>	12
<i>Antecedentes del problema</i>	13
<i>Marco teórico</i>	15
<i>Marco Legal</i>	21
<i>Metodología de investigación</i>	23
<i>Resultados de la metodología aplicada</i>	25
<i>Conclusiones</i>	39
<i>Recomendaciones</i>	41
<i>Referencias Bibliográficas</i>	47

Lista de Figuras

Figura 1	25
Figura 2	26
Figura 3	27
Figura 4	27
Figura 5	28
Figura 6	29
Figura 7	30
Figura 8	30
Figura 9	31
Figura 10	32
Figura 11	33
Figura 12	34
Figura 13	35
Figura 14	36
Figura 15	37
Figura 16	38

Introducción

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores, normas y reglas que definen el comportamiento de una organización; la cultura organizacional cumple un papel muy importante ya que permite orientar el comportamiento de los empleados, atraer y retener talento y fomentar un clima laboral positivo.

La cultura ALPINISTA se destaca por su compromiso en la construcción sostenible, la integridad, el compromiso de ser líderes y la preocupación por su colaboradores; no obstante se ha podido identificar que en las diferentes áreas no se cuentan con líderes los cuales puedan promover y garantizar un mejor desempeño, un líder responsable de difundir y adaptar la cultura organizacional, crear una cultura organizacional abierta que permita a los colaboradores de todos los niveles compartir sus ideas, sugerencias e inquietudes, impactar positivamente en la cultura y el entorno de trabajo logrando así reducir el estrés y mejorar el desempeño de los colaboradores, en tal sentido es importante la investigación donde se pueda describir el alcance de esta problemática para que se logren tomar las mejores decisiones en las áreas correspondientes.

Dentro de este marco el presente estudio, se busca encontrar por medio de encuestas, feedback de 360 y medición de la productividad, donde se están presentando mayores falencias y baja producción respecto a las diferentes áreas y como se puede implementar la formación en los colaboradores para ser así líderes encargados que crean en el propósito, objetivos y metas de la organización.

Justificación

Teniendo en cuenta que para García Solarte, Murillo Vargas y González (2010), la gestión humana es fundamental para orientar el comportamiento de los empleados y fomentar un clima laboral positivo, es importante realizar un plan para fortalecer los líderes en la empresa Alpina, sede de Bogotá, con el objetivo de mejorar la cultura organizacional y el desempeño de los colaboradores; lo anterior se plantea en coherencia con uno de los principios importantes de la comunidad Alpinista que es “En Alpina, buscamos siempre apoyarnos los unos a los otros, tenemos una preocupación genuina por conocer a cada uno de nuestros compañeros más allá de su rol y nos esforzamos por generar ideas en conjunto con el fin de cumplir con nuestros propósitos.”

Además, es importante recordar que la dirección del talento humano es fundamental para mejorar la cultura organizacional y lograr que los empleados se comprometan con los objetivos y metas de la organización; para el caso de Alpina, se ha evidenciado que por una parte, no se cuentan con líderes claramente definidos en todas las áreas, lo que estaría afectando el desempeño y la integración de los equipos de trabajo. Debido a lo anterior se requiere un programa de implementación de líderes, responsables de difundir y adaptar la cultura organizacional en todas las áreas, lo cual permitirá crear un ambiente de trabajo abierto para que los colaboradores puedan compartir sus ideas e inquietudes, reduciendo el estrés y mejorando su desempeño.

Por otro lado, es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual en la dirección y gestión del talento humano en Alpina para identificar las áreas que están presentando disminución en la producción y en las que se evidencien mayores falencias en cuanto a la formación y desarrollo del personal.

A través de encuestas y mediciones de productividad, se pretende determinar las necesidades de capacitación de los empleados y a partir de allí, crear estrategias gerenciales para fortalecer la cultura organizacional de la empresa. La presente investigación es viable, pues se dispone de los recursos humanos y fuentes de información necesarios para llevarla a cabo.

En el aspecto social, el diagnóstico sobre la cultura organizacional, específicamente en el liderazgo, busca mejorar e influir en la forma y manera en el cual ocurren los procesos relevantes de las mismas y aportar al logro de sus objetivos. El estudio de liderazgo puede ayudar a los líderes empresariales a desarrollar habilidades directivas para poder gestionar el talento de forma adecuada y potenciar las habilidades y aptitudes necesarias para un liderazgo efectivo.

En el aspecto profesional, la investigación pretende mejorar el rendimiento empresarial, favorecimiento del trabajo en equipo, mejorar la competitividad de la empresa, aumento de la productividad personal y grupal.

Objetivos

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales en la dirección del talento humano, para fortalecer la cultura organizacional de Alpina, sede Bogotá.

Objetivos Específicos

Diagnosticar, la situación actual en la dirección y gestión del talento humano en la empresa Alpina.

Determinar la factibilidad técnica, social, y financiera, de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa Alpina.

Diseñar un plan de capacitación para líderes de área a partir de las necesidades identificadas en la empresa.

Planteamiento del Problema

La Cultura organizacional es de vital importancia debido a que es una ventaja competitiva frente a otras organizaciones de su entorno y crea esa identidad propia que los hace particular y diferentes, para este caso se pudo evidenciar que la empresa Alpina cuenta con unas políticas claras sobre incentivos y beneficios para los empleados, lo que ha permitido que los mismos tengan una idea clara de la importancia que estos tiene dentro de la organización.

Se ha podido evidenciar que la empresa tiene unas normas adecuadas para su funcionamiento, incluyendo una misión, visión y valores que pueden fortalecerse para dar mayor proyección a la empresa. Sin embargo, también se evidencia que las políticas sobre las conductas de los empleados pueden mejorarse, estableciendo procedimientos específicos para cada área. A pesar de lo anterior, se pudo descubrir problemas donde los empleados carecen de intermediarios en áreas importantes para el cumplimiento de la misión de la empresa, por lo que pueden ocurrir errores en la cadena productiva y en las relaciones entre los diferentes lugares de trabajo. áreas que reducen la integración de los equipos, el nivel de colaboración y por tanto la eficiencia y rentabilidad de la organización.

Antecedentes del problema

Para empezar a indagar acerca de la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, Es necesario reconocer que existe información previa que permite establecer un punto de partida, por lo que esta sección reúne las investigaciones, intuiciones y reflexiones de los autores que han construido colecciones sobre los temas propuestos en este trabajo.

En ese sentido, Serrano y Portalanza (2014), han llevado una investigación orientada al estudio de análisis del liderazgo sobre el clima organizacional. En los resultados se puede encontrar que el liderazgo es un gran desencadenante para el desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder. De tal forma para este análisis es importante tomar en cuenta la importancia y el papel que cumplen los líderes en las organizaciones.

Para complementar, Moran (como se cita en Serrano y Portalanza, 2014) señala que el comportamiento del líder influye en sus seguidores, siendo el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Ahora bien, se encontró en Ecuador la investigación de Orlando Enderica Almijos, Kleber Almeida Lojas y Silvia Chamba Ojeda (2017) titulada “Implementación de un liderazgo empresarial que mejore la comunicación efectiva en las empresas de una ciudad ecuatoriana”, realizada en la Universidad de Machala de Ecuador. La metodología planteada en el trabajo de investigación fue descriptiva y de carácter cualitativo, es decir se utiliza la observación y la revisión bibliografía de artículos científicos y estudios de caso.

Los hallazgos mostraron que el liderazgo era menos importante que el liderazgo transformacional en las empresas encuestadas. Carecen de una comunicación eficaz para el éxito

y la prosperidad de la empresa. Los investigadores recomiendan mejorar su estilo de liderazgo para lograr mejores resultados tanto interna como externamente.

Para complementar, el autor Groon (como se cita en Batanero & Hernandez, 2012) señala que es importante insistir en que varias personas que ocupan un cargo pueden obtener el papel de líder, ya que el liderazgo es trabajar en armonía, compartiendo conocimientos e iniciativas con el grupo de equipo o de trabajo. De esta investigación se extraen algunos elementos teóricos que serán de apoyo para la presente investigación.

Teniendo en cuenta que la gestión humana es un proceso fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que las personas son el activo más importante de cualquier empresa (Campo et al., 2017) afirman que la gestión humana es "un proceso integral que busca el desarrollo de los recursos humanos de una organización, con el fin de que contribuyan de manera efectiva al logro de los objetivos organizacionales".

Marco teórico

Iniciamos señalando que, conforme North (Como se cita en la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, *s.f*) las organizaciones son “grupos de individuos vinculados por la intensión común de lograr metas”. (North, 1990). El análisis organizacional es un procedimiento diagnóstico que ayuda a entender mejor el desempeño de una organización.

Fayol (como se cita en Espinoza, 2009) plantea que una buena gestión gerencial cae dentro de ciertos patrones que pueden ser identificados y analizados. En su opinión es posible enseñar la administración una vez que se conocen sus principios y se formula una teoría general. Fayol define cinco elementos básicos: planificación, organización, dirección, coordinación y control.

El concepto de clima organizacional es ahora un desarrollo reciente desde que Gellerman lo introdujo en la psicología industrial/organizacional en 1960 y quizás precisamente debido a su juventud, no existen definiciones ni métodos uniformes en su investigación. que permiten realizar una definición y distinción claras. Las descripciones van desde factores organizacionales puramente objetivos, como la estructura, las políticas y las reglas, hasta características percibidas subjetivamente, como la cordialidad y el apoyo, que han llevado a los investigadores a limitarse a una perspectiva metodológica en lugar de buscar un acuerdo en su definición. sus orígenes teóricos y el papel del clima en el desarrollo organizacional. El acuerdo se ve en la expresión de que el clima organizacional afecta el desempeño individual porque afecta al empleado según su percepción (García, 2009)

En una estructura organizativa, institucional y/o empresarial para determinar la importancia del trabajo en equipo con las estrategias gerenciales, donde se propicie la

participación, la motivación, la cultura organizacional: es uno de los puntos clave que favorecen a directivos y coordinadores en una organización, además se centra bajo los parámetros que especifica los aspectos funcionales al considerar de manera oportuna como garantizar la disposición de ellos a la labor de integración organizacional.

Es por ello que, Maslow (como se cita en Ayala, 2021), sostuvo que “la motivación se refiere a las necesidades básicas de mayor fuerza y esfuerzo utilizada por el ser humano para mostrar su satisfacción comprendiendo la iniciativa de predominar su comportamiento en un entorno organizacional” (p. 11). El aporte del autor plantea un medio significativo que va a considerarse dentro de un equipo de trabajo la manera propicia para identificar cuáles son los estímulos para lograr la intervención eficaz dentro de la labor gerencial.

Así mismo, Argyris (como se cita en Ayala, 2021), señala algunos aspectos importantes de la teoría motivacional de Abraham Maslow: “(a) necesidades fisiológicas relacionadas con la convivencia; (b) necesidades de seguridad referente a la protección fisiológica; (c) necesidad de amor y pertinencia consiste en la percepción de su aceptación; (d) necesidad de autoestima constituye la evaluación de forma y positiva” (p. 11).

Es importante señalar que, todos los elementos pertinentes a la teoría motivacional la cual contribuye a destacar funciones importantes como estimular dentro del proceso ejecutivo, los complementos que son determinantes ante la realidad sobre cómo trabajar en equipo, donde sea un recurso relevante para propiciar el compromiso de los profesionales y entes en el entorno, para gestionar eficientemente las razones aplicar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la empresa Alpina.

Por consiguiente en el ámbito de la gerencia de recurso humano, las estrategias gerenciales forman parte de las actividades enmarcadas en los procesos administrativos, dado

que, estos van a corresponder a la descripción que busca fortalecer los medios de la planificación, organización, dirección y control, asumiendo las expectativas, que favorecen la operatividad de cómo utilizarla, a fines de fortalecer la cultura organizacional de Alpina, sede Bogotá.

Es por ello que, constituyen un procedimiento que permite determinar el propósito del análisis situacional en cuanto a las características evidenciadas los procesos administrativos para lograr las metas aplicadas en una empresa.(Duque, 2016)

De igual manera, Cazares (2013), señaló que se fundamentan en la construcción objetiva sobre cómo visualizar el objetivo amplio en canto a los argumentos para valorizar el fortalecimiento del ambiente laboral. Este planteamiento contribuye a manifestar la capacidad del gerente para lograr valorar su responsabilidad, como ente que garantiza la disposición inmediata en gestionar los procedimientos administrativos de acuerdo a las características del personal inmerso en el sector productivo.

En este mismo sentido, Nuñez y Peña señalaron (2016) que, son procedimientos que permite argumentar la capacidad de la planeación estratégica donde se determina el reconocimiento de los factores internos y externos que representan el objetivo propuesto, bien sea a corto o mediano plazo. Lo descrito por el autor, evidencia la posibilidad de establecer un argumento para que el personal dentro de una organización especifique la descripción y el análisis de las funciones enmarcadas en los procesos administrativos dentro de la planificación, organización, dirección y control.

En cuanto al liderazgo, Robbins, Coulter, & Decenzo (2017) indican que es el proceso de liderar a un grupo e influir en el para que logre sus metas. Por lo anterior un líder es quien

escucha a su grupo de trabajo, planifica, organiza y motiva para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Según (Maxwell Jhon, 1999), un líder tiene veintiún (21) cualidades esenciales las cuales son: carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, coraje, discernimiento, enfoque, generosidad, iniciativa, escucha, pasión, actitud positiva, solución de problemas, Relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprendizaje y visión.

Lo anterior es particularmente importante dado que una de las estrategias claves para la gestión del talento humano debe ser identificar la falta de habilidades de liderazgo, que ya es un problema que afecta a muchas empresas de todos los sectores. Saber gestionar equipos no es fácil, y en este sentido una mala gestión puede tener graves consecuencias para la empresa, desde pérdidas económicas hasta pérdida de prestigio y, peor aún, pérdida de personal cualificado, porque los profesionales son el activo más valioso. y por tanto deben ser tratados y cuidados como tales. (Duran, 2022).

El propósito de este estudio es mejorar la cultura y gestión de Alpina en Bogotá. Dado que la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, normas y reglas que guían el comportamiento organizacional, juega un papel importante a la hora de guiar el comportamiento de los empleados, atraer y retener talento y promover un ambiente y un trabajo positivos.

Ahora bien, uno de los temas de este estudio es cómo un buen profesional se convierte en un buen líder; Aunque las habilidades de liderazgo pueden ser innatas en las personas, también se pueden desarrollar y la educación es la llave que abre la puerta a un liderazgo eficaz y eficiente a la hora de gestionar adecuadamente el talento.

Cuando existe falta de liderazgo en una organización, es muy probable que sus mandos intermedios no estén lo suficientemente formados y en este caso, no tendrán las herramientas

necesarias para poder potenciar todas las habilidades y aptitudes necesarias, como la comunicación, la innovación, la inteligencia emocional, el compromiso, entre otras.

La gestión del talento humano es fundamental para orientar el comportamiento de los empleados y fomentar un clima laboral positivo. Sin embargo, Alpina no tiene políticas claras sobre incentivos y beneficios para los empleados y no tiene líderes definidos en todas las áreas. Por lo tanto, es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual en la dirección y gestión del talento humano de la empresa, así como implementar un programa de formación y desarrollo del personal.

Algunas de las teorías más importantes del liderazgo incluyen:

- Teoría de los rasgos: Según esta teoría, los líderes buenos tienen características como la inteligencia, la capacidad de tomar decisiones y la fuerza de carácter.
- Teoría del comportamiento: Según esta teoría, los líderes efectivos influyen en los demás a través de una variedad de estilos de comportamiento, de los cuales el liderazgo transaccional y transformacional son los estilos de comportamiento más comunes.
- Teoría de la situación: Según esta teoría, cada situación determina el estilo de liderazgo más efectivo.

Por otro lado, las consecuencias de una mala gestión de los mandos intermedios en cualquier empresa son correlativas, es decir, como consecuencia del bajo compromiso surgen una serie de problemas que afectan a la empresa tanto a nivel de productividad como de rendimiento. y el entorno laboral donde los empleados deben realizar sus tareas día tras día. (Baita, 2021)

Entre las principales consecuencias encontramos la falta de compromiso en los equipos, baja productividad, mal clima laboral, entre otros.

Por ultimo La gestión del talento humano es fundamental para orientar el comportamiento de los empleados y fomentar un clima laboral positivo. Sin embargo, Alpina no tiene políticas claras sobre incentivos y beneficios para los empleados y no tiene líderes definidos en todas las áreas. Por lo tanto, es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual en la dirección y gestión del talento humano de la empresa, así como implementar un programa de formación y desarrollo del personal.

Marco Legal

El artículo 25 de la Constitución Política de Colombia, establece que trabajar es un derecho y una responsabilidad social y goza de protección especial del Estado; por lo cual, el trabajo debe ser digno y decente y que debe llevarse a cabo en condiciones justas y satisfactorias.

El artículo 53 de la Constitución Política establece que el Estado debe proteger los derechos laborales de los trabajadores, incluido el derecho a la capacitación y el desarrollo profesional, también menciona que los empleados tienen derecho a usar a sus representantes para participar en la gestión de las empresas.

Ley 789 de 2002, por la cual se establecen regulaciones para fomentar el empleo y la creación de empresas, se autoriza al Gobierno Nacional para establecer regulaciones laborales y se establecen otras disposiciones como las del Artículo 22 de mencionada Ley, donde se menciona el incentivo para promover el desarrollo de las competencias de sus trabajadores, incluyendo las competencias de liderazgo

La Ley 50 de 1990, que establece las obligaciones y derechos de los trabajadores y los trabajadores, así como las condiciones laborales que deben asegurarse en el ámbito organizacional.

La Ley 1010 de 2006, que regula el acoso laboral y otras formas de violencia en el lugar de trabajo y establece medidas preventivas y sancionatorias para garantizar un entorno laboral saludable y sin acoso.

En cuanto a la gestión del talento humano, la Resolución 2400 de 1979 establece las normas básicas de seguridad y salud en el trabajo que las empresas deben seguir para proteger la integridad física y mental de sus empleados.

La Resolución 1479 de 2015 regula la ejecución de programas de salud ocupacional, que son esenciales para mejorar el bienestar de los empleados y reducir los riesgos laborales.

La Ley 1562 de 2012, que tiene como objetivo mejorar el sistema de riesgos laborales en Colombia, establece las obligaciones de los empleados para prevenir accidentes y enfermedades profesionales y promover un entorno laboral seguro y saludable.

Metodología de investigación

La metodología de investigación para abordar el problema planteado en el fortalecimiento de la cultura organizacional y el liderazgo en la empresa Alpina, sede Bogotá, se basará en un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos.

Para empezar, se utilizarán encuestas, feedback de 360 grados y mediciones de productividad para evaluar la situación actual de la dirección y gestión del talento humano en Alpina, lo cual permitirá identificar las áreas de la empresa donde hay más fallas y baja producción, así como las necesidades de capacitación de los empleados y motivos por los cuales se justifica un líder en cada lugar.

Posteriormente, se llevará a cabo un análisis organizacional utilizando estadísticas de 2022-2023 para determinar áreas que requieren mejoras en el liderazgo y la cultura organizacional, con el objetivo de comprender la situación actual de la empresa, para así tomar realizar un análisis apoyado con la revisión de la literatura especializada y la consulta de fuentes confiables.

Además, para evaluar la factibilidad técnica, social y financiera de las estrategias gerenciales propuestas para fortalecer la cultura organizacional de la empresa Alpina, se llevarán a cabo encuestas y mediciones de productividad, estas técnicas se centrarán en mejorar la comunicación, el liderazgo transformacional y la gestión del talento humano en la organización.

- **Métodos cuantitativos:**

Encuestas: Las encuestas se pueden utilizar para recopilar información sobre las percepciones y opiniones de los empleados sobre el liderazgo en el lugar de trabajo.

Análisis de datos estadísticos: Se pueden encontrar tendencias y patrones en los datos utilizando datos estadísticos.

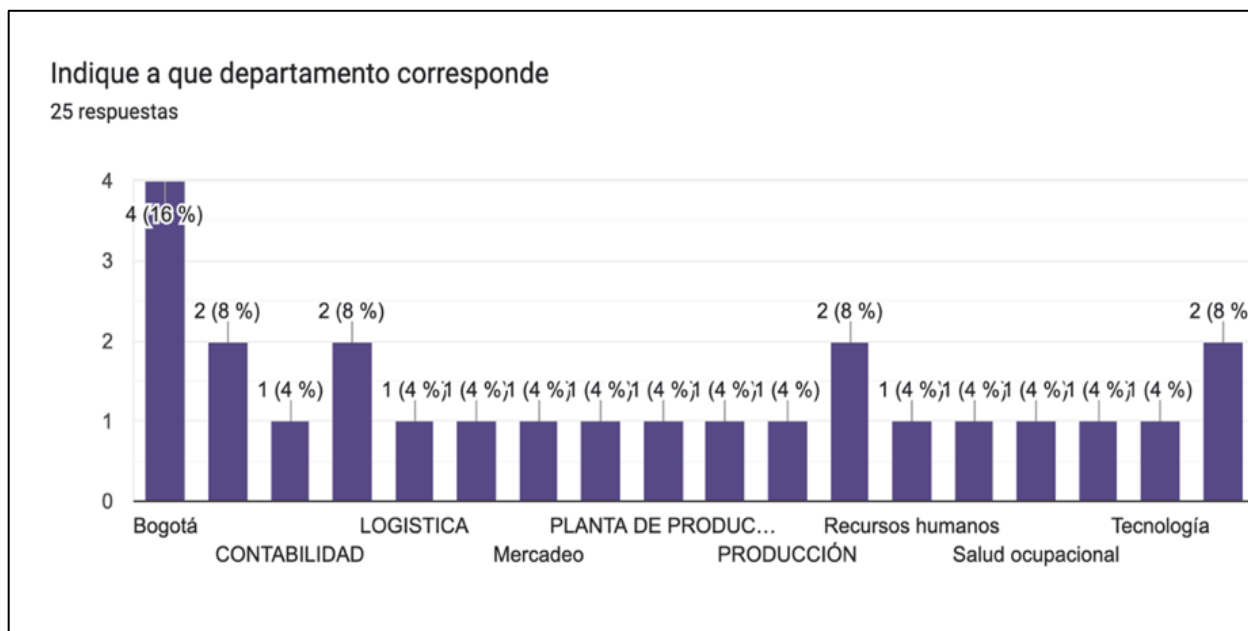
- Métodos cualitativos

Entrevistas: Se pueden utilizar entrevistas para recopilar información sobre las experiencias y percepciones de los empleados sobre el liderazgo.

Resultados de la metodología aplicada

Figura 1

Encuesta de medición de liderazgo diagrama de barras

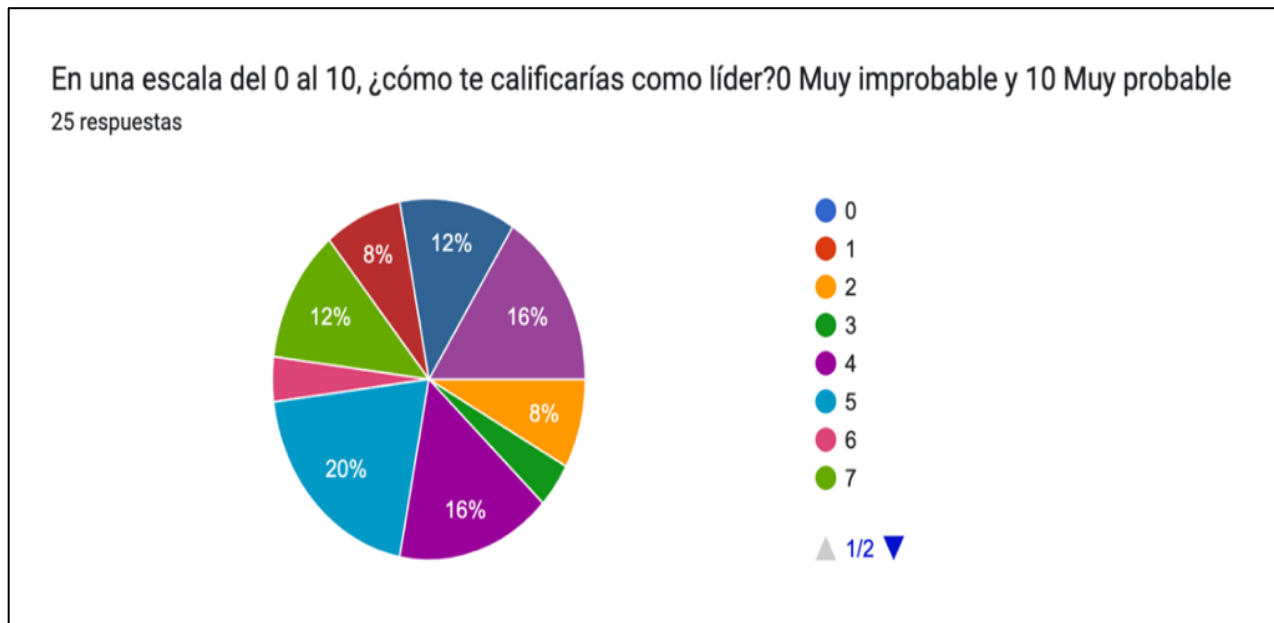


Fuente. Autoría Propia

Dando respuesta al elemento de medición que encontramos anteriormente, podemos evidenciar que los funcionarios de la empresa que respondieron la encuesta hacen referencia al departamento en el cual desempeñan sus labores, lo que quiere decir que la mayoría de los colaboradores tuvieron acceso a la información ya que se tuvo un buen elemento de distribución de la misma por medio de circulares y correos electrónicos institucionales.

Figura 2

Encuentra medición de liderazgo diagrama circular

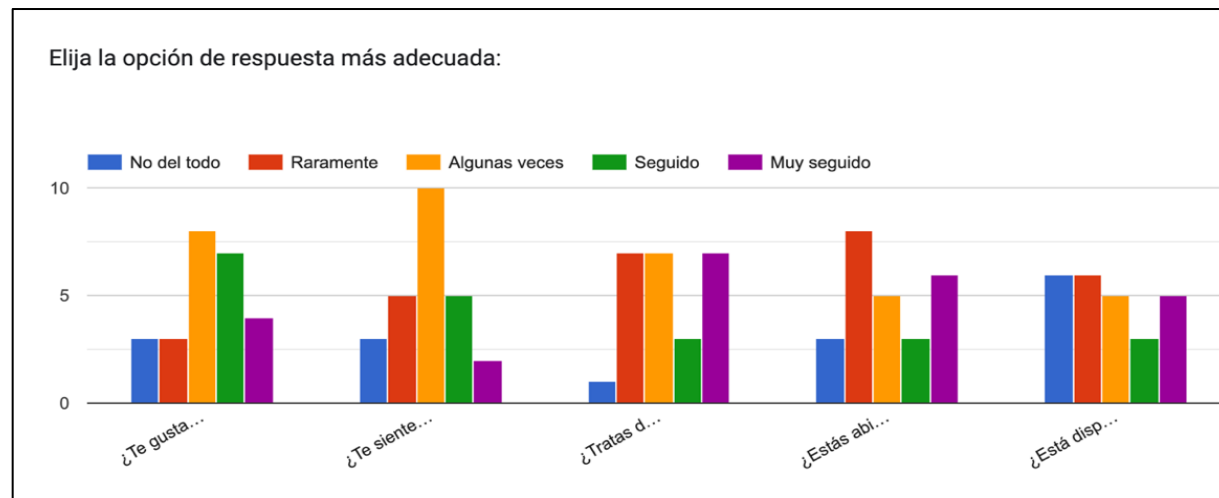


Fuente. Autoría Propia

Podemos evidenciar que la mayoría de los encuestados no se sienten capaces o no tienen el conocimiento necesario para desempeñarse como líderes dentro de sus equipos de trabajo ya que el porcentaje no supera el 5% en la escala de respuestas a este respecto; La información más escogida es que no se sienten en la capacidad de desempeñarse en estos roles y es importante tener en cuenta que aunque las habilidades de liderazgo pueden ser innatas en las personas, se requiere capacitación y una motivación intrínseca y extrínseca.

Figura 3*Preguntas*

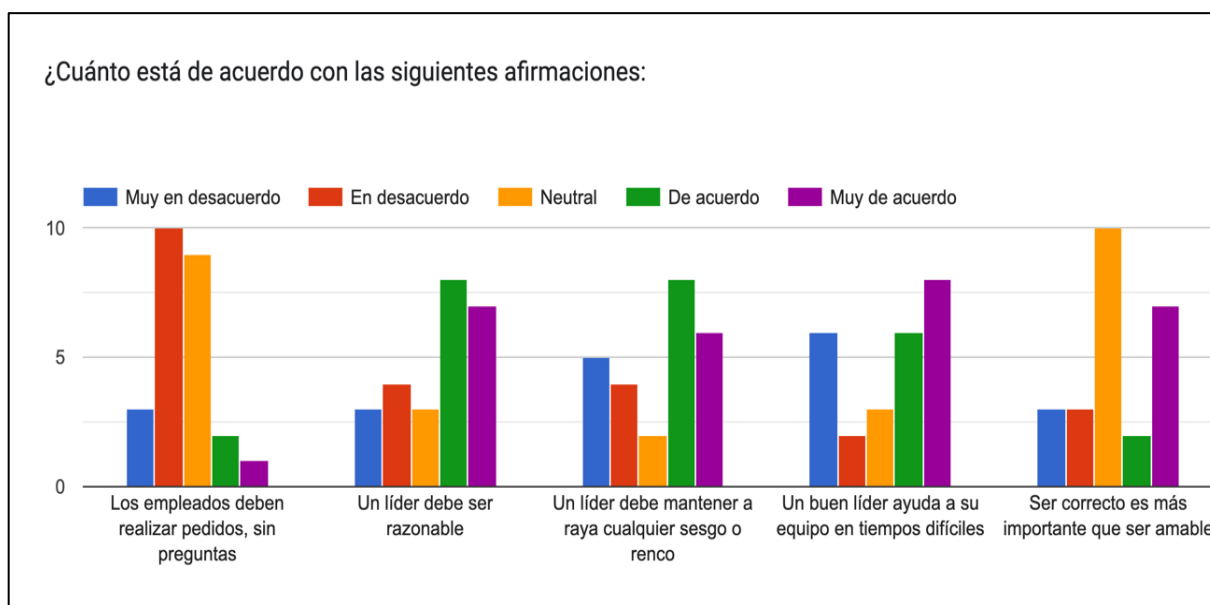
¿Te gusta establecer objetivos y metas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Te sientes incómodo cuando alguien cuestiona tus decisiones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tratas de entender los problemas del equipo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Estás abierto a las sugerencias de los empleados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Está dispuesto a asumir la responsabilidad cuando los miembros de un equipo no cumplen con las expectativas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Fuentes. Autoría Propia***Figura 4***Encuesta**Fuente. Autoría Propia*

Algunas personas encuestadas manifiestan no tener interés en su desarrollo y crecimiento personal dentro de la compañía, simplemente desean mantenerse estables en el cargo donde se encuentran, mientras que otras no tienen definido qué es lo que desean para su futuro. Esto hace parte de la forma en que se está realizando la capacitación en la empresa, las estrategias de motivación y las ayudas que se les están brindando a los empleados actualmente.

Figura 5

Encuesta



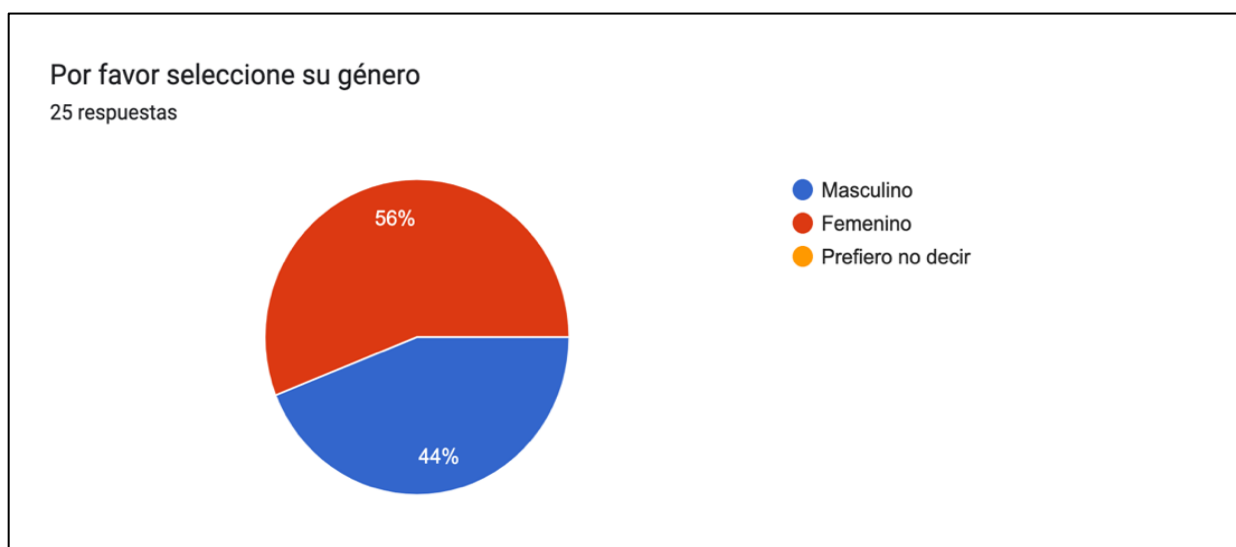
Fuente. Autoría Propia

Con respecto a las demás respuestas muchas de las personas que hicieron la encuesta tienen la idea de que los líderes no tienen en cuenta las opiniones de sus empleados; Todo líder necesita un equipo de trabajo que lo soporte y contribuya al cumplimiento de las metas planteadas en el direccionamiento estratégico de la empresa, por eso los líderes deben tener una amplia capacidad de escucha cuando su equipo le brinda ideas y sugerencias.

Se debe trabajar en pro de que las personas tengan conocimiento sobre sus actividades diarias, pero también sobre todos los beneficios que la empresa les puede brindar para tener un futuro prometedor.

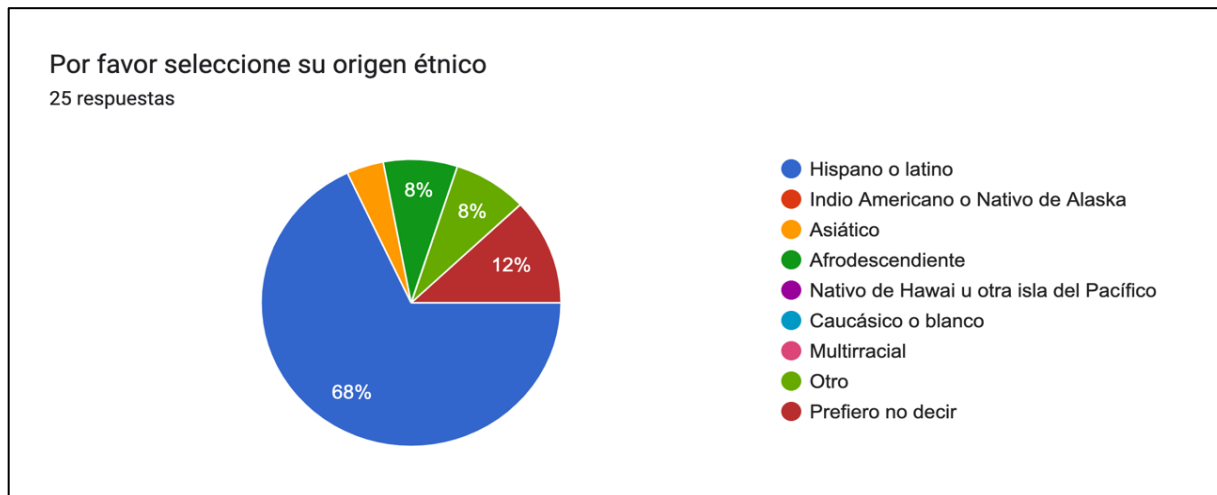
Figura 6

Encuesta genero



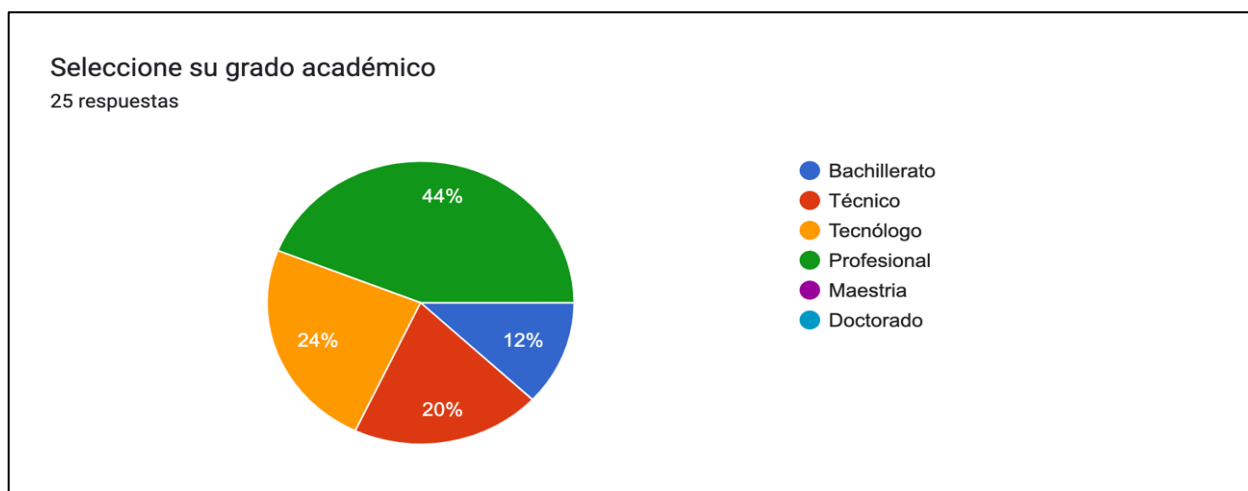
Fuente. Autoría Propia

De las 25 personas encuestadas el 56% corresponde al género femenino y el 44% restante al género masculino.

Figura 7*Encuesta origen étnico*

Fuente. Autoría Propia

De las 25 personas encuestadas el 68% consideran que su origen étnico es hispano o latino, el 32% restantes se consideran entre asiático, afrodescendiente, otro o prefieren no decir.

Figura 8*Encuesta Grado Académico*

Fuente. Autoría Propia

Más de la mitad de las personas encuestadas son profesionales y deberían tener el conocimiento necesario para ejercer cargos de liderazgo; Pero debemos tener en cuenta que el conocimiento de que ser líder no es simplemente acomodar al antojo los elementos de la empresa sino direccionar a todos los colaboradores hacia el mismo camino con el fin de apoyar los objetivos de la compañía y esto requiere motivación por parte de la empresa hacia el empleado y el desarrollo de las habilidades requeridas para este tipo de cargos.

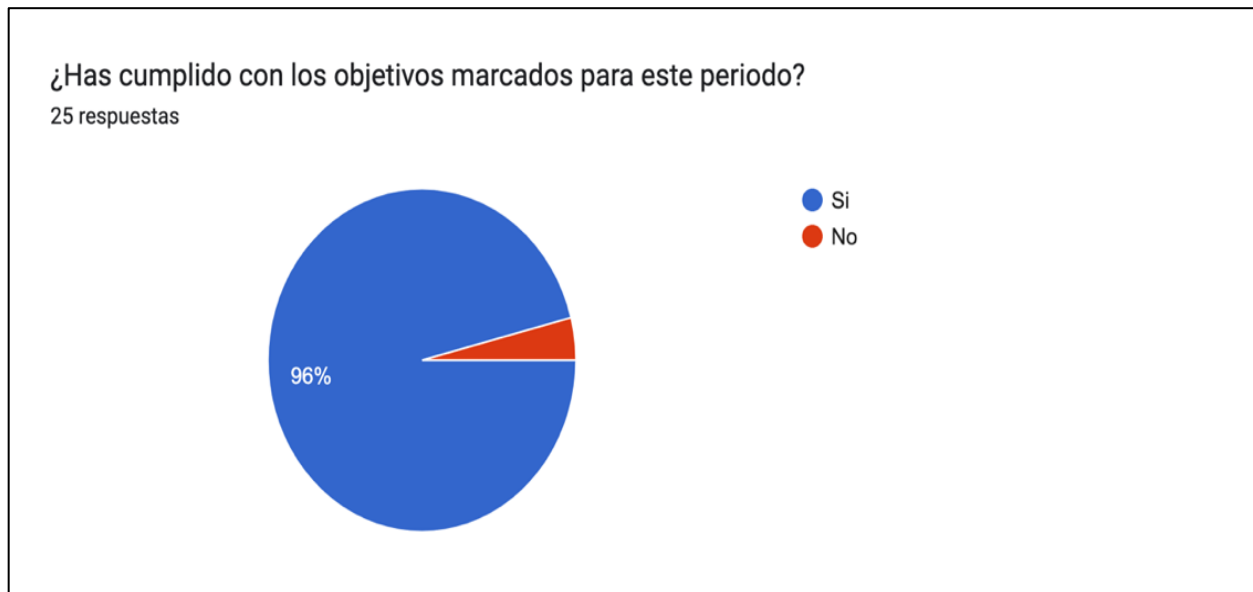
Figura 9

Encuesta tiempo asociado con la organización



Fuente. Autoría Propia

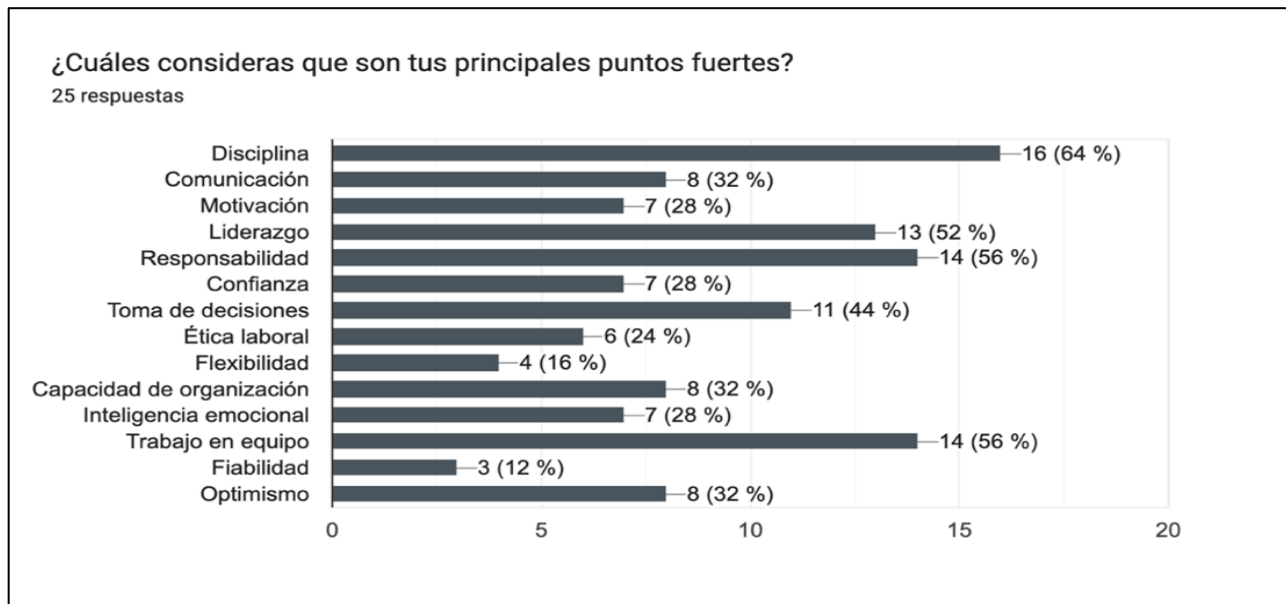
Como aspecto positivo del resultado de la encuesta podemos destacar que las personas colocan sus valores por encima de otros factores como empleados de la empresa y esto implica que los valores personales y corporativos son de suma importancia y juegan un papel importante en el desarrollo de sus labores. Este factor es primordial en la construcción de un buen semillero de líderes.

Figura 10*Encuesta cumplimiento de objetivos*

Fuente. Autoría Propia

En lo que respecta a los ítems número 01, se evidencia que la mayoría del Talento Humano, (96%) expresaron que cumplen con los objetivos marcados para este periodo. Al respecto, Robbins (2009), define la organización como la función que comprende definir metas en función de la planificación de la Institución, determinar qué tarea hay que realizar, quién debe hacerlas, cómo deben agruparse, quién se reporta con quién y a qué nivel deben tomarse las decisiones.

Las personas sienten haber cumplido con los objetivos propuesto desde su punto de vista, se tiene en cuenta que es una encuesta objetiva donde afianzan lo que realmente hicieron en su periodo, el cumplimiento de los objetivos se toma de manera subjetiva, teniendo en cuenta que no todas las personas tienen las mismas metas, a veces el no cumplimiento produce frustración reflejada en otras actividades.

Figura 11*Encuesta puntos fuertes*

Fuente. Autoría Propia

Los resultados obtenidos en el ítem 2 permiten inferir que el 64% considera la disciplina como su punto fuerte. Según Fayol, la disciplina es el resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones. Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización.

La disciplina es un concepto amplio y a su vez muy integral de donde se derivan más de una cualidad; las personas encuestadas concluyen casi en su 100% que este es uno de los principales puntos fuertes para el cumplimiento de metas por parte de las personas de una organización. Se tiene en cuenta que todas las características mencionadas son importantes pero la constancia hace parte de la disciplina, también se enumera la responsabilidad en segundo lugar

donde es el valor corporativo más usado por parte de las compañías, acompañado del liderazgo el cual es parte fundamental de los seguimientos estratégicos.

Figura 12

encuesta conducta y valores de la empresa



Fuente. Autoría Propia

Los datos obtenidos en el ítem 3 permiten inferir que el 96%. Desde esta perspectiva Sherman, A. y Bohlander, G. (2004) expresan que los valores “son como un concepto básico y creencias que definen el éxito en términos concretos para los empleados de una organización, los cuales se transforman en la filosofía de vida y profesional del ser humano”.

Los valores corporativos hacen referencia a principios fundamentales con los que se definen los criterios de la empresa con respecto a la forma de trabajo, son valores que incorporamos siempre en nuestra instancia en la empresa, esta hace que la mayoría de las personas se familiarice con estos y se sientan alineados como lo vimos en la pregunta anterior la responsabilidad es uno de ellos.

Figura 13

Comunicación y colaboración entre colegas



Fuente. Autoría Propia

El clima organizacional hace parte de este resultado, es un tipo de motivación para los empleados contar con espacios libres de malas relaciones interpersonales entre los colaboradores de una empresa, parte significativa de los encuestados tienen regular y mala comunicación con los colegas, se tiene presente que el área de RRHH y Bienestar Institucional debe hacer énfasis en este inciso y dar prioridad también al buen manejo de los espacios de trabajos.

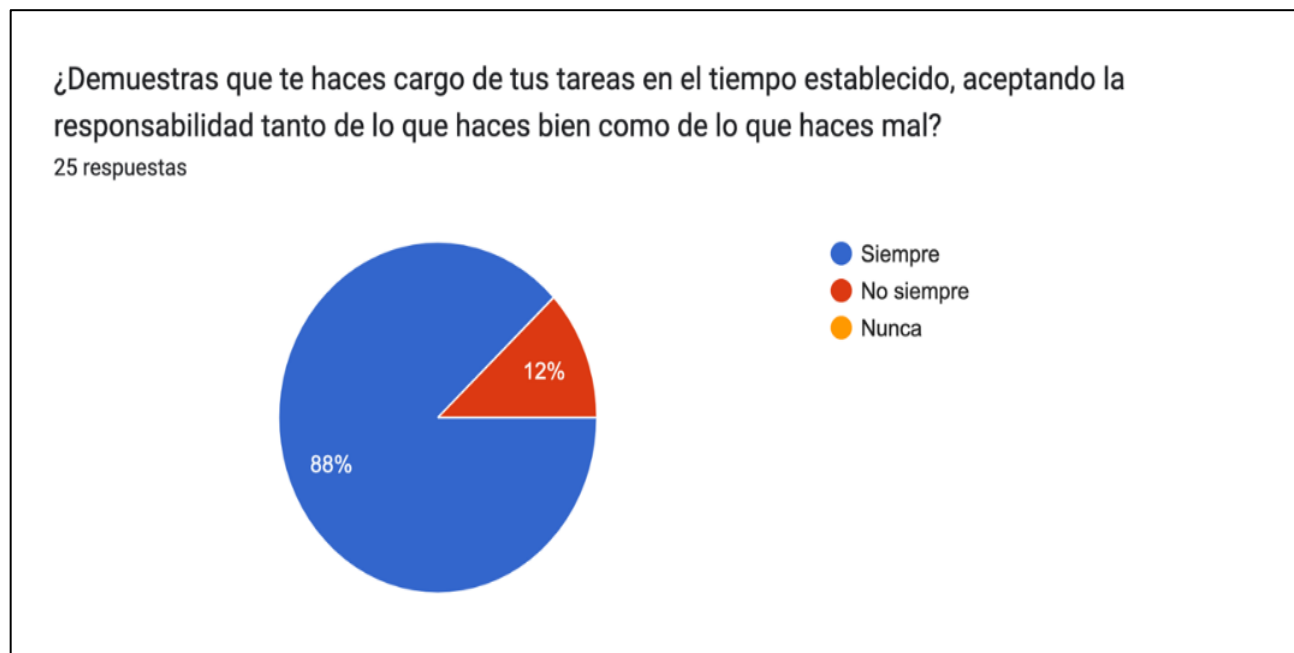
Figura 14*Encuesta perfil personal*

Fuente. Autoría Propia

Este punto demuestra la importancia de hacer las cosas bien desde su misión en la empresa, también la responsabilidad hace parte de este punto donde se completa satisfactoriamente la realización de su trabajo, el 20% de donde las personas no cumplen con sus labores es falta de motivación en este caso se sugiere acompañamiento y capacitación por parte del empleador.

Figura 15

Encuesta manejo de tiempo

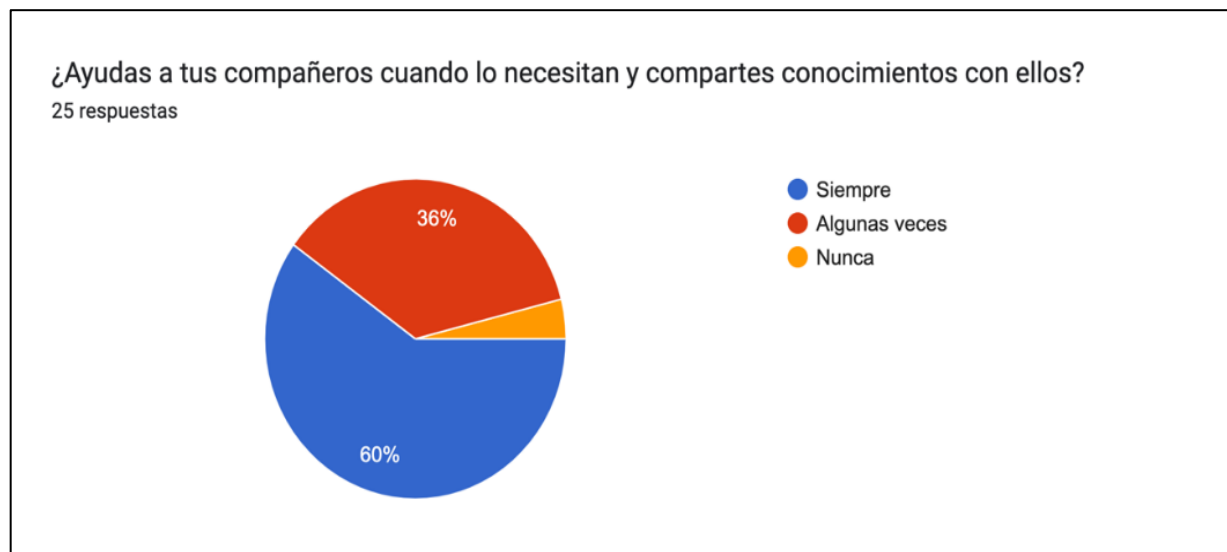


Fuente. Autoría Propia

Aceptar que haces mal las cosas hace parte de todos los procesos porque es asumir su responsabilidad de las acciones es compromiso contractual que se tiene con el empleador y así mismo subsanar los problemas.

Figura 16

Encuesta convivencia entre compañeros



Fuente. Autoría Propia

Este es parte de las relaciones interpersonales donde se tiene presente el compañerismo y la contribución a un trabajo en equipo oportuno en pro del beneficio de la empresa.

Conclusiones

En la empresa Alpina ubicada en Bogotá, se ha evidenciado la ausencia de liderazgo en la cultura corporativa y su impacto en el desempeño de la empresa, por lo que se ha demostrado que la productividad, los errores y la satisfacción del cliente se ven afectados negativamente por la falta de líderes. Así mismo se identificó teorías de liderazgo, marcos legales y metodologías de investigación como encuestas, análisis de datos estadísticos, entrevistas y análisis de contenido para abordar este problema, las cuales han sido esenciales para el diagnóstico de la situación actual, la evaluación de la viabilidad de planos de gestión y la creación de planos de gestión que mejoren el desempeño de los colaboradores. Es por esto que se destaca la importancia de fortalecer el liderazgo y la cultura organizacional en Alpina, con el fin de impulsar el rendimiento empresarial y mejorar el clima organizacional.

El objetivo de este trabajo de grado se enfocó en diagnosticar el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la empresa Alpina e identificar qué factores podrían incidir de forma positiva en la motivación laboral para que los resultados obtenidos se transformaran en la creación de estrategias gerenciales basadas en el fortalecimiento de líderes en la empresa.

Considerando los resultados obtenidos durante el desarrollo del proceso de diagnóstico he investigativo, se llegó a las siguientes conclusiones: es importante destacar, que las personas colocan sus valores por encima de otros factores como empleados de la empresa, esto implica que los valores personales y corporativos desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de sus labores, así mismo, el personal directivo debe acercarse más al personal, dialogar sobre la importancia de la toma de decisiones estratégicas que le permitan reconocer a sus miembros, motivarlos, generar integración y futuros líderes.

En este orden de ideas, los resultados fueron favorables para sustentar esta investigación, el proceso de recolección de información permitió evidenciar la problemática y plantear una solución.

Tomando como referente al contenido anterior podemos darnos cuenta de la importancia de la cultura organizacional en las empresas en especial en la que estamos trabajando, esta tiene como políticas incentivos y beneficios a todos sus empleados que es de mucha importancia; también podemos evidenciar el planteamiento del problema y su justificación donde es importante resaltar la tarea del talento humano en la mejora organizacional; la importancia de realizar un diagnóstico a la situación actual y la dirección del talento humano se puede hacer a través de encuestas, en el aspecto social el diálogo es muy importante en estos factores, en el aspecto profesional la investigación es fundamental también se habla sobre los conceptos de clima organizacional donde en el marco teórico del trabajo se identifican cuáles son los conceptos de los diferentes autores, también se señalan los procedimientos que permiten determinar el propósito de los análisis situacional que se presentan en las empresas, cuáles son sus propósitos de estudio, cuál es la gestión del talento humano fundamental dentro de este papel, cuáles son las consecuencias que encontramos en la parte de compromiso de los equipos y cuál es el tratamiento que se le debe dar a la misma, por medio de las encuestas de las metodologías aplicadas podemos evidenciar cuáles son los resultados de los que arrojan los funcionarios de cada uno de los departamentos teniendo en cuenta varios aspectos dados a conocer por medio de tortas finalmente se hacen las recomendaciones del contenido donde ponemos la práctica de la comunicación afectiva y los vínculos afectivos de la dirección y los funcionarios.

Recomendaciones

Uno de los objetivos específicos planteados en el presente análisis es el de diagnosticar la situación actual de la dirección con respecto a la gestión del talento humano en la empresa Alpina, para lo cual se utilizó la metodología de encuesta con el fin de establecer la percepción de los funcionarios con respecto a su importancia dentro de la empresa, la cual se presenta a continuación.

La evaluación realizada a través de las encuestas de Medición del liderazgo y Feedback 360 grados nos permite evidenciar como se sienten los empleados de la empresa Alpina con respecto a las decisiones gerenciales tomadas por la dirección y por Recursos Humanos que impactan en sus funciones y por consiguiente en su productividad, pero principalmente en como enfrentan sus responsabilidades de cara al equipo de trabajo y de la consecución de metas y objetivos individuales y colectivos.

Las investigaciones sobre medición del liderazgo muestran que los empleados sienten que carecen de las habilidades o la motivación necesarias para actuar en roles de liderazgo y prefieren permanecer en su zona de confort, donde logran sus objetivos y tareas, pero no quieren participar en la toma de decisiones. en proceso o actividades proactivas fuera de sus tareas laborales diarias; Se consideran responsables y comprometidos con la empresa, sus campos y tareas, pero prefieren mantenerse alejados de la dirección.

Pero, por otro lado, la encuesta de 360 grados permite mostrar que los grupos de trabajo se sienten identificados con la cultura, misión y metas organizacionales, lo cual es el primer y más importante paso para crear un grupo de nuevos líderes, funciones operativas, pero también los objetivos del grupo y la importancia de su rol en la empresa.

Según Maxwell Jhon (1999), un líder tiene veintiún cualidades esenciales que son: Carácter, Carisma, Compromiso, Comunicación, Habilidad, Coraje, Perspicacia, Enfoque, Generosidad, Iniciativa, Escucha, Pasión, Actitud Positiva, Resolución de Problemas, Relaciones, Responsabilidad, Seguridad, autodisciplina, servicio, aprendizaje y visión.

La responsabilidad, la disciplina, el liderazgo y el trabajo en equipo fueron las cualidades más resaltadas por los empleados encuestados con respecto a sus fortalezas, lo que nos indica que la empresa posee capital humano comprometido y con las habilidades requeridas para desempeñar cargos en los cuales puedan contribuir más activamente en la solución de problemas.

Los funcionarios Alpinistas se perciben a sí mismos como personas productivas, competentes y con capacidades para trabajar en equipo, lo cual le brinda a la dirección una materia prima valiosa para la construcción de un semillero de líderes conocedores de sus tareas y con las suficientes cualidades para dirigir equipos de trabajo desde la experiencia y el compromiso con la empresa.

Pero a pesar de que la empresa cuenta con personal idóneo, se presentan falencias dentro de las áreas ya que los trabajadores no muestran interés en escalar a posiciones de liderazgo dentro de la compañía y además de ello no cuentan con líderes en unidades importantes que conozcan la operatividad particular de cada unidad y que aporten para el cumplimiento de los objetivos del área y de la empresa. Lo anterior puede causar errores con la cadena de producción, al igual que dificultades en la relación entre las diferentes áreas de trabajo, por lo que se disminuye la integración entre los equipos, la colaboración entre los funcionarios y con ello una reducción en la productividad y en la rentabilidad de la organización.

Por lo anteriormente expuesto, se presentarán a continuación una serie de recomendaciones para fortalecer las cualidades de liderazgo en quienes se desempeñan en los mandos medios de cada una de las áreas, ya que son fundamentales, porque son el musculo y la fuerza que ejecuta la visión, la misión y los objetivos de la compañía y, por ende, el desarrollo de sus capacidades es vital.

Una de las principales habilidades que distinguen a un buen líder de equipo y que se deben fortalecer en Alpina es la inteligencia emocional, el manejo adecuado de las emociones en el ámbito laboral, logrando expresar la inconformidad que tienen con un trabajo o función en específico de manera asertiva y precisa. El reto está en aprender a redirigir las emociones para que no se queden solamente en quejas y así lograr resultados positivos, sin generar una situación de conflicto que afecte el ambiente de trabajo; Los funcionarios con perfil de liderazgo y emocionalmente inteligentes impactarán positivamente en los niveles de compromiso y motivación de todo el equipo de empleados del área.

Otra habilidad importante que se debe desarrollar es saber delegar, para evitar la centralización de las tareas; Fortalecer esta habilidad de planificar le permitirá al líder de cada departamento conocer y estudiar las potencialidades del recurso humano con el que cuenta el área para realizar su trabajo y así trazar la ruta o la estrategia para alcanzar los objetivos de la empresa, confiando en que las labores delegadas se cumplirán con la calidad requerida.

Posteriormente es fundamental practicar la comunicación efectiva entre los miembros del equipo la cual es una habilidad esencial para desarrollar en los futuros encargados de departamentos; Esta acción les permitirá a los empleados conocer hacia dónde se quiere ir y que se espera de ellos.

Establecer vínculos afectivos entre la dirección y los funcionarios es un arte que genera un ambiente laboral agradable, fortaleciendo las relaciones basadas en el respeto, solidaridad, cooperación y camaradería; El ser humano es un ser social por instinto, y entre más desarrolle esta habilidad, el empleado con potencialidad de liderazgo, siendo un modelo a seguir, influirá en que los otros empleados se sientan identificados con la organización y sientan que son parte de ella generando los resultados esperados para el buen funcionamiento del negocio. A este respecto, Moran (2007) señala que el comportamiento del líder influye en sus seguidores, siendo el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A través del fortalecimiento de las relaciones, del cual hablamos en el punto anterior, se da el escenario propicio para activar la principal estrategia gerencial para el fortalecimiento de los líderes en Alpina que es motivar y reconocer al personal; Las personas que ya se encuentran en cargos de jefatura en las diferentes áreas de la empresa son vitales para mantener la motivación en los trabajadores, ya que están en contacto directo con ellos a diario y pueden reconocer más fácilmente sus potencialidades.

Pero adicionalmente es esencial la importancia de reconocer el buen trabajo de los empleados y que ese reconocimiento escale a la opción real de obtener un ascenso a un cargo que implique mayores retos y responsabilidades.

Una de las principales habilidades que se deben potencializar en Alpina para el desarrollo de líderes eficaces es la capacidad de resolución de conflictos; Es de gran importancia que todos los empleados que se encuentra en los niveles de mandos medios desarrollen esta destreza de dar solución a los posibles problemas que se puedan aparecer. Esto demuestra que el empleado tiene el conocimiento técnico para solucionar

eficientemente, pero también la asertividad e inteligencia emocional para pasar de la simple queja a la acción para lograr soluciones que beneficien al área.

Una vez establecidas las habilidades que deben ser potencializadas en el personal de Alpina con el fin de fortalecer la cultura organizacional y los aspectos de liderazgo, se evaluará la factibilidad técnica, social y financiera para implementar estrategias gerenciales que lleven a la realidad las recomendaciones propuestas.

Alpina es una empresa que posee el músculo financiero necesario para llevar a cabo planes estratégicos que le permitan invertir en el fortalecimiento de habilidades de su recurso humano, la cual finalmente se verá reflejada en una mayor productividad por parte de los equipos de trabajo y por lo tanto mayores utilidades a futuro.

Técnica y socialmente, la tarea de llevar a la práctica los planes estratégicos para el fortalecimiento de líderes en Alpina es su departamento de Recursos Humanos, un área que actualmente ya tiene una participación importante dentro de la planeación estratégica de la organización; Esto se realizará a través de la implementación de programas específicamente diseñados para el fin buscado, el cual se detalla a continuación.

El plan de capacitación para líderes de área, parte de las necesidades ya identificadas en el análisis realizado y es la condensación de todas las recomendaciones realizadas. La idea es crear programas de desarrollo de talentos dirigidos a los funcionarios que, por sus cualidades y rendimiento sobresaliente dentro de cada una de sus áreas, sean elegidos por sus jefes inmediatos para asistir a talleres virtuales y presenciales. Este programa se llevará a cabo en tres módulos, cada uno de tres meses aproximadamente con una asistencia quincenal, en el cual se tratarán temas como Inteligencia emocional, habilidades suaves y duras,

importancia de la planeación, como pasar de la planeación a la acción y todos los otros ítems ya mencionados anteriormente.

Quienes asistan a los talleres y cumplan con las actividades propuestas tendrán un reconocimiento por su participación, el cual será consignado en sus hojas de vida y tenido en cuenta como un plus o valor agregado en el momento de estar participando en convocatorias internas.

Referencias Bibliográficas

- Autónomo Municipal de Quevedo – Ecuador periodo 2021*. [Tesis Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional Universidad Cesar Vallejo.https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/116487/Ayala_MFM-SD.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Ayala, M.(2021) *Estrategias gerenciales y desarrollo organizacional en el Gobierno*
- Batanero, M. & Hernández, A. (2012) Liderazgo directivo e inclusión educativa Estudio de casos. *Perfiles Educativos*, 34(142), 27-41.<https://www.redalyc.org/pdf/132/13228832003.pdf>
- Cázares, M. (2013) La producción del conocimiento. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 10(1)1, 21-30.
<https://www.redalyc.org/pdf/823/82326270003.pdf>
- Constitución Política Colombiana. (1991). *Constitución Política de la República de Colombia*. No. 116, *Gaceta Constitucional*. 20 de julio de 1991.http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html
- Duque, J. (2016) *Diagnostico y modelo de diseño organizacional para la cooperativa multiactiva de servicios solidarios copservir LTDA*. [Tesis Maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD]. Repositorio Institucional UNAD.<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/13793/79219823.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Duran, C. (2023) Consecuencias de los liderazgos débiles. *Red Forbes*.
<https://www.forbes.com.mx/consecuencias-de-los-liderazgos-debiles/>

- Espinoza, R. (2009) El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, 1, 53-62. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>
- García, M. (2009) Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 24, 43-61. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n42/n42a4.pdf>
- García, M., Vargas, G. & Campo, C. (2017) *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Universidad del Valle. <https://libros.univalle.edu.co/index.php/programaeditorial/catalog/book/96>
- Ley 1010 de 2006 de 23 de enero, por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. (2006). *Diario Oficial No. 46.160*, de 23 de enero de 2006. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843>
- Ley 1562 de 2012 de 11 de julio, por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional. (2012) *Diario Oficial No. 48.488*, de 11 de julio de 2012. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1562_2012.html
- Ley 50 de 1990 de 28 de diciembre, por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. (1990). *Diario Oficial No. 39618*, de 1 de enero de 1990. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281#:~:text=El%20empleador%20y%20el%20trabajador,convenciones%20colectivas%20y%20fallos%20arbitrales.>

Ley 789 de 2002 de 27 de diciembre, por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. (2002). *Diario Oficial No. 45.046*, de 27 de diciembre de 2002. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0789_2002.html

Maxwell, J. (1999) *Las 21 Cualidades Indispensable de un Líder*.

Mendilloinfo.<https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/Cualidades.de.un.lider.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (2015). Resolución 1479 de 2015 por la cual se establece el procedimiento para el cobro y pago de servicios y tecnologías sin cobertura en el Plan Obligatorio de Salud suministradas a los afiliados del Régimen Subsidiado. Bogotá D.C. Ministerio de Salud y Protección Social de

Colombia.<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?dt=S&i=70698>

Núñez, O & Peña, F. (2016) *Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la empresa eco-productos y servicios mol s.a.s. en la ciudad de Sogamoso Boyacá*. [Tesis Pregrado Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia].

Repositorio Universidad Pedagógica y Tecnológica de

Colombia.<https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/handle/001/1673/TGT-365.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s.f) *Cómo analizar el desempeño organizacional*. <https://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/analyse-organizational->

