

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ENFOCADO A LA CREATIVIDAD E
INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS CASA BURALGO S.A.S Y SUPERMOTOS DE
NARIÑO, PASTO**

**Luz Angélica María Daza
Lourdes Lorena. Legarda Gomajoa**

**Universidad de Nariño
Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
San Juan de Pasto
2021**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ENFOCADO A LA CREATIVIDAD E
INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS CASA BURALGO S.A.S Y SUPERMOTOS DE
NARIÑO, PASTO**

**Luz Angélica María Daza
Lourdes Lorena. Legarda Gomajoa**

**Trabajo de grado en modalidad Investigación, presentado como requisito para
optar al título de Administrador de Empresas**

**Asesor:
Mag. Carlos Arturo Ramírez
Docente Universidad De Nariño**

**Universidad de Nariño
Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
San Juan de Pasto
2021**

Nota de Responsabilidad

“Las ideas, trabajo desarrollado y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”.

Artículo Primero del acuerdo No. 324 del 11 de octubre de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Firma del director

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Agradecimientos

Agradecemos a nuestro profesor y asesor magister Carlos Arturo Ramírez que con su paciencia y acertados consejos nos guio en la construcción de este proyecto investigativo; agradecemos a la Universidad de Nariño por habernos formado profesionalmente e inculcar en nosotros, un espíritu crítico; por último, nuestra gratitud a las empresas Casa Buralgo SAS y Supermotos de Nariño por permitirnos desarrollar esta investigación.

Luz Angélica María Daza y Lourdes Lorena Legarda Gomajoa

Dedicatoria

Primero que todo agradecer al padre creador por la vida y por permitirme cumplir con mis sueños, guiarme y darme sabiduría para afrontar los obstáculos que se me han presentado, además por darme el privilegio de contar con el apoyo incondicional de mi hermosa familia.

Todos mis proyectos, sueños y aciertos van dedicados a mi madre Felina M. Daza, mi abuela Angélica Daza, mi tía Teresa Daza, mi hija Lina Isabella Montenegro, y en general a toda mi familia, que con su esfuerzo y a pesar de las dificultades han estado siempre a mi lado, me han apoyado incondicionalmente en todo sentido y han sido el motor que me ha impulsado a continuar con cada uno de mis sueños para alcanzarlos, por mi familia soy lo que soy y toda mi gratitud para con ellos. De igual manera dedicó este triunfo Jorge A. Montenegro, una persona especial que ha estado a mi lado, que ha sido un gran amigo, compañero de vida y con su cariño y apoyo me ha inculcado a continuar y no desfallecer.

Luz Angélica María Daza

Dedicatoria

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de desfallecer me he encontrado. Por ello, con toda la humildad que de mi corazón emana,

dedico primeramente mi trabajo a Dios.

También, dedico este trabajo a mi madre y segundo padre, quienes han sabido formarme con bonitos sentimientos, hábitos y valores, que me han permitido ser un mejor ser humano.

A mi padre, que siento que estás conmigo siempre, aunque la distancia nos separe, sé que la vida nos dará motivos para unirnos y ser felices estoy segura; y puedo sentir que este momento es especial para ti y te hace feliz como a mí.

A mi mami Julia, que ha sido la luz de mi vida, la persona que me ha enseñado que no hay nada más hermoso que el campo y sus raíces.

A mis hermanos que son los seres que más amo y siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo y su amor sincero.

A Johnny, mi compañero vida, quien desde que empecé mi lucha universitaria, ha estado ahí, sacando lo mejor de mí y dándole a mi vida motivos para sonreír.

Lourdes Lorena Legarda Gomajoa

Resumen

Ante el impacto de la globalización, la economía, la liberación de los mercados, la innovación tecnológica y la productividad; se apunta cada vez más, a la inversión en el Talento Humano como respuesta de competitividad al cual están sometidos países, empresas e individuos; sin embargo, muchas organizaciones consideran que la gestión de talento humano solo se trata de un proceso de apoyo que beneficia a la empresa pero no tiene mayor relevancia, puesto que no se generan las condiciones necesarias para que el personal desarrolle capacidades excepcionales y brinde mayor productividad a la empresa.

Al respecto, en Pasto la mayoría de las empresas practican el modelo tradicional para la gestión de su talento humano; centrándose únicamente en procesos de: “reclutamiento”, selección, pago de honorarios y otros beneficios que enmarcan pasos básicos, dejando de lado la gestión de talentos, que se centra en apoyar y desarrollar a las personas de la organización, cubriendo necesidades y buscando su desarrollo integral.

Así, este trabajo relaciona aspectos como la gestión del talento humano y cómo repercute en la creatividad e innovación del personal; calificándolo como apto para la empresa y para su cotidianidad; encontrar la incidencia que tienen las buenas prácticas de gestión humana en empresas Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño en Pasto - sector automotriz; dentro de estas empresas se puede observar la influencia de los colaboradores en todos sus procesos y sugerir un plan de mejoramiento que brinde mayor nivel de creatividad e innovación, demostrando así, la repercusión que tiene el talento humano y la correcta gestión de este en toda la organización; siendo la gestión del talento humano un factor que incide tanto en la empresa como en la vida del personal y, en consecuencia, la organización (es) será un equipo competitivo y eficaz.

Abstract

Given the impact of globalization, the economy, the liberalization of markets, technological innovation and productivity, investment in human talent is increasingly targeted as a competitive response to which countries, companies and individuals are subjected; however, many organizations consider that human talent management is only a support process that benefits the company but has no greater relevance, since it does not generate the necessary conditions for staff to develop exceptional capabilities and provide greater productivity to the company.

In this regard, in Pasto most of the companies practice the traditional model for the management of their human talent; focusing only on processes of: "recruitment", selection, payment of fees and other benefits that frame basic steps, leaving aside talent management, which focuses on supporting and developing the people of the organization, covering needs and seeking their integral development.

Thus, this work relates aspects such as human talent management and how it affects the creativity and innovation of the personnel; qualifying them as suitable for the company and for their daily life; finding the incidence of good practices of human management in companies Casa Buralgo S.A. S and Súper motos of Nariño in Pasto - automotive sector; within these companies we can observe the influence of the collaborators in all their processes and suggest an improvement plan that provides a higher level of creativity and innovation, thus demonstrating the impact of human talent and its correct management in the entire organization; being the management of human talent a factor that affects both the company and the life of the staff and, consequently, the organization (is) will be a competitive and effective team.

Contenido

	pág.
Introducción	17
CAPÍTULO 1. Proyecto de investigación	19
1.1. Planteamiento del problema.....	19
1.2. Formulación del problema	24
1.3. Sistematización del problema	25
1.4. Objetivos.....	26
1.4.1. Objetivo general	26
1.4.2. Objetivos específicos.....	26
1.5. Justificación de la investigación	26
1.6. Delimitación de la investigación.....	28
1.6.1. Delimitación temática.....	28
1.6.2. Delimitación espacial	28
1.6.3. Delimitación temporal	28
1.7. Marco referencial.....	28
1.7.1. Estado del arte	28
1.7.1.1. Fichas bibliográficas.....	29
1.7.1.2. Matriz de confrontación de objetivos.....	38
1.7.1.3. Conocer la gestión del talento humano en Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño enfocada a la creatividad e innovación.....	40
1.7.1.4. Identificar el nivel de creatividad e innovación que actualmente ha desarrollado el personal dentro de su cargo laboral.	44
1.7.1.5. Conclusión del estado del arte.....	46
1.7.2. Marco teórico.....	46
1.7.2.1. Gestión de talento humano.....	46
1.7.2.2. Creatividad.....	48
1.7.2.3. Innovación.....	52
1.7.2.4. Liderazgo.....	53
1.7.3. Marco contextual	59
1.7.4. Marco legal	64
1.8. Hipótesis	65
1.8.1. Hipótesis de trabajo	65
1.8.2. Hipótesis nula	65
1.8.3. Hipótesis alterna	66
1.9. Metodología.....	66
1.9.1. Tipo de investigación.....	66
1.9.2. Método de investigación.....	66
1.9.3. Método de solución	68
1.9.4. Fuentes técnicas e instrumentos de conocimiento para recolección de información.....	68
1.9.4.1. Operacionalización de variables o matriz de congruencia.....	68
1.9.4.2. Fuentes de información.....	68
1.9.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información	69
1.9.6. Muestreo	70

1.10. Cronograma.....	71
1.11. Presupuesto	72
1.12. Administración de proyecto.....	72
CAPÍTULO 2. Matriz de operacionalización	73
2.1. Clasificación matriz operacionalización	73
CAPÍTULO 3. Resultados investigación III.....	74
3.1. Título.....	74
3.2. Hoja de ruta.....	74
3.3. Tipo de investigación.....	75
3.3.1. Instrumentos para la recolección de la información	75
3.3.2. Proceso de contacto con los participantes	76
3.3.3. Proceso de aplicación	76
3.3.4. Proceso de análisis.....	76
3.4. Informe final	77
3.4.1. Fuentes de información	77
CAPÍTULO 5. Resultados del trabajo de grado: modalidad de investigación	79
5.1. Propuesta aprobada para trabajo de grado	80
5.2. Presentación de las empresas objeto de estudio.....	82
5.2.1 Presentación Casa Buralgo Corporativa	82
5.2.2. Presentación SUPERMOTOS de Nariño	83
5.3 Procesamiento de los aspectos evaluados en los instrumentos de recolección de información para la gestión del talento humano	86
5.4. Gestión del talento humano en la empresa Casa Buralgo Corporativa, enfocado a la creatividad e innovación.	92
5.4.1. Procesos o prácticas del talento humano, Casa Buralgo Corporativa	92
5.4.2. Liderazgo o dirección, Casa Buralgo Corporativa	96
5.4.3. Trabajo en equipo Casa Buralgo Corporativa	98
5.4.4. Manejo de conflicto.....	103
5.4.5. Empoderamiento Casa Buralgo Corporativa.....	106
5.4.6. Toma de decisiones Casa Buralgo Corporativa.....	109
5.4.7. Evaluación de desempeño, Casa Buralgo Corporativa.....	110
5.4.8. Motivación, Casa Buralgo Corporativa	113
5.5. Análisis del nivel de creatividad e innovación desarrollado por el personal dentro de su cargo laboral, empresa Casa Buralgo Corporativa.....	114
5.5.1. Nuevos productos o servicios, Casa Buralgo Corporativa	115
5.5.2. Modificación a productos o servicios ya existentes, Casa Buralgo Corporativa	119
5.5.3 Nuevas ideas, Casa Buralgo Corporativa	121
5.5.4. Mejoramiento de procesos, Casa Buralgo Corporativa	126
5.5.5. Servicio al cliente, Casa Buralgo Corporativa.....	127
5.5.6. Solución de problemas, Casa Buralgo Corporativa.....	128
5.6 Correlación de variables de gestión humana con creatividad e innovación, empresa Casa Buralgo Corporativa.....	129
5.6.1. Conclusiones.....	130
5.6.2. Recomendaciones	133
5.7 Plan de Acción Casa Buralgo Corporativa	134

5.7.1. Objetivo general	135
5.7.2. Objetivos específicos.....	135
5.7.3. Matriz de plan de acción.....	136
5.8 Gestión del Talento Humano en la empresa Supermotos de Nariño, enfocado a la creatividad e innovación	138
5.8.1. Procesos o prácticas del talento humano, Supermotos de Nariño	138
5.8.2. Liderazgo o dirección, Supermotos de Nariño	140
5.8.3. Trabajo en equipo, Supermotos de Nariño	143
5.8.4. Manejo de conflicto	148
5.8.5. Empoderamiento, Supermotos de Nariño.....	150
5.8.6. Toma de decisiones, Supermotos de Nariño	152
5.8.7. Evaluación de desempeño, Supermotos de Nariño	153
5.8.8. Motivación, Supermotos de Nariño.....	155
5.9 Análisis del nivel de creatividad e innovación desarrollado por el personal dentro de su cargo laboral, empresa Supermotos de Nariño.....	157
5.9.1. Nuevos productos o servicios, Supermotos de Nariño	157
5.9.2. Modificación a productos ya existentes, Supermotos de Nariño.....	161
5.9.3. Nuevas ideas, Supermotos de Nariño	162
5.9.4. Mejoramiento de procesos. Supermotos de Nariño.....	169
5.9.5. Servicio al cliente. Supermotos de Nariño	171
5.9.6. Solución de problemas. Supermotos de Nariño.....	172
5.10 Correlación de variables de gestión humana con creatividad e innovación, empresa Supermotos de Nariño.....	174
5.10.1. Conclusiones.....	174
5.10.2. Recomendaciones	176
5.11 Plan de Acción Supermotos de Nariño	177
5.11.1. Objetivo general	178
5.11.2. Objetivos específicos.....	178
5.11.3. Matriz de plan de acción.....	179
CAPÍTULO 6. Ensayo: Creatividad e innovación ventajas competitivas desde la gestión del talento humano, Casos Casa Buralgo Corporativa y Supermotos de Nariño	181
Conclusiones	190
Recomendaciones	197
Referencias.....	201
Anexos	202

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. Matriz de confrontación de objetivos	39
Tabla 2. Número de establecimientos registrados en la Cámara de Comercio (2010)	70
Tabla 3. Presupuesto para la realización del proyecto de investigación	72
Tabla 4. Empresas objeto de estudio.....	78
Tabla 5. Procesamiento de instrumentos de recolección de información	87
Tabla 6. Preguntas factor Procesos o prácticas de talento humano	87
Tabla 7. Preguntas factor liderazgo o dirección.....	88
Tabla 8. Preguntas factor trabajo en equipo.....	88
Tabla 9. Preguntas factor manejo del conflicto	89
Tabla 10. Preguntas factor empoderamiento	90
Tabla 11. Preguntas factor toma de decisiones	90
Tabla 12. Preguntas factor evaluación de desempeño	91
Tabla 13. Preguntas factor motivación	91
Tabla 14. Cantidad de ideas creativas e innovadoras presentadas Casa Buralgo Corporativa	123
Tabla 15. Cantidad de ideas evaluadas, ideas rechazadas o ideas aceptadas Casa Buralgo Corporativa	123
Tabla 16. Matriz de plan de acción.....	136
Tabla 17. Cantidad de ideas creativas e innovadoras presentadas en Supermotos de Nariño.	165
Tabla 18. Cantidad de ideas evaluadas, rechazadas o aceptadas en Supermotos de Nariño.	166
Tabla 19. Matriz de plan de acción.....	179

Lista de figuras

	pág.
Figura 1. Solicitud a comité curricular.	80
Figura 2. Aprobación de investigación, comité curricular.....	81
Figura 3. Procesos o prácticas de Talento Humano, Casa Buralgo Corporativa.	92
Figura 4. Estilos de dirección, Casa Buralgo Corporativa.....	96
Figura 5. Liderazgo o dirección, Casa Buralgo Corporativa.	97
Figura 6. Cooperación en equipo, Casa Buralgo Corporativa.	99
Figura 7. Trabajo en equipo (Consecución de objetivos). Casa Buralgo Corporativa.	100
Figura 8. Trabajo en equipo (Principios del trabajo en equipo). Casa Buralgo Corporativa.....	101
Figura 9. Eficiencia del trabajo en equipo para el desarrollo de la creatividad e innovación Casa Buralgo Corporativa.....	102
Figura 10. Manejo de conflicto (relaciones interpersonales). Casa Buralgo Corporativa.	104
Figura 11. Ambiente de trabajo, Casa Buralgo Corporativa.....	105
Figura 12. Empoderamiento (Procesos de participación), Casa Buralgo Corporativa.	106
Figura 13. Empoderamiento (autogestión y autocontrol), Casa Buralgo Corporativa.	108
Figura 14. Toma de decisiones, Casa Buralgo Corporativa.....	110
Figura 15. Evaluación de desempeño (productividad), Casa Buralgo Corporativa.....	111
Figura 16. Evaluación de desempeño Casa Buralgo Corporativa.....	112
Figura 17. Motivación. Casa Buralgo Corporativa.....	113
Figura 18. Creación o modificación de productos o servicios, Casa Buralgo Corporativa.	116
Figura 19. Tiempo dedicado a producción de nuevos productos o servicios. Casa Buralgo Corporativa.	116
Figura 20. Impacto generado por los nuevos productos o servicios, Casa Buralgo Corporativa.	117
Figura 21. Soporte para evidenciar la creatividad en Casa Buralgo Corporativa.	118
Figura 22. Evidencia sustento de creación de nuevos productos o servicios. Casa Buralgo Corporativa.	118
Figura 23. Tipo de modificaciones en productos o servicios. Casa Buralgo Corporativa.....	120
Figura 24. Qué tan creativo e innovador me considero, Casa Buralgo Corporativa.	121
Figura 25. Desarrollo del potencial creativo e innovador, Casa Buralgo Corporativa.	122
Figura 26. Destinación de recursos para materialización de nuevas ideas, Casa Buralgo Corporativa.	124
Figura 27. Espacios de discusión para nuevas ideas. Casa Buralgo Corporativa.	125
Figura 28. Mejoramiento de procesos, Casa Buralgo Corporativa.....	126
Figura 29. Proceso de servicio al cliente. Casa Buralgo Corporativa.....	127
Figura 30. Solución de problemas. Casa Buralgo Corporativa.....	128
Figura 31. Factor de correlación. En qué medida las acciones contribuyen a la creatividad e innovación.....	129
Figura 32. Procesos o prácticas de talento humano, Supermotos de Nariño	138
Figura 33. Estilos de dirección, Supermotos de Nariño.....	140
Figura 34. Conducta de líderes, Supermotos de Nariño.	142
Figura 35. Cooperación en equipo, Supermotos de Nariño.	143
Figura 36. Trabajo en equipo (consecución de objetivos). Supermotos de Nariño.	144

Figura 37. Trabajo en equipo (principios), Supermotos de Nariño.	146
Figura 38. Eficiencia del trabajo en equipo para el desarrollo de la creatividad e innovación, Supermotos de Nariño.....	147
Figura 39. Manejo de conflicto (relaciones interpersonales), Supermotos de Nariño.....	149
Figura 40. Ambiente de trabajo, Supermotos de Nariño.	149
Figura 41. Empoderamiento (procesos de participación), Supermotos de Nariño.	151
Figura 42. Empoderamiento (autogestión y autocontrol), Supermotos de Nariño.	152
Figura 43. Toma de decisiones, Supermotos de Nariño.	153
Figura 44. Evaluación de desempeño (productividad), Supermotos de Nariño.	154
Figura 45. Evaluación de desempeño, Supermotos de Nariño.	155
Figura 46. Motivación. Supermotos de Nariño.....	156
Figura 47. Creación o modificación de productos o servicios Supermotos de Nariño.	157
Figura 48. Porcentaje de tiempo dedicado a la producción y seguimiento de nuevos productos o servicios. Supermotos de Nariño.	158
Figura 49. Impacto generado por los nuevos productos o servicios. Supermotos de Nariño.	159
Figura 50. Soporte para evidenciar la creatividad de Supermotos de Nariño.....	160
Figura 51. Evidencia que sustente la creación de nuevos productos o servicios. Supermotos de Nariño.	161
Figura 52. Tipo de modificaciones realizadas en los productos o servicios. Supermotos de Nariño.	162
Figura 53. Qué tan creativo me considero. Supermotos de Nariño.	163
Figura 54. Desarrollo del potencial creativo e innovador. Supermotos de Nariño.....	164
Figura 55. Destinación de recursos para la materialización de nuevas ideas. Supermotos de Nariño.	167
Figura 56. Espacios de discusión para implementar nuevas ideas. Supermotos de Nariño.....	168
Figura 57. Influencia de la creatividad e innovación en el mejoramiento de procesos. Supermotos de Nariño.....	170
Figura 58. Influencia de creatividad e innovación en el proceso de servicio al cliente. Supermotos de Nariño.....	171
Figura 59. Solución de problemas. Supermotos de Nariño.	173
Figura 60. Factor de correlación. En qué medida las acciones contribuyen a la creatividad e innovación. Supermotos de Nariño.....	174

Lista de Anexos

	pág.
Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables	202
Anexo 2. Formato de encuesta.....	211
Anexo 3. Cronograma de actividades.	220

Introducción

En el presente proyecto de investigación, tiene como principal objetivo, identificar por medio de un estudio cualitativo, ayudado de herramientas de recolección de información (entrevistas, encuestas), los principales factores de la gestión del talento humano (GTH) que tienen mayor incidencia en la creatividad e innovación organizacional, enfocándose en el estudio de dos empresas ubicadas en la ciudad de San Juan de Pasto, pertenecientes al sector automotriz.

El proyecto tuvo sus inicios dentro de la asignatura de investigación I con el docente Mg. Carlos Arturo Ramírez Gómez quien a su vez nos brindó el acompañamiento en todo el proceso investigativo y está vinculado al grupo de investigación GIADEM, donde se desarrolló un proceso continuo, en dos empresas de diferentes del mismo sector económico en las cuales se evaluó la GTH logrando como principal conclusión, la afirmación de que un buen proceso de GTH incide en el incremento de la creatividad e innovación en los colaboradores de la organización. No obstante, el contenido de creatividad e innovación no se profundizó, por tal motivo, no se trataron algunos componentes importantes dentro de la temática; en consecuencia, se decide dar continuidad al proyecto especializándose en variables que componen a los dos temas y en esa medida se crea un paralelo para determinar la incidencia del talento humano en la creatividad e innovación organizacional. Obteniendo así una correlación que se acerque más a la realidad de las empresas objeto de estudio.

Bajo esta hipótesis, se busca brindar a las organizaciones un estudio explícito sobre la importancia que tiene la GTH con relación a la creatividad e innovación y como estos factores generan estabilidad y desarrollo a la organización. Brindando un plan de mejoramiento que contenga estrategias que fortalezcan el mejoramiento continuo tanto de la empresa como del capital humano.

El presente proyecto tuvo sus inicios en VI semestre en el área de investigación I, En donde surgieron sus primeros resultados, abriendo una puerta a una modalidad de trabajo de grado en investigación que continuó en: investigación II, investigación III y práctica investigativa.

Proceso de la gestión del talento humano enfocado a la creatividad e innovación en las empresas de San Juan de Pasto

CAPÍTULO 1. Proyecto de investigación

En el módulo de investigación, se dio inicio a la idea central del trabajo investigativo, para este caso se planteó la gestión del talento humano (GTH) y la creatividad e innovación como las temáticas de análisis; crear una relación entre estos factores y por medio de ello evidenciar la influencia que tiene la GTH en la creatividad e innovación como principal objetivo; dando paso a la formulación del anteproyecto que incluye aspectos como el planteamiento del problema, objetivos, justificación y delimitación, Para proseguir a realizar el marco referencial con sus marcos teórico, legal y contextual, además del planteamiento de hipótesis a comprobar.

El proyecto tuvo sus inicios en investigación I en VI semestre y se continuo en investigación II, investigación III y practica investigativa; para el trabajo de grado se mantuvo el mismo proyecto, pero aplicado a Casa Buralgo S.A.S y súper motos de Nariño.

1.1. Planteamiento del problema

Ante el impacto de la globalización de la economía, de la liberación de los mercados, de la innovación tecnológica y la productividad, se apunta cada vez más a la inversión en el talento humano como respuesta al desafío de la competitividad a que están sometidos los países, las empresas y los propios individuos, dado que el principal activo que poseen las organizaciones, son precisamente las personas y necesitan contar con un personal altamente calificado y cualificado para cada una de las actividades que se realizan en ellas, con la finalidad de lograr ventaja competitiva sostenida (Wright y McMahan, 1992), buscando así, que el personal adopte

estrategias creativas e innovadoras para que de esta manera puedan desarrollarse nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones que aporten al desarrollo personal y empresarial; por lo cual, las empresas inviertan mucho más en sus colaboradores ofreciendo un medio de superación personal y profesional.

Respecto a lo dicho, el Premio Nóbel de economía G. Shultz, afirma que “la más rentable de todas las inversiones que hace la empresa es la realizada en el desarrollo de sus recursos humanos”, pero surge un gran interrogante, ¿Están las empresas Casa Buralgo S.A.S y Súper moro de Nariño, preparadas para implementar el sistema de gestión de talento humano dentro de su organización y así aportar a la competitividad y al dinamismo dentro del entorno regional y empresarial mediante el uso de estrategias creativas e innovadoras?

La experiencia personal, permite afirmar que algunas de las pymes de la ciudad aun no tienen un sistema de gestión de talento humano; sus directivos argumentan que es muy costosa su financiación. Además, no miran necesario su implementación por el apoyo que brindan instituciones educativas externas a las organizaciones; sobre esto, el estudio realizado en la asignatura dinámica empresarial y regional, permite dar cuenta que los directivos de las Pymes de la región, no alcanzan a dimensionar las ventajas competitivas que podrían llegar a desarrollar con la implementación de un sistema de gestión de talento humano dirigido hacia la competitividad e innovación, por todo lo que este implica y en esta situación también se hace necesario comprender a la innovación y la creatividad como una herramienta importante para el crecimiento empresarial; de ahí que, las empresas deban prepararse para poder enfrentar el cambio.

Así mismo, es necesario tener en cuenta otros estudios, como la investigación realizada por la profesora Estela Zarama (Docente hora catedra Universidad de Nariño), en la cual se destaca la carencia del área de talento humano en las empresas de San Juan de Pasto, dado

principalmente por el tradicionalismo al que se arraigan la mayoría de empresarios nariñenses; además que, existen muchas empresas familiares que por lo general se mantienen informales debido a los grandes costos que implica la formalización, entre los que enuncian impuestos, acreditaciones, cumplimiento de normas, entre otros.

Por motivos como los expuestos, se considera a la gestión del talento humano es una medida de éxito para Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño, puesto que las personas que pertenecen a una organización son más resistentes al cambio, se ve la necesidad de implementar un sistema que influya positivamente en los cambios que se pueden experimentar al interior de los espacios de trabajo, además, gestionar el talento humano dentro de una organización permite el crecimiento y desarrollo de los trabajadores y a la vez, los hace más competitivos ya que la empresa les brinda toda la confianza y les permite que expresen sus ideas y planteen posibles soluciones a los problemas existentes.

Para este caso, según estudios realizados por la Universidad Mariana las empresas de la región sur occidente de Colombia, específicamente del municipio de Pasto, tienden a manejar una filosofía empírica, por esta razón es tan difícil para ellos, asimilar los cambios que se están dando y las exigencias del entorno empresarial, las organizaciones tienden a acceder más al cambio cuando este se entiende, se empiezan a vislumbrar resultados y estos son razonablemente seguros, y lo fundamental, el apoyo de la GTH es muy evidente, el mejor cambio comienza en su nivel estratégico, conduciéndolo a un modelo participativo con escenarios de trabajo en equipo, en definitiva lo que debe existir en una ruptura de ciertos paradigmas, y los primeros en romperse son los que no conducen a convertirse en agentes del cambio.

Según estudios e investigaciones realizadas a nivel latinoamericano, las habilidades y competencias de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas (pymes), frente a la gestión del talento humano son muy limitadas, cabe señalar que la gerencia del talento humano es la más

descuidada de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas, normalmente, las contrataciones se llevan a cabo a través de amigos, recomendados, sin observar ningún proceso previo que asegure el éxito de la contratación, de ahí que sea de importancia la implementación de un sistema de gestión de talento humano en Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño, porque una buena contratación con análisis técnico de un profesional en el área, garantiza a la empresa unos gastos mínimos en el proceso de selección y una adecuada elección de la persona que cumpla con los requisitos y funciones que requiere el cargo; en este aspecto, también es importante tener en cuenta el análisis y descripción de cargos, que debe hacerse al interior de todas las organizaciones con el fin de lograr que las personas desde sus puntos de trabajos aporten creatividad, innovación y eficiencia a toda la organización.

Según palabras de la señora Diana Carvajal, jefe del área de talento humano de la cámara de comercio “la informalidad en el proceso de selección de personal permite la ausencia de personal cualificado” aludiendo a que las pymes no están cumpliendo con los estándares de calidad requeridos para ser competitivas dentro del mercado. (Diana Carvajal, 2015). De la misma forma, afirma la señora Sonia Hernández Peña secretaria administrativa del área de recursos humanos de la alcaldía municipal de Pasto, que “dentro de las empresas las prácticas empresariales son una opción de mano de obra barata”, con lo cual se provoca altos niveles de rotación de personal, lo que conlleva a no poseer un personal estable que cumpla con los requerimientos que la empresa exige, minimizando el proceso creativo e innovador de los productos y servicios producidos para el mercado.

Lo anteriormente mencionado, debe concientizar a los altos directivos de Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño, en la importancia de asumir tales cambios con actitud proactiva; preparados con cartas de navegación flexibles, sin descuidar ni omitir detalles, afirmando que la gestión del talento humano debe estar comprendida dentro de los planes estratégicos y

gerenciales de la organización e involucrarse en todos los aspectos de toma de decisiones de la empresa; así mismo, la ausencia de un direccionamiento estratégico hace que la gestión del talento humano sea vista como un área funcional dentro de la empresa y no como una unidad transversal de asesoramiento y gestión, que busca que cada uno de los colaboradores tenga sentido de pertenencia con la organización.

Por último, se presenta ausencia de políticas definidas en la gestión del talento humano en Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño, a excepción de los programas de salud ocupacional que deberían estar contemplados en las funciones de la gerencia del talento humano. En estas empresas la gestión del talento humano parece que se maneja de manera simple y empírica; donde en la mayoría de las veces son los mismos dueños, quienes asumen estas funciones y en algunos casos, se deja en manos de personas que solo cuentan con su buena voluntad, pero, con pocos componentes técnicos para operar el tema y dirige sus esfuerzos a los aspectos netamente legales, como el caso de la administración de la nómina, seguridad social y conflictos laborales.

Si bien, dentro de Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño se maneja el concepto de talento humano, no existe evidencia de su gestión, por lo que se hace necesario diseñar políticas, programas y estrategias hacia el mejoramiento de los componentes que enmarca su labor como: reclutamiento y selección, descripción de cargos, orientación del colaborador, entrenamiento y formación, evaluación del desempeño, administración de la compensación, salud ocupacional y bienestar social.

Tener respuestas claras a los interrogantes ¿cuáles son las características predominantes de sus colaboradores?, ¿cómo se llevan dichos procesos a la práctica?, ¿quién es el encargado de la gestión del talento humano?, son de vital importancia para esta investigación, que busca no solo informar del estado y el ambiente psicológico que brindan Casa Buralgo S.A.S y Súper

motos de Nariño , si no plantear un proceso que ayude a mejorar la gestión del talento humano dentro de ellas , con el objetivo de que estas alcancen altos índices en creatividad e innovación y que su personal sea el adecuado para enfrentar las amenazas que se le presentan en el entorno.

Como se ha dicho hasta el momento, Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño no tienen implementada la gerencia de talento humano dentro de sus estructuras administrativas, impidiendo desarrollar muchas actividades que son de vital importancia y que podrían hacer de estas, empresas más competitivas. La administración del talento humano dentro de Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño debe iniciar por una concientización y sensibilización a todos sus colaboradores, para que de esta manera miren la importancia que tiene la GTH para lograr el éxito empresarial. Donde se verá reflejado el progreso a través del mejoramiento en el clima laboral, el bienestar de todos sus miembros y un buen desempeño del personal; caracterizado por ser calificado para cumplir con sus funciones y brindar un buen servicio al cliente.

Por lo tanto, toda la información detallada en párrafos anteriores permite asegurar que una organización que cuente con un pleno desarrollo de prácticas administrativas refleja un reconocimiento en el mercado y sea entonces, un ejemplo de empresa creativa e innovadora.

1.2. Formulación del problema

La investigación está orientada a resolver la siguiente pregunta:

¿En qué medida, la gestión del talento humano incide en la creatividad e innovación de las personas que laboran dentro Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño, Pasto?

1.3. Sistematización del problema

¿Qué incidencia tiene la gestión del talento humano en un corto y largo plazo para lograr los objetivos planteados por la empresa?

¿Qué sistemas de información son los más adecuados para que en una empresa desarrolle la cultura de la creatividad e innovación?

¿De qué modo, la gestión del talento humano podría ser alternativa de solución a los problemas que enfrentan Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño?

¿Cuáles son las formas en que las empresas participan activamente en la creatividad e innovación de sus colaboradores?

¿En qué medida la gestión del talento humano es un factor que fortalece la creatividad e innovación para las Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño?

¿Cuál es el presupuesto mínimo o máximo que se debe asignar al área de gestión de talento humano?

¿El outsourcing es una buena alternativa para las empresas que no pueden administrar el talento humano dentro de su organización?

¿Cómo ayuda la gestión del talento humano al planteamiento de objetivos y metas de una empresa que se enfoque a la innovación?

¿Cómo se ven involucrados los procesos y funciones del sistema de gestión del talento humano en el redireccionamiento de una empresa?

¿Qué beneficios trae para los colaboradores la buena gerencia del talento humano?

¿Cuáles son aquellas acciones o programas que hacen posible el desarrollo y crecimiento de las personas a partir de la gestión del talento humano?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar en qué medida la gestión del talento humano incide en la creatividad e innovación de las personas que laboran dentro Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño, Pasto.

1.4.2. Objetivos específicos

Conocer la gestión del talento humano en Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño enfocada a la creatividad e innovación.

Identificar el nivel de creatividad e innovación que actualmente ha desarrollado el personal dentro de su cargo laboral.

Correlacionar la gestión del talento humano con creatividad e innovación dentro Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño, Pasto.

1.5. Justificación de la investigación

A través de los años, la Gestión de Talento Humano(GTH), es de suma importancia para las empresas; ya que, la competencia en el mundo es cada vez mayor y se requiere para tomar ventaja sobre competidores, no solo de los recursos económicos y tecnológicos, también, de la creatividad e innovación para cumplir con los objetivos de la organización, puesto que las personas que trabajan en estas son quienes dan un valor agregado a las empresas; con sus aportes, habilidades y conocimientos; es por ello que, por medio de la Gestión del talento Humano, una empresa puede tener, atraer y retener al personal calificado que le permita ser competente y eficiente en sus procesos y así poder adquirir una ventaja en el mercado que le permita el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Para las empresas Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño, es de gran valor tener gerencia de Talento Humano dentro de su organización, ya que esta permite definir las cualidades del personal requerido, diseño de cargos, desarrollo de personal, compensaciones y mejoramiento en el desempeño; para que así, se logre un mayor compromiso de los colaboradores que se verá reflejado en la práctica de sus funciones, permitiendo a las empresas consolidarse más en el mercado.

Sin embargo, son muchas las organizaciones en Pasto, que para la actualidad han decidido invertir en quienes hacen posible su razón de ser, que son sus colaboradores, quienes al sentirse satisfechos con lo que hacen brindarán excelentes resultados, lo cual generan beneficios que conllevan a:

- Ejercer un mejor control sobre las empresas guiando de una manera eficaz y eficiente a cada uno de sus colaboradores, con el fin de conseguir los objetivos trazados dentro de un periodo dado.

- Poseer personal capacitado que conozca y realice en forma eficiente los procedimientos y estándares de calidad reglamentados en los diferentes procesos, con el fin de crear una profesionalización de sus actuales colaboradores mediante actualización de sus conocimientos.

- El implementar en la organización un sistema de gestión de talento humano, busca que los colaboradores se encuentren a gusto en su ámbito laboral, trabajen mejor y se cree un mayor sentido de pertenencia logrando unos colaboradores más productivos, creativos y comprometidos con los objetivos de las empresas.

- El contar con un personal motivado y que tenga la facultad de participar genera dentro de la empresa un ambiente que esté dispuesto a asumir cambios que permiten a la organización tener mayores fuentes de información que facilite la creatividad e innovación de los productos o servicios.

Por lo anterior, este proyecto investigativo, tiene como finalidad propiciar en Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño, la implementación de planes estratégicos para ejecutarlos en el área de talento humano o a la creación de dicha área en el caso de no tenerla.

1.6. Delimitación de la investigación

1.6.1. Delimitación temática

La temática que aborda la investigación se concentra en: los procesos de la gerencia del talento humano, creatividad, liderazgo e innovación de la organización.

1.6.2. Delimitación espacial

La limitación geográfica será la ciudad de San Juan de Pasto, donde se encuentran las empresas Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño en las que se realiza la investigación del problema anteriormente enunciado.

1.6.3. Delimitación temporal

La investigación está sometida a un periodo de 3 años, tiempo en el cual se espera cumplir con los objetivos propuestos.

1.7. Marco referencial

1.7.1. Estado del arte

El presente estado del arte tiene como fin dar a conocer los diferentes estudios que se han realizado en relación a la temática de gestión del talento humano o creatividad e innovación en las empresas, tanto a nivel internacional como nacional y regional, esto con el objetivo de observar cómo se ha abordado el tema y conocer cuáles son las tendencias actuales, esto permitirá no solo tener unos fundamentos sólidos para la investigación, sino también contribuir con nuevos hallazgos en aspectos tan importantes para las empresas como lo son la creatividad y la innovación.

Los estudios que se usan de referentes en este texto fueron seleccionados mediante un proceso de clasificación en la matriz de confrontación de objetivos,

Es importante mencionar que los estudios tomados como referencia han sido los realizados en los últimos veinte años, tomando en cuenta el presente año, aunque aún no termina, es decir los estudios más antiguos datan del año 1997. En el ámbito internacional puede que haya investigaciones más actuales pero esta investigación un poco más antigua se adecua de mejor manera a nuestra investigación.

1.7.1.1. Fichas bibliográficas. A continuación, se presentan las fichas bibliográficas resultantes de la recopilación de investigaciones relacionadas con la gestión del talento humano enfocado a la creatividad e innovación en las empresas.

INVESTIGACIONES REALIZADAS A NIVEL REGIONAL

Título: Plan motivacional y bienestar del talento humano para la empresa “Central Manigua S.A.”

Autor: Magaly Rocío Cerón Arcos

Año: 2005

Ciudad o país: San Juan de Pasto

Institución: Universidad de Nariño

Objeto de estudio: Empresa Manigua S.A.

Hipótesis: La implementación de un plan motivacional y bienestar del talento humano en la empresa central manigua, generara dinamismo, participación y valoración del talento humano, tanto interno como externo, encaminado a satisfacer las expectativas a través de la motivación.

Objetivo general: Diseñar un plan motivacional y bienestar para el talento humano de la empresa central manigua s.a. con el propósito de lograr la formación de una empresa dinámica

que valore a su talento humano y satisfaga las expectativas y garantice el desarrollo integral, calidad y bienestar del talento humano que lo integra.

Objetivos específicos:

- Conocer la situación actual de la empresa para analizar sus fortalezas y proponer estrategias para mejorar sus debilidades.
- Identificar las características de comportamiento interno de la Empresa Central manigua S.A.
- Proponer unas estrategias funcionales.
- Aplicar los principios DEMING de la calidad de la empresa Central Manigua.
- Describir y analizar la administración del recurso humano
- Mejorar la selección del personal
- Describir y analizar cargos e implementarlos formalmente por escrito.
- Desarrollar estrategias motivacionales para el bienestar del recurso humano.

Instrumentos de recolección: Encuesta y entrevista

Resultados: La empresa contara con un instrumento que le permita obtener los elementos de juicio necesarios para proyectase como una organización sólida en su quehacer administrativo, que acompañara a su entorno regional e los procesos de desarrollo social, político y cultural, en el corto, mediano y largo plazo.

Título: Diseño y mejoramiento de los procesos del área de gestión humana en la empresa Serví Sound.

Autor: Juan Camilo Valencia Ospina

Año: 2012

Ciudad o país: Santiago de Cali

Institución: Universidad Autónoma De Occidente

Objeto de estudio: Empresa Serví Sound.

Hipótesis: Los procesos de gestión humana adecuados para solucionar los problemas de la empresa Serví Sound poseen relación con la vinculación y manejo de personal.

Objetivo general: Crear el programa de gestión humana que solucione los problemas de manejo de personal en la empresa Serví Sound.

Objetivos específicos:

- Realizar un estudio bibliográfico que permita entender la importancia de la gestión humana en una organización, el manejo de esta y la aplicabilidad de ella, con el fin de tener una guía teórica para el diseño y estructuración del programa de gestión humana para la empresa.
- Diagnosticar la realidad de la organización, en relación con los procesos de gestión humana.
- Diseñar un plan de mejoramiento de los procesos existentes y desarrollar aquellos que no están incluidos.

Instrumentos de recolección: Observación, encuesta y entrevista

Resultados: Con la evaluación del diagnóstico de la situación actual de la empresa Serví Sound se pudo constatar el contexto y sus circunstancias lo que arrojó el nivel de necesidades que debían ser satisfechas con respecto al tema evaluado de la gestión humana en la empresa. Este diagnóstico no solo demostró las necesidades actuales de la organización sino también la perspectiva que tienen cada uno de los actores de esta, principalmente sus empleados.

INVESTIGACIONES REALIZADAS A NIVEL NACIONAL

Título: Propuesta de gestión de desarrollo humano en la empresa “Nacional de Confecciones” de la ciudad de Pereira

Autor: Catalina López Burgos y Luz Delia Torres Jiménez

Año: 2008

Ciudad o país: Pereira, Risaralda, Colombia.

Institución: Universidad Tecnológica de Pereira

Objeto de estudio: Nacional de Confecciones de Pereira

Hipótesis: Nacional de Confecciones podrá evaluarse a sí misma en cuanto a los asuntos de administrativos del Talento Humano que posee actualmente, para mejorar y fortalecer la Gestión de Recurso Humano en la empresa.

Objetivo general: Definir cuáles son las Técnicas de Administración del Talento Humano más apropiadas para la empresa Nacional de Confecciones de la ciudad de Pereira

Objetivos específicos:

Determinar el estado de las técnicas de Administración del Talento Humano de la empresa Nacional de Confecciones de la ciudad de Pereira.

Definir las Técnicas de Administración del Talento Humano más apropiadas para la empresa Nacional de Confecciones de la ciudad de Pereira.

Elaborar una propuesta de Gestión de Desarrollo Humano para la empresa Nacional de Confecciones de la ciudad de Pereira.

Instrumentos de recolección: Encuesta y entrevista.

Resultados: Nacional de Confecciones tiene conocimiento general sobre las Técnicas de Administración del Personal, pero no tiene políticas claras de los procesos que se llevan a cabo en cada una de ellas.

Título: Diseño de un modelo de gestión del talento humano para la industria metalmecánica en la ciudad de Bogotá.

Autor: Cesar Augusto Esteban Rodríguez y Fernando Alexander Mateus Pulido

Año: 2011

Ciudad o país: Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

Institución: Universidad Libre de Colombia.

Objeto de estudio: Industria metalmecánica en la ciudad de Bogotá.

Hipótesis: Mitigar los problemas que presenta la actual gestión del Talento Humano en los procesos asociados a la producción en empresas de tipo metalmecánica, obteniendo como resultado perdidas dinero y tiempo; partiendo de soluciones creativas y tácticas basadas en estudios previos y otros que se efectuarán en forma de diagnóstico, que tienen costos que se verán retribuidos con los beneficios de la implementación de un sistema de gestión de talento humano, todo para reenfocar los intereses del empresario (reingeniería) hacia el desarrollo y formación del personas que hacen parte de su organización.

Objetivo general: Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano para la industria metalmecánica en la ciudad de Bogotá.

Objetivos específicos:

Sensibilizar a los empresarios del sector metalmecánico de la importancia que tiene la gestión del talento humano en las organizaciones.

Identificar los tipos de organización, la estructura y procesos organizacionales que tiene la industria metalmecánica.

Definir las problemáticas organizacionales en el área de Talento Humano en las empresas del sector metalmecánico, mediante la guía de Autodiagnóstico de la cámara de comercio de Bogotá.

Describir el ambiente laboral a partir de la percepción que tiene el personal que laboran en organizaciones del sector metalmecánico.

Describir los modelos de Gestión de Talento Humano que actualmente manejan las organizaciones de la industria metalmecánica.

Realizar un diagnóstico organizacional en las empresas metalmecánicas para determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se presentan el sector.

Proponer un modelo para la gestión de TTHH para el sector metalmecánico.

Instrumentos de recolección: Encuesta, entrevista y observación directa.

Resultados: La motivación laboral se ve reflejada directamente en la productividad y eficiencia del empleado frente a su trabajo diario, dando cabida a la generación de estrategias que puedan incentivar una mayor productividad en la industria metalmecánica.

Título: Relación existente entre la gestión de la innovación y la capacidad competitiva de la micro, pequeña, mediana y gran industria del sector confección de las ciudades de Pereira y Dosquebradas.

Autor: Claudia Cecilia Gómez Arias.

Julieta Gómez Quinchia.

Bibiana del Pilar Tinjacá Numpaque.

Año: 2013.

Ciudad o país: Pereira y Dosquebradas, Risaralda, Colombia.

Institución: Universidad Autónoma de Manizales

Objeto de estudio: Sector de Confecciones de Pereira y Dosquebradas.

Hipótesis: Son las innovaciones en mejoras de procesos un factor clave en beneficio de los niveles de competitividad del sector confecciones de Pereira y Dosquebradas.

Objetivo general: Determinar la relación existente entre la gestión de la innovación y la capacidad competitiva de la micro, pequeña, mediana y gran industria del sector confección de las ciudades de Pereira y Dosquebradas.

Objetivos específicos:

Caracterizar y clasificar la micro, pequeña, mediana y gran industria del sector confección de Pereira y Dosquebradas.

Identificar las variables de las empresas que integran el sector confección de Pereira y Dosquebradas.

Determinar las variables que tienen relación entre gestión de la innovación y la capacidad competitiva del sector confección de Pereira y Dosquebradas.

Instrumentos de recolección: Encuesta y entrevista.

Resultados: Los resultados obtenidos llevan a evidenciar que no existe relación directa entre la gestión de la innovación y la capacidad competitiva del micro, pequeña, mediana y gran industria del sector confección de las ciudades de Pereira y Dosquebradas.

INVESTIGACIONES REALIZADAS A NIVEL INTERNACIONAL

Título: Las prácticas para la creatividad en las organizaciones. Estado del arte y análisis en organizaciones argentinas.

Autor: Eduardo Kastika

Año: 20 de noviembre de 2013

Ciudad o país: Argentina

Institución: Universidad De Buenos Aires

Objeto de estudio: empresas de Argentina

Hipótesis: Se puede favorecer la creatividad en las organizaciones.

Las organizaciones argentinas llevan a cabo prácticas para el desarrollo de la creatividad.

Las organizaciones argentinas hacen acciones que favorecen la creatividad de modo explícito.

Objetivo general: Identificar qué prácticas se llevan a cabo en organizaciones de Argentina para desarrollar la creatividad y qué vinculación existe entre ellas y lo que proponen la teoría y la bibliografía

Objetivos específicos:

Demostrar que por medio de la gestión humana se puede desarrollar un potencial de creatividad en las organizaciones.

Demostrar que las organizaciones llevan prácticas para el desarrollo de la creatividad.

Identificar las acciones que se hacen en las empresas de Argentina para favorecer la creatividad de modo explícito.

Instrumentos de recolección: Entrevistas

Resultados: Se observa que mediante procesos y acciones se puede favorecer la creatividad en las organizaciones.

La mayoría de las empresas implementan una gran cantidad de prácticas que favorecen la creatividad, aunque no sean explícitas un ejemplo de estas son acciones que se toman para mejorar el clima laboral

Las organizaciones y cada persona en si misma llevan a cabo para la creatividad en organizaciones de Argentina.

Título: La gestión de los recursos humanos en base a competencias, análisis de competencias en empresas de auditoria

Autor: Xavier Llopar Pérez

Año: 1997

Institución: Universidad De Barcelona.

Objeto de estudio: Empresas de auditoria.

Hipótesis: Existe alguna relación entre las estrategias empresariales, la estructura y los recursos humanos.

Se puede aplicar un sistema de gestión humana en empresas que realizan su actividad dentro del sector de auditoría.

La alternativa de integración de la estrategia empresarial funciona adecuadamente cuando se relaciona adecuadamente con la gestión de los recursos humanos

Objetivo general: Analizar, a la luz de teorías principales sobre los recursos humanos y las organizaciones el sistema de gestión de competencias teniendo en cuenta las diferentes corrientes que se han ido desarrollando.

Objetivos específicos:

Estudiar el concepto de competencias las escuelas que lo han desarrollado y los principales diccionarios de competencias genéricas con el objeto de establecer las diferencias y particularidades existentes en ellos, teniendo en cuenta la filosofía del método adaptada por nosotros.

Establecer la vinculación de la gestión de competencias individuales y las competencias esenciales de una organización como base para desarrollar un modelo integrado de gestión de los recursos humanos en la empresa.

Determinar en el marco de un sistema de gestión de los recursos humanos basado en las competencias las correspondientes habilidades y niveles de conocimientos técnicos que se revelan como importantes en firmas de auditorías con el fin de establecer un catálogo general de competencias aplicables a estas empresas en diferentes puestos de trabajo.

Instrumentos de recolección: Entrevistas y Encuestas.

Resultados: Se estableció a través de panel de expertos y de las entrevistas realizadas un diccionario de competencias de rasgos de personalidad o habilidades y de conocimientos o técnicas aplicables a firmas de auditorías.

Se establece que el nivel de conocimiento requerido para la ocupación de gerente es superior al nivel de requerido para los seniors.

1.7.1.2. Matriz de confrontación de objetivos. Para la realización del presente estado del arte, el proceso se guio de una selección y revisión de diferentes investigaciones relacionadas con la temática principal, la cual es la gestión del talento humano enfocada a la creatividad e innovación. Las investigaciones seleccionadas fueron llevadas a una matriz en la cual se confrontaban con los objetivos de la investigación para realizar un análisis y ver que hallazgos aportaban a cada uno de estos. La matriz se presenta a continuación.

Tabla 1. Matriz de confrontación de objetivos

		OBJETIVOS	
INVESTIGACIONES		Conocer la gestión del talento humano en Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño enfocada a la creatividad e innovación.	Identificar el nivel de creatividad e innovación que actualmente ha desarrollado el personal dentro de su cargo laboral.
NIVEL REGIONAL	Plan motivacional y bienestar del talento humano para la empresa "Central Manigua S.A."	El diagnostico interno y externo de una empresa se desarrolla con el fin de conocer las estructuras organizacionales actuales y en base a ello proponer nuevas alternativas de mejora continua.	Las nuevas estrategias son el ente que fortalece las estructuras funcionales y el desarrollo de estas para la consecución de los objetivos deseados
	Diseño y mejoramiento de los procesos del área de gestión humana en la empresa "Serví Sound".	Conocer el estado actual de los procesos de una organización es la base fundamental para tomar medidas y adoptar nuevos mecanismos que mejoren los procesos existentes y creen nuevos modelos de administración que resulten innovadores en el medio.	La estructuración de un programa no nace bajo especulaciones, sino del análisis constante y minucioso de datos históricos que nos permitan conocer experiencias pasadas y recomendaciones, además el diseño de programas, orientan a llevar un plan de acción innovador y efectivo.
		OBJETIVOS	
INVESTIGACIONES		Conocer la gestión del talento humano en Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño enfocada a la creatividad e innovación.	Identificar el nivel de creatividad e innovación que actualmente ha desarrollado el personal dentro de su cargo laboral.
NIVEL INTERNACIONAL	Las prácticas para la creatividad en las organizaciones. Estado del arte y análisis en organizaciones argentinas	Es necesario realizar un estudio minucioso en las empresas para poder conocer el proceso de gestión humana que estas llevan y como este favorece la creatividad e innovación	La identificación de las actividades que se vienen realizando en cuanto a gestión humana dentro de las organizaciones es de vital importancia puesto que de esta manera se puede implementar competencias gerenciales que no se encuentran implementadas
	la gestión de los recursos humanos en base a competencias, análisis de competencias en empresas de auditoria	Para poder entender e interpretar la gestión humana se debe tener también bases conceptuales que nos permitan identificar aspectos importantes en este ámbito como también vincularse con otros aspectos como la gestión por competencias	Debido a las condiciones de las empresas en el entorno competitivo y la creciente participación del proceso de gestión humana en la orientación de los planes de la empresa y el alineamiento de la estrategia, los objetivos y las metas

Fuente: elaboración propia.

La gestión del talento humano ha experimentado variedad de cambios y modificaciones en los últimos años, debido a la importancia que representa el trabajador para las organizaciones, considerándolo como un ser dotado de habilidades, capacidades, virtudes, acciones emprendedoras y participativas, que generan, un aporte vital para la productividad y el desarrollo de esta.

El talento humano lo que busca es hacer de la empresa un centro de formación humana, en donde cada uno de sus colaboradores tenga la oportunidad de sobresalir con el aporte de ideas, y no controlar, supervisar o simplemente administrar el personal con miras a obtener su mayor rendimiento. Y es por ello por lo que la gestión humana sería una herramienta ideal del desarrollo de la creatividad e innovación, y al ser adoptada por todas las organizaciones en general promovería el éxito de las organizaciones que son la base sobre la cual se fundamenta el crecimiento personal y laboral de sus colaboradores.

1.7.1.3. Conocer la gestión del talento humano en Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño enfocada a la creatividad e innovación. El objeto de estudio de nuestra investigación, centra su inicio no sólo en la Gestión del Talento Humano, sino en los factores de las organizaciones, que inciden en el desarrollo de la creatividad e innovación que de una u otra forma afecta todo el escenario administrativo y la toma de decisiones organizacionales, lo que sumado a las nuevas condiciones globales hace urgente estudiar las diferentes formas de administrar en el mundo, así como establecer y proponer estrategias de gestión humana que posibiliten la competitividad de sus trabajadores. Como se menciona en la siguiente investigación regional *PLAN MOTIVACIONAL Y BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA "CENTRAL MANIGUA S.A."* presentada por Magaly Rocío Cerón Arcos, en la que expone la implementación de un plan motivacional y bienestar del talento humano que genere dinamismo, participación y valoración del talento humano, tanto interno como externo,

que se encamina a satisfacer las expectativas a través de la motivación, de esta forma es como el diagnóstico interno y externo de una empresa se desarrolla con el fin de conocer las estructuras organizacionales actuales y en base a ello proponer nuevas alternativas de mejora continua que conlleven a la creación de ideas que fortalezcan el rendimiento de la empresa con la innovación de procesos, o como lo propone la siguiente investigación *DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA "SERVÍ SOUND"*, propuesta por Juan Camilo Valencia Ospina, en donde propone Crear programas de gestión humana que solucione los problemas de manejo de personal en la empresa, por lo tanto se enfoca en la creación de nuevas estrategias que a futuro serán el ente que fortalece las estructuras funcionales y el desarrollo de las mismas para la consecución de los objetivos deseados, es decir que con la evaluación del diagnóstico de la situación actual de la empresas se puede constatar el contexto y sus circunstancias lo que arroja el nivel de necesidades que deben ser satisfechas con respecto a la gestión humana en las empresas.

A nivel nacional encontramos en la *PROPUESTA DE GESTIÓN DE DESARROLLO HUMANO EN LA EMPRESA "NACIONAL DE CONFECIONES" DE LA CIUDAD DE PEREIRA* elaborada por las ingenieras industriales Catalina López Burgos y Luz Delia Torres Jiménez propusieron determinar y definir las técnicas de administración del talento humano más apropiadas para el objeto de estudio. Se debe realizar un análisis de la gestión del talento humano y las técnicas de administración de este capital intangible tan importante para la organización que se usan en este proceso para buscar los avances que ha tenido la implementación en la organización. Como se resalta en los resultados de la investigación esta empresa tiene conocimiento de las prácticas a desarrollar, pero hasta entonces no había definido las políticas para desarrollar al talento humano por lo cual ni podemos acercarnos a pensar que hubo un enfoque en capacitación en creatividad e innovación para los colaboradores de esta empresa. Por

otra parte, en el *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA INDUSTRIA METALMECÁNICA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ* elaborado por Cesar Augusto Esteban Rodríguez y Fernando Alexander Mateus Pulido, resalta que el inicio de una investigación de gestión humana debe comenzar con determinar la realidad actual de este proceso en cualquier industria o negocio como es el caso particular de esta investigación. La industria metalmecánica se desarrolla en un ambiente de fábricas y ensamblajes de gran envergadura, pero esto no es sinónimo de que por la alta cantidad de trabajadores se presente descuidos hacia su capital humano. Por el contrario, como encontramos en el resultado de este modelo la motivación laboral se ve reflejada directamente en la productividad y eficiencia del empleado frente a su trabajo diario, dando cabida a la generación de estrategias que puedan incentivar una mayor productividad en la industria metalmecánica. Esta gestión, con el direccionamiento gerencial adecuado y el clima laboral que se presenta en la industria ya mencionada llevaría a que los colaboradores puedan hacer adueñarse de un pensamiento creativo e innovador en su labor. Y en la investigación que busca encontrar la *RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA MICRO, PEQUEÑA, MEDIANA Y GRAN INDUSTRIA DEL SECTOR CONFECCIÓN DE LAS CIUDADES DE PEREIRA Y DOSQUEBRADAS* realizada por Claudia Cecilia Gómez Arias, Julieta Gómez Quinchia y Bibiana del Pilar Tinjacá Numpaque, con la cual aspiraban al título de Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones, en uno de sus objetivos específicos buscaban determinar las variables que tienen relación entre gestión de la innovación y la capacidad competitiva del sector. Por lo cual es necesario enseñar al talento humano que crear e innovar en su cargo lo vuelve competitivo, con el fin de crecer personal y laboralmente. Lastimosamente los resultados en su investigación evidenciaron que no existe relación directa entre la gestión de la innovación y la

capacidad competitiva de la micro, pequeña, mediana y gran industria del sector confección de las ciudades de Pereira y Dosquebradas.

Las empresas en el ámbito internacional, desarrollan los vínculos con sus colaboradores que busca crear una asociación de individuos que se unen para conseguir un objetivo común y que a partir de su consecución se pueda obtener beneficios ya sea personales, económicos o profesionales; sin embargo, es de vital importancia el conocer cada uno de los componentes que esta tiene, es decir su razón de ser, los objetivos y los procesos en los cuales se halla inmersa, por lo cual es necesario tener una radiografía detallada de esta.

Como se menciona en la investigación *LAS PRÁCTICAS PARA LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES. ESTADO DEL ARTE Y ANÁLISIS EN ORGANIZACIONES ARGENTINAS* elaborada por Eduardo Kastika donde nos hace caer en cuenta que muchas veces no conocemos la empresa con la cual trabajamos, por lo tanto, tampoco conocemos como se están llevando el proceso de gestión humana y otros procesos inmersos en esta, ya sean internos o externos. Muchas veces puede ser que se estén llevando los procesos, pero no de la mejor manera y es ahí donde se debe entrar a implementar.

El desconocer el entorno en el que se encuentran nuestras empresas y las nuevas estrategias o herramientas que existen, hacen que estas sean obsoletas e incompetentes.

La importancia de la empresa como ente laboral, financiero y económico tiene que ver directamente con el hecho de que funciona como unión de todos aquellos que están destinados a trabajar por ese objetivo en común. Una empresa, además, puede dar trabajo a un sinnúmero de empleados y asegurar el bienestar de muchas familias. Pero para que esto ocurra es necesario que quienes la dirigen y trabajan en ella pongan como elemento central el crecimiento de esta y no las acciones ilegales que puedan perjudicarla.

1.7.1.4. Identificar el nivel de creatividad e innovación que actualmente ha desarrollado el personal dentro de su cargo laboral. La gestión del talento humano se enfoca en afianzar los conocimientos y fomentar las habilidades de la creatividad e innovación de los colaboradores y sus destrezas en el manejo de su cargo y como pueden potenciar el desarrollo de sus actividades, ampliar la capacidad de análisis en la toma de decisiones y en el manejo del compromiso alrededor del talento humano, implementando su gestión a lo largo y ancho de la empresa.

De igual manera pretende reflexionar en torno a las tendencias actuales y futuras de cómo se visualiza y vivencia al talento humano, producto del direccionamiento administrativo, de un marco funcional y el desarrollo del capital intelectual.

En la siguiente investigación regional *PLAN MOTIVACIONAL Y BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA "CENTRAL MANIGUA S.A."* presentada por Magaly Roció Cerón Arcos, propone aplicar principios de calidad ya que les permite a las empresas estar a la vanguardia de las exigencias del mercado global actual y poder responder de forma positiva, conllevando al desarrollo creciente de la empresa, es decir ofertando nuevas ideas estratégicas que fortalezcan las estructuras funcionales y el desarrollo de las mismas para la consecución de los objetivos deseados a través del adecuado manejo del talento humano, con ello podemos decir que si les proporcionamos un adecuado manejo a las practicas humanas conseguimos un ambiente laboral cálido y con ello potenciar la creatividad del colaborador, pero como lo propone la investigación *DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA "SERVÍ SOUND"*, propuesta por Juan Camilo Valencia Ospina. La estructuración de un programa no nace bajo especulaciones, sino del análisis constante y minucioso de datos históricos que nos permitan conocer experiencias pasadas y recomendaciones, además el diseño de programas nos orientan a llevar un plan de acción

innovador, es decir que el colaborador propone nuevas ideas pero estas no pueden quedar en ideas puesto que si le damos la oportunidad de llevarse a cabo podemos dar paso a un nuevo nivel.

A nivel nacional en la *PROPUESTA DE GESTIÓN DE DESARROLLO HUMANO EN LA EMPRESA “NACIONAL DE CONFECCIONES” DE LA CIUDAD DE PEREIRA* buscan elaborar una propuesta de gestión de desarrollo humano. El punto final de una investigación en gestión de talento humano es conllevar a que la parte administrativa adopte una propuesta de gestión de desarrollo humano y crear un pensamiento que conlleve a la organización a ser más creativa, innovadora, competitiva y con liderazgo. En el *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA INDUSTRIA METALMECÁNICA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ* propusieron un modelo para la gestión del talento humano para el sector metalmeccánico. La proposición de un modelo para gestionar el talento humano de una organización conlleva a la potencialización del talento de las personas para desempeñar un cargo. Es necesario para las organizaciones practicar políticas que conlleven a adoptar un pensamiento estratégico e innovador para que los colaboradores y la parte administrativa adopten y potencialicen las competencias gerenciales que les permitan orientar con efectividad los procesos de la gestión y el desarrollo del talento humano.

La conceptualización de temas relacionados con las empresas es de vital importancia, puesto que si bien pueden tener bases empíricas como es el caso de la gran mayoría de las empresas del municipio de San Juan de Pasto, estas deben incluirse en el auge de la modernización, y es claro resaltar que no solo se trata de modernizarse tecnológicamente, sino que también se debe tener en cuenta las nuevas teorías administrativas que surgen a partir de las múltiples investigaciones e implementar los nuevos procesos que no se han tenido en cuenta.

La investigación *LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN BASE A COMPETENCIAS, ANÁLISIS DE COMPETENCIAS EN EMPRESAS DE AUDITORIA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN BASE A COMPETENCIAS, ANÁLISIS DE COMPETENCIAS EN EMPRESAS DE AUDITORIA* elaborada por Xavier Llopar Pérez, presenta como resultado que en las empresas en general debe existir una relación de todos los procesos para que de esta manera se pueda desarrollar las actividades asignadas, como también la alta gerencia debe estar a la vanguardia de las nuevas teorías y procesos que se dan a conocer por medio de investigaciones exhaustivas con resultados probatorios.

1.7.1.5. Conclusión del estado del arte. Finalmente, solo queda mencionar que aunque se han realizado diferentes estudios a nivel internacional, nacional y a nivel regional, la gestión del talento humano enfocada a la creatividad e innovación son un tema en el cual no se ha incursionado de manera exhaustiva en cuanto al enfoque ya mencionado, y por ende se pueden generar grandes aportes realizando una investigación de este tipo, especialmente a nivel regional, porque como se ha observado a través de todas las investigaciones citadas en este documento, la gestión humana, la creatividad y la innovación están estrechamente ligadas a la cultura y esta puede dar paso a cambios en los diferentes sectores económicos en que las empresas hagan parte, teniendo diferencias influyentes en los aspectos relacionados a la competitividad y al liderazgo.

1.7.2. Marco teórico

1.7.2.1. Gestión de talento humano. La gestión del talento humano se define como el proceso en que la empresa incluye nuevos integrantes a la fuerza laboral que desarrolla y retiene al recurso humano que labora en la institución. Esta práctica busca potenciar el talento que destaca a una persona en el cargo que ocupa. Además, retener o incluso atraer a aquellas personas con talento es una prioridad. El término fue acuñado por David Watkins de la empresa *Softscape* especializada en *software* para computadoras, publicado en un artículo en 1998. Watkins explica:

El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura. Por qué no ser el mejor si podemos serlo (Watkins, 1998).

- Definición de autores de gestión de talento humano

“La gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. (Chiavenato, Idalberto; 2009; Tomado de Gestión del Talento Humano).

“La gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro” (Eslava Arnao, Edgar; 2004; Tomado de Gestión del Talento Humano: Factor de Éxito).

“La gestión del talento humano son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”. (Dessler, Gary; 2006; Tomado de Administración de Personal).

“La gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales”. (Mondy, R Wayne y Noe, Robert M; 2005; Tomado de Administración de Recursos Humanos; Novena Edición).

“La gestión del talento humano es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación de todos los trabajadores de la

empresa. Es una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional”. (Vásquez, Abel; 2008; Tomado de Gestión de Talento Humano).

“Los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la Gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutarlas actividades porque los proyectos no se desarrollan por sí solos”. (Lledo, Pablo; 2011; Tomado de Gestión de los Recursos Humanos).

- *Objetivos de la Gestión de Talento Humano*

Para el autor CHIAVENATO, Idalberto (2002), los objetivos de la gestión de personas son diversos. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

“- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de RH es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización.

- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

- Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.” (Pág. 10).

1.7.2.2. Creatividad. Para efectos de esta investigación, se comprende a la creatividad como la capacidad de formar nuevas ideas o conceptos, de nuevas agrupaciones entre ideas y conceptos conocidos. Se basa en el pensamiento original, creativo y divergente; y la imaginación constructiva. Es una habilidad que proviene de la facultad de un ser humano para procesar

información a partir de la percepción, el conocimiento adquirido o la experiencia que permiten valorar la información.

Mauro Rodríguez Estrada, en su libro “Psicología de la Creatividad” cuenta que, el movimiento pro - creatividad “surgió en Norteamérica por intereses pragmáticos de desarrollo de las empresas y la tecnología”, y que fue tomando consistencia y adquiriendo resonancia debido a factores socio – culturales como:

- El reconocimiento de las diferencias individuales y culturales, así como el respeto y la valoración de que, aunque “el otro” sea diferente de mí y de lo mío es; sin embargo, valioso.

- La búsqueda del desarrollo y de la expresión libre de la personalidad que desplaza los condicionamientos excesivos y abusivos.

- La fuerte crisis de los dogmatismos religiosos tradicionales que ha nacido de la demostración de que muchas creencias y muchos valores tenidos por divinos y absolutos son humanos, relativos y mudables.

- La proliferación alarmante de personas neuróticas y psicóticas va convenciendo de un dilema: o procuramos salidas creativas a las tensiones de la vida moderna, o las grandes ciudades se convertirán en manicomios.

- La desacralización de la autoridad en general, alienta las actitudes agresivas y creativas de “por qué” y “por qué no”. (Rodríguez 20).

Rodríguez, citando a Fromm, coincide con él en que “la creatividad es y debe ser el cauce sublimador de la destructividad” y propone que la creatividad tiene que ver con “renovarse y renacer; con dar a la propia vida la emoción de la variedad de experiencias; con el sentido de autorrealización; de la producción de cosas valiosas que son aceptadas por los demás, y que perduran”. También relaciona la creatividad con la superación a través del valor, la audacia y la aceptación de riesgos; con el progreso como camino al éxito; con la agilidad para adaptarse a las

nuevas situaciones y a los nuevos retos; con tener multiplicidad y riqueza de alternativas, una fina sensibilidad para las situaciones y para los problemas y seguridad en el futuro; con la expansión de la personalidad y supervivencia más allá de la muerte; con el arte de vivir en el nivel más elevado y más cercano a lo divino (Rodríguez 18).

- Definición de autores de creatividad

“El pensamiento creativo puede ser definido como un proceso metacognitivo de autorregulación, en el sentido de la habilidad humana para modificar voluntariamente su actividad psicológica propia y su conducta o proceso de automonitoreo”. Pesut (1990).

“Capacidad y actitud para generar ideas nuevas y comunicarlas”. De la Torre (1991).

“La creatividad es el resultado de una combinación de procesos o atributos que son nuevos para el creador”. Davis y Scott (1992).

“Creatividad es la capacidad para generar algo nuevo, ya sea un producto, una técnica, un modo de enfocar la realidad”. Gervilla (1992).

“Creatividad es el proceso de descubrimiento o producción de algo nuevo que cumple exigencias de una determinada situación social, proceso que, además tiene un carácter personológico”. Mitjás (1995).

“La creatividad es cualquier acto, idea o producto que cambia un campo ya existente, o que transforma un campo ya existente en uno nuevo”. Csikszentmihalyi (1996).

“Ser creador no es tanto un acto concreto en un momento determinado, sino un continuo ‘estar sientiendo creador’ de la propia existencia en respuesta original... Es esa capacidad de gestionar la propia existencia, tomar decisiones que vienen ‘de dentro’, quizá ayudadas de estímulos externos; de ahí su originalidad”. Pereira (1997).

“La creatividad es un proceso mental complejo, el cual supone: actitudes, experiencias, combinatoria, originalidad y juego, para lograr una producción o aportación diferente a lo que ya existía”. Esquivias (1997).

“Creatividad es un estilo que tiene la mente para procesar la información, manifestándose mediante la producción y generación de situaciones, ideas u objetos con cierto grado de originalidad; dicho estilo de la mente pretende de alguna manera impactar o transformar la realidad presente del individuo”. López y Recio (1998).

“La creatividad es la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas”. Rodríguez (1999).

“La creatividad es la facultad humana de observar y conocer un sinnúmero de hechos dispersos y relacionados generalizándolos por analogía y luego sintetizarlos en una ley, sistema, modelo o producto; es también hacer lo mismo pero de una mejor forma”. Togno (1999).

“La creatividad no es una especie de fluido que pueda manar en cualquier dirección. La vida de la mente se divide en diferentes regiones, que yo denomino ‘inteligencias’, como la matemática, el lenguaje o la música. Y en una determinada persona puede ser muy original e inventiva, incluso imaginativa, en una de esas áreas sin ser particularmente creativa en ninguna de las demás”. Gardner (1999).

“...contacto con el espíritu creativo, esa musa esquiva de las buenas –y a veces geniales- ideas”. Goleman, Kaufman y Ray (2000).

“Crear es expresar lo que se tiene dentro de sí”. Matisse.

“La creatividad puede ser considerada una forma de solucionar problemas, mediante intuiciones o una combinación de ideas de campos muy diferentes de conocimientos”. Gagné.

“La creatividad es una cualidad atribuida al comportamiento siempre y cuando éste o su producto presenten rasgos de originalidad”. Acuña.

“Capacidad del cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original. Se relaciona con la efectiva integración de ambos hemisferios cerebrales”.

Grinberg.

“Proceso que compromete la totalidad del comportamiento psicológico de un sujeto y su correlación con el mundo, para concluir en un cierto producto, que puede ser considerado nuevo, valioso y adecuado a un contexto de realidad, ficción o identidad”. Bianchi.

1.7.2.3. Innovación. La innovación se refiere a transformar ciertos elementos de un concepto o el concepto completo con el fin de mejorarlos o renovarlos. Se utiliza con el fin de dar a conocer inventos o nuevas propuestas. Se dice que una innovación no se da completamente hasta dar como resultado un producto, servicio o procedimiento con una aplicación exitosa en el ámbito que se está desarrollando.

- Definición de autores de innovación.

Según Gee, S. (1981) “Innovación es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente”.

Según Pavón, J., y Goodman, R (1981). “Innovación es el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización”.

Según Nelson, R.R (1982) “Innovación es un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad”.

Según Machado, F. (1997) “La innovación tecnológica es el acto frecuentemente repetido de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad”.

Según Pavón, J., e Hidalgo, A. (1995) “El proceso de innovación tecnológica se define como el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados, o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos”.

Según Perrin, B. (1995) “La innovación puede definirse como formas nuevas de hacer las cosas mejor o de manera diferente, muchas veces por medio de saltos cuánticos, en oposición a ganancias incrementales”.

Según la Comisión Europea, Libro Verde de la Innovación (1995) “Innovación es sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad”.

Para Michael Porter (1990), “las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación. Su aproximación a la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y maneras de hacer las cosas” (The Competitive Advantage of Nations)”.

1.7.2.4. Liderazgo. El termino liderazgo o líder, provienen del inglés leader o lead, que significan guía, jefe, cabeza, es decir, quien dirige, maneja, orienta, encauza, conduce un grupo o un ente social. (Agüera, 2006, p. 25).

El liderazgo se podría definir básicamente como la capacidad de influir positivamente en otros seres humanos para el logro de una finalidad cualquiera que sea. (Roa, 2011).

Las formas de liderazgo deben ser congruentes con las circunstancias, es decir, cada situación particular requiere un tipo de liderazgo para alcanzar grados óptimos de eficiencia en la organización. (Agüera, 2006, p. 46).

Por tanto, el liderazgo no tiene nada que ver con el futuro elegido. Que la elección sea más “ruptural” (implique serios cambios) o más “normal” (implique más continuidad) no se relaciona con la forma de mover la organización hacia dicho futuro.

El liderazgo se asienta en cuatro factores básicos que el seguidor percibe en el líder:

- a) Este hombre escapa.
- b) Quiere mi bien.
- c) Eso que me propone vale la pena.
- d) Él se involucra también en todo. (Ginebra, 1994, p.71-72).

Un líder debe ser innovador, o sea que lleva efectivamente a la práctica nuevas combinaciones y que conforme se va poniendo en marcha el negocio, el carácter de innovador se pierde. Algunas combinaciones de las que hablamos son la introducción de un nuevo bien, un nuevo método de producción, un nuevo mercado, la creación de una nueva organización, con esto no queremos decir que el empresario sea el inventor, sino que es el realizador que sabe cómo introducir dicha innovación al mercado.

Existen 3 factores que condicionan el comportamiento de un líder.

- Factor Persona

El directivo que dirige un equipo también dirige a cada una de las personas que forman parte de este. Esto implica que el líder conoce: la naturaleza y experiencia de sus empleados y su nivel de desempeño.

El líder utiliza esta información para: tomar decisiones respecto al rol y trabajo de los empleados, y elegir el estilo de liderazgo más apropiado. Por ejemplo, una persona que lleva

muchos años trabajando no requerirá un control tan exhaustivo como un colaborador recientemente incorporado. Sin embargo, necesitará algún tipo de reconocimiento para mantener su nivel de motivación.

- Factor Tarea

La tarea se refiere al trabajo por hacer y a los resultados esperados. Está condicionada por dos variables que influyen en el estilo de liderazgo: el tiempo y el nivel de riesgo asociado con el fracaso.

Un deadline demasiado cercano afecta al trabajo negativamente en términos de calidad o de la motivación del equipo. En este caso el líder debe buscar un estilo que permita que la tarea se lleve a cabo en el tiempo establecido sin alterar el desempeño del equipo.

Paralelamente, el riesgo de determinados trabajos (pensemos, por ejemplo, en el ejército) exige un estilo de liderazgo específico en el que todos los procedimientos estén claramente definidos y no haya dudas sobre la cadena de mando.

- Factor Entorno

El estilo de liderazgo puede verse influido por:

- El entorno organizativo

- El entorno del equipo.

El entorno organizativo -valores de la organización- es la base de los valores del equipo. Por ejemplo, si una organización presta gran importancia a la cadena de mando no tiende a fomentar un estilo de liderazgo basado en la participación.

La propia situación del equipo puede ser una variable importante en la utilización de los estilos de liderazgo. Situaciones personales de los miembros de un equipo requieren una gestión específica por parte del directivo. (navactiva, 2011. pág. 2-3).

Resulta importante que personas competentes tomen el rol de líder de grupos, por lo menos mientras el grupo a liderar permanezca similar en cuanto a su organización e integración, ya que cuando su configuración llegara a cambiar, nuevas características son demandadas del ejercicio de liderazgo; si los antiguos líderes no se actualizan, nuevos liderazgos serán elegidos (Day Zeleny, 1941).

A través de la historia, los líderes se han sentido atraídos, y de hecho lo han logrado, por utilizar sus roles de liderazgo para lograr puntos de su agenda personal, antes que la agenda compartida del equipo de trabajo o la agenda de la organización misma; y este deseo radica en las características fundamentales del liderazgo, entre ellas, la capacidad de influir, motivar o inclusive utilizar al equipo en la búsqueda de su agenda personal (Kakabadse, 2007).

En nuestros días, existe una clara diferencia entre el líder y el mánager: Los managers son las personas que hacen de manera correcta las tareas, los líderes son las personas que hacen las tareas correctas. Las habilidades de un mánager facilitan el trabajo en las organizaciones porque aseguran que es el trabajo que pide la organización de acuerdo con las metas, reglas y estándares. “Los líderes facilitan la identificación de las metas de la Organización y ellos mismos contribuyen y definen la visión de la organización” (Méndez-Morse, 1992. pág. 3).

- **Liderazgo Personal.** “El liderazgo nace desde adentro. Determina quién soy yo y que debo hacer” (Lowney, 2004. pág. 21). Como numerosos investigadores del comportamiento organizacional suponen, el liderazgo no es un oficio ni una función que uno desempeña en el trabajo y luego deja de lado cuando regresa a su casa (Lowney, 2004).

El liderazgo eficaz comienza desde adentro, y el tipo adecuado de liderazgo es el servicio” (Blanchard, 2007. pág. 328). Aunado a estas afirmaciones, el liderazgo es un proceso continuo y de autoaprendizaje, no es el simple cumplimiento de pasos o reglas; el liderazgo personal es una actividad permanente. Stephen Covey, en su libro “Los 7 hábitos de la Gente

Altamente Efectiva” (1997), supone una superación de vicios y apegos de la persona misma, antes de estar facultada y capacitada para relacionarse correctamente con los demás y dar los resultados esperados, le llama pasar de la Dependencia a la Independencia; es decir, ser líder de uno mismo antes que de los demás, esto es el liderazgo personal.

Para Lowney (2004), cuatro son los pilares sobre los que descansa el liderazgo personal: entender las fortalezas y debilidades de uno mismo, innovación y adaptación, actitud positiva y aspiraciones heroicas.

Liderazgo Formal una vez iniciado el camino del liderazgo personal y dominadas las características más importantes descritas en párrafos anteriores; para que el líder ejerza correctamente su liderazgo es necesario que la autoridad inmediata reconozca dicho liderazgo. El liderazgo formal se basa en el poder que emerge de la autoridad conferida. La fuente de su liderazgo puede ser la jerarquía, la capacidad de otorgar recompensas o inclusive, castigar acciones; por otro lado, el liderazgo informal se basa en el poder que emerge de la aceptación del líder por parte de la mayoría de los integrantes de un grupo la fuente de su liderazgo puede ser la experiencia, la capacidad o la referencia por su carisma (Páez, 2001).

Dentro del campo del liderazgo formal, Fayol dividió los deberes del director (líder) en cinco funciones primarias: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control (Fayol, 1916, citado por Senge, Roberts, Ross, Smith, y Kleiner, 1995). Una vez otorgado el poder necesario para ejercer el liderazgo de manera formal, el reto del líder consiste en robustecer el equipo de trabajo, marcando el rumbo y la dirección, para esto hay que desarrollar la habilidad de planear estratégicamente.

- Planeación estratégica. Kotler (2001), ha abordado y estudiado esta habilidad en la mayoría de sus artículos y libros, en especial definiéndola e identificando sus componentes.

- Autoridad y dirección. Desde los inicios de los estudios de la administración moderna hasta nuestros días, el control en el ejercicio de la autoridad ha sido materia de estudio de muchos investigadores, en este trabajo se analizan las propuestas de Courtois (1981), Zabludovsky (1993) y Ahaus (1994).

- Toma de decisiones. Esta habilidad se analiza desde la perspectiva del modelo de toma de decisiones propuesto por Marcum (2003).

- Satisfacción de todos los stakeholders. Se aborda esta habilidad desde los primeros estudios propuestos por Pitman (1984) y Freeman (1999).

- **Liderazgo Interpersonal.** Con el liderazgo personal y el formal como sustento, el líder está facultado para llevar más allá su práctica de administración y dirección, el siguiente nivel de liderazgo es el Liderazgo Interpersonal, también conocido como liderazgo social, aquél que nos faculta para el trabajo en equipo, nos faculta para relacionarnos con los demás en la búsqueda de los resultados. El ingrediente más importante de toda relación no es lo que decimos o hacemos, sino lo que somos; las técnicas y aptitudes que realmente representan una diferencia en la interacción humana son las que fluyen casi de manera natural de un carácter verdaderamente independiente (Covey, 1997). Se abordarán en relación con tema del Liderazgo Interpersonal, principalmente dos características:

- Trabajo en Equipo. Habilidad abordada desde la óptica de Senge (1995), Covey (1997) y Blanchard (2007)

- Empowerment o Facultamiento. El principal promotor de esta habilidad ha sido Blanchard, acuñando el término desde sus primeros ensayos en 1996, hasta sus últimas publicaciones en 2007.

- **Liderazgo de servicio.** Cuando las personas lideran al más alto nivel, hacen del mundo un mejor lugar porque sus metas se concentran en el bienestar mayor; hacer un mundo mejor exige un tipo especial de líder: el líder de servicio (Blanchard, 2007).

Fue Robert Greenleaf quien en 1970 acuñó el término “liderazgo de servicio” y lo definió como una filosofía práctica que supone que las personas escogen primero servir y así liderar como una forma de expandir este servicio a individuos e instituciones (Greenleaf, 1970). Los líderes servidores, sienten que el papel que desempeñan es ayudar a las personas a lograr sus metas. Constantemente tratan de hallar qué necesitan sus colaboradores para triunfar. En lugar de querer que éstos complazcan a sus jefes, los líderes servidores desean marcar la diferencia en la vida de sus colaboradores y, entre tanto, producir un impacto en la organización (Blanchard, 2007). La barrera más persistente que se opone a ser un líder de servicio es un corazón motivado por el egocentrismo (el ego humano, el falso orgullo); situación superada en el nivel del liderazgo personal. Las personas humildes no niegan su poder; sencillamente reconocen qué pasa a través de ellos, no proviene de ellos (Smith, 1998, citado por Blanchard, 2007).

1.7.3. Marco contextual

Esta investigación, se realiza en Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño, el municipio de San Juan de Pasto, ciudad capital del departamento de Nariño, que se encuentra localizado al sur occidente colombiano, en la zona fronteriza con el Ecuador, entre el Litoral del Pacífico y la vertiente oriental amazónica. Su posición astronómica está entre los 00° 31´08” y 02° 41´08” Latitud Norte de 00° 31´08” y 02°41´08” y Longitud Oeste de 76° 51´ 19” y 79° 01´ 34”. Posee una extensión de 33.265 Km², correspondiente al 2,9% de la extensión territorial del País, de los cuales 2586 kilómetros cuadrados están ocupados por resguardos indígenas. Sus

límites son: al norte con el departamento del Cauca, hacia el sur con la República del Ecuador, al oriente con el departamento del Putumayo y al occidente con el Océano Pacífico.

San Juan de Pasto ha sido centro administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como “Ciudad sorpresa de Colombia”. El territorio municipal en total tiene 1.181 km² de superficie de la cual el área urbana es de 26.4 km. El municipio está situado en el suroccidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos y la ciudad está situada en el denominado Valle de Atriz, al pie del volcán Galeras muy cercana a la línea del Ecuador.

Para el primer semestre del año 2014, según cifras del DANE, el municipio de Pasto cuenta con un total de 434.486 habitantes, de los cuales el 51,8% corresponde a mujeres y el 48,2% son hombres. De la población total se destaca un 84,4% que pertenece a la población inmersa dentro del mercado laboral lo que corresponde a 358.204 habitantes de los cuales el 81,92% son población en edad de trabajar (293.471). De la misma manera, la población económicamente activa o también conocida como fuerza laboral alcanza 201.363 habitantes; es decir, una tasa global de participación del 68,61%; la población ocupada y desocupada se establecen en el 87,57% y 12,42% respectivamente.

Para la población económica inactiva, entendida como aquellas personas que en edad de trabajar no participan en la producción de bienes y servicios porque no necesitan, no pueden o no están interesados en tener una actividad remunerada, se encuentra conformada por 92.108 personas (31,38% de la PET). En referencia a los últimos cinco años (2010-2014), en el periodo de enero - marzo de 2014 (Primer Trimestre) el número de personas ocupadas pasó de 150.762 a 176.343, con una tasa promedio de crecimiento del 2,2% anual, este escenario se puede generar aparentemente debido a las mejores condiciones dentro del mercado laboral al interior de la

región que posibilita la inserción y/o reinserción de esta población con el fin de mejorar sus niveles de ingreso.

Independientemente de los sectores económicos con los cuales se relaciona, el municipio de Pasto cuenta con un alto índice de desempleo como lo muestran cifras del DANE ya que para el primer semestre del año 2014 existía una tasa de desempleo aproximada del 12.4% cifra alta, relacionada con la población existente. El subempleo se ha venido incrementado en los últimos años, debido a que el crecimiento de la oferta de trabajo no ha tenido una respuesta satisfactoria de la demanda, lo que genera el lento crecimiento de la economía.

Además, como capital departamental, Pasto alberga las sedes de la Gobernación de Nariño, la Asamblea Departamental, el Tribunal del Distrito Judicial, la Fiscalía General, y en general sedes de instituciones de los organismos del Estado. Cuenta con una de las mejores universidades públicas a nivel nacional, la Universidad de Nariño; inaugurada hace 111 años, que actualmente cuenta con muchos programas educativos que permiten a habitantes del departamento poder acceder a la educación con el fin de mejorar su la calidad de vida.

En el municipio el 11,1% de los establecimientos se dedica a la industria; el 56,0% a comercio; el 28,9% a servicios y el 4,1% a otra actividad. En el área urbana, las principales actividades económicas son el comercio y los servicios, con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles. Para el desarrollo de la actividad comercial, principalmente con el vecino país de Ecuador, existen varios centros comerciales. En la zona rural predominan las actividades agrícolas y la ganadería.

Según datos obtenidos por la cámara de comercio, porcentualmente los sectores que presentan mayor participación en el mercado del departamento de Nariño son: Comercio y

Reparación de Vehículos que representa el 53,8% del total; en su orden le siguen: Alojamiento y Servicios de Comida con 10,3% e Industria Manufacturera con el 9,1%. Los demás sectores se encuentran con una participación por debajo del 3,4%.

En artes plásticas por su parte, la ciudad ha sido cuna de destacados artistas como los pintores Issac Santacruz, Carlos Santacruz, Manuel Guerrero Mora y Homero Aguilar entre otros cuya obra es conocida y apreciada a nivel local, nacional e internacional.

En el ámbito cultural, en la música es tradicional el trío de instrumentos de cuerda que ameniza reuniones y fiestas interpretando generalmente boleros y música colombiana como bambucos o pasillos. Es muy importante también la actividad de grupos de música andina latinoamericana. La ciudad es cuna de varios compositores de renombre nacional como Doña Maruja Hinestroza de Rosero autora del pasillo El Cafetero y Raúl Rosero Polo reconocido compositor, arreglista y director de orquesta. "La Guaneña", canción de autor anónimo, mencionado ya como himno de guerra en la batalla de Ayacucho, es el ícono más representativo de la música de Pasto.

Sin embargo, la ciudad de San Juan de Pasto no solo se caracteriza por las actividades económicas anteriormente nombradas, puesto que el municipio ha sido reconocido a nivel nacional e internacional por su majestuoso Carnaval de Negros y Blancos, declarado Patrimonio Cultural de la Nación por el congreso de la República de Colombia en abril de 2002, y el 30 de septiembre de 2009 añadido entre las listas del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO; se celebra entre el 2 y el 7 de enero de cada año, principalmente el 4 de enero (llegada de la familia Castañeda), el 5 de enero (día de negros) y 6 de enero (día de blancos) de cada año, con eventos y características que hacen de estas fiestas únicas en el país y en el mundo. Alrededor de estas fechas con el tiempo se han ido agregando otras celebraciones, siempre resaltando los rasgos característicos de la cultura local y regional, destacando lo más autóctono y

vernáculo, constituyéndose en una referencia ineludible en el calendario de fiestas en Colombia y atrayendo un considerable número de turistas, por sus verbenas populares en calles y plazas, desfiles de carrozas, comparsas y murgas con amplia participación popular lo cual aporta a la economía pastusa.

Como se ha hablado anteriormente, en el municipio de Pasto existen varios sectores económicos en los cuales se pueden desarrollar varias microempresas que contribuyen a la economía municipal, pero, la cultura de la región no permite un desarrollo óptimo de las estructuras administrativas, puesto que la mayoría de las organizaciones desarrollan un modelo empírico que básicamente se maneja desde núcleos familiares organizados, los cuales no cuentan con la preparación necesaria para ejecutar un proceso gerencial que beneficie el crecimiento y desarrollo de la misma organización.

Otro factor relevante que ha influido en el estancamiento de la empresa nariñense es la informalidad ya que los impuestos son demasiado altos y el departamento no tiene la facultad para asumir dichos impuestos lo que conlleva a que las empresas no se formalicen.

También es de resaltar que, el departamento no posee un alto grado de desarrollo industrial proliferando el desempleo lo cual produce mano de obra barata, este fenómeno ha hecho que las pocas empresas existentes no estén al día con el cumplimiento de la remuneración y prestación social acorde con la ley que beneficie a su fuerza laboral permitiéndoles crecer personal y profesionalmente.

1.7.4. Marco legal

LEY MIPYME

Según la Ley 590 del 10 de julio del 2000 se entiende por micro, pequeña y mediana empresa: toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana.

CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO- 2011

ARTICULO 1o. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

LEY NÚMERO 1562 DE 11 DE JULIO DE 2012 SISTEMA DE RIESGO LABORAL

Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan disposiciones en materia de salud ocupacional.

DECRETO NÚMERO 0723 DEL 15 DE ABRIL DEL 2013

Por el cual se reglamenta la afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales de las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios con entidades o instituciones públicas o privadas y de los trabajadores independientes que laboren en actividades de alto riesgo y se dictan otras disposiciones.

DECRETO NÚMERO 2739 DE 2012

Por el cual se establece el auxilio de transporte

Artículo 1°. Fijar a partir del primero (1°) de enero de dos mil trece (2013), el auxilio de transporte a que tienen derecho los servidores públicos y los trabajadores particulares que devenguen hasta dos (2) veces el Salario Mínimo Legal Mensual Vigente, en la suma de SETENTA MIL QUINIENTOS PESOS (\$70.500.00) moneda corriente, mensuales el cual se

pagará por los empleadores en todos los lugares del país donde se preste el servicio público de transporte.

DECRETO NÚMERO 2138 DE 2012

Que el artículo 1° de la Constitución Política de Colombia consagra el trabajo como uno de los principios fundamentales del Estado Social de Derecho.

El artículo 53 de la Constitución Política de Colombia consagra " La remuneración mínima, vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo" como uno de los principios mínimos fundamentales de la ley laboral colombiana".

El artículo 25 de la Constitución Política de Colombia establece que: "El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades de la protección especial del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas".

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis de trabajo

La gerencia del talento humano ha contribuido a la eficiencia de las empresas Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño, volviéndolas más creativas e innovadoras puesto que han creado estrategias que favorecen la motivación y el liderazgo del personal para que este trabaje con un óptimo desempeño.

1.8.2. Hipótesis nula

La gerencia del talento humano hace que las empresas Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño, mejore en varios de sus procesos, pero no contribuye a la creatividad e innovación de las personas que laboran dentro de estas.

1.8.3. Hipótesis alterna

La gerencia del talento humano es un camino para que las empresas Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño optimicen el rendimiento de los colaboradores generando mayores ingresos y como resultado logren tecnificarse, lo que permite un mayor enfoque a la creatividad e innovación.

1.9. Metodología

1.9.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptiva, ya que se trabajó con una realidad queriendo descubrir sus componentes principales, mostrando características o rasgos del objeto de estudio, que en este caso es desarrollar y fortalecer en las empresas Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño, el desarrollo de la creatividad e innovación de sus colaboradores, desde un enfoque de la gestión del talento humano.

Para el desarrollo de esta propuesta se efectuó una recolección de datos por medio de encuestas y consultorías con personas que conocían del tema, todo esto enfocado a gestión de talento humano, creatividad e innovación, lo que permitió llevar a cabo la realización de esta investigación.

1.9.2. Método de investigación

Determinar en qué medida la gestión del talento humano incide en la creatividad e innovación de las personas que laboran dentro de las empresas Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño, teniendo en cuenta todos los procesos que llevan a cabo en relación con este tema.

Por lo tanto, la investigación era averiguar dentro de las empresas Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño el nivel de conocimiento y de desarrollo de los procesos sobre la gestión de talento humano, que fomente la creatividad e innovación en cada uno de sus participantes, teniendo en cuenta su perfil profesional y el cargo laboral; utilizando métodos de recolección de información como la observación que permitió tener un acercamiento con directivos y colaboradores.

El método de este proyecto de investigación es Inductivo, ya que, se explora el comportamiento de cada trabajador en sus respectivas empresas, y como ello afecta la creatividad e innovación de estas organizaciones y su trabajo eficiente, para así, llegar a un resultado general de las consecuencias que tiene la buena gestión del talento humano en la competitividad de las empresas.

Entonces, para llevar a cabo el método anterior, se tuvo en cuenta todos los aspectos que encierran el desempeño de los trabajadores, tanto desde la integración del aspirante al cargo dentro de una empresa, los procesos de selección, contratación e inducción, como también su desenvolvimiento, ya como parte integral de la empresa, las relaciones laborales, y como asemeja las labores que le han sido dadas, para a partir de esto observar cómo influye en la capacidad de la empresa para posicionarse frente a sus competidores, ya que, se observa cada empresa por particular y cómo actúa la gestión de talento humano en su desempeño.

El camino por seguir es correlacionar los resultados de la investigación buscando el grado de afectación que ha tenido la creatividad e innovación en la gestión de talento humano, y como está ha estimulado la participación de los colaboradores en pro del crecimiento y desarrollo de la organización.

1.9.3. Método de solución

1. indagar en las empresas Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño
 - i. Liderazgo
 - ii. Participación
 - iii. Trabajo en equipo
 - iv. Empoderamiento
 - v. Procesos de gestión humana
2. Sistematización de la información: procesamiento de la información por medio de aplicativos estadísticos.
3. Analizar la información: utilizando herramientas estadísticas
4. Identificas las variables que inciden en la creatividad e innovación.
5. Confrontar los resultados con las hipótesis plateadas y acercarnos a la realidad de la investigación.

1.9.4. Fuentes técnicas e instrumentos de conocimiento para recolección de información

1.9.4.1. Operacionalización de variables o matriz de congruencia. Anexo Excel matriz de congruencia

1.9.4.2. Fuentes de información. Es información oral o escrita recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por el ente de estudio en este caso las organizaciones Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño.

Fuentes primarias: Se tiene en cuenta información de primera mano por medio de observación y entrevistas.

- Observación: este método permite el acercamiento a la realidad de manera discreta, para visualizar de manera más profunda el comportamiento de todos los participantes de una

organización, y así, conseguir el objetivo de fortalecer la parte teórica para proponer sistemas de mejora continua.

- Entrevistas: las entrevistas son realizadas a directivos y colaboradores de las diferentes empresas con el fin de conocer los parámetros administrativos y operativos bajo los cuales se desarrollan los contratos y las actividades organizacionales.

Fuentes secundarias: Se tuvo en cuenta toda la información necesaria para la creación y buen manejo del informe final, que fue extraída de documentos investigativos, revistas, internet, libros, entrevistas a profesionales especializados en el tema, Departamento Administrativo de Planeación del Municipio de San Juan de Pasto, DANE, Cámara de Comercio, entre otras.

- Expertos en el tema:

Docentes Stella Zarama y Julio Ignacio Garzón

La dirección gerencial de las empresas Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño

- Libros:

Los secretos de los genios de la creatividad (Michael Michalko)

Desarrollo de la creatividad (José Gómez Cumpa)

Innovación el fin de la estrategia (Xavier Farras)

Innovación factor clave del éxito empresarial (Álvaro Gómez)

1.9.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Cuestionarios

Entrevistas

Observación

Comparación o Confrontación

Revisión Selectiva

Rastreo

Análisis bibliográfico

Encuestas

Discusión en grupo

1.9.6. Muestreo

Muestra: En todas las ocasiones en que no es posible o conveniente realizar un censo, lo que hacemos es trabajar con una muestra, entendiendo por tal una parte representativa de la población. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe de reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población, ejemplificar las características de esta.

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El error que se comete debido a hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.

Para esta investigación tomaremos como población objetivo a todas las pequeñas y medianas empresas de San Juan de Pasto para lo cual tenemos la siguiente información:

Tabla 2. Número de establecimientos registrados en la Cámara de Comercio (2010)

Microempresas	14.416	96,4%
Pequeñas	499	3,3%
Medianas	32	0,2%
Grandes	5	0,1%
TOTAL	14.952	100%

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto. Base de establecimientos de comercio de Registro Mercantil. (En anuario estadístico 2010)

* No incluye sucursales y agencias. Cálculos Departamento de Planeación Institucional y Competitividad Regional.

Con la anterior información se determinó que la población son 499 empresas pequeñas y 32 medianas, para un total de 531 empresas.

Muestra: con el fin de conocer la cantidad de empresas que se encuestarán en torno a la Gestión de talento Humano enfocado a la creatividad e innovación en las empresas de Pasto, se utiliza la fórmula para muestreo poblaciones finitas:

$$n = \frac{z^2 pqN}{Ne^2 + z^2 pq}$$

Dónde:

N = Tamaño de la población (Pymes Pasto): 531

p = porcentaje de la población que aceptaría la investigación. Se supone el 50%.

Q = porcentaje de la población que no aceptaría la investigación, 50%.

Z = valor de la distribución normal para un nivel de confianza del 95%. 1.96.

E = error máximo admisible para este caso, el 15%.

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 531}{531(0,15)^2 + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5} = 39,5$$

Se precisa encuestar 40 empresas.

Como la muestra refleja un amplio número de empresas como objeto de estudio, en el desarrollo de la investigación se decidió enfocar la investigación al sector automotriz tomando a Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño como muestra.

1.10. Cronograma

Ver en el anexo cronograma.

1.11. Presupuesto

Para nuestra investigación se hizo el siguiente presupuesto teniendo en cuenta las diferentes actividades que se planearon y desarrollaron en el cronograma de actividades

Tabla 3. Presupuesto para la realización del proyecto de investigación

Categoría	Descripción	Valor aproximado	Total, para dos personas
Papelería	Impresiones, instrumentos de trabajo y demás documentos relacionados	\$100.000	\$100.000
Transporte	Transporte en general para los investigadores	\$100.000	\$200.000
Internet	Uso de servicio de internet	\$40.000	\$80.000
Gastos varios	Imprevisto	\$70.000	\$140.000
Total			\$520.000

Fuente: Elaboración propia

1.12. Administración de proyecto

Para el primer avance del proyecto de investigación está conformado por dos estudiantes quienes recolectaron la información y elaboran los informes; a su vez con la colaboración del docente investigador Carlos Arturo Ramírez, el cual brindo asesorías, además se contó con la colaboración de la docente Stella Zarama y Julio Garzón quienes facilitaron y asesoraron en información en el área de talento humano en las empresas de San Juan de Pasto (Ver anexo administración de proyecto).

CAPÍTULO 2. Matriz de operacionalización

En la investigación se ajustó y complementó el anteproyecto, Donde se repasaron todos los puntos anteriores. Adicional a esto, se planteó una clasificación y se da paso a la primera construcción de un método de recolección de información en base a las variables que son objeto de estudio.

2.1. Clasificación matriz operacionalización

En la matriz de operacionalización de las variables, se han señalado los objetivos, las variables de estudio, las categorías y los indicadores que se requiere encuestar para obtener la información y seleccionar la fuente o los informantes a quienes se les aplicaría la encuesta, en sí son las preguntas que se dirigen tanto a administrativos como a colaboradores, de esta forma se clasificaran cada uno de los ítems que se requieren (Ver en anexos clasificación matriz operacionalización).

CAPÍTULO 3. Resultados investigación III

A lo largo de este capítulo se profundiza sobre el tipo de investigación, se traza una hoja de ruta para seguir y se realiza una prueba piloto.

3.1. Título

Gestión del talento humano enfocado a la creatividad e innovación en las empresas Casa Buralgo S.A.S y supera motos de Nariño, Pasto.

3.2. Hoja de ruta

Para nuestra investigación se definió un plan de acción a seguir que muestra una secuencia detallada de pasos a modo de cronograma temporal de tareas para lograr el objetivo,

Lo primero hizo fue buscar organizaciones que en su proceso organizacional cuenten con prácticas de gestión humana, posterior a ello se envió de cartas de presentación buscando de esta manera nos den aprobación para ingresar a realizar el proceso de investigativo en ellas.

Una vez nos aceptaron Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño se realizó un proceso de observación y una encuesta dirigida administrativos y colaboradores, que buscaba conocer el aporte que han logrado las prácticas de gestión de talento humano enfocadas a la creatividad e innovación.

El grupo de investigación se dirigió hasta la organización para hacer el estudio y se prosiguió a realizar las encuestas antes mencionadas; la información obtenida se sistematizo, para ser analizada, sacar conclusiones y dar recomendaciones pertinentes con el caso.

3.3. Tipo de investigación

La investigación es de tipo cualitativo de enfoque correlacional. Ya que este tipo de estudio descriptivo tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables. Se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno. En nuestra investigación tratamos de encontrar un vínculo en la gestión de talento humano en las empresas Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño y su enfoque en la creatividad e innovación.

3.3.1. Instrumentos para la recolección de la información

Los instrumentos que se emplearon para recolectar la información necesaria para esta investigación fueron:

Entrevistas: la entrevista, es la comunicación interpersonal entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se considera que este método que este es un método eficaz puesto que la información obtenida es más completa.

Encuestas: técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de una población más amplia, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

3.3.2. Proceso de contacto con los participantes

Revisión de la base de datos de las empresas Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño existentes en la ciudad de San Juan de Pasto.

Contactos personales con administrativos.

Envío de cartas de presentación de grupo de trabajo, proyecto y beneficios a obtener.

Nos dirigimos personalmente a las empresas donde se envió carta para buscar una entrevista con la finalidad de presentar propuesta

Aplicar instrumentos de recolección de información tales como encuestas y entrevistas.

3.3.3. Proceso de aplicación

Se entrega la encuesta a cada colaborador de la organización para que pueda dársele diligenciamiento.

Realizar entrevista al gerente general y a los jefes de las diferentes dependencias preguntas abiertas.

Determinar otros aspectos de interés tales como la observación.

3.3.4. Proceso de análisis

Se procesa los datos obtenidos.

Se analizó las situaciones que se presentan en las empresas en cuanto a creatividad e innovación y la influencia de otros factores tales como la tecnología en la gestión del talento humano y a su vez en la creatividad e innovación

Se redactó el informe final.

3.4. Informe final

La gestión del talento humano en la última década ha evolucionado, transformando su labor en un proceso de base en las organizaciones, que afecta no únicamente lo administrativo sino también la toma de decisiones para establecer estrategias de gestión humana de carácter global y de desarrollo organizacional que posibiliten a las empresas el incremento de su competitividad.

Si bien el proceso de gestión humana en la mayoría de las empresas no es un proceso misional, este es el instrumento del cual se valen para poder tener dentro de su grupo de trabajo al personal idóneo capaz de afrontar retos y plantear soluciones a los múltiples problemas que se presentan en la cotidianidad de las actividades.

En el presente documento se da a conocer los resultados del estudio realizado en Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño donde por medio de entrevistas, encuestas y observación se consigue la información necesaria para confirmar o refutar la hipótesis principal de esta investigación.

3.4.1. Fuentes de información

Las fuentes de información presentes en este estudio son de tipo primarias conformadas por trabajadores y directivos de Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño, puesto que ellos son la base fundamental en cualquier entidad.

En este informe mostramos los resultados obtenidos a partir de las encuestas, las entrevistas y lo observado dentro de Casa Buralgo S.A.S y Súper motos de Nariño en cuanto al manejo de la gestión de talento humano, como también el enfoque que estas tienen hacia potencializar la creatividad y la innovación en sus colaboradores.

En la siguiente tabla se relaciona la cantidad de población encontrada en las empresas de la cual y en mutuo acuerdo con el director de la práctica investigativa se escoge una muestra para realizar nuestro estudio

Tabla 4. Empresas objeto de estudio.

EMPRESAS	NÚMERO DE COLABORADORES
Súper motos de Nariño	130
Casa Buralgo S.A.S	120
TOTAL	250

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5. Resultados del trabajo de grado: modalidad de investigación

Con el objetivo de comprender el desarrollo de este capítulo de resultados, es preciso considerar que el trabajo de grado se realizó bajo la modalidad de investigación, que de acuerdo con el reglamento, se estipuló que el proyecto que tuvo su origen desde sexto semestre de formación profesional, empezó a trabajarse en la asignatura de investigación I y que continuó su desarrollo en sus diferentes niveles, razón por la que obtuvo validez para su continuación como trabajo de grado; por ello, sobre la base de este proyecto se presentó un plan de trabajo para ser aplicado en otros casos empresariales, dentro de los cuales se enfatizó en el sector automotriz, donde se escogieron dos empresas que son Casa Buralgo Corporativa¹ y SUPERMOTOS de Nariño, se ajustó la metodología, los instrumentos de recolección de información y demás, por medio del perfeccionamiento de una matriz de operacionalización de objetivos que se incluye posteriormente.

Una vez realizado el trabajo de campo en las dos empresas objeto de estudio, se realizó la sistematización de la información, dando lugar a la posterior presentación de resultados en los aspectos correspondientes a la gestión del talento humano GTH y creatividad e innovación, con un análisis para cada una de las empresas de forma individual y en conjunto, la identificación de la correlación existente entre los factores de la GTH y los de la creatividad e innovación y sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

¹Respecto de esta empresa, en investigación se trabajó solo con la sede SUZUKI, el desarrollo de esta propuesta en cambio, se presenta incorporando a la empresa completa.

5.1. Propuesta aprobada para trabajo de grado

Se presentó la solicitud al comité curricular correspondiente del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño, con fines de que se tenga en cuenta el presente proyecto investigativo como propuesta de trabajo de grado; posteriormente, se presentó el acuerdo número 115, de septiembre de 2019, con el cual el comité curricular en mención aprobó la solicitud presentada; documentos con los que se soportó la aprobación del desarrollo de este proyecto.

San Juan de Pasto, 17 de Julio de 2019

Señores: Comité Curricular
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE NARIÑO

La presente es para solicitar se tenga en cuenta el proyecto investigativo *“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ENFOCADO A LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SAN JUAN DE PASTO”* como propuesta de trabajo de grado, teniendo en cuenta que el proyecto anteriormente mencionado ha sido trabajado desde el año 2015 siguiendo una planificación de acuerdo al currículo de investigación I, II, III y practica investigativa.

El proyecto es una recopilación del trabajo el cual tuvo sus inicios en la asignatura investigación I con el docente Mg. Carlos Arturo Ramírez Gómez quien a su vez nos brindó el acompañamiento en todo el proceso investigativo y está vinculado al grupo de investigación GIADDEM, donde, se desarrolló en un proceso continuo de dos años seguidos terminándose en el año 2017, además abre campo a desarrollar un trayecto investigativo mucho más profundo para la presentación del trabajo de grado.

Anexamos el informe que demuestra un amplio panorama investigativo que está acompañado por seis capítulos; es importante mencionar que los dos primeros, es decir, los resultados de investigación I e investigación II se trabajó de forma teórica y bajo la hipótesis de la investigación ya mencionada. Mientras que el capítulo III que trata la temática de investigación III, y practica investigativa se trabajó de forma más práctica, es decir aplicando la teoría previamente estudiada. El proyecto tuvo una suerte de cambios que evolucionaron y mejoraron el enfoque del mismo. A continuación, se anexa el contenido desarrollado en cada una de las asignaturas del plan de investigación.

Nuestra propuesta de grado es la aplicación de la investigación ya mencionada en dos empresas de San Juan de Pasto las cuales estamos buscando para que nos brinden su apoyo y nos permitan continuar con la investigación para la recolección de información, y de esta manera vamos a cumplir con los objetivos propuestos y finalmente mediante su aprobación y apoyo, llegaremos a la conclusión de la hipótesis de nuestra investigación en curso.

Lo anterior se sustenta teniendo en cuenta que el programa permite de manera flexible acceder a esta modalidad de acuerdo al reglamento de investigación y creación de empresas como opción de trabajo de grado; acuerdos N° 238 y 239 de septiembre 19 del 2016.

Gracias por su atención.

Atentamente

Lourdes Lorena Legarda
C.C 1.085.307.566 de Pasto
Pasto
COD.2120432228
CEL.3172661419
Administración de Empresas
Universidad de Nariño

Luz Angélica Daza
C.C 1.085.689.067 de
Pasto
COD. 2110432077
CEL.3168400933
Administración de Empresas
Universidad de Nariño

Figura 1. Solicitud a comité curricular.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y FINANZAS

ACUERDO NÚMERO -115-
(Septiembre 11 de 2019)

Por el cual se aprueba investigaciones como modalidad de grado, a unos Estudiantes del Programa de Administración de Empresas.

EL COMITÉ CURRICULAR DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO, en uso de sus atribuciones legales, y

CONSIDERANDO:

Que se aprueba unas investigaciones, como modalidad de grado para unos Estudiantes del Programa de Administración de Empresas.

Que de acuerdo con los documentos enviados carta de solicitud, carta de asesor y trabajo escrito, se aprobó como trabajo de grado la realización de unas investigaciones.

Que por lo anterior, el Comité Curricular y de Investigaciones del Programa de Administración de Empresas,

RESUELVE:

ARTICULO 1º.- Aprobar el inicio de trabajo de grado modalidad investigación, a los estudiantes relacionados a continuación:

Autor	Proyecto	Asesor	Jurados
LOURDES LORENA LEGARDA - LUZ ANGELICA DAZA	"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ENFOCADO A LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SAN JUAN DE PASTO"	CARLOS ARTURO RAMIREZ	NELSON ARMANDO MORA- JOSE HUMBERTO PALACIOS

ARTICULO 2º.- Ocara anotará lo de su cargo

Dado en San Juan de Pasto, a los once (11) días del mes de septiembre de 2019.

Mag. CARLOS OMAR OJEDA ENRIQUEZ
Presidente

CAROLINA SOLARTE
Secretaria

Figura 2. Aprobación de investigación, comité curricular.

5.2. Presentación de las empresas objeto de estudio

Como se mencionó en el párrafo introductorio de este capítulo de resultados, las dos empresas que fueron objeto de análisis son Casa Buralgo Corporativa y Supermotos de Nariño; siendo las dos empresas pertenecientes al sector automotriz y que se ubican en la ciudad capital de departamento de Nariño.

5.2.1 Presentación Casa Buralgo Corporativa

Casa Buralgo S.A.S., es una empresa privada, se encuentra domiciliada en la ciudad de San Juan de Pasto, Nariño, en la dirección Calle 18 A No. 16 – 58 Centro, identificada con NIT. 891201317–5 y representada legalmente por el señor Alberto Eloy Santacruz de la Rosa Esta es una empresa de tamaño Mediana según la clasificación de “*la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley MiPymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004)*” **Fuente especificada no válida.** en donde se expresa que las organizaciones con un total en activos superior a los 5.000 SMMLV, pero inferior a los 30.000 SMMLV se clasificaran como medianas empresa.

El Direccionamiento estratégico actual de Casa Buralgo S.A.S., se observa en los ítems presentados a continuación, que algunos aspectos del direccionamiento estratégico no están estipulados de manera formal en esta organización y por ende se expresara que no se evidencian.

Misión. La misión de Casa Buralgo S.A.S., es “Satisfacer con responsabilidad y excelencia las necesidades de los clientes que requieran nuestros servicios y productos del sector automotriz, con el fin de brindarles una efectiva respuesta en seguridad, calidad y solución de movilidad.”

Visión. “Casa Buralgo S.A.S. se proyecta como una organización líder en soluciones de movilidad, innovación, tecnología, infraestructura y calidad en servicios y productos, buscando una mayor cobertura, presencia y reconocimiento en el mercado. Al interior de la organización propender por el crecimiento integral, la seguridad y el bienestar de sus colaboradores orientados

a un crecimiento sostenible, con responsabilidad social, y comprometida con el medio ambiente en aras de aportar al mejoramiento empresarial y toda su área de influencia.”

Objetivos. En el direccionamiento estratégico de la empresa no se logra evidenciar la existencia de objetivos que tracen un camino.

Políticas. Las políticas de Casa Buralgo S.A.S. Las cuales se acogieron para mejorar el funcionamiento de la organización son:

Política de seguridad y salud en el trabajo.

Políticas para sitios libres de humo.

Política no alcohol y no sustancias psicoactivas.

Política acoso laboral.

Política de seguridad vial.

Principios y valores. Nuestro comportamiento empresarial nos ha permitido ser una organización sólida fundamentada en valores compartidos por todos los miembros de la organización como: TRANSPARENCIA, RESPETO, EQUIDAD, INTEGRIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO

Número de colaboradores. El talento humano es uno de los factores de mayor importancia dentro de las organizaciones, para efectos de esta investigación se tuvo en cuenta el número de colaboradores que estuvieron presentes en las sedes de la ciudad de San Juan de Pasto, teniendo como población objetivo 70 colaboradores de los cuales se tomó una muestra significativa de 40 colaboradores para aplicar el instrumento de recolección de información.

5.2.2. Presentación SUPERMOTOS de Nariño

SUPERMOTOS de Nariño S.A.S., fue creada en el año 2004 con esta razón social, anteriormente se denominó Andina motos de Nariño. La actividad comercial de esta empresa, la

cataloga como comercio de motocicletas y de sus partes, de piezas y accesorios. Además de esto, realiza servicio técnico.

SUPERMOTOS de Nariño S.A.S., cuenta con 2 agencias en la ciudad de Pasto, tiene presencia en los municipios de Tumaco, Túquerres, la Unión, Ipiales y en el corregimiento de Llorente más un punto de venta en el Centro Comercial Único y uno en el municipio de Ricaurte.

Esta empresa está ligada a la organización FANALCA de Colombia, grupo empresarial de capital colombiano fundado el 31 de mayo de 1958, dedicado a la fabricación de carrocería para buses con piezas suministradas por la Superior Coach de los Estados Unidos. De forma gradual la naciente empresa fue produciendo la totalidad de las piezas necesarias para las carrocerías ofreciendo nuevos modelos para el creciente mercado del transporte urbano e intermunicipal. En el año de 1991, Fanalca obtuvo la licencia para ensamblar y comercializar motocicletas Honda en Colombia y comercializar los automóviles de ésta misma marca, lo que implicó el desarrollo de una red de distribución a través de concesionarios localizados en todo el país. Por ende, SUPERMOTOS de Nariño S.A.S., al hacer parte de esta gran empresa está ligada al direccionamiento estratégico de Fanalca y a su vez de Honda Colombia; sin embargo, cabe resaltar que las estrategias de márketing y de mercadeo son internas, ya que en cada departamento se manejan diferentes dinámicas de mercado.

Misión: En Honda tenemos el compromiso de superar las expectativas de nuestros clientes, construyendo lealtad, ofreciendo integralmente productos y servicios de alta calidad, en un ambiente de armonía y desarrollo del Factor Humano, generando la rentabilidad esperada por los accionistas, cumpliendo las políticas y contribuyendo al crecimiento de nuestra Empresa.

Visión: Para el 2025, alcanzar el 20% de participación de mercado de motocicletas en Colombia, siendo la marca más admirada.

Factores De Éxito: Marca, comunicación, cobertura, logística y abastecimiento, financiación, portafolio de productos y servicios, estrategia comercial, segmentación y definición de nichos, calidad en los productos, competitividad en los precios, posicionamiento de la marca, generación de canales y aumento de la cobertura y campañas comerciales.

- Pilares de filosofía de trabajo

Éxito= Habilidad +Oportunidad + disciplina

- Stakeholders: Honda, Colaboradores, Red de distribución, Entidad Financiera y Agencia de Publicidad.

- Inteligencia del negocio en el talento humano: Conocimiento, experiencia, habilidades, actitud y compromiso.

- Responsables del conocimiento: Cada Colaborador, Comité de expertos (Gerencia de capacitación, Gerente de Concesionario, Responsable Zonal de Ventas de la ensambladora y Líder de Punto de Venta).

- Radar del ser humano: Felicidad, Bienestar, Pasión, Sueños y Reconocimiento.

Evaluación del conocimiento: Marca, Producto, Mercado, Posventa y Financiación.

Política integral de red SUPERMOTOS: SUPERMOTOS, como parte de la gestión integral se compromete con el cumplimiento de la legislación vigente de las áreas de Salud Ocupacional y Gestión Ambiental aplicables al negocio con el propósito de implementar los requerimientos, mantenerlos y mejorarlos a través del tiempo en todos los niveles de la empresa.

SUPERMOTOS, cree firmemente que la Contaminación Ambiental y los Accidentes y Enfermedades Profesionales se pueden prevenir y para lograrlo se compromete con la educación de todo su personal en el área de Salud Ocupacional y Medio Ambiente, como uno de los objetivos primordiales porque solo así se logrará mantener un ambiente sano, seguro y adecuado para laborar.

El compromiso de SUPERMOTOS con los trabajadores es facilitar los recursos humanos, financieros y tecnológicos para promocionar y ejecutar las diferentes actividades en Salud Ocupacional y Medio Ambiente y lograr que éstas sean igualmente parte de las labores diarias que cada uno desempeña.

Para SUPERMOTOS, el bienestar psicológico, social, físico y laboral de todos sus empleados es de gran importancia, por ello, siempre estará atenta a todas las sugerencias que puedan mejorar las condiciones de trabajo, en aras de permitir mejor calidad de vida y por ende de trabajo.

SUPERMOTOS, se compromete a implantar y vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad y protección ambiental, como parte esencial de toda labor para evitar la ocurrencia de accidentes de trabajo o la potencialización de un riesgo. Los clientes deben ser tratados con rectitud, honorabilidad, respeto y amabilidad, solucionando siempre sus dudas e inquietudes.

5.3 Procesamiento de los aspectos evaluados en los instrumentos de recolección de información para la gestión del talento humano

Para efectos de los aspectos que fueron evaluados en los instrumentos de recolección de información primaria, la siguiente tabla muestra los aspectos para cada una de las variables que se consideraron en este estudio y que fueron objeto de análisis.

Tabla 5. Procesamiento de instrumentos de recolección de información

FACTORES EVALUADOS EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	FACTORES EVALUADOS EN LA CREATIVIDAD E INNOVACION ORGANIZACIONAL
Procesos o prácticas de talento humano	Nuevos productos o servicios
Liderazgo o dirección	Modificación a productos ya existentes
Trabajo en equipo	Nuevas ideas
Manejo de conflicto	Mejoramiento de procesos
Empoderamiento	Servicio al cliente
Toma de decisiones	Solución de problemas
Evaluación de desempeño	
Motivación	

Fuente: Elaboración propia.

PREGUNTAS UTILIZADAS PARA EVALUAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Tabla 6. Preguntas factor Procesos o prácticas de talento humano

	A continuación, señale si se ejecutan o no los siguientes ítems dentro de la empresa y califique de 1 a 4 (siendo 1 nulo, 2 bajo, 3 medio y 4 alto) la efectividad de estos desde un enfoque creativo e innovador.
PREGUNTAS UTILIZADAS EN EL PROCESAMIENTO DE DATOS EN EL FACTOR PROCESOS O PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO.	
	Reclutamiento y selección de personal
	Inducción
	Capacitación y desarrollo
	ofrecer flexibilidad (horarios, situaciones de emergencia etc.)
	promover ascensos laborales
	fortalecer la cultura empresarial
	bienestar laboral

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Preguntas factor liderazgo o dirección

PREGUNTAS UTILIZADAS EN EL PROCESAMIENTO DE DATOS EN EL FACTOR LIDERAZGO O DIRECCIÓN	En la siguiente escala de medición, por favor responda con una x en cada uno de los ítems dependiendo del nivel de frecuencia con el cual se ajuste la realidad de la empresa y de su comportamiento.			
	CONDUCTA DE LIDERES			
	✓	Los líderes Promocionan programas de bienestar social		
✓	Los líderes promueven la cualificación de los empleados			
✓	Los líderes potencializan las habilidades del empleado			
✓	Los líderes apoyan al equipo de trabajo			
	A continuación, señale el estilo de dirección que ejerce su jefe y marque con una X si este estilo de dirección promueve, coarta o no incide en el desarrollo de su creatividad e innovación dentro de la empresa.			
	✓	Autocrático		
	✓	Consultivo	Promueve la creatividad e innovación	Coarta la creatividad e innovación
	✓	Democrático		No incide en la creatividad e innovación
	✓	Leseferista		
	✓	Transaccional		
	✓	Transformacional		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Preguntas factor trabajo en equipo

PREGUNTAS UTILIZADAS EN EL PROCESAMIENT O DE DATOS EN EL FACTOR TRABAJO EN EQUIPO	De la siguiente escala de medida bajo qué porcentaje usted calificaría la realización de los siguientes indicadores dentro de su equipo de trabajo para optimizar la cooperación grupal			
	COOPERACION ENTRE COMPAÑEROS			
	✓	Se Instrumentalizan las competencias de cada miembro		
✓	Se definen las funciones de cada miembro			
✓	Se coordinan acciones colectivas			
	En la siguiente escala de medición, por favor responda con una x en cada uno de los ítems dependiendo del nivel de frecuencia con el cual se ajuste la realidad de la empresa y de su comportamiento.			
	TRABAJO EN EQUIPO (CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS)			
	✓	En la empresa se desarrolla la planeación de tareas		
	✓	En la empresa se organizan las tareas		
	✓	En la empresa se direcciona el cumplimiento de las tareas		
	✓	La empresa evalúa el cumplimiento de las tareas		

TRABAJO EN EQUIPO (PRINCIPIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO)

- ✓ responsabilidad individual
 - ✓ responsabilidad con el equipo
 - ✓ Honestidad
 - ✓ Integridad
 - ✓ Proactividad
 - ✓ Tolerancia
-

del siguiente cuadro por favor marque con una x su nivel de cumplimiento de las siguientes actividades, para lograr la eficiencia del trabajo en equipo para el desarrollo de su creatividad e innovación.

EFICIENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO PARA EL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

- ✓ Participación en el grupo
 - ✓ Gestión del tiempo
 - ✓ Adaptación al grupo
 - ✓ Comunicación con los demás
 - ✓ Gestión de las relaciones en el grupo
 - ✓ Habilidades técnicas
-

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Preguntas factor manejo del conflicto

En la siguiente escala por favor califique cada una de sus cualidades dependiendo de su aptitud y comportamiento.

PREGUNTAS UTILIZADAS EN EL PROCESAMIENTO DE DATOS EN EL FACTOR MANEJO DEL CONFLICTO	<p style="text-align: center;">MANEJO DE CONFLICTO (RELACIONES INTERPERSONALES)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Adaptación al cambio ✓ Manejo de diferencias ✓ Resiliencia y flexibilidad ✓ Servicialidad e interacción entre compañeros <p style="text-align: center;">¿Para usted el ambiente de trabajo es?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Agradable ✓ Desagradable
-------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Proceso de observación y percepción de los encuestadores.

MANEJO DEL CONFLICTOS (CAPACIDAD ASERTIVA PARA ENFRENTAR CONFLICTOS)

- ✓ Se ejercen practicas comunicativas
 - ✓ Se identifican soluciones a los problemas
 - ✓ Hay mediación de conflictos
-

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Preguntas factor empoderamiento

PREGUNTAS UTILIZADAS EN EL PROCESAMIENTO DE DATOS EN EL FACTOR EMPODERAMIENTO	En la siguiente escala de medición, por favor responda con una x en cada uno de los ítems dependiendo del nivel de frecuencia con el cual se ajuste la realidad de la empresa y de su comportamiento.
	EMPODERAMIENTO (PROCESOS DE PARTICIPACIÓN)
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa mentaliza a los empleados a un ambiente nuevo ✓ Dentro de la empresa se definen metas y objetivos ✓ Hay espacios de trabajo adecuados ✓ Toma de decisiones: usted hace uso de su <u>razonamiento</u> y <u>pensamiento</u> para elegir una alternativa de solución frente a un problema determinado. ✓ inclusión: la empresa busca que se fomente y garantice que sus empleados sean parte y no se separen de sus actividades y retos. ✓ Con que frecuencia usted adopta riesgos con el fin de promover cambios.
	En la siguiente escala por favor califique cada una de sus cualidades dependiendo de su aptitud y comportamiento
	EMPODERAMIENTO (AUTOGESTIÓN Y AUTOCONTROL)
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Su compromiso con la empresa ✓ uso adecuado de recursos ✓ dominio de sí mismo ✓ evaluación de conocimientos propios

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Preguntas factor toma de decisiones

PREGUNTAS UTILIZADAS EN EL PROCESAMIENTO DE DATOS EN EL FACTOR TOMA DE DECISIONES	En la siguiente escala de medición, por favor responda con una x en cada uno de los ítems dependiendo del nivel de frecuencia con el cual se ajuste la realidad de la empresa y de su comportamiento
	TOMA DE DECISIONES (PENSAMIENTO CRÍTICO Y CAPACIDAD DE ANÁLISIS)
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Usted aplica la lógica en conocimientos y procesos ✓ Usted acciona bajo su conocimiento y su experiencia ✓ Usted soluciona problemas de forma rápida y efectiva ✓ Usted hace un estudio lógico de las situaciones antes de actuar

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Preguntas factor evaluación de desempeño

A continuación, señale si se ejecutan o no los siguientes ítems dentro de la empresa y califique de 1 a 4 (siendo 1 nulo, 2 bajo, 3 medio y 4 alto) la efectividad de estos desde un enfoque creativo e innovador.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (IMPACTO DE LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD)	
PREGUNTAS UTILIZADAS EN EL PROCESAMIENTO DE DATOS EN EL FACTOR EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	✓ La empresa es Rentable
	✓ Se promueven las Ventas
	✓ Hay buenos Ingresos
	✓ Se cumplen los objetivos planteados (eficacia)
	✓ Hay uso racional de los recursos para alcanzar los objetivos (eficiencia)
En la siguiente escala de medición, por favor responda con una x en cada uno de los ítems dependiendo del nivel de frecuencia con el cual se ajuste la realidad de la empresa y de su comportamiento.	
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (CUMPLIMIENTO DE LOGROS Y RETROALIMENTACION)	
	✓ A usted le evalúan su rendimiento y conducta.
	✓ Con que frecuencia dentro de la empresa hacen corrección o fortalecimiento de las estrategias vigentes.

Fuente: elaboración propia

Tabla 13. Preguntas factor motivación

A continuación, señale si se ejecutan o no los siguientes ítems dentro de la empresa y califique de 1 a 4 (siendo 1 nulo, 2 bajo, 3 medio y 4 alto) la efectividad de estos desde un enfoque creativo e innovador.

CONDICIONES DE TRABAJO Y RETROALIMENTACIÓN	
PREGUNTAS UTILIZADAS EN EL PROCESAMIENTO DE DATOS EN EL FACTOR MOTIVACION	✓ Usted tiene estabilidad laboral
	✓ Hay sistemas de incentivos personalizados
	✓ Hay políticas para mejorar la calidad de vida del personal
	✓ Hay programas de reconocimiento
	✓ Se promueve la formulación de nuevos proyectos
	✓ Hay oportunidades de formación profesional
	✓ Hay salario económico
	✓ Hay salario emocional
	✓ Hay bonificaciones
	✓ Hay seguros de vida
	✓ Se ofrecen programas de recreación
✓ Se promueven actividades comunitarias	

Fuente: elaboración propia

5.4. Gestión del talento humano en la empresa Casa Buralgo Corporativa, enfocado a la creatividad e innovación.

5.4.1. Procesos o prácticas del talento humano, Casa Buralgo Corporativa

En Casa Buralgo Corporativa, se evaluaron algunos de los aspectos más relevantes para determinar la ejecución de procesos o prácticas de talento humano; tales como: el reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación y desarrollo, flexibilidad para el personal (horarios, salidas de emergencia o situaciones urgentes), ascensos laborales, cultura empresarial y bienestar laboral; con el fin de reconocer la ejecución de estas prácticas; indispensables para el buen manejo de las empresas. A continuación, se especifica cada uno de los aspectos mencionados.

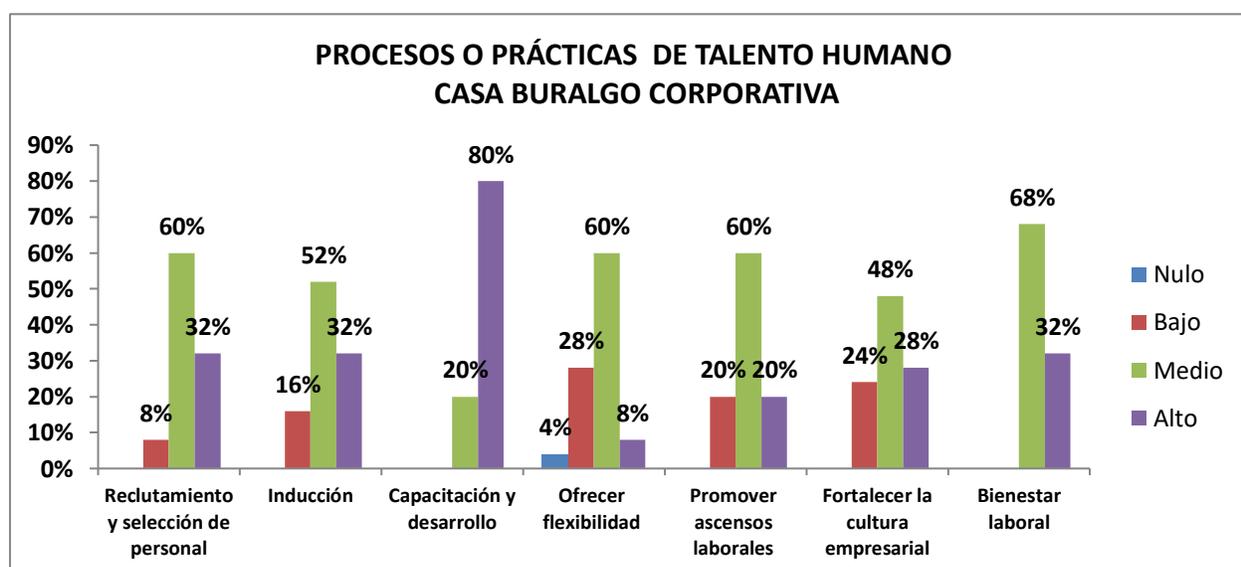


Figura 3. Procesos o prácticas de Talento Humano, Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

- **Reclutamiento y selección de personal e inducción.** Se observó que la empresa no tiene un departamento constituido para todos los procesos de gestión humana (procesos dentro de una empresa para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados dentro de una organización); como consecuencia de ello, se puede determinar que llevar a cabo las buenas prácticas en pro del talento humano están recargadas en las manos del auxiliar de gerencia, generándole sobrecarga

laboral y sobre todo que la ejecución de estas tareas no se ajusten a todas las necesidades de la empresa y del personal. La selección de este, la empresa la lleva a cabo bajo una alianza *outsourcing*² que se encarga de encontrar a la persona idónea para un cargo específico, tras una serie de pruebas técnicas y psicotécnicas que se rigen a un perfil profesional, laboral y emocional preestablecido. Todo el personal nuevo, para cualquier cargo recibe inducción respecto de las funciones que va a desempeñar, sobre este punto, es importante resaltar que el 16% de la población encuestada considera que este proceso no es de calidad puesto que quedan algunos vacíos de información que con el paso del tiempo generan problemas en el desempeño.

- **Capacitación y desarrollo.** La capacitación y desarrollo del personal involucra a todas las actividades realizadas en una organización que busca mejorar las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas del personal. En Casa Buralgo Corporativa, los resultados, permiten aseverar como dato relevante, que el 78% de la población encuestada consideró que los procesos de capacitación se desarrollan en un nivel alto dado que la empresa se empeña en facultar al personal de manera frecuente, en diferentes temas de interés que ayudan a mejorar el potencial y desempeño de sus colaboradores.

- **Flexibilidad.** Se entiende a la flexibilidad en las organizaciones como la capacidad de cambio y adaptación ante condiciones externas. Los cuatro ámbitos en los que las empresas pueden buscar y promover esta flexibilidad son: el estratégico, el organizativo, el productivo y el laboral. En síntesis, reuniendo los cuatro ámbitos en que se puede concretar la flexibilidad de una organización,

La flexibilidad laboral debe definirse como la capacidad de adaptación o respuesta que posee la organización en su conjunto ante cambios actuales o previstos del entorno, conseguida

²*Outsourcing* es un término del inglés que podemos traducir al español como ‘subcontratación’, ‘externalización’ o ‘tercerización’. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.
<https://www.significados.com/outsourcing/>

a partir de una actitud estratégica, un sistema productivo, una estructura organizativa y una fuerza de trabajo flexibles (Roldán, 2020).

Partiendo de la cita anterior y tomando como enfoque al capital humano, se debe entender que para lograr un buen desempeño y calidad del trabajo, es muy importante que un colaborador encuentre armonía entre lo profesional y lo personal, con ello se quiere decir que, aunque el trabajo constituye un elemento esencial para el desarrollo de cualquier sociedad, la misma importancia tiene la familia, pues en dicho espacio se fomentan los primeros principios, valores y normas de vida que preparan a un grupo de individuos para la convivencia en comunidad y es importante comprender que dentro de una empresa todo su personal tiene familia, que de una forma indirecta ellos hacen parte de la misma y para la mayoría de los colaboradores es ineludible contar con un cierto grado de flexibilidad ante situaciones de emergencia, tales como: (horarios, salidas de emergencia, citas médicas, reuniones escolares en caso de tener hijos etc.) Para Casa Buralgo Corporativa (específicamente), el 4% de la muestra aseveró que no existe esta clase de consideración ante situaciones que se salen de las manos y que en la mayoría de los casos requiere de la intervención del colaborador, pero como dato representativo se encuentra que el 41% de los encuestados cree que en algunas ocasiones se ofrece esta clase de garantías.

- ***Ascensos laborales.*** Todos los colaboradores dentro de una empresa tienen derecho a ascender dentro de la organización como estrategia y didáctica para que, en consecuencia, esto último genere un estímulo profesional que no implique un estancamiento es un solo puesto de trabajo. Además de la mejora profesional suele llevar a un mejoramiento económico. Por lo general, los procedimientos para aprobar los ascensos tienen que seguir unos criterios basados en la formación del trabajador, en sus méritos, y en la antigüedad, pero siempre hay que recordar que el empresario es libre en la organización de su empresa.

En Casa Buralgo Corporativa, algunos de sus colaboradores han contado con este derecho previsto en el artículo 143 del Código Sustantivo del Trabajo³; Sin embargo, por lo general las vacantes tienen procesos de reclutamiento a nivel externo. La empresa no cuenta con un manual que establezca qué criterios y condiciones se deben tener en cuenta para promover los ascensos laborales de los colaboradores que ya están dentro de la organización.

- **Cultura empresarial.** Las organizaciones además de tener una cultura empresarial deberían tener hábitos de calidad que son elementos fundamentales que determinan el día a día de todos los colaboradores, por ejemplo: la misión, los valores, estilo de comunicación y el pronóstico del futuro puesto, porque a partir de ello se mentaliza al empleado a fijar estándares de comportamiento. Así, lo que realmente busca la cultura empresarial es encaminar a todos sus miembros bajo un orden y objetivos que compensen las necesidades de la empresa y de cada uno de sus miembros. Los logros de la empresa son logros que pertenecen al capital humano puesto que son su motor principal. Casa Buralgo Corporativa, en este aspecto tan importante tiene un porcentaje positivo trascendental que asegure que todo lo anterior se ejecuta dentro de la empresa.

- **Bienestar laboral.** Todas las organizaciones sin excepción deben contar con programas de bienestar laboral que protejan plenamente a sus miembros y Casa Buralgo Corporativa, está dentro de las empresas que se preocupan por el cuidado integral de cada uno de sus colaboradores puesto que, se considera el lugar de trabajo como un segundo hogar. Dentro de la empresa se brindan jornadas recreativas, soluciones a las necesidades de sus miembros y sobre todo el cuidado físico proporcionando dotaciones y zonas seguras.

³Código Sustantivo del Trabajo. Artículo 143.

5.4.2. Liderazgo o dirección, Casa Buralgo Corporativa

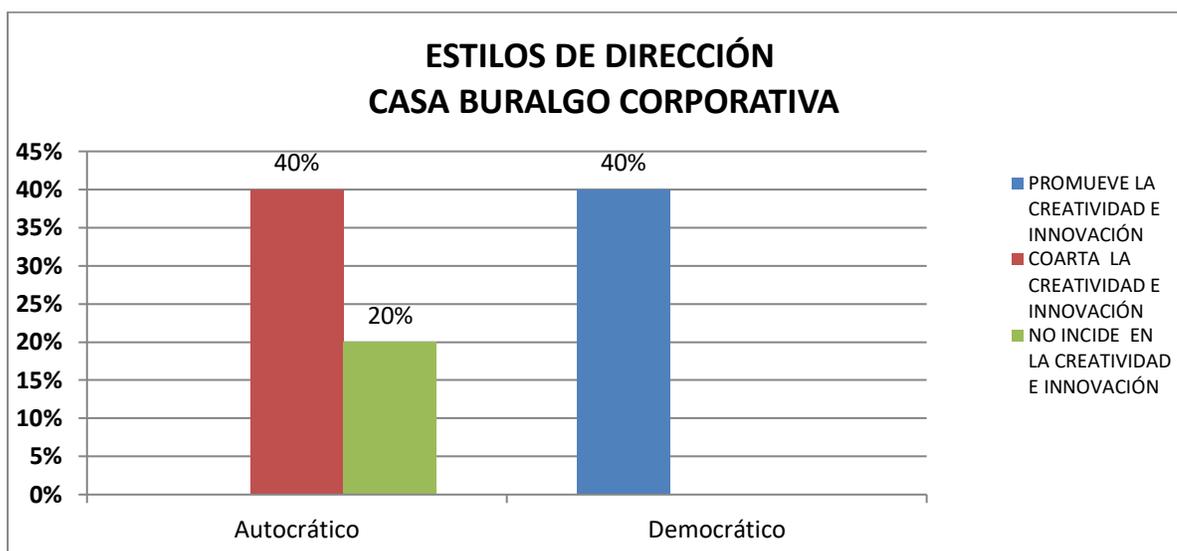


Figura 4. Estilos de dirección, Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información recolectada dentro de Casa Buralgo Corporativa, y como se observa en la figura 4, el 60% de la población encuestada consideró que el estilo de dirección que se ejerce es autocrático, puesto que la toma de decisiones tiene un alto grado de centralización y dependen de los altos mandos de la organización; por lo general, la responsabilidad recae sobre los líderes de cada sede puesto que son ellos quienes eligen y marcan los objetivos y establecen las estrategias que se deben seguir para cumplir con las metas mensuales. Cualquier otro miembro de la organización, no tiene la autoridad para tomar ningún tipo de decisiones importantes sin ser evaluada y considerada por el líder.

Además, Casa Buralgo Corporativa se apoya en una estructura formal y en un sistema de derechos y deberes de los colaboradores, se opta por un riguroso control de las acciones y metas de todos sus empleados en donde todo debe cumplirse de manera puntual, reservándose un espacio reducido para manifestar la iniciativa e independencia de sus miembros; por ello, las relaciones de líderes y colaboradores es lineal.

En cuanto a la comunicación, el líder es el dueño de la información la comparte con quien, y cuando cree que es conveniente; por lo tanto, la comunicación es unidireccional (del líder al colaborador), y esto implica que la información no fluye, se estanca en las diferentes sedes y en ocasiones causa mal entendidos.

En muchos casos, este estilo de dirección trae un alto grado de rotación de personal y Casa Buralgo Corporativa, ha presentado este síntoma en algunas ocasiones, provocando retrasos en tareas y sobre carga laboral a algunos miembros, como también deficiencia en desarrollo de funciones propias de la empresa en atención al cliente externo.

Es así como, el liderazgo autocrático en Casa Buralgo Corporativa, ha traído cosas positivas en la toma de decisiones rápidas para situaciones críticas, es un mecanismo óptimo para el alto desempeño a corto plazo y para el cumplimiento de metas mensuales, permite controlar los procesos y es insuperable para los altos indicadores de rotación de mercancía que requiere lanzar al mercado. Pero, así como brinda equilibrio para algunas áreas, también genera inconformismo en sus colaboradores puesto que, de acuerdo con la encuesta realizada este estilo de liderazgo está destruyendo la creatividad e innovación.

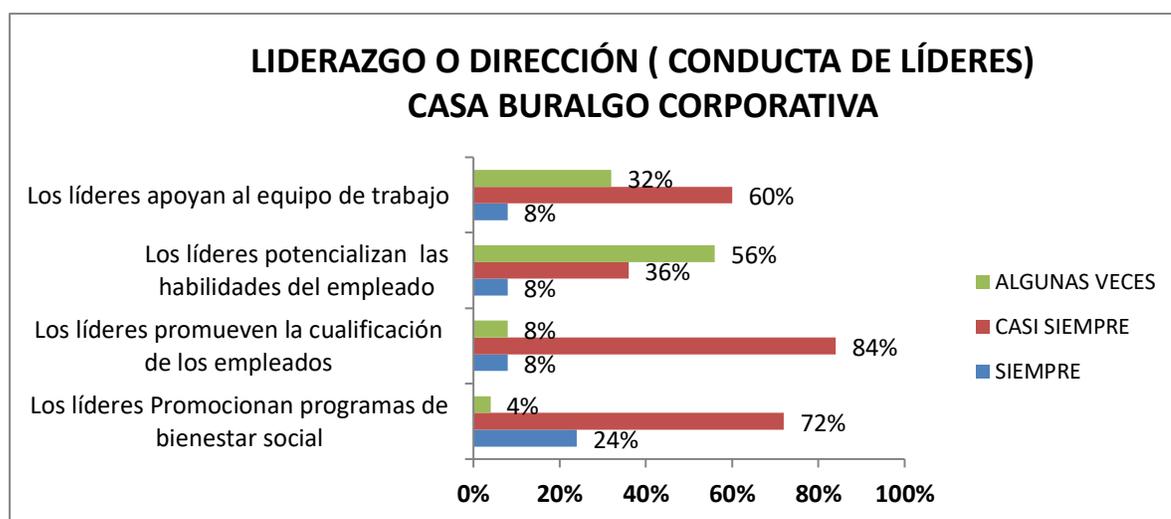


Figura 5. Liderazgo o dirección, Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

Puesto que, la capacidad creativa e innovadora se ve limitada debido a que no siempre se tienen en cuenta las opiniones de sus trabajadores, no se permite expresar sus opiniones plenamente, no están potencializando habilidades e ideas, la motivación se pierde gradualmente ya que los colaboradores adolecen de información sobre la trascendencia del impacto de su trabajo.

- Para los colaboradores, los líderes sí promocionan programas de bienestar social y promueven la cualificación de los empleados por medio de capacitaciones dentro de la empresa y en algunos casos fuera de la ciudad.

- Para los colaboradores, es muy importante que sus líderes apoyen el trabajo en equipo y en Casa Buralgo Corporativa, casi siempre tienen una actitud positiva que es de vital importancia para la competitividad de todas las funciones.

En Casa Buralgo Corporativa, sus líderes deben promover con mayor eficiencia las habilidades del empleado, puesto que en este caso los colaboradores aseguraron que en muy pocas ocasiones los líderes tienen en cuenta sus competencias, su formación y con ello, su progreso se está interrumpiendo.

5.4.3. Trabajo en equipo Casa Buralgo Corporativa

Cuando se habla de un “equipo” se hace alusión a un grupo de personas que trabajan en conjunto para conseguir un mismo objetivo que puede ser logrado con el trabajo, participación y esfuerzo de todos sus miembros, por cuanto el resultado del trabajo es la sinergia del esfuerzo de todos los colaboradores que forman parte del equipo; por lo tanto, requiere de lealtad, compromiso, además de seguir estrategias que ha planteado una organización. Para llevar a cabo las metas propuestas, es necesario que exista liderazgo, responsabilidad, buen ambiente laboral, buena voluntad, cooperación, creatividad e innovación entre cada uno de los colaboradores. Cada

grupo debe tener una guía es decir un líder que tiene el deber de supervisar y coordinar las tareas y hacer que todos los miembros cumplan con las reglas.

Ya no es un mito que el éxito de las empresas depende en gran medida, de la comunicación, responsabilidad y afinidad de sus empleados. Cuando hay un trabajo organizado, dinámico y estandarizado, las actividades fluyen con mayor agilidad y efectividad. Sin embargo, no es fácil que un grupo de personas se entiendan entre sí para llegar a un punto estratégico, puesto que cada uno piensa diferente y en ocasiones, la opinión de uno sojuzga sobre la de los demás. Para llegar a un equilibrio se requiere de un líder activo que se encargue de ver quien es hábil para cada una de las tareas y definir sus funciones de acuerdo con estas.

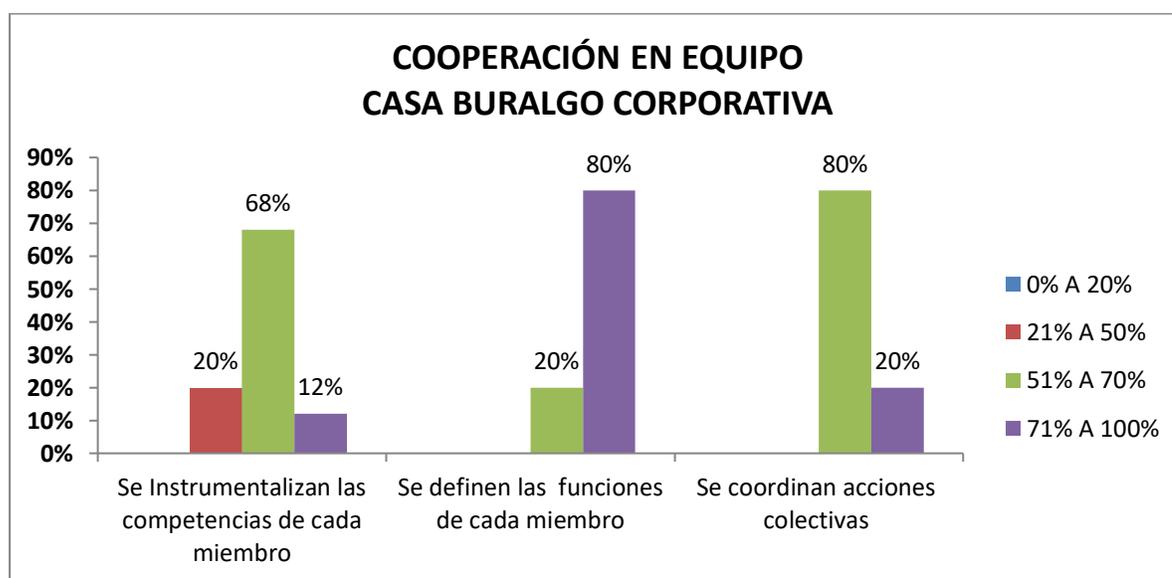


Figura 6. Cooperación en equipo, Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

Para conocer sobre el trabajo en equipo de Casa Buralgo Corporativa, se tomaron algunas variables de estudio que ayudaron a evaluar sus fortalezas y amenazas, determinando así, que la organización tiene en promedio al 80% de la muestra poblacional bajo la instrumentalización de las competencias de cada miembro, definición de sus funciones específicas y coordinación de acciones colectivas, que fortalecen la cooperación entre compañeros y desarrollo efectivo de las

tareas para cumplir con las metas propuestas. Metas que, se llevan a cabo gracias a la constante aplicación del objetivo madre de la administración que involucra a la organización, planeación, dirección, control y evaluación de tareas, para lograr el máximo beneficio posible para esta empresa.

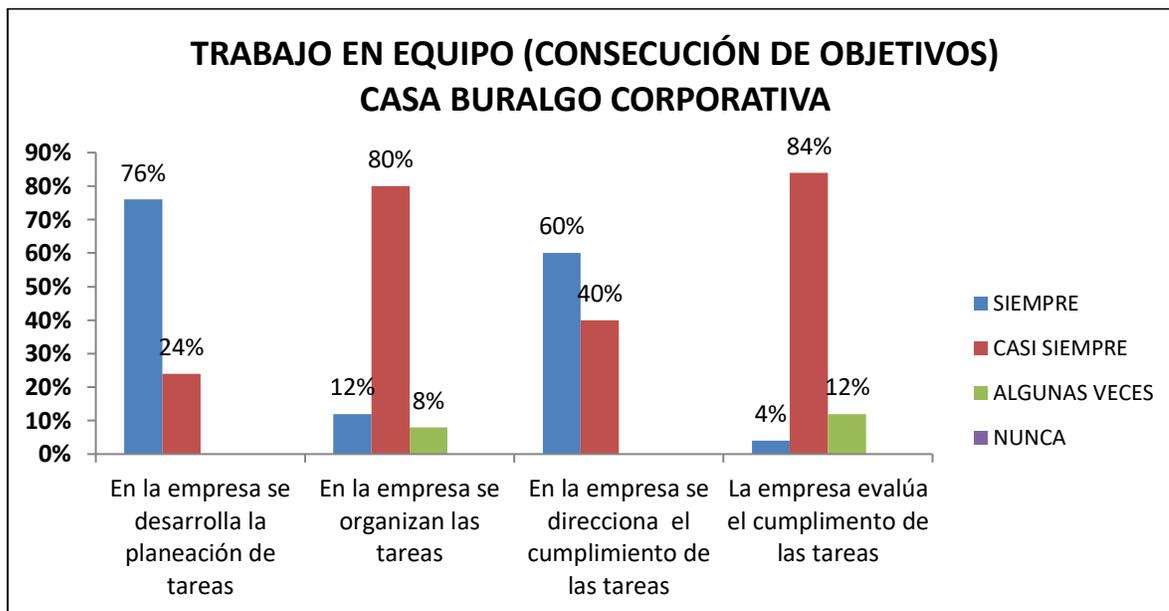


Figura 7. Trabajo en equipo (Consecución de objetivos). Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

Además, es importante mencionar que el trabajo de cada uno de sus colaboradores se ha desarrollado bajo principios mínimos que exigen un “sano trabajo en equipo” como la responsabilidad individual, responsabilidad con el equipo, honestidad, integridad, proactividad y tolerancia, como puede observarse en la figura expuesta a continuación.

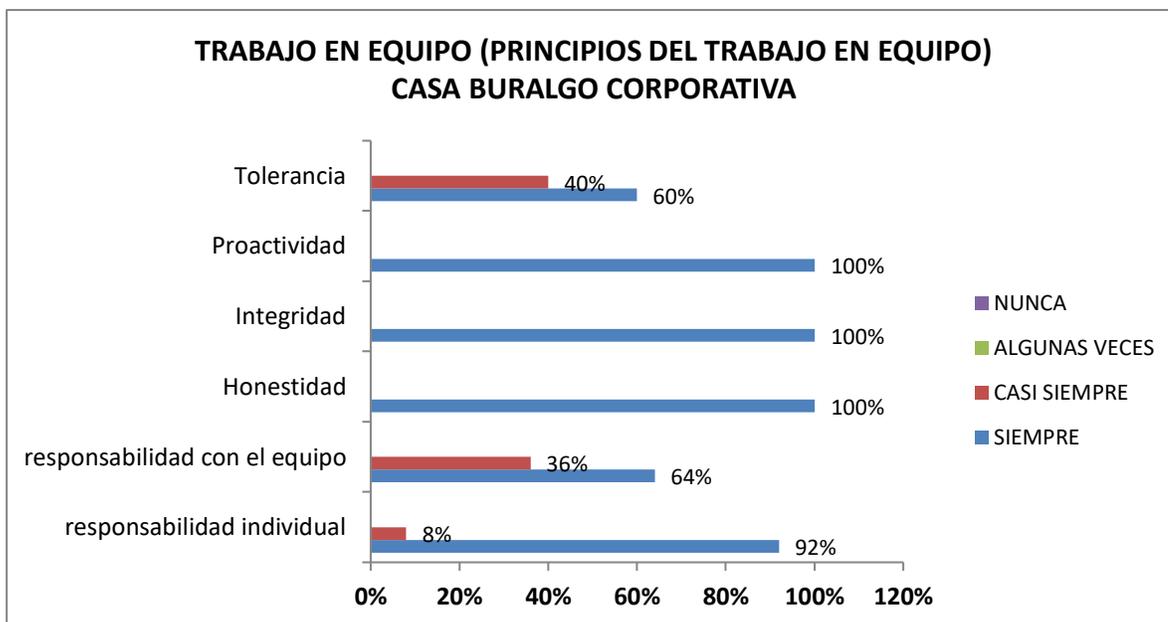


Figura 8. Trabajo en equipo (Principios del trabajo en equipo). Casa Buralgo Corporativa.
Fuente: elaboración propia.

Por lo anterior, a los colaboradores de Casa Buralgo Corporativa se realizó la estimación de algunas acciones que permiten valorar la eficiencia del trabajo en equipo para el desarrollo de su creatividad e innovación y se obtuvo como resultado, que la mayoría de la muestra encuestada participa y aporta soluciones ante situaciones críticas y de conflicto, gestiona bien su tiempo, es eficiente en el empleo del tiempo colectivo, muestran y desarrollan una amplia gama de habilidades en el desarrollo de tareas, son efectivos en los debates, saben escuchar, presentan buenos argumentos y son competentes, además, asumen una actitud positiva y se motivan entre sí, en actividades del grupo o encuentros, como se observa en la figura que prosigue.

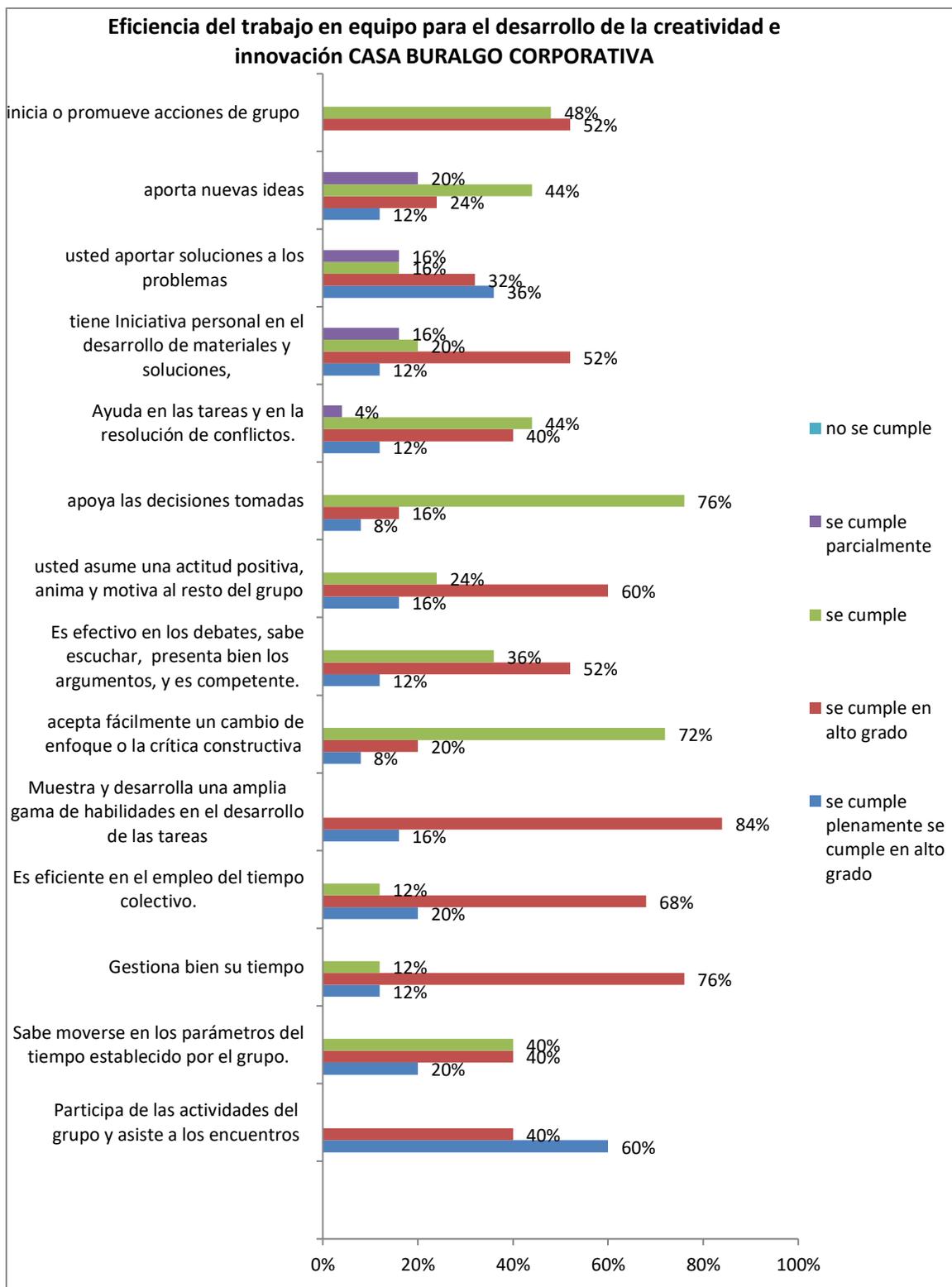


Figura 9. Eficiencia del trabajo en equipo para el desarrollo de la creatividad e innovación Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, hay algunas acciones que requieren ser corregidas mediante un plan de mejoramiento con el fin de promover el apoyo de los colaboradores ante las decisiones tomadas, la aceptación del cambio de enfoques o la crítica constructiva, y sobre todo el aporte de nuevas ideas como ente primordial para el crecimiento empresarial.

5.4.4. Manejo de conflicto

El conflicto es un proceso que inicia cuando una persona entiende está afectando algunos de los intereses o metas de otro, esto se expresa mediante una lucha de ideas o diferencias de las partes involucradas.

En este entendido, dentro de las empresas y de cualquier espacio, el conflicto es algo normal y se puede considerar parte del ámbito diario, permeado por las costumbres y diferencias que existen entre los seres humanos; donde se encuentra la posibilidad de una resolución de conflictos agresiva o de manera pacífica, esto evidencia que las reacciones y emociones de cada individuo son diferentes.

Cabe considerar que, el conflicto puede ser tratado de diferentes maneras, una de ellas es dejar de lado la situación, aunque esto resulte ineficaz. No se puede tratar la situación de una manera autoritaria, por el contrario, se requiere dejar que la otra parte exponga sus ideas, por lo que es recomendable entablar un diálogo para entender lo que le pasa a la otra persona.

Las diferencias que existen dentro de las organizaciones tienen algunas ventajas que nos permiten lograr: el análisis de los problemas, tomar decisiones, analizar las decisiones, determinar estilos de trabajo, descubrir el carácter y personalidad de las personas. Así mismo, en los conflictos se encuentran varios aspectos positivos como la experiencia, detectar puntos débiles, mejorar la comunicación, mejorar relaciones y sobre todo fomentar la creatividad. “Aprender a manejar conflictos es la parte más importante de la madurez de las organizaciones”.

Una vez hechas las consideraciones anteriores, para esta investigación es importante conocer el manejo de conflictos mediante algunas variables que se exponen a continuación y determinar la percepción que tienen los miembros de Casa Buralgo Corporativa, de acuerdo con sus cualidades, comportamiento y a la realidad de la empresa.

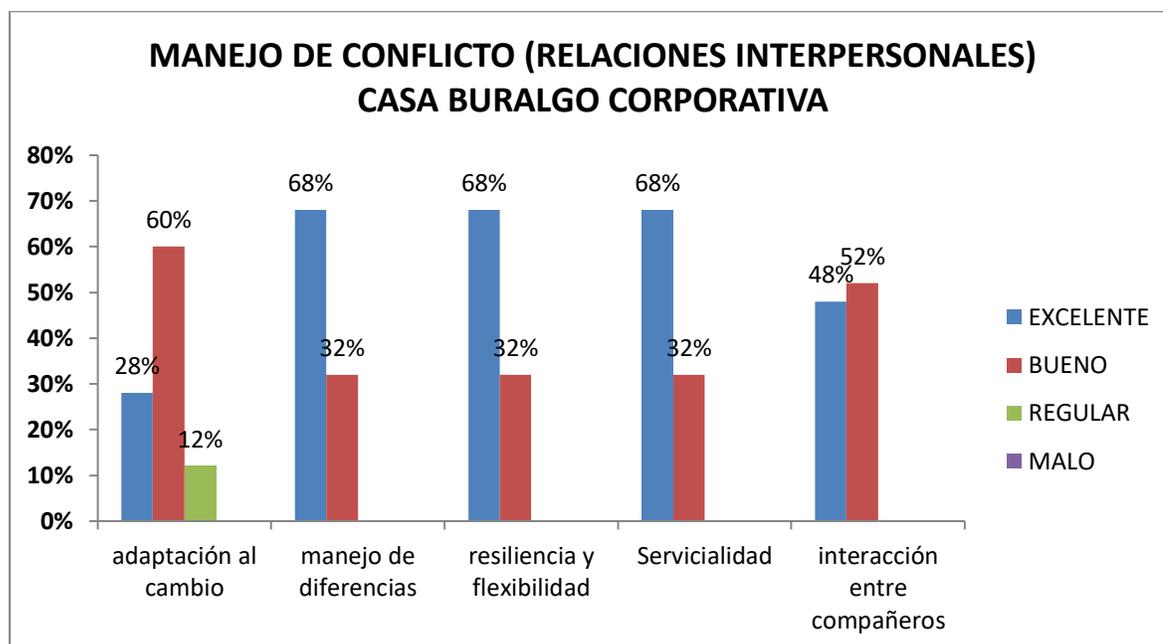


Figura 10. Manejo de conflicto (relaciones interpersonales). Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

Dentro de la encuesta realizada, se decidió tomar en cuenta un punto importante para cualquier organización, y se trata del ambiente laboral, pues sabemos que cuando este es positivo contribuye al buen funcionamiento y crecimiento de la organización, además de generar mayor productividad y compromiso de los colaboradores.

Para Casa Buralgo Corporativa, el 92% de la muestra poblacional encuestada aseguró que el ambiente laboral es muy agradable y posibilita el trabajo de equipos de trabajo activos y motivados, además, que la adaptación al cambio es buena en un 60% y en cuanto al manejo de diferencias, para el 68% de los participantes de la encuesta, este es excelente (ver figura 10).

Es indiscutible también, que el ambiente laboral es una rama de vital importancia en el manejo de conflictos dentro de una organización pues este contribuye a la administración de algunas variables como son el manejo de diferencias, resiliencia y flexibilidad, servicialidad, interacción entre compañeros y adaptación al cambio y es gratificante saber que dentro de Casa Buralgo Corporativa estas variables de acuerdo con los resultados, obtuvieron un excelente acogimiento y todos sus miembros optan por tener buenas prácticas comunicativas e identificación de soluciones para intentar dar buen manejo a los conflictos que surgen día a día entre compañeros o de los colaboradores con los clientes, como lo corrobora la figura 11.

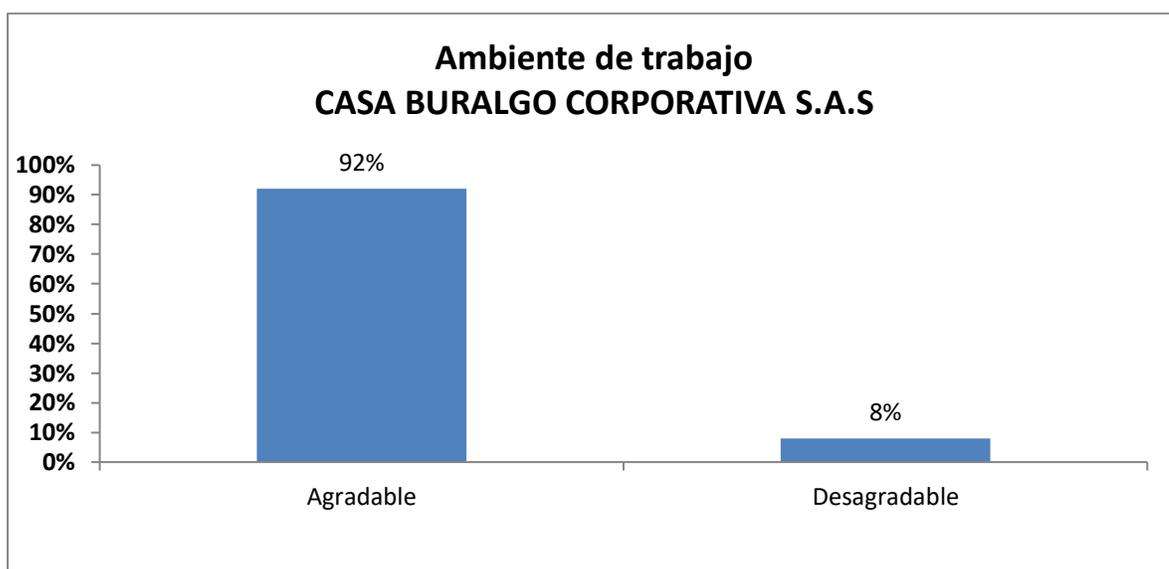


Figura 11. Ambiente de trabajo, Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

En este orden de ideas, es requerido que Casa Buralgo Corporativa tenga en cuenta que, el manejo de conflictos permite crear buenas relaciones interpersonales y la capacidad asertiva de enfrentar los conflictos, es por ello que se puede decir que tiene un punto a favor respecto al crecimiento en la creatividad e innovación de sus colaboradores; pues es de vital importancia la buena comunicación de los equipos para atraer, construir y perfeccionar todas las ideas nuevas que surgen de acuerdo a las necesidades de la organización y exigencias del mercado.

5.4.5. Empoderamiento Casa Buralgo Corporativa

Reconociendo que el empoderamiento en las organizaciones es una estrategia de gestión, que permite que los altos mandos sean vistos más como líderes que como personas autoritarias. Se sugiere a los gerentes, directores y jefes inmediatos que si desean un equipo de trabajo que sea efectivo, esta es su mejor opción sin importar la actividad económica, tamaño o el mercado que englobe a la empresa.

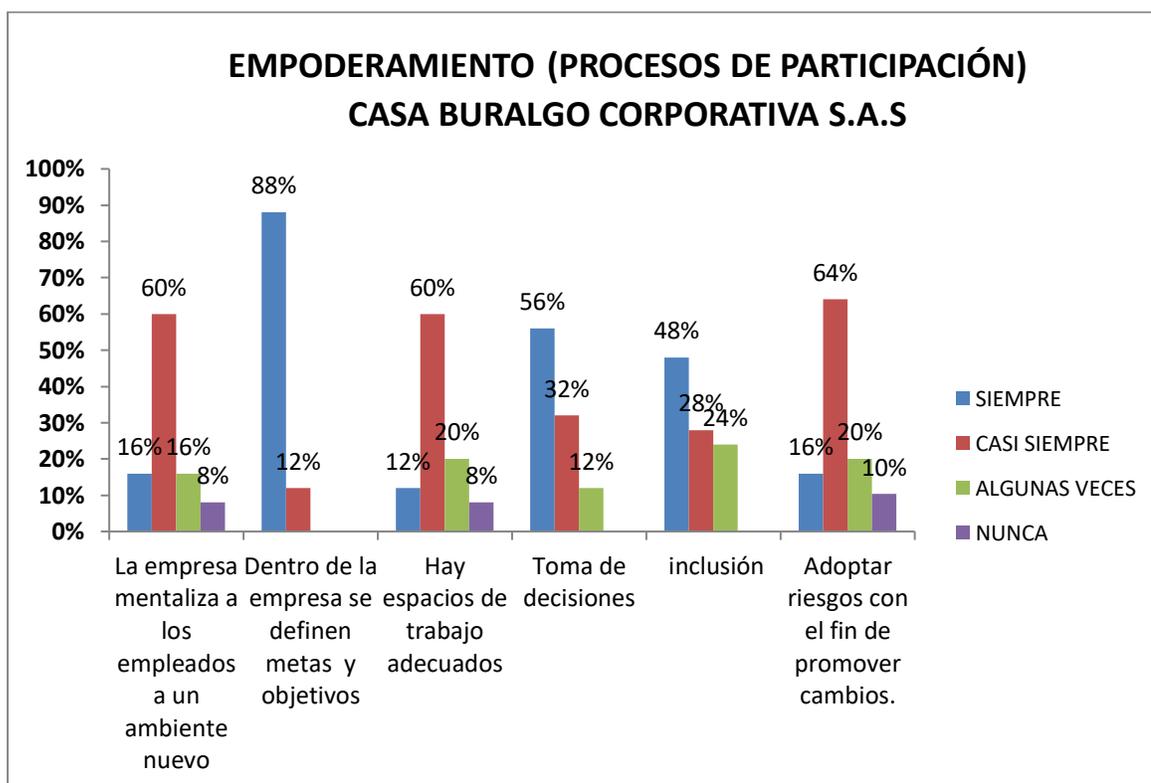


Figura 12. Empoderamiento (Procesos de participación), Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

Para el estudio de esta estrategia dentro de Casa Buralgo Corporativa, como lo muestra la figura 12, se evaluaron algunos aspectos que permitieron profundizar en este tema trascendental en la administración de cualquier empresa. Gracias a la encuesta y al proceso de observación desarrollado, se pudo determinar que en los procesos de participación de la empresa, los trabajadores no tienen un pleno acompañamiento o preparación hacia un ambiente nuevo; al respecto cabe hacer mención que el empoderamiento ocasiona ansiedad y miedo en quienes

dirigen las empresas por el temor a perder el control, cuando en realidad, empoderar a los empleados trae más beneficios que problemas a las organizaciones; por cuanto se centra en las condiciones del ambiente de trabajo, tales como la variedad, autonomía, carga laboral y motivación de los colaboradores.

Por lo contemplado, se hace importante reconocer el esfuerzo de los líderes de Casa Buralgo Corporativa, pues siempre definen metas y objetivos, para lo cual ceden algunas responsabilidades, autoridades y autonomía en las distintas sedes; con la finalidad de fortalecer a todos los colaboradores, aumentando sus esfuerzos, dedicación, conocimientos, habilidades y capacidades para el cumplimiento efectivo de los objetivos; se recuerda que, sin objetivos claros no hay métodos ni guías que valgan.

El espacio físico laboral es un elemento fundamental en el rendimiento y desarrollo de las tareas de la empresa. Además, influye en las relaciones entre compañeros y sobre todo garantiza cuidado en la salud física y mental de los colaboradores. En Casa Buralgo Corporativa El 28% de los miembros de la empresa aseguró que los espacios de trabajo no son los adecuados, datos que debe tenerse en cuenta para mejorar las condiciones de los colaboradores, mientras que el 60% aseguró que su espacio es bueno, pero requiere algunas mejoras mínimas.

Para el empoderamiento es importante que los miembros de una organización cuenten con libertad para tomar decisiones bajo su propio razonamiento y elijan alternativas de solución frente a situaciones problema, además, que todos se sientan incluidos y se les garantice ser parte de todas las actividades y retos. En Casa Buralgo Corporativa la mayoría de sus miembros consideró que siempre se les permite tomar decisiones bajo su propio criterio siempre y cuando se cumplan con los parámetros mínimos de consideración por parte del líder. Además, sus colaboradores se sienten incluidos en el cumplimiento de retos y de las diferentes actividades que realiza la empresa.

Las empresas deben tener en cuenta que cada día los clientes son más exigentes y el mercado tiende a cambiar con el paso del tiempo y las nuevas tendencias que necesitan o hacen parte de las generaciones vigentes, y es por ello por lo que una organización debe estar dispuesta a asumir cambios en todas sus áreas, actualizarse, generar valor agregado a sus productos o servicios para que llame la atención de los demandantes. Pero más que eso una empresa requiere que su personal sea gente creativa, innovadora, que adquiera la capacidad de adoptar riesgos y que no le tema al cambio. En Casa Buralgo Corporativa este tema es tomado con temor, al parecer la mayoría de sus miembros muy pocas veces adoptan riesgos con el fin de promover cambios, por lo tanto, la empresa debe inculcar esta cultura e iniciar nuevas tendencias y reformas dentro de la organización, para que la creatividad e innovación de sus miembros no se estanque, sino que se explote al máximo.

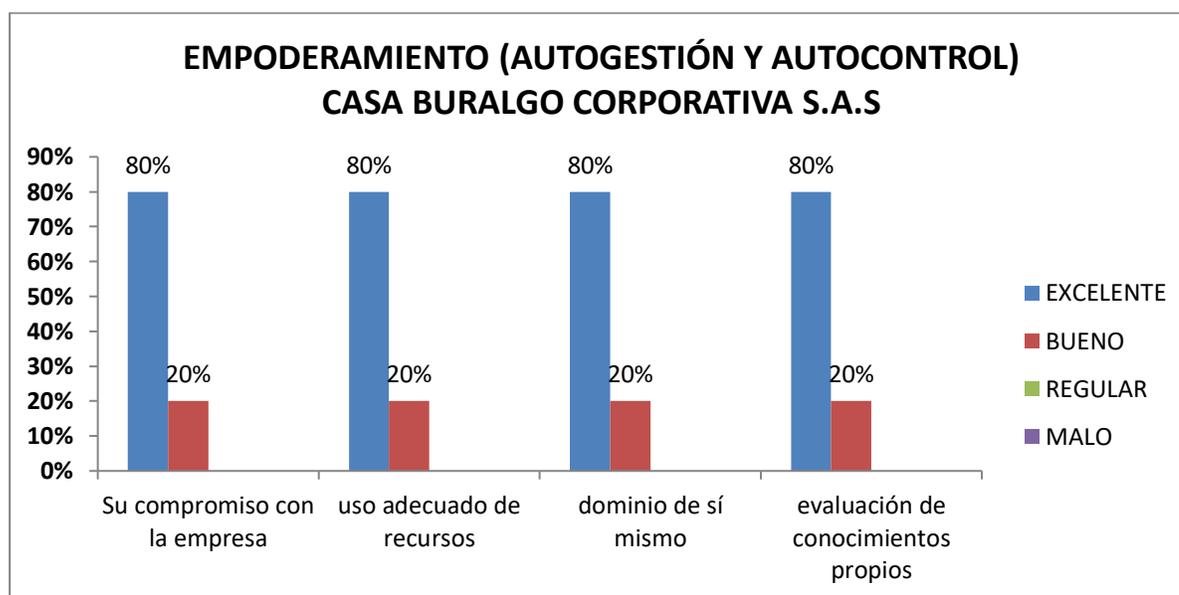


Figura 13. Empoderamiento (autogestión y autocontrol), Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia

Es significativo que los miembros de Casa Buralgo Corporativa estén comprometidos con la empresa, hagan uso adecuado de recursos, tengan dominio de sí mismo ante cualquier situación y estén en constante evaluación de sus conocimientos propios, pues el 80% de la

población encuestada aseguró que todos estos aspectos se cumplen plenamente, lo que permite que la organización cuente con personal dispuesto a trabajar, a asumir el plan presupuestal de ahorro de la empresa en los diferentes recursos como el reciclaje y sobre todo que quieran capacitarse para aportar nuevas ideas de desarrollo.

5.4.6. Toma de decisiones Casa Buralgo Corporativa

Todas las personas en el contexto cotidiano, ya sea a nivel profesional, familiar, sentimental, entre otras se enfrentan a resolver situaciones simples o de mayor complejidad e importancia, y depende de la elección realizada, esta puede traer consecuencias favorables o desfavorables. Debe tenerse en cuenta sobre la toma de decisiones que, la mayor parte del tiempo el enfoque a elegir desde lo más mínimo; por ejemplo, usar un suéter azul o un suéter gris, hasta tomar decisiones de mayor responsabilidad y razonamiento.

Tomar decisiones no siempre es sencillo y menos cuando se trata de decisiones que no solo benefician a quien las toma, sino que está en juego la vida, integridad y bienestar de terceros, es por ello por lo que antes de elegir debe hacerse un proceso de razonamiento, estudiando resultados para elegir el mejor camino posible, haciendo un estudio lógico de las situaciones antes de actuar, actuar bajo el conocimiento, la lógica y la experiencia, además de solucionar problemas de forma rápida y efectiva.

Dentro de la investigación, la toma de decisiones en una variable significativa pues, permite evaluar el comportamiento de los miembros de las empresas ante situaciones problema. El personal encuestado en Casa Buralgo Corporativa, afirmó que siempre actúa bajo los elementos mínimos de un buen proceso de elección como lo mencionamos anteriormente, como indica la siguiente figura.

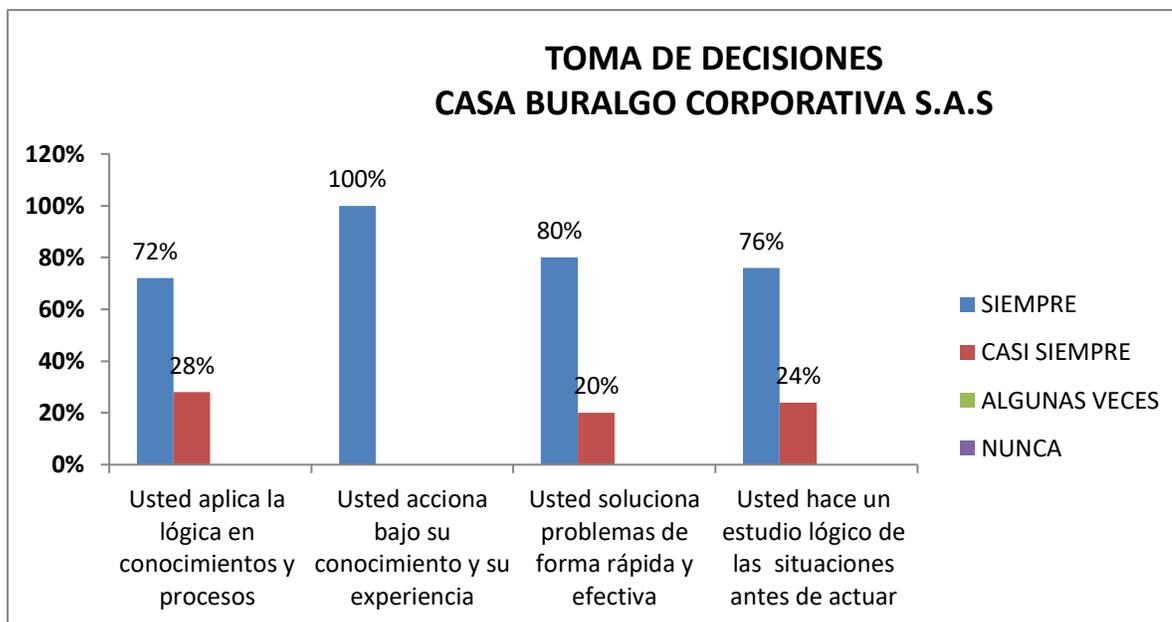


Figura 14. Toma de decisiones, Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

En esa medida, podemos decir que esta empresa cuenta con personal idóneo, centrado y capaz de resolver situaciones que ayuden en el crecimiento competitivo de la empresa.

5.4.7. Evaluación de desempeño, Casa Buralgo Corporativa

Todas las empresas que estén en búsqueda de sostenibilidad y superación deben utilizar la evaluación de desempeño, pues este es un instrumento que permite comprobar el nivel de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de los miembros de una organización; con el fin de medir el rendimiento, la conducta de los colaboradores que la integran y la obtención de resultados integrales.

La evaluación de desempeño pretende evaluar algunos aspectos para tener información básica, más acertada y necesaria para tomar decisiones correctas. Si el desempeño supera las metas establecidas es importante felicitar a los miembros; este también es un sistema de motivación, pero, si contrario a ello no se han cumplido los objetivos, no se deben buscar culpables, pero si detectar los problemas y las necesidades para que sean corregidas.

Es importante mencionar que este proceso no basta con desarrollarlo una vez. Es necesario aplicarlo de forma periódica, ya que las organizaciones están en constante evolución y por tanto también su personal. De esta manera se consigue el compromiso de los trabajadores, mejorar los resultados, aumentar la productividad y la calidad y mejorar las relaciones interpersonales.

En esta investigación se evalúa el nivel de productividad, cumplimiento de logros y los métodos de retroalimentación, considerándolos como temas relevantes dentro del proceso de evaluación de desempeño.

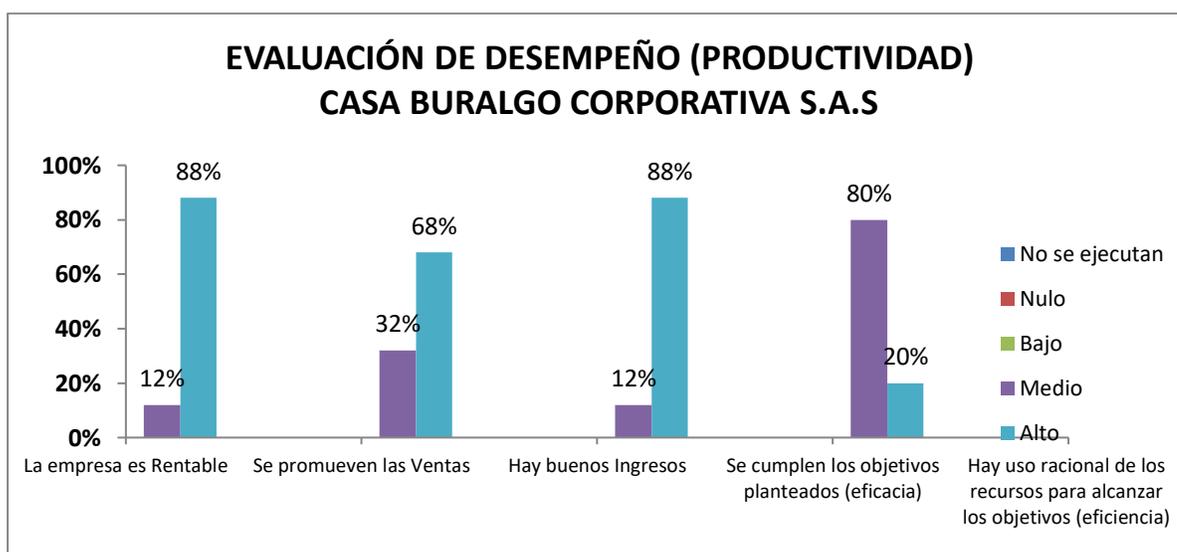


Figura 15. Evaluación de desempeño (productividad), Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

Dentro del tema de productividad profundizamos en la rentabilidad de la empresa para lo cual el 88% del personal de Casa Buralgo Corporativa afirmó que la rentabilidad de la empresa trae beneficios de su operación económica, además que tienen buena solvencia monetaria gracias a sus ingresos y a que se promueven las ventas con sistemas de mercadotecnia. Además, se evaluó la eficacia (cumplimiento de objetivos planteados) y la eficiencia (uso racional de los recursos para alcanzar los objetivos) y para el 80% de la muestra estos aspectos de cumplen en un nivel medio, dato que debe tenerse en cuenta para mejorar.

En cuanto a la evaluación del rendimiento y conducta, el 93% de los colaboradores de Casa Buralgo Corporativa, aseguró que siempre se lleva a cabo este proceso, lo que le permite a la empresa actuar sobre temas como: conocimiento del trabajo que desempeña cada colaborador, calidad del trabajo que realiza, como se relaciona con el resto del personal, estabilidad física y emocional, cumplimiento de metas individuales, manejo adecuado de las herramientas de trabajo y comportamiento con el cliente.

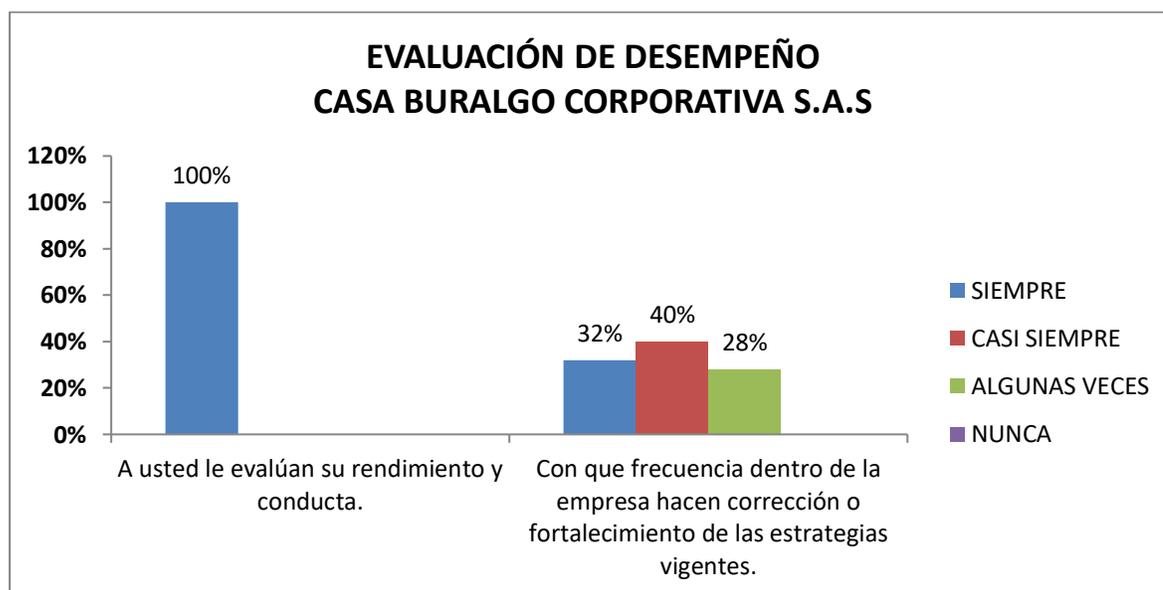


Figura 16. Evaluación de desempeño Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

Uno de los elementos más importantes de la evaluación de desempeño es la frecuencia con la cual se corrigen o fortalecen las estrategias vigentes, para la consecución de objetivos. En Casa Buralgo Corporativa tan solo el 48% de la muestra aseguró que siempre se desarrolla este proceso, mientras que el 52% afirma que se hace irregularmente esta tarea, lo que significa que la empresa se está impidiendo crecer en factores como la productividad, retención del personal calificado, fidelización de los empleados y clientes, aumento de ventas y posición comercial en el mercado y sobre todo que sus colaboradores tengan un camino seguro respecto a las estrategias que toman como guía para cumplir sus metas.

5.4.8. Motivación, Casa Buralgo Corporativa

La motivación laboral es una variable que debe formar parte del diario vivir de los miembros de las empresas, puesto que a la hora de cumplir con un trabajo tiene grandes cambios y también mantiene un ambiente interesante y proactivo; se considera relevante recordar que, si un colaborador está satisfecho con su puesto de trabajo, es más productivo y efectivo en todas las funciones que desempeña. Es importante mencionar que la motivación y el desempeño laboral tienen una relación directa: a mayor motivación mayores resultados en desempeño.

Ampliando lo dicho, uno de los beneficios más importantes de la motivación es el compromiso; cuando los empleados están satisfechos y productivos en el trabajo, se sienten más comprometidos con la empresa. La motivación en las organizaciones no siempre cuenta con altos niveles, pero siempre se puede optar por medidas correctivas y realizar nuevas acciones.

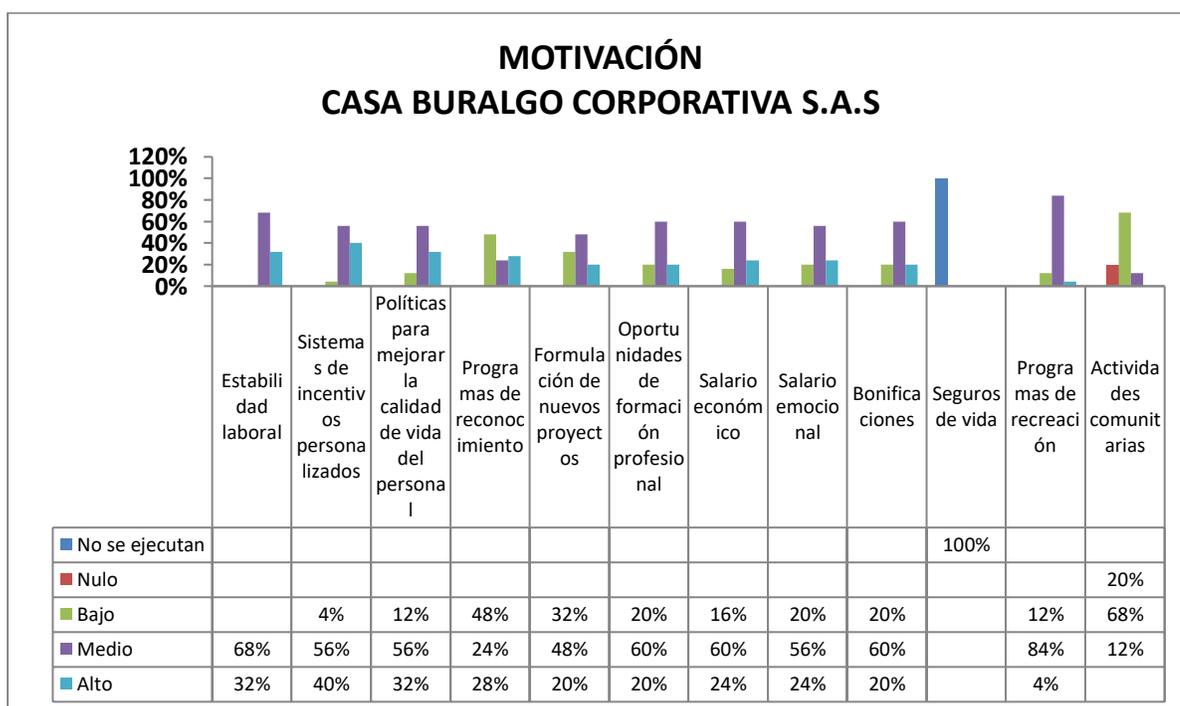


Figura 17. Motivación. Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

Para los colaboradores, la motivación es un elemento importante en el desarrollo de sus tareas, por ello en la investigación se evalúa esta variable como un elemento fundamental de los

procesos de gestión del talento humano. En el caso práctico de Casa Buralgo Corporativa, se alcanzó a determinar que los factores motivacionales que más se aplican en la empresa (ver figura 17), son la estabilidad laboral, sistemas de incentivos personalizados, políticas para mejorar la calidad de vida del personal, bonificaciones y el salario, ya que, se pudo constatar que todos los colaboradores devengan un salario por encima del mínimo legal vigente, lo que produce una alta retención del personal y que ellos se motiven al realizar sus funciones, prueba de ello es que casi la totalidad de los encuestados sostuvieron sentirse satisfechos en su trabajo y comprometidos para el cumplimiento de sus tareas y prestar un excelente servicio al cliente; sin embargo algunos factores de motivación están en un nivel medio de acuerdo a la información que nos proporcionaron los colaboradores en donde aseguran que no se desarrollan en su plenitud, como son: programas de reconocimiento, formulación de nuevos proyectos, oportunidades de formación profesional, salario emocional, seguros de vida, programas de recreación y actividades comunitarias dato que se debe tener en cuenta para aplicar medidas correctivas, puesto que de alguna manera afecta las condiciones del colaborador y estanca sus potenciales creativos e innovadores dentro de la organización.

5.5. Análisis del nivel de creatividad e innovación desarrollado por el personal dentro de su cargo laboral, empresa Casa Buralgo Corporativa

La creatividad según Coyne, W. trata de pensar en ideas nuevas y apropiadas y la innovación, es la aplicación con éxito de las ideas dentro de una organización. Es decir, la creatividad es el concepto y la innovación es el proceso.

La creatividad entonces se refiere a las ideas, al potencial mental que tiene cada colaborador y que no es medible; mientras que, la innovación es hacer las cosas, es el proceso de

plasmar las ideas; sus acciones son cuantificables en la solución de problemas y retorno de inversiones. Por tanto, una idea es innovadora solo si se lanza al mercado y sobrevive en él.

En este aspecto, es importante reconocer que el mercado está liderado por los demandantes, puesto que son ellos quienes exigen nuevos productos o servicios, que se acoplen y cumplan efectivamente con sus necesidades, gustos, tendencias y otros factores. Por lo anterior, las organizaciones cada día están sometidas a la investigación del consumidor, puesto que la competencia cada vez es más dura por la internacionalización de los mercados, normativas gubernamentales que protegen al consumidor, al medio ambiente y nuevas restricciones. Todos estos cambios ofrecen oportunidades que favorecen la aparición de nuevos productos para el éxito empresarial o en caso contrario es una amenaza para todas aquellas empresas que no están dispuestas a innovar; motivo por el cual, mantenerse en el mercado es un reto.

5.5.1. Nuevos productos o servicios, Casa Buralgo Corporativa

Para esta investigación, es significativo conocer si se promueve y desarrolla el lanzamiento de nuevos productos y servicios dentro de las empresas. En Casa Buralgo Corporativa, la mayoría de la muestra encuestada asegura que la empresa casi siempre lanza nuevos productos, puesto que sus proveedores están innovando su mercado con nuevas tendencias en motocicletas, vehículos y accesorios que se ajustan a las exigencias del demandante. En cuanto al lanzamiento de nuevos servicios, la mayoría de la muestra poblacional de Casa Buralgo Corporativa aseguró que no se hacen cambios con frecuencia, que siempre se mantiene la misma tendencia.

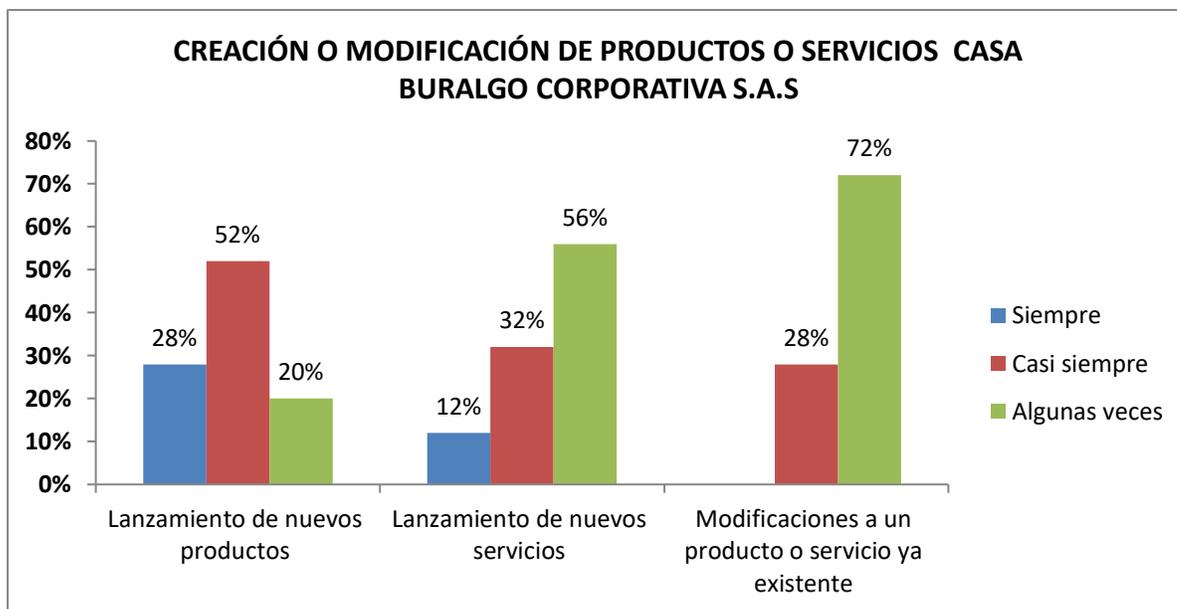


Figura 18. Creación o modificación de productos o servicios, Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

Además de lo expuesto, se hace énfasis en que el potencial creativo no depende únicamente de la empresa, en su mayoría depende de cada miembro de la organización, por lo que es importante reconocer que algunas personas parte de un equipo laboral están en una constante búsqueda de superación. Por ello, se estipuló que es trascendental conocer que tan interesados están los colaboradores de Casa Buralgo Corporativa, en crecer profesionalmente y dar sus aportes a la empresa.



Figura 19. Tiempo dedicado a producción de nuevos productos o servicios. Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

Con relación al desalentador interés de algunos miembros ante la creación de nuevas ideas se podría vislumbrar que no han sido instruidos y no tienen convicción en la creación de proyectos competentes que les permitan crecer y apoyar la labor de la empresa; además, que sus funciones y cumplimiento de tareas no les dan el tiempo para crear, pues de acuerdo con la población encuestada y conforme a la figura 19, la mayoría solo puede dedicar el 20% de su tiempo a la producción de ideas y son muy pocos los que pueden dedicar el 40%. Por otro lado, es crucial destacar la empresa que ha apoyado los proyectos que se le han presentado y que se muestran prometedores en su desarrollo y reingreso de su inversión.

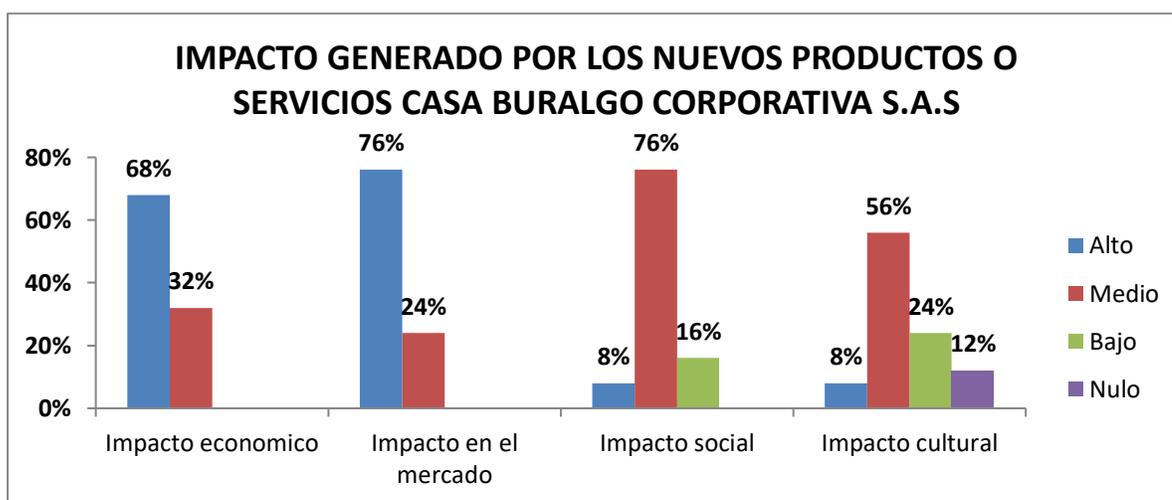


Figura 20. Impacto generado por los nuevos productos o servicios, Casa Buralgo Corporativa.
Fuente: elaboración propia.

Todo nuevo producto o servicio genera impactos en distintos niveles, para Casa Buralgo Corporativa, estos impactos se concentran mayoritariamente en impactos altos en el mercado y económicos; impacto medio para el factor social y cultural, indicando con ello, que los impactos no solo se encuentran al interior de la empresa sino que buscan generar cambios en la calidad de vida de las personas, pues al generarse cambios en el mercado puede hacerse alusión a una mayor demanda lo que se articula con el impacto en lo económico pues el cambio en la demanda puede deberse a una reducción de precios con lo cual se propicia efectos sociales y hasta culturales en los clientes y sus familias.

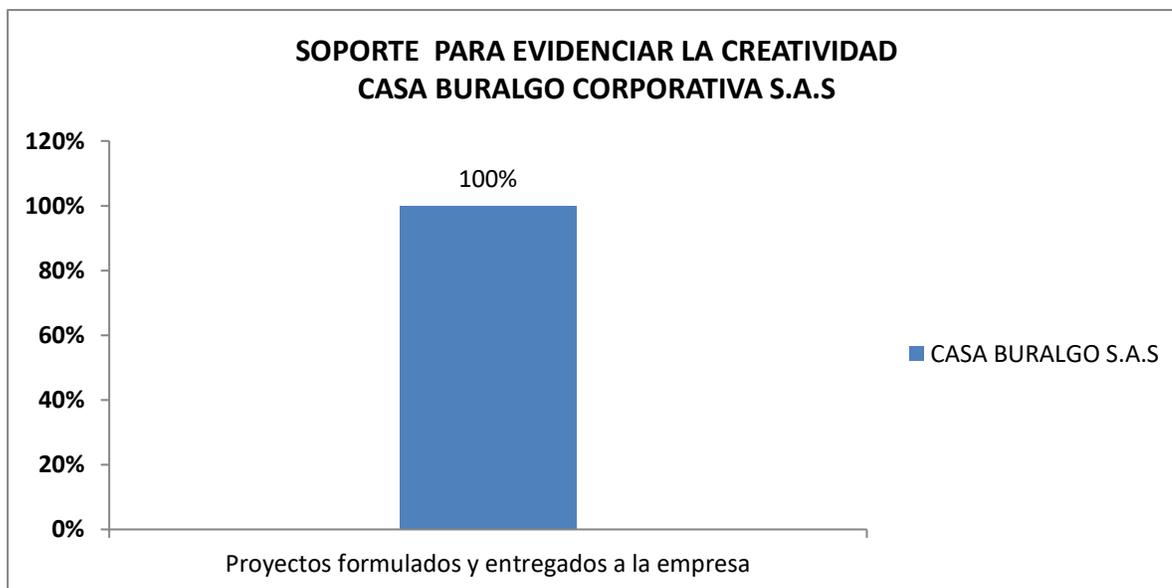


Figura 21. Soporte para evidenciar la creatividad en Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

Por último, dado que en cualquier investigación es esencial conocer la evidencia del tema explorado; en este caso los colaboradores que han formulado proyectos a la empresa tienen sus ideas plasmadas en documentos que se están mejorando para que sean aceptados y los que ya se aceptaron están bajo pruebas piloto o en desarrollo como muestra la figura posterior.

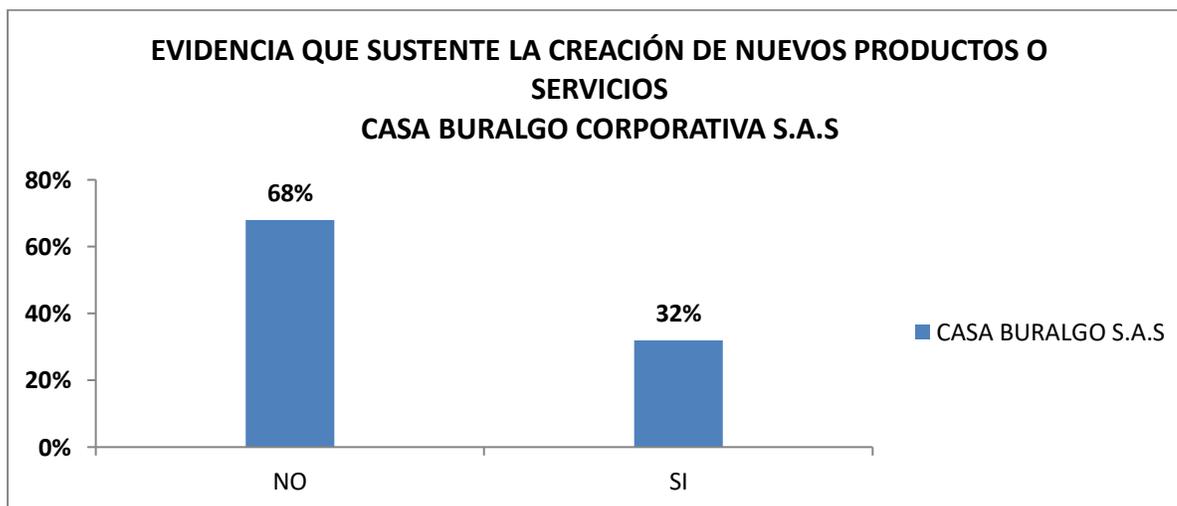


Figura 22. Evidencia sustento de creación de nuevos productos o servicios. Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

5.5.2. Modificación a productos o servicios ya existentes, Casa Buralgo Corporativa

Para que una empresa pueda ofrecer mejores productos y servicios, es necesario que en periodos determinados se hagan procesos de modificación en los que puedan ofrecerse al mercado productos o servicios mejorados y que satisfagan las necesidades de los demandantes.

En el momento en que una empresa realiza esta acción, adquiere numerosas ventajas como son: crecimiento en el sector económico, mayor número de clientes, expansión en el mercado, competitividad, diferenciarse de la competencia, ser más atractivo para los clientes, destacar la marca, mejorar las ventas y tener clientes felices.

Así, cuando una empresa decide modificar sus productos o servicios, debe realizarlo cuando estos estén en la fase de madurez para alargar su vida en el mercado, además, debe procurar que tenga unas características básicas; por ejemplo, que sea distinguido por el consumidor, que le genere ventajas al usuario y que le permita a la empresa ampliar la segmentación de su mercado y recuperar clientes.

Actualmente de acuerdo con la opinión de los miembros encuestados de Casa Buralgo Corporativa, la modificación a productos o servicios ya existentes se hace siempre y casi siempre conforme a la escala de frecuencia que se planteó (ver figura 23). Estas modificaciones se dividen en tres categorías:

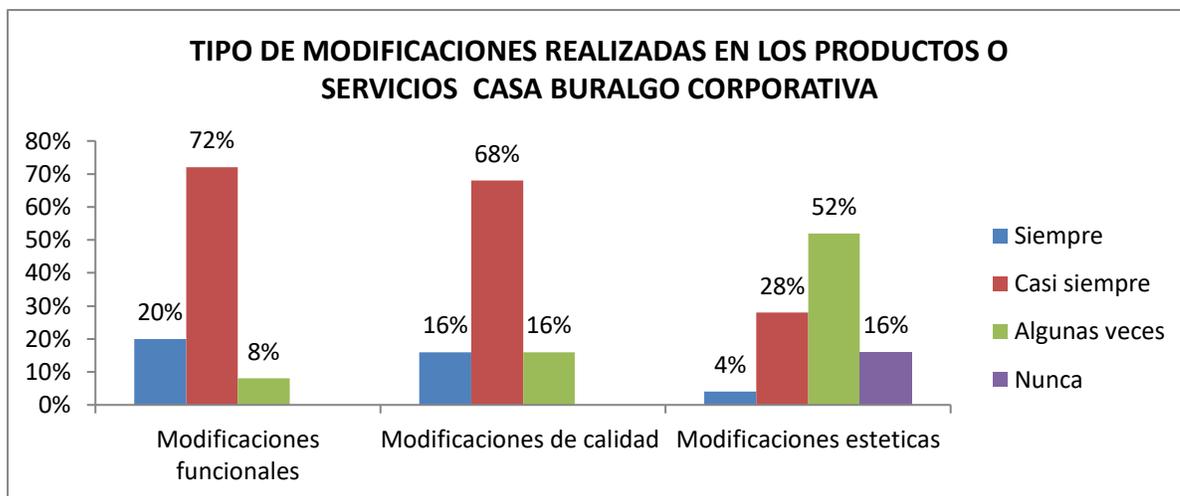


Figura 23. Tipo de modificaciones en productos o servicios. Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

- Primera categoría: modificación de productos o servicios de tipo funcional con el fin de mejorar la comodidad, facilidad de uso y utilidad para diferenciarlos de la competencia. En Casa Buralgo Corporativa, sus miembros manifestaron que casi siempre con un 72% y siempre con un 20% se hacen esta clase de modificaciones en la empresa.

- Segunda categoría: modificaciones para mejorar la calidad. Al respecto la mayoría de los colaboradores de Casa Buralgo Corporativa aseguran que casi siempre se hacen estas modificaciones con el fin de perfeccionar los atributos de lo existente.

- Tercera categoría: modificaciones de estilo en mejoras estéticas para evitar que el producto quede obsoleto. En cuanto a Casa Buralgo Corporativa la opción de sus colaboradores fue dividida, pues la mayoría de la población encuestada opinó que algunas veces se hacen estas modificaciones, el 28% que se hace casi siempre, el 4% que siempre y como dato a tenerse en cuenta el 16% consideró que nunca se aplica esto.

De acuerdo con la opinión de la población encuestada pudo considerarse que en Casa Buralgo Corporativa, las prácticas mencionadas anteriormente no se llevan cabo en su plenitud; por tanto, la organización está perdiendo estrategias que son un factor importante para su avance, además, traen ventajas evidentes como son: eliminar la competencia redefiniendo sus productos,

mayor rentabilidad y ventas, fidelidad de clientes ante la marca y posicionamiento en el mercado de su sector económico. En efecto, esta información debe ser considerada para perfeccionar el plan de acción de la empresa.

5.5.3 Nuevas ideas, Casa Buralgo Corporativa

Las ideas nuevas, generalmente involucran innovación, sea para mejorar o crear algo totalmente nuevo, no siempre se tratan de productos o servicios, dado que pueden ser respecto de la realización de procesos, asignación de tareas, formas de trabajo, entre otros. A los colaboradores de la empresa, se indagó sobre qué tan innovadores o creativos se consideran como primer paso para pasar a comprender la presentación de nuevas ideas en beneficio de la organización. En la figura posterior, se observan los resultados obtenidos a este interrogante.

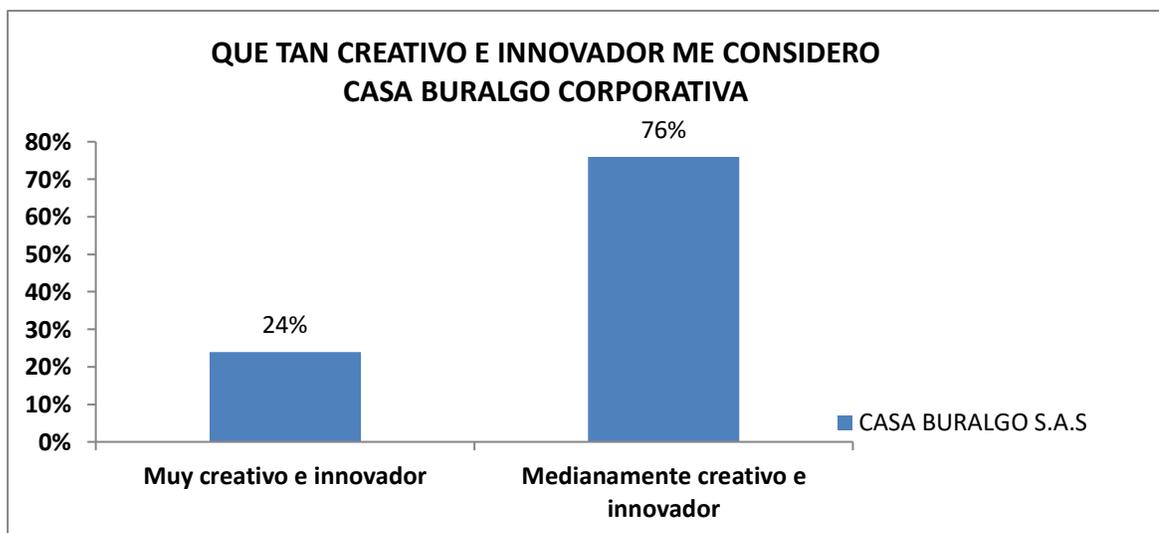


Figura 24. Qué tan creativo e innovador me considero, Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

Encontrando que el 76% de los resultados manifestaron ser medianamente creativos e innovadores, este porcentaje puede estar ocultando razones como el temor a presentar nuevas ideas, la falta de tiempo para dedicar a ello, la falta de profesionalismo para presentación de proyectos u otros aspectos que no son visibles ni pueden medirse objetivamente, por ello, se considera únicamente la calificación media como la posibilidad de presentar ideas de cambio o

mejora. Resultados que se articulan con la siguiente información recolectada, sobre la innovación del trabajador y la posibilidad de desarrollo de este potencial que presenta la empresa.

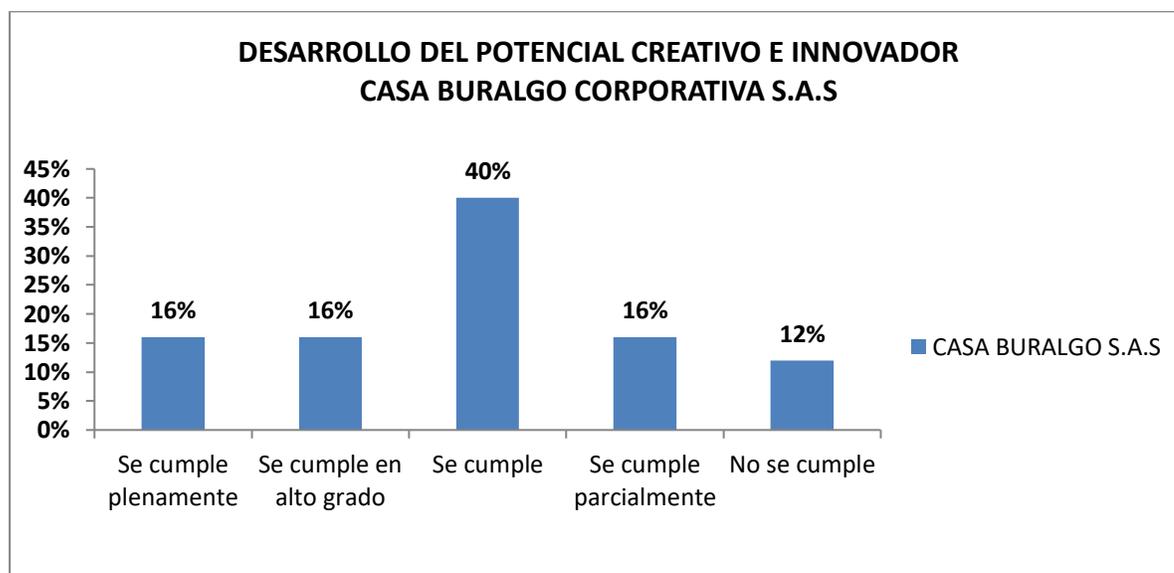


Figura 25. Desarrollo del potencial creativo e innovador, Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

En Casa Buralgo Corporativa, el desarrollo del potencial de los colaboradores en innovación se cumple en un 40%, siendo este el porcentaje superior encontrado sobre los demás indicadores, significando con ello, que de acuerdo a la percepción de los encuestados, hace falta que la empresa apoye el avance de la innovación y la creatividad cuyo potencial proviene del talento humano que forma parte integral de la empresa y que por lo tanto, conoce los objetivos misionales de la misma y además es el puente que une al cliente externo con Casa Buralgo Corporativa, es quien puede materializar las ideas creativas e innovadoras que faciliten o mejoren los procesos en la venta de productos y prestación de servicios de la empresa.

Tabla 14. Cantidad de ideas creativas e innovadoras presentadas Casa Buralgo Corporativa

CANTIDAD DE IDEAS CREATIVAS E INNOVADORAS PRESENTADAS CASA BURALGO CORPORATIVA S.A.S			
Cantidad de ideas creativas e innovadoras	Cantidad de encuestados	Porcentaje de encuestados	
0	17	68%	
2	1	4%	
3	1	4%	
4	4	16%	
5	1	4%	
15	1	4%	
Total general	25	100%	

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla 23, de los 25 encuestados en Casa Buralgo Corporativa, el 68% de ellos no ha presentado ideas creativas o innovadoras a sus líderes, el 32% lo han hecho con ideas ente las 2 a las 15 como máximo, estas ideas se sostienen en que buscan mejoras en la actuación de la empresa Casa Buralgo Corporativa para dar cumplimiento a su objeto misional empresarial.

Tabla 15. Cantidad de ideas evaluadas, ideas rechazadas o ideas aceptadas Casa Buralgo Corporativa

CANTIDAD DE IDEAS EVALUADAS, IDEAS RECHAZADAS O IDEAS ACEPTADAS CASA BURALGO CORPORATIVA S.A.S			
Numero de ideas	Ideas evaluadas	Ideas rechazadas	Ideas aceptadas
0	68%	68%	72%
1		4%	24%
2	4%		
3	4%	20%	
4	16%	8%	
5	4%		
10			
11			4%
15	4%		
Total general	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior, y como indica la tabla 24, se logró comprobar que la mayoría de sus miembros nunca han presentado un proyecto ante sus líderes dato que debe tenerse en cuenta para crear estrategias que activen el interés de sus miembros; no obstante, la empresa cuenta con personal que tiene aptitudes de progreso particular y general, de esa manera el 38% de la muestra han presentado algunas propuestas que consideran factibles para la organización. La totalidad de las propuestas han sido evaluadas. En efecto, la empresa se encarga de revisar la calidad y posibilidad de los proyectos, de ese discernimiento, el 32% de esas ideas han sido rechazadas porque requieren perfeccionarlas o que su planteamiento se ajuste a los objetivos de la empresa. Aun así, el 28% de los proyectos han sido aceptados para su materialización y desarrollo en la empresa; por consiguiente, han traído a la empresa altos niveles en impacto económico, impactos en el mercado y en algunos casos impacto social y cultural.

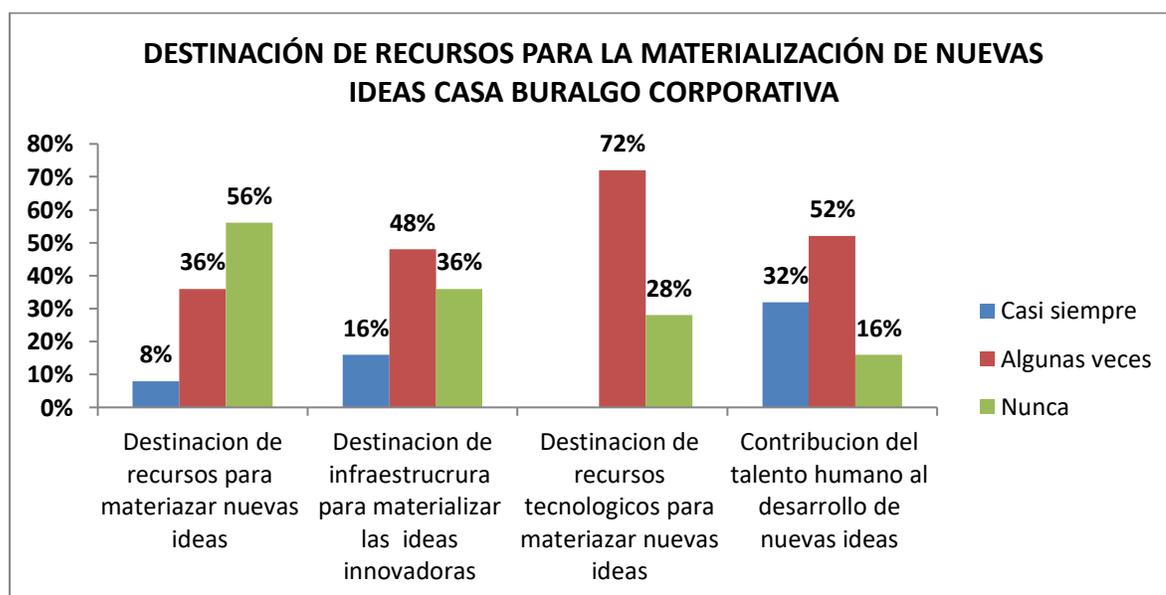


Figura 26. Destinación de recursos para materialización de nuevas ideas, Casa Buralgo Corporativa.
Fuente: elaboración propia.

Otro aspecto importante en las nuevas ideas es el contar con los recursos necesarios para que la idea pase a ser algo material, y no se quede solo en una propuesta o deseo. Ante esta destinación de recursos, para tres de los cuatro tipos de recursos contemplados: económicos,

físicos, tecnológicos y humanos. Los tres últimos algunas veces se destinan a nuevas ideas según la percepción de los integrantes del equipo de trabajadores de Casa Buralgo Corporativa, y que nunca se destinan recursos económicos según el 56%, para la materialización de nuevas ideas. Esto es un factor limitante para que las ideas creativas e innovadoras propuestas a la empresa, se vean materializadas y puestas en marcha.

Además, otra categoría importante para las nuevas ideas son los espacios destinados a discusión de la pertinencia o no de estas ideas innovadoras, por lo que se contemplaron como factores de medición en la categoría de nuevas ideas. Entre los espacios que pueden emplearse para estos debates se encuentran las mesas técnicas, y la participación en reuniones y espacios propios de discusión, al respecto de esto, la siguiente figura presenta los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta correspondiente al personal de Casa Buralgo Corporativa.

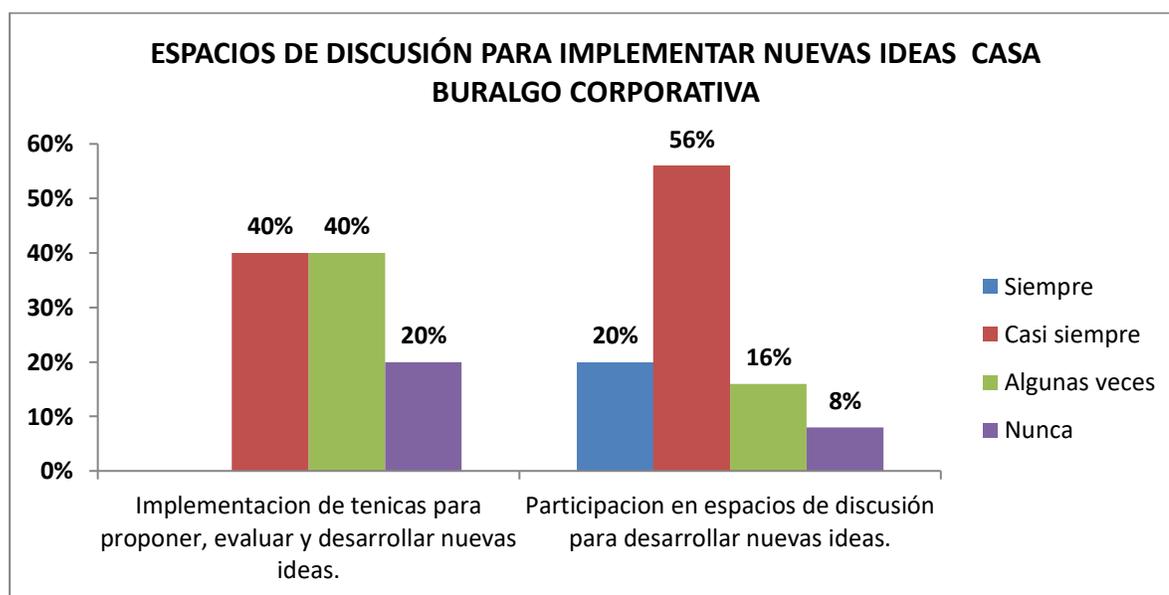


Figura 27. Espacios de discusión para nuevas ideas. Casa Buralgo Corporativa.
Fuente: elaboración propia.

Para el 56% de la población representativa de toda la población integrante de Casa Buralgo Corporativa, casi siempre participan en espacios de discusión para el desarrollo de nuevas ideas, y en un 40% comparten las opiniones siempre y casi siempre, para la

implementación de técnicas para la propuesta, evaluación y desarrollo de ideas nuevas, de acuerdo con los resultados obtenidos.

5.5.4. Mejoramiento de procesos, Casa Buralgo Corporativa

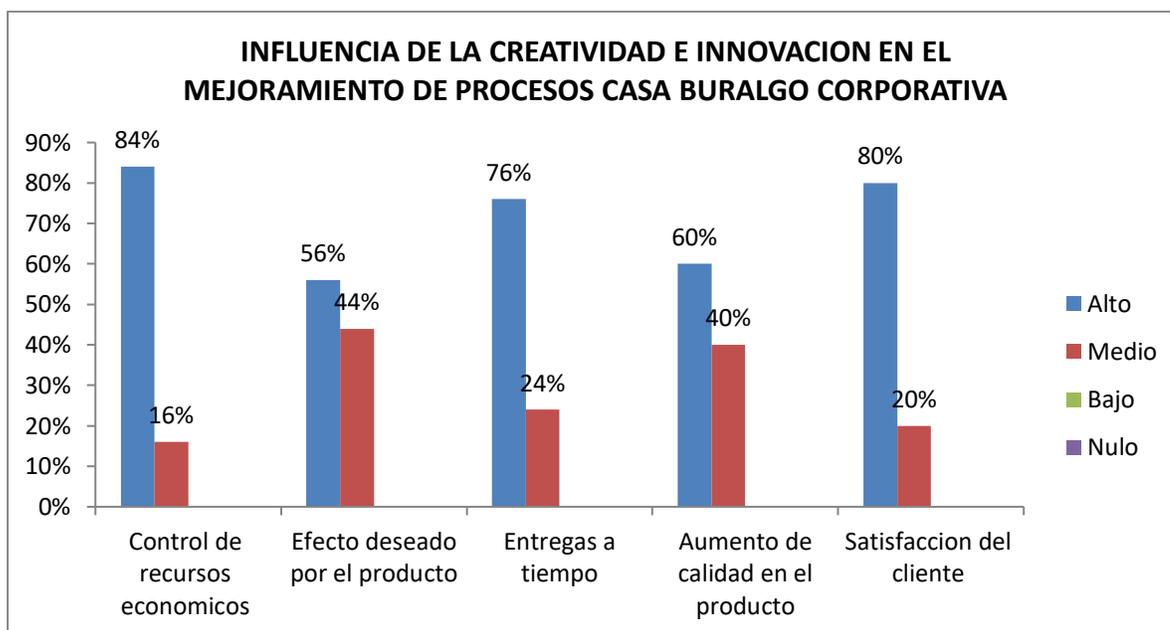


Figura 28. Mejoramiento de procesos, Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

El mejoramiento de procesos, es otra categoría en consideración en función de la creatividad e innovación, ante lo cual, los resultados encontrados manifiestan que en Casa Buralgo Corporativa, la influencia de la capacidad creativa e innovadora de los integrantes de la empresa, se alta tanto para el control delos recursos económicos, para encontrar el efecto deseado en el producto, la realización de entregas de productos en el tiempo estimado, posibilitan el incremento de la calidad del producto mejorado, y con ello garantizar la satisfacción y lealtad del cliente.

Los encuestados entonces, afirman que el mejorar los procesos asegura el óptimo desarrollo de la empresa en todas sus áreas funcionales, siempre con un enfoque a la satisfacción del cliente externo que es quien posibilita la obtención de ingresos monetarios a la empresa,

además de que ello implica la necesidad constante de incorporar acciones creativas e innovadoras.

5.5.5. Servicio al cliente, Casa Buralgo Corporativa

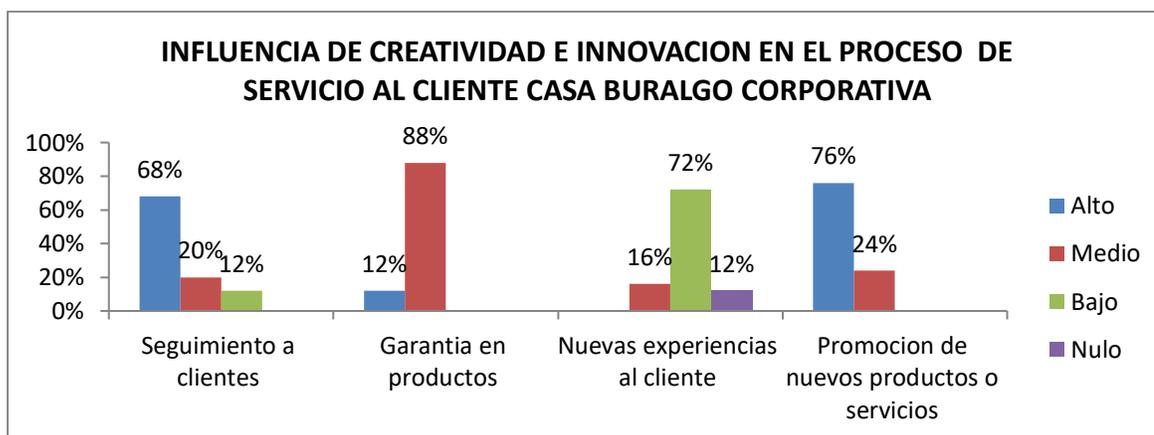


Figura 29. Proceso de servicio al cliente. Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

Como se ha mencionado, Casa Buralgo Corporativa es una empresa comercializadora, donde la satisfacción del cliente externo asegura su continuidad en el mercado. Para la población que participó de la encuesta realizada, la influencia de la creatividad e innovación es alta para el seguimiento a clientes según el 68% de los encuestados, y para el 76% es alta en la promoción de nuevos productos o servicios; mientras que en un nivel medio de influencia de la creatividad e innovación según la opinión considerada por el 88% de los encuestados, lo es la garantía en los productos; pero, llama la atención que la influencia es baja para el 72% de los encuestados respecto de las nuevas experiencias al cliente, esto por cuanto se enfocan en los productos ofrecidos a los clientes, más que en los servicios que se involucran para esta actividad comercial.

5.5.6. Solución de problemas, Casa Buralgo Corporativa

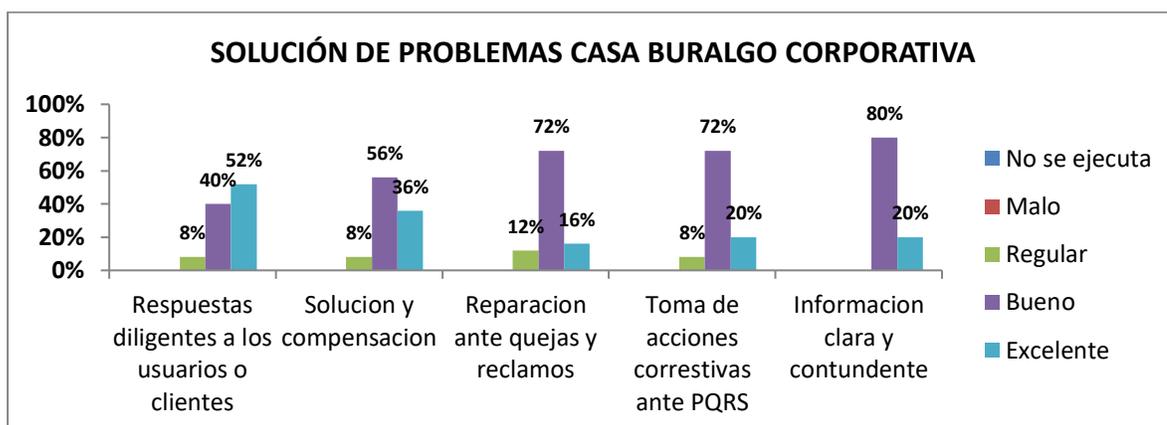


Figura 30. Solución de problemas. Casa Buralgo Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

La sexta categoría que fue evaluada hace alusión a la solución de problemas en Casa Buralgo Corporativa, tomando cinco indicadores de los cuales, la información clara y contundente concentra el 80% de concordancia entre los encuestados, con una calificación bueno; es decir, en esta empresa la solución de problemas se realiza en mayor proporción desde la presentación de datos claros y concluyentes.

Así mismo, las respuestas diligentes a clientes, la solución y compensación, la reparación ante quejas y reclamos y la toma de acciones correctivas presentan un porcentaje superior para una calificación buena, dejando así un margen de respuestas bajo para la valoración de regular para la solución de problemas.

Lo anterior, permite concluir que la solución de problemas, a pesar de que no se desarrolla de manera excelente, presenta consenso de realizar distintas opciones de resolución que no generan mayores inconvenientes a Casa Buralgo Corporativa y a su quehacer empresarial.

5.6 Correlación de variables de gestión humana con creatividad e innovación, empresa Casa Buralgo Corporativa

La correlación entre variables cualitativas como es el caso de la gestión de talento humano y la creatividad e innovación, advierten una relación no causal entre ellas, puesto que las dos se presentan transversalmente en las empresas objeto de este estudio: Casa Buralgo Corporativa y Supermotos de Nariño.

Así, el análisis correspondiente, se realizó para demostrar el porcentaje de contribución que las medidas adoptadas por cada empresa en cuestión de gestión de talento humano contribuyen al desarrollo de la creatividad y de la innovación.

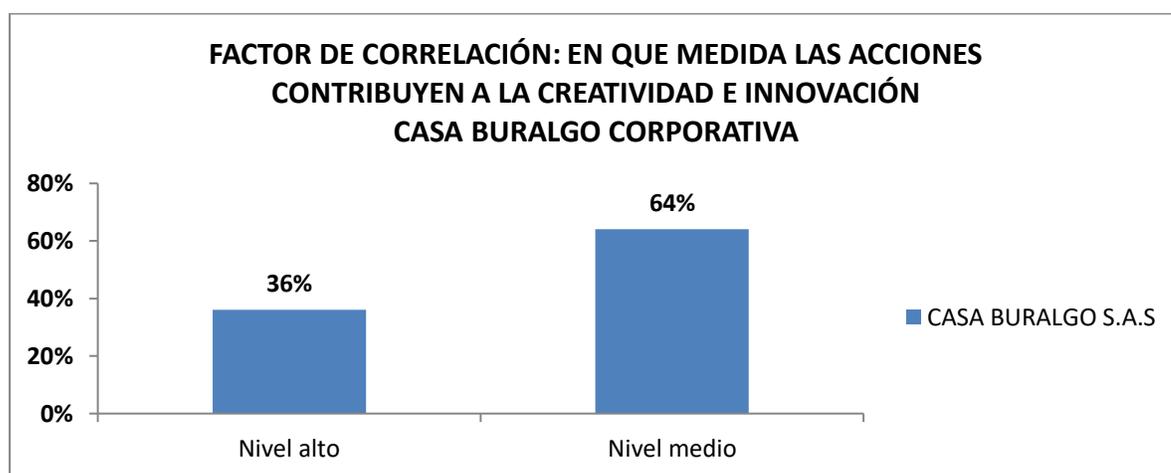


Figura 31. Factor de correlación. En qué medida las acciones contribuyen a la creatividad e innovación.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información contenida en la figura, un porcentaje de 64% de respuestas para un nivel de contribución de las acciones de gestión humana sobre la creatividad e innovación, según la percepción de los encuestados, si existe relación entre las variables objeto de análisis, pero, este se presenta en un nivel medio. Este resultado puede ser mejorado si se trabaja sobre él, o declinar si no se realiza acciones que favorezcan la creatividad e innovación en Casa Buralgo Corporativa.

Esta empresa, de acuerdo con los resultados anteriormente evidenciados, cuenta con los espacios para proposición de ideas de nuevos productos, servicios o procesos o de mejora de los mismos, pero para que la relación entre estas condiciones y el potencial creativo e innovador deben también considerar la búsqueda de crear una conciencia de esta habilidad entre los miembros de su capital humano, pues es de ellos, de quienes se espera se presenten iniciativas que permitan mejorar mediante la innovación y la creatividad, el quehacer de Casa Buralgo Corporativa.

5.6.1. Conclusiones

En la empresa Casa Buralgo Corporativa, al realizar un proceso de análisis con base en resultados de la aplicación del instrumento de toma de información primaria tipo encuesta y que se realizó a los 25 colaboradores de la empresa, se concluye que:

- Para el caso específico de la variable: gestión del talento humano en las empresas, enfocado a la creatividad e innovación, para la categoría: procesos o prácticas de talento humano, en esta empresa se presenta dificultad o limitación en los procesos de capacitación y desarrollo, puesto que los encuestados manifiestan que se presentan falencias de capacitación cuando se realiza ingreso de personal nuevo y cuyo proceso de selección está a cargo de un tercero o mediante Outsourcing; igual ocurre con la promoción de ascensos laborales, donde según los resultados, este proceso no es realizado con frecuencia y se realiza en ocasiones sin tener en cuenta el proceso respectivo. Caso contrario ocurre con los demás procesos pues, se destaca la existencia de bienestar laboral, la preocupación por generar cultura empresarial y en ocasiones la flexibilidad.

- Así mismo, se deduce que, en cuanto al liderazgo o dirección, claramente este es de tipo autócrata, definido en especial por la centralización, pero, con algunos rasgos mínimos de

democracia, bajo los cuales los colaboradores de la empresa asumen una actitud pasiva mayoritariamente, y con un calificativo de mediano grado de creatividad.

- Respecto de la tercer categoría o el trabajo en equipo, se concluye que en Casa Buralgo Corporativa, se definen muy bien las responsabilidades y tareas de cada miembro de la organización, se trabaja con eficiencia lo que ayuda al fortalecimiento de la creatividad e innovación, pues, la comunicación entre colaboradores es asertiva, se gestiona bien el tiempo de trabajo, se presentan en gran porcentaje principios en el desarrollo de las actividades laborales enfocadas hacia los objetivos misionales de la empresa.

- Frente al manejo de conflictos, se resalta que esta categoría gestiona de manera efectiva su talento humano, pues según los resultados hay buen ambiente laboral, adaptación al cambio, manejo de objeciones, resiliencia y asertividad, por lo que no se considera como una categoría que esté limitando la creatividad e innovación en Casa Buralgo Corporativa.

- La quinta categoría analizada es empoderamiento, sobre la cual los resultados permiten concluir que el capital humano de la empresa es participativo, comprometido, tiene dominio sobre sí mismo, y hace uso adecuado de los recursos que la empresa pone a su disposición.

- En cuanto a la toma de decisiones, en Casa Buralgo Corporativa, existe personal idóneo, con la capacidad de resolución de situaciones que ayuden en el crecimiento empresarial, pero no debe olvidarse que se presenta una jerarquía organizacional que limita la responsabilidad respecto de la toma de decisiones dado su estilo de dirección.

- Se concluye además que, la categoría evaluación de desempeño presenta falencias al no realizarse estrictamente cada cierta periodicidad, con lo cual se descuida el control del rendimiento y conducta del colaborador, y la corrección a tiempo de estas, se requiere fortalecer este aspecto.

- Otra categoría analizada es la de motivación, sobre la que se pudo evidenciar que, en cuanto a las condiciones de trabajo, hace falta enfatizar en políticas que permitan mejorar la calidad de vida del personal, así como en la realización personal, realizar programas de reconocimiento al esfuerzo o resultados obtenidos por los empleados.

Frente al segundo objetivo específico concentrado en la identificación del nivel de creatividad e innovación que actualmente ha desarrollado el personal dentro de su cargo laboral, se concluye de sus seis categorías:

- Que para la categoría de nuevos productos o servicios, es limitado el tiempo que los colaboradores pueden dedicar a este propósito, el resultado con mayor número de encuestados determinó que solo es el 20% inferior, siendo un limitante al desarrollo del potencial creativo del equipo de trabajo de Casa Buralgo Corporativa, además de que no se encuentra evidencia de la creación de nuevos productos o que la empresa no lleva registro de ello, más que la propia formulación del proyecto creativo, donde los colaboradores sostienen que en oportunidades no pueden realizar su propia formulación de proyecto, por cuanto se les dificulta plasmar una idea en un proyecto y deciden renunciar a este proceso.

- Se concluye frente a la modificación de productos ya existentes que, con poca frecuencia se presentan modificaciones estéticas a los productos, siendo esta una estrategia que permite atraer nuevos clientes con bajo uso de recursos, por lo cual se considera relevante detallarlo.

- Otra conclusión de la investigación se refiere a la categoría de nuevas ideas; los colaboradores de Casa Buralgo Corporativa se consideraron medianamente innovadores, y por ello, el 68% de ellos no ha presentado ninguna idea creativa o innovadora a la empresa, al momento de la encuesta, del 32% que ha sido participe con ideas nuevas, el 28% ya cuenta con aceptación, dejando así en evidencia que la empresa puede apoyar las iniciativas provenientes del equipo de trabajadores; en esta misma categoría cabe destacar que hace falta una mayor

destinación de recursos para la materialización de las ideas creativas e innovadoras, al respecto, el recurso más destacado es la disponibilidad de espacios o infraestructura para llevarse a cabo las reuniones de socialización de propuestas.

- Frente al mejoramiento de procesos se concluye que, no se presenta dificultad en la eficiencia, eficacia, cumplimiento, calidad, satisfacción de clientes externos, igual sucede con las categorías de servicio al cliente y de solución de problemas.

5.6.2. Recomendaciones

Se recomienda a la dirección de Casa Buralgo Corporativa, brindar mayores espacios de escucha asertiva para que los colaboradores sientan motivación de presentar propuestas creativas e innovadoras que permitan el fortalecimiento del objeto misional de la empresa.

Se sugiere, además, trabajar en la comunicación de doble vía entre colaboradores y directivos, es decir, entre el cliente interno de Casa Buralgo Corporativa, para así conocer desde distintos perfiles laborales o cargos empelados, las necesidades y posibles soluciones, provenientes desde quienes están directamente relacionados con cada una de las áreas de trabajo de la empresa.

Se aconseja también, fortalecer el desarrollo de habilidades blandas entre el equipo de trabajo como estrategia que posibilite la potencialización de creatividad e innovación.

Se recomienda atender al siguiente plan de mejoramiento, donde se concentran recomendaciones específicas a la empresa y que le permitirán superar dificultades encontradas en el transcurso del proceso investigativo.

5.7 Plan de Acción Casa Buralgo Corporativa

MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ENFOCADO A LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SAN JUAN DE PASTO: CASO CASA BURALGO CORPORATIVA S.A.S

La gestión del talento humano es el proceso que posibilita su adecuada administración, involucrando en ella, la formación, evaluación y remuneración de los integrantes de una organización. Se brinda en esta gestión, atención especial al fortalecimiento de la fuerza de trabajo, a partir de la potencialización de las aptitudes de cada individuo haciendo alusión en este respecto, a la creatividad e innovación con las cuales se producen beneficios productivos a los clientes internos y externos de las organizaciones.

Los hallazgos encontrados durante el proceso de investigación realizada en la empresa Casa Buralgo Corporativa sobre la gestión de talento humano enfocado a la creatividad e innovación determinó que algunas categorías de las variables consideradas poseen deficiencias en procesos de administración del talento humano que están limitando el desarrollo de la capacidad creativa e innovadora de su personal. Así, algunos indicadores de gestión requieren mejoras con el propósito de que las entidades enfoquen la gestión de su talento humano hacia la creatividad e innovación, y generen entonces, plus en productividad y en competitividad.

Este plan de acción propone un qué, cómo y quiénes; necesarios para que se puedan ejecutar acciones encaminadas a reducir esta problemática y que puede ser implementado en cualquiera de las empresas consideradas por la investigación preliminar, puesto que comparten características como la actividad económica que desarrollan, su estructura organizativa, su tamaño y la procedencia de su capital.

El objetivo principal consiste en la propuesta de un plan de acción para el fortalecimiento de la gestión del talento humano enfocada a la creatividad e innovación, para las empresas Casa

Buralgo Corporativa y Supermotos de Nariño; para el cual deben desarrollarse una serie de pasos, entre los que se resalta la definición de actividades específicas que permitan el fortalecimiento de la gestión del talento humano enfocada a la creatividad e innovación, para la empresa Casa Buralgo Corporativa, la definición de los responsables de la adopción y ejecución de las actividades propuestas, establecimiento de responsables que permitan los avances en la implementación del plan de acción y la fijación de una periodicidad de ocurrencia de estas actividades para la ejecución a corto plazo.

Por lo anterior, cada objetivo específico contempla un componente que después de la investigación realizada, unifican la gestión del talento humano con la creatividad e innovación, entendidos como la unidad base para que las empresas implementen mejoras en los aspectos con falencias y canalizar de esta manera, las capacidades humanas relacionadas con la innovación y la creatividad; pero, en beneficio de la empresa.

5.7.1. Objetivo general

Proponer un plan de acción para el fortalecimiento de la gestión del talento humano enfocada a la creatividad e innovación, para la empresa Casa Buralgo Corporativa S.A.S.

5.7.2. Objetivos específicos

- Orientar el direccionamiento estratégico hacia la creatividad e innovación interna.
- Identificar procesos adecuados de ingreso, retención y capacitación constante para la cualificación del personal.
- Desarrollar las habilidades creativas del personal.
- Crear un buen clima laboral, que faculte las capacidades creativas e innovadoras.

5.7.3. Matriz de plan de acción

Tabla 16. Matriz de plan de acción.

PLAN DE ACCIÓN				
Objetivo general: Propuesta de plan de acción para el fortalecimiento de la gestión del talento humano enfocada a la creatividad e innovación, para la empresa Casa Buralgo Corporativa.				
QUÉ	CÓMO	QUIÉN	CUÁNDO	PRESUPUESTO
Objetivo específico	Actividades	Responsable	periodicidad	Valor
Orientar el liderazgo o dirección hacia la creatividad e innovación	Programar espacios de capacitación en habilidades blandas.	Gerencia	Trimestral	\$0
	Desarrollo de conferencias sobre habilidades blandas.	Administración, jefe de área	Trimestral	\$400.000
	Promocionar programas de bienestar social.	Gerencia	anual	\$0
	Realizar programas de bienestar en el trabajo como estrategia de gestión y reconocimiento a la labor del personal.	Administración, jefe de área	Mensual	\$2'000.000
	Promover la escucha activa y la comunicación asertiva.	Administración, jefe de área	Diario	\$0
Identificar procesos adecuados de ingreso, retención y capacitación constante para la cualificación del personal	Realizar convocatorias internas para la promoción de cargos.	Administración y jefe de talento humano	Cuando se requiera nuevo personal en distintas áreas	\$0
	Contratar servicios de Outsourcing externo para realizar procesos de selección de personal basados en competencias requeridas.	Gerencia y administración	Cuando se requiera nuevo personal en distintas áreas	\$1'300.000
	Realizar periodo de prueba a personal seleccionado para evidenciar aptitudes y cualificación.	Administración, jefe de personal	Cuando se requiera	\$0
	Elaborar y desarrollar programas de capacitación con periodicidad establecida sobre manuales de funciones y normatividad, con la participación de personal.	Administración	Trimestral	\$200.000
Desarrollar las habilidades	Formular y ejecutar capacitaciones para mejor prestación de servicio al cliente.	Administración, jefe de personal	Trimestral	\$250.000

creativas del personal	Promover convenios con sector académico como oportunidad de construcción colectiva de talento humano.	Administración y jefe de personal	Semestral	\$0
	Efectuar jornadas de discusión desde diferentes puntos de vista que permitan una construcción transversal de ideas, el desarrollo de habilidades y competencias para la integralidad de los procesos de innovación.	Administración, jefe de talento humano y jefe de personal	Trimestral	\$250.000
	Formular programas de acciones conjuntas que promuevan el trabajo en equipo.	Administración y jefe de personal	Mensual	\$0
	Promover el empoderamiento a partir de la designación de algunas tareas de liderazgo en las áreas de la empresa.	Gerencia, administración	Mensual	\$0
	Facilitar espacios de discusión donde se propongan nuevas ideas y sean consideradas a ser evaluadas.	Administrador, área de talento humano y jefe de personal	Mensual	\$0
	Realizar seguimiento documental a las propuestas realizadas por el personal hasta su materialización o rechazo.	Administrador, área de talento humano y jefe de personal	Mensual	\$0
	Proponer reconocimientos periódicos a personal destacado por aptitudes en beneficio de la productividad y competitividad de la empresa.	Administrador, área de talento humano y jefe de personal	Mensual	\$200.000
Crear un buen clima laboral, que faculte las capacidades creativas e innovadoras.	Ejecutar evaluación periódica de desempeño.	Gerencia, jefe de talento humano, administración y jefe de personal	Trimestral	\$0
	Efectuar actualizaciones constantes al recurso tecnológico de la compañía.	Gerencia, administración, jefe de personal y jefe de talento humano	Anual	\$2'000.000
	Socializar la realidad financiera de la empresa con todo el personal interno.	Gerencia y administración	Según criterio de la organización	\$0
	Permitir la generación de ideas y facilitar la interacción del personal creando espacios de comunicación entre el equipo de trabajo.	Administrador, jefe de talento humano y jefe de personal	Mensual	\$0
Total:				\$6'600.000

Fuente: elaboración propia.

5.8 Gestión del Talento Humano en la empresa Supermotos de Nariño, enfocado a la creatividad e innovación

El segundo caso estudiado, es el de la empresa Supermotos de Nariño, empresa que cuenta con reconocimiento comercial en el departamento de Nariño por su trayectoria en la actividad comercial automotriz; a continuación, se presenta el respectivo análisis que surgió a partir de la aplicación de encuestas al personal que realiza su ejercicio laboral dentro de esta empresa; resultados que se dividen en tres subtítulos distintos que permitieron conocer y comprender la gestión del talento humano enfocado a la creatividad e innovación en esta empresa.

5.8.1. Procesos o prácticas del talento humano, Supermotos de Nariño

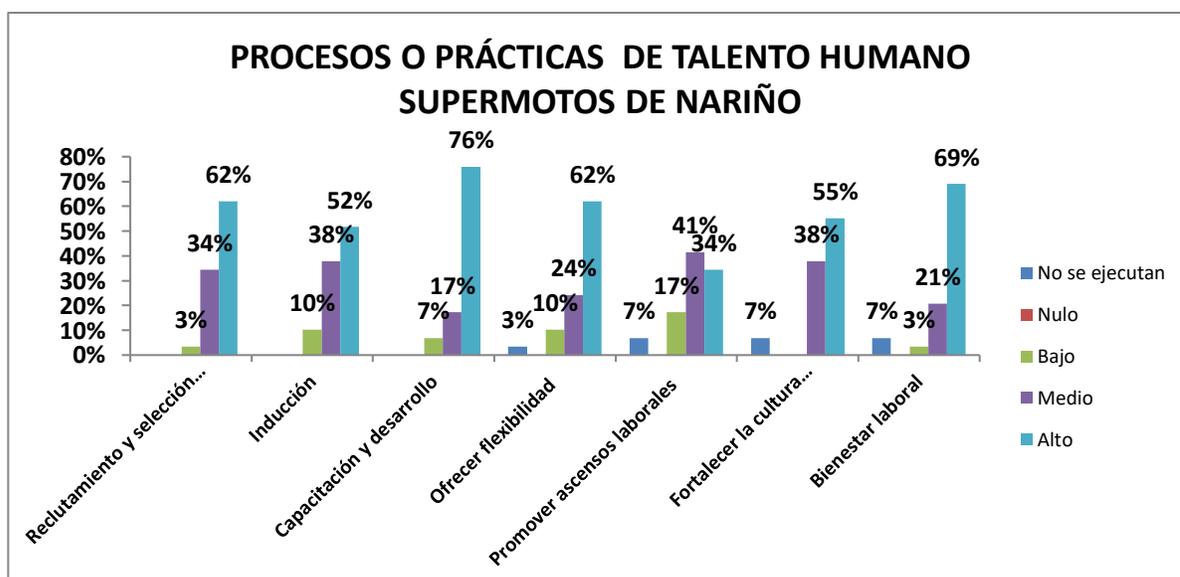


Figura 32. Procesos o prácticas de talento humano, Supermotos de Nariño

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los procesos o prácticas del talento humano en la empresa Supermotos de Nariño, en esta investigación se incluyeron aspectos concernientes a reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación y desarrollo, flexibilidad para el personal como horarios, salidas de emergencia o situaciones urgentes, ascensos laborales, cultura empresarial y bienestar

laboral; esto con el propósito de conocer cómo se desarrollan dentro de la empresa en mención, encontrando los resultados que se contienen en la figura expuesta con antelación.

En la empresa Supermotos de Nariño se encuentra que, de los siete aspectos evaluados, la capacitación y desarrollo el aspecto que, según los encuestados, se realiza con alta medida, puesto que así lo afirmó el 76% de la muestra participante; de los resultados contenidos en la figura 32, cabe además resaltar que, en todo caso, se presentan inconformismos de los colaboradores en cuanto a la ejecución de prácticas de talento humano; esto considerando que en cada uno de los siete aspectos de análisis, se evidencian porcentajes entre el 3% y el 24%, que permiten aseverar que desde el reclutamiento del personal, la inducción, la capacitación, la flexibilidad, la promoción, la cultura empresarial y el bienestar laboral; estos se realizan medianamente, es decir, en ocasiones no se ejecutan los procesos siguiendo un paso a paso como se requiere para estas prácticas tan importantes en el establecimiento de grupos de trabajo eficientes.

En cuanto a la flexibilidad, la promoción, la cultura empresarial y el bienestar laboral, estos aspectos son considerados por el 7% de los participantes de la encuesta como no ejecutados, haciendo visible que en Supermotos de Nariño, hace falta reconocer el esfuerzo del colaborador, demostrándose en flexibilidad para el mismo, en la promoción de ascensos según desempeños, en el fortalecimiento de una cultura empresarial donde se enfatice en el sentido de pertenencia con la entidad y en bienestar laboral tan necesario para que exista satisfacción laboral y con ello, no se presenten casos de rotación constante de personal, que encierra costos y gastos por improductividad, mientras se realizan repetidamente procesos de reclutamiento, selección, y capacitación inicial con personal cada vez distinto.

Los resultados anteriormente descritos, permiten además, determinar que dado que en Supermotos de Nariño, no se cuenta con un área definida de talento humano, estas prácticas y su ejecución se realizan desde el área administrativa y es el líder administrativo quien debe hacerse

cargo de la ejecución de los procesos, en especial cuando ya se ha realizado el reclutamiento del personal según el perfil requerido; siendo estas actividades no propias del líder administrativo y por tanto, afectan el desarrollo de sus funciones normales, pues requieren de este profesional, inversión de tiempo laboral para su ejecución, limitando así el tiempo para cumplir con las responsabilidades para las cuales fue contratado en el rol de líder administrativo.

5.8.2. Liderazgo o dirección, Supermotos de Nariño

Para tratar lo referente a Liderazgo o dirección en Supermotos de Nariño, como aspecto principal, debe considerarse el estilo de dirección que presenta esta empresa, para lo cual, en la encuesta realizada se indagó sobre ello, encontrando los resultados que se presentan gráficamente a continuación.

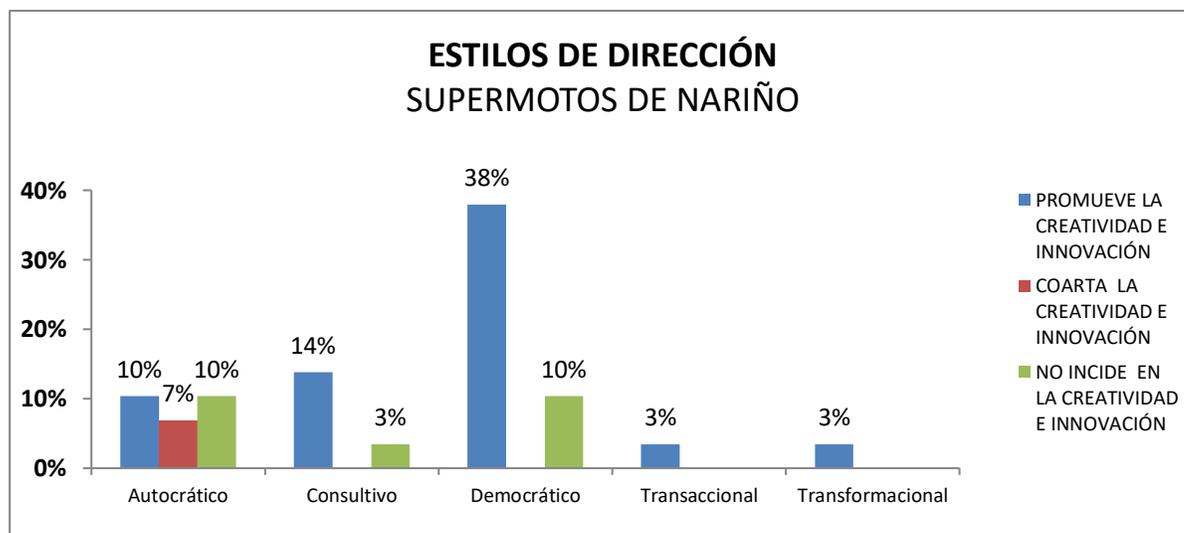


Figura 33. Estilos de dirección, Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la figura, se plantearon cinco estilos de dirección diferentes a considerarse, a partir de los cuales en Supermotos de Nariño, se identifica que en un mayor porcentaje (38%), el estilo de liderazgo democrático es el que promueve la creatividad e innovación, mientras que, el 20% de la población encuestada considera que en los estilos

consultivo y autocrático es donde se promueve tanto la capacidad creativa como innovadora de los colaboradores, pero, debe considerarse que en estilo autocrático, también un 7% afirmó que este estilo es el que coarta dicha capacidad, demostrando que entre los colaboradores no se tiene un consenso sobre el tipo de liderazgo que se ejerce en Supermotos de Nariño.

En esta empresa, el estilo de dirección que se presenta es de tipo autocrático, pero los colaboradores no son conscientes de que en este estilo, se presenta una marcada jerarquía de roles, donde los subordinados ven limitada la posibilidad de sugerir ideas, plantear posibles mejoras, en pro del beneficio de la empresa; razón por la cual, se concentran en la realización de sus actividades sin generarse así una responsabilidad con el quehacer de la empresa sino que se concentran solamente en el desarrollo de las tareas asignadas tras su contratación.

Se nota con los resultados obtenidos, que del 100% de la población encuestada, se encontraron porcentajes dispersos en las tres opciones de respuesta, que son la posible promoción, coartación o no incidencia del estilo de dirección sobre la creatividad e innovación. Esto refleja falta de conocimiento sobre el estilo de dirección que se presenta y sobre las ventajas o no de este, sobre las capacidades creativas de los trabajadores.

En este sentido, debe resaltarse que, Supermotos de Nariño es una empresa que depende en gran medida de la eficiencia de su área comercial, y son precisamente los colaboradores de esta área quienes tienen contacto directo con el cliente externo, son quienes conocen en realidad las necesidades cambiantes de los compradores y los que pueden aportar con ideas creativas e innovadoras para generar cambios rápidos o mejoras eficientes en los procesos realizados para así, aprovechar las oportunidades que se presentan del entorno externo y generar respuestas apropiadas y particulares a cada escenario o contexto cultural, económico, social, entre otros. Recordando en este aspecto que, por tratarse de una empresa de índole privado, su principal

objetivo es la generación de valor y en este propósito debiera considerar un estilo de dirección que tome en cuenta las apreciaciones de su personal.

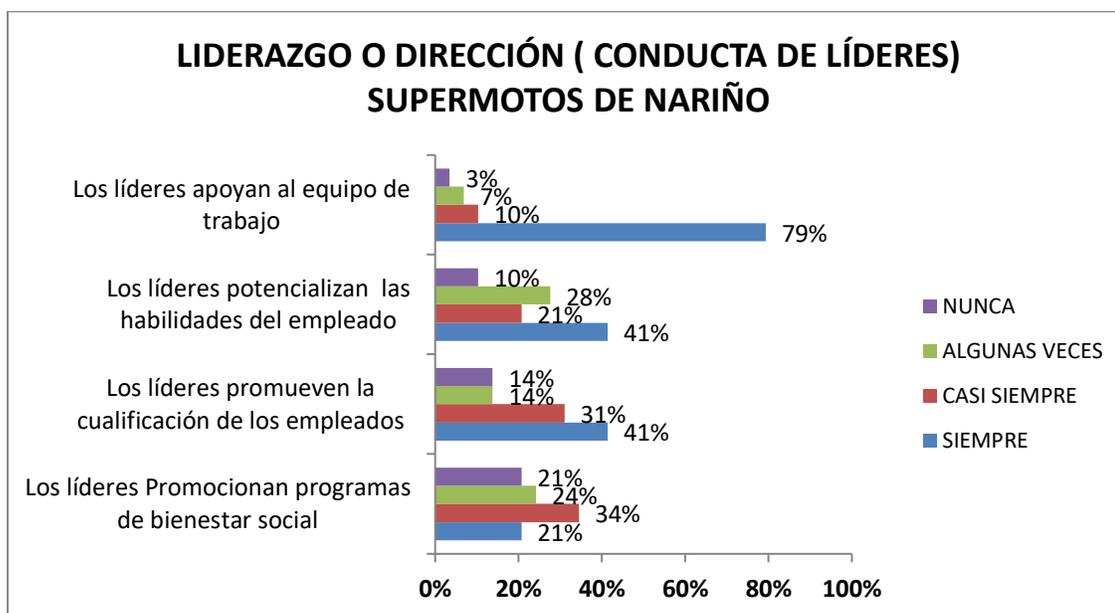


Figura 34. Conducta de líderes, Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

Continuando con el análisis de la presencialidad de los líderes en Supermotos de Nariño, la figura 34 permite aseverar que para el 79% de la muestra poblacional encuestada, estos apoyan al equipo de trabajo, pero, este apoyo es limitado por cuanto los resultados encontrados evidencian que en porcentajes menores al 50%, los líderes promueven la cualificación de los empleados, o el potencializar las habilidades de los mismos, y en menor grado, promocionan el bienestar laboral; esto indica además, que aunque los líderes en Supermotos de Nariño, apoyan el desarrollo de funciones del equipo de colaboradores, dejan en un plano secundario la preocupación por el bienestar del trabajador, siendo este, un elemento dinámico con capacidades que al ser potencializadas, la empresa puede generar mayores ventajas en un mercado competitivo como el que se presenta en la actualidad globalizada en la cual se desenvuelven las empresas.

5.8.3. Trabajo en equipo, Supermotos de Nariño

Cuando se hace mención al trabajo en equipo, se está haciendo evidente que se trata de un trabajo mancomunado por un grupo de personas hacia un resultado unificado, o un mismo propósito, que en el caso de Supermotos de Nariño, se enfoca en el cumplimiento de su objeto misional que tiene como compromiso, superar las expectativas de sus clientes, construyendo lealtad, ofreciendo integralmente productos y servicios de alta calidad, en un ambiente de armonía y desarrollo del factor humano, generando rentabilidad para los accionistas, cumpliendo las políticas y contribuyendo al crecimiento empresarial.

Para este fin; Supermotos de Nariño requiere contar con un equipo de trabajo que se desenvuelva de acuerdo con la misión descrita, por lo que en esta investigación se propuso indagar sobre la cooperación que se presenta en el equipo de trabajo de la empresa, obteniendo los resultados posteriores.

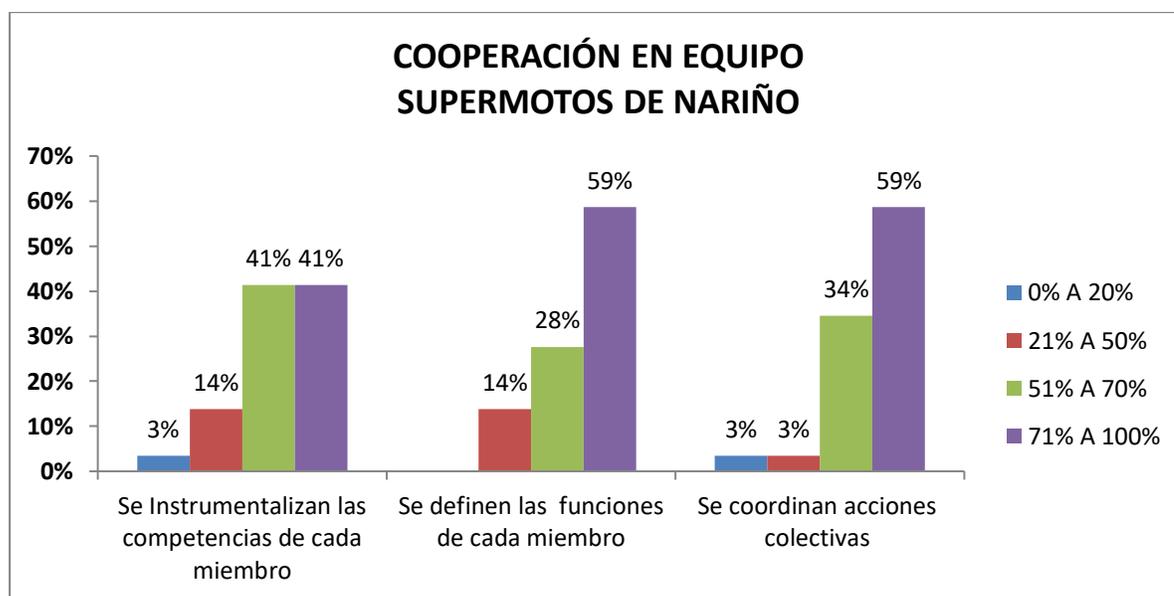


Figura 35. Cooperación en equipo, Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la figura 35, respecto de la cooperación en equipo, la definición de funciones de cada colaborador o la coordinación de acciones en conjunto son las que mayor

porcentaje de aplicación presentan, con un 59% para cada caso, mientras que en cuanto a la instrumentalización de las competencias de cada integrante, este porcentaje se ubica en el 41%, indicando que la participación en equipo, no se encuentra fortalecida o no evidencia un enfoque hacia la estandarización de sus competencias. Al tomar en conjunto los resultados arrojados por la encuesta, es posible afirmar que en Supermotos de Nariño, no se encuentran establecidas con exactitud las responsabilidades y funciones de los integrantes del equipo de colaboradores, por ello, no se realiza coordinación de actividades en conjunto, dado que ello depende además, de la demarcación de un horizonte a partir del aprovechamiento de las competencias de los colaboradores, que van más allá de conocimientos técnicos para la ejecución de una tarea, pues, las competencias hacen alusión además, a las capacidades y actitudes o habilidades para el desarrollo de las funciones en el ámbito laboral; y es precisamente este aspecto, el que identifica y caracteriza como único al denominado en algún tiempo, activo más importante de las empresas y el que posibilita la consecución de objetivos, como lo permite demostrar la posterior figura.

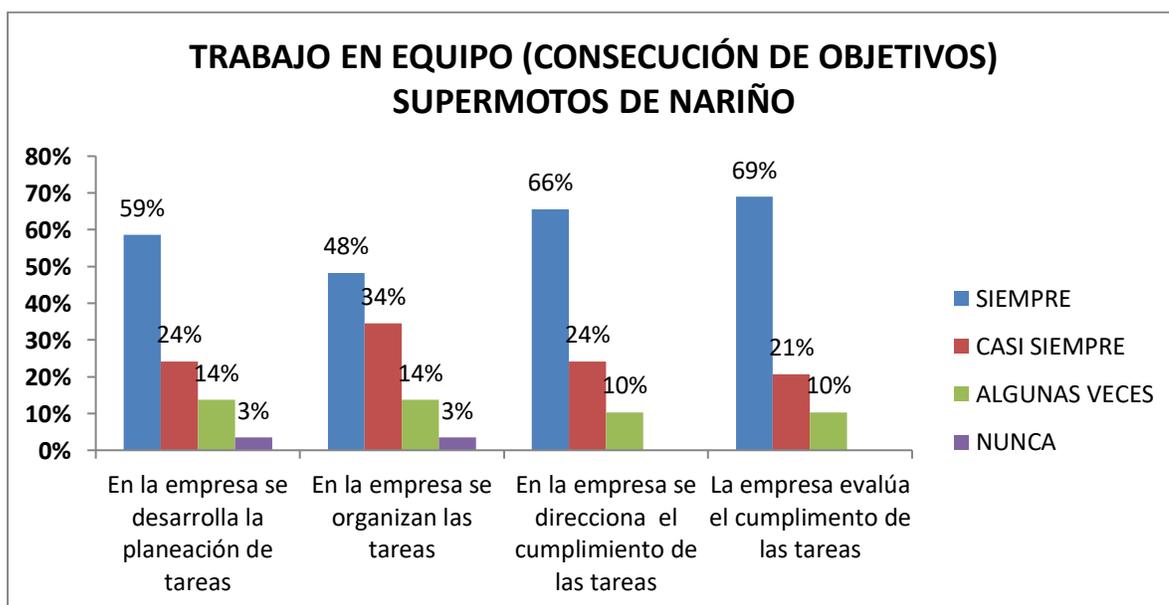


Figura 36. Trabajo en equipo (consecución de objetivos). Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

En Supermotos de Nariño, se encuentran establecidas cinco áreas funcionales, dentro de las cuales, la que concentra mayor cantidad de colaboradores es el área comercial, la cual desarrolla sus funciones sustentada en metas de cumplimiento de ventas para los asesores comerciales, por ello, se encuentra con mayor porcentaje que la empresa evalúa el cumplimiento de las tareas asignadas a los colaboradores con un 69% de consenso entre los encuestados; de la misma manera, se argumenta que la consecución de objetivos depende también del direccionamiento de tareas, puesto que cada agencia requiere cumplir con sus estándares mes por mes. Pero, aun cuando habría de esperarse que para cumplir con las tareas que se proponen, es requerido una planeación previa y una organización para la ejecución de tareas, estos aspectos están descuidados por la empresa, siendo ellos, preliminares importantes a la ejecución eficiente de tareas, por cuanto una planificación previa, conduce a un trabajo productivo eficaz, con uso eficiente de los recursos con que se cuenta, involucrando en ellos al tiempo; relevante especialmente en áreas con metas de cumplimiento de funciones.

Entonces, aunque la empresa Supermotos de Nariño, sabe bien cuáles son sus objetivos por resolver, y sobre ello enfoca su trabajo y el de los integrantes de su equipo de trabajo, requiere contar con un proceso previo de planeación sobre las actividades que le permiten y garantizan el cumplimiento de sus fines misionales; por esto, se requiere, además, considerar los principios del trabajo en equipo que en la empresa objeto de análisis se presentan.

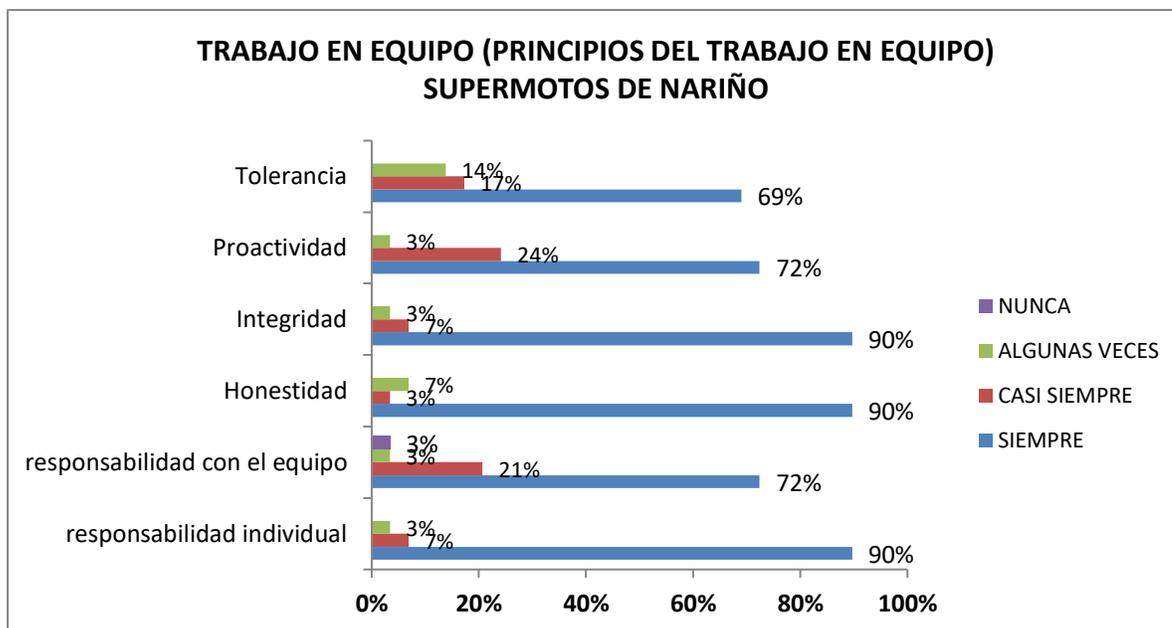


Figura 37. Trabajo en equipo (principios), Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

Tal como lo muestra la figura que antecede (figura 37), entre el 69% y el 90% de los colaboradores que participaron de la encuesta realizada para fines de esta investigación, siempre se actúa bajo principios de tolerancia, proactividad, integridad, honestidad, responsabilidad con el equipo, y con responsabilidad individual; siendo estos principios, fundamentales para que el grupo de trabajo actúe confiado en que sus compañeros actúan en todo momento con actitudes correctas e idóneas para ser encaminadas hacia un fin común; que como se dijo anteriormente, requiere de un proceso que inicie con una planeación de tareas y una organización de las mismas, así fortalecer internamente a Supermotos de Nariño, lo cual se refleja en el servicio al cliente y hacia la consecución de los propósitos misionales empresariales, ante lo cual hay que mencionar

que la creatividad e innovación se hacen presentes en cada acción desarrollada por el equipo de trabajo y al respecto, se encontraron los resultados de la figura posterior.

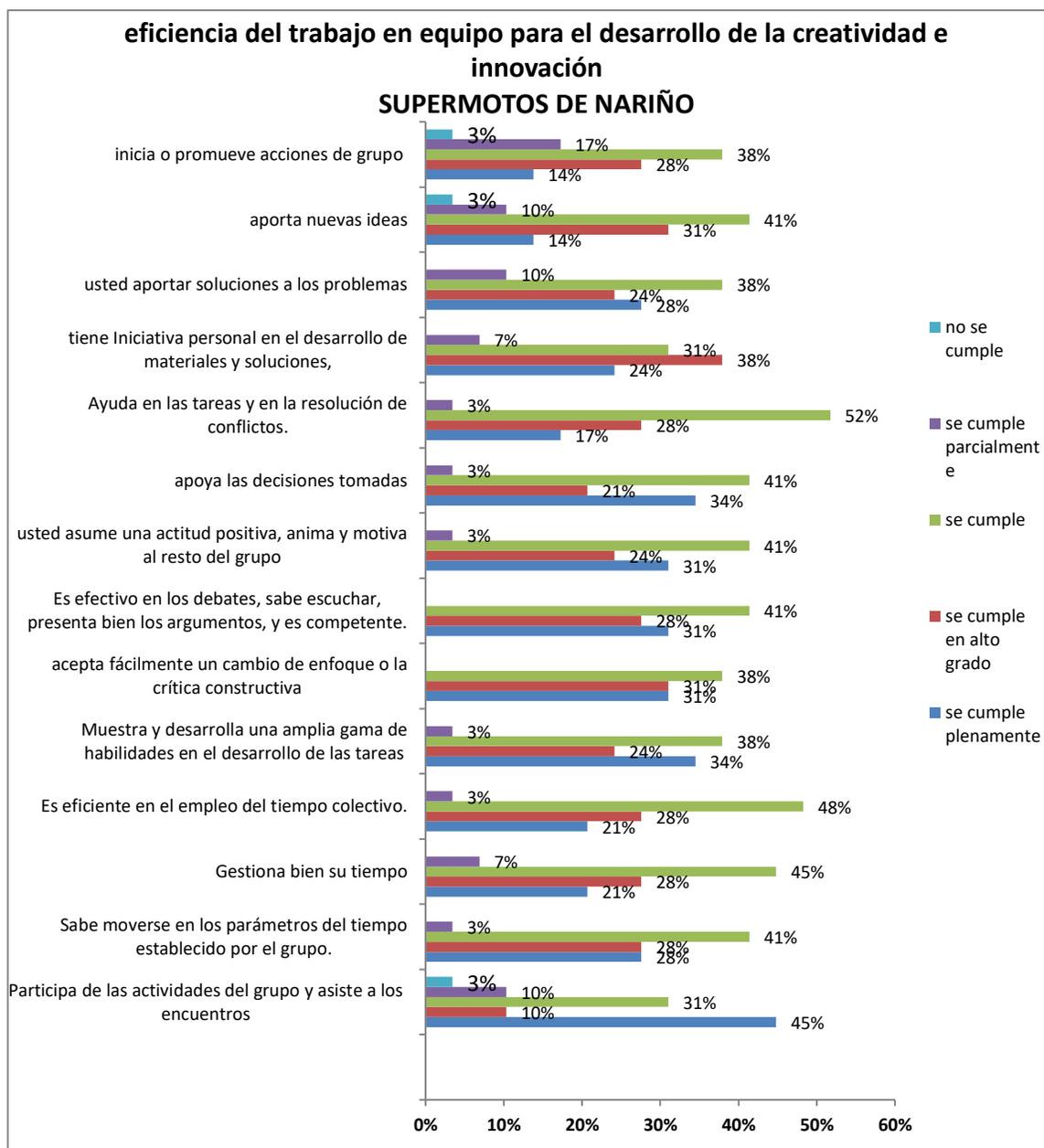


Figura 38. Eficiencia del trabajo en equipo para el desarrollo de la creatividad e innovación, Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

La participación de las actividades del grupo y asistencia a los encuentros es la que se cumple plenamente para el 45% de los encuestados y la ayuda en tareas y en resolución de

conflictos es la que para el mayor porcentaje de encuestados se cumple, lo afirmó así el 52% de los participantes, pero indicando así que con alguna dificultad.

Cabe mencionar que para que el trabajo en equipo sea eficiente y además, posibilite el desarrollo de las capacidades innovadoras y creativas de sus integrantes, se requiere que se fortalezca la escucha asertiva, la comunicación en doble vía, se incentive la participación del equipo en la toma de decisiones, se actúe con actitudes propositivas que propendan en todo caso por objetivos comunes y no por objetivos individuales que alejan el desarrollo adecuado de la creatividad e innovación en el entorno laboral.

5.8.4. Manejo de conflicto

En el ámbito empresarial, las empresas trabajan con equipos de trabajo conformados por personas con diversas capacidades, talentos, e individualidades que en ocasiones resultan discrepar entre unos y otros; su manejo y resolución resulta para los líderes o gerentes, una tarea cotidiana en un entorno de trabajo y se hace importante la identificación de sus fuentes, y la búsqueda de soluciones que eliminen permanentemente sus causas, así como tratar de buscar posibles beneficios surgidos de cada situación.

En la empresa Supermotos de Nariño, las relaciones interpersonales son indicadores de manejo de conflictos y tras la realización de la encuesta correspondiente, se encontró la adaptación al cambio como aquel que con mayor porcentaje (72%), concordaron los encuestados; se realiza de manera óptima, seguido de la servicialidad y la interacción entre compañeros con un 66% para cada uno, mientras que en calificación bueno se hayan en mayor medida los indicadores resiliencia y flexibilidad con un 62% y el manejo de diferencias con un 59%, concentrando en estas dos opciones de respuesta (excelente y bueno), la mayor cantidad de respuestas de los participantes de la encuesta.

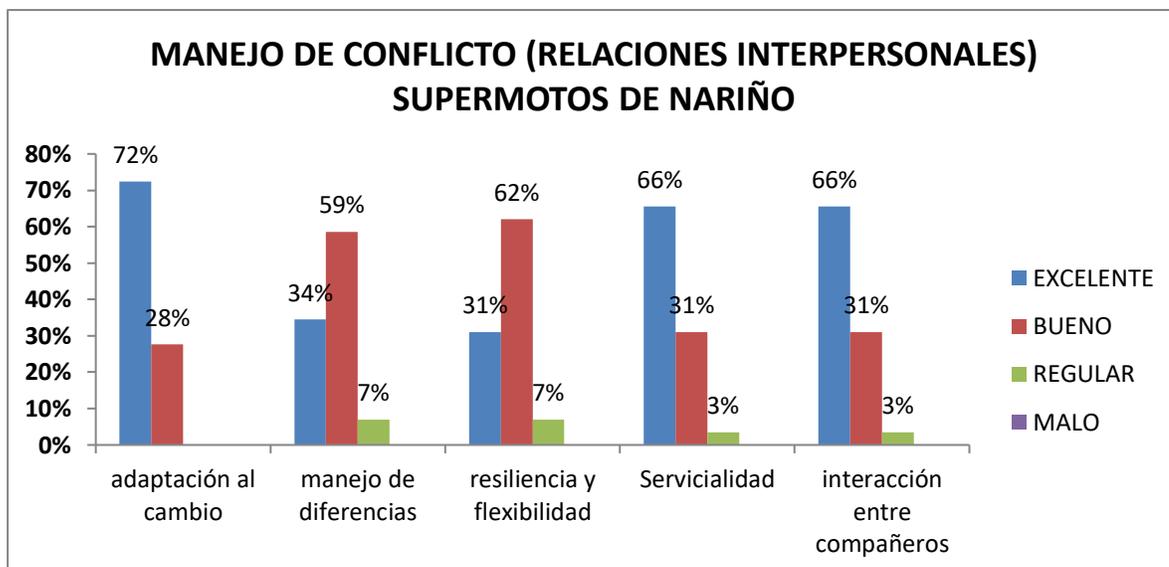


Figura 39. Manejo de conflicto (relaciones interpersonales), Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

De los datos obtenidos, es posible afirmar que en Supermotos de Nariño, las relaciones interpersonales presentaron un manejo adecuado que no muestra signos de preocupación, esto se convierte en una fortaleza interna de la empresa, pues los posibles conflictos presentados se han resuelto sin afectación directa a la empresa y no han sido de gravedad, por lo cual se entiende que el manejo de conflictos entre colaboradores se lleva a cabo de manera correcta, logrando así que las soluciones encontradas sean definitivas a un largo plazo y se cree un ambiente armonioso de trabajo, ante lo cual la figura posterior permite una mayor comprensión.

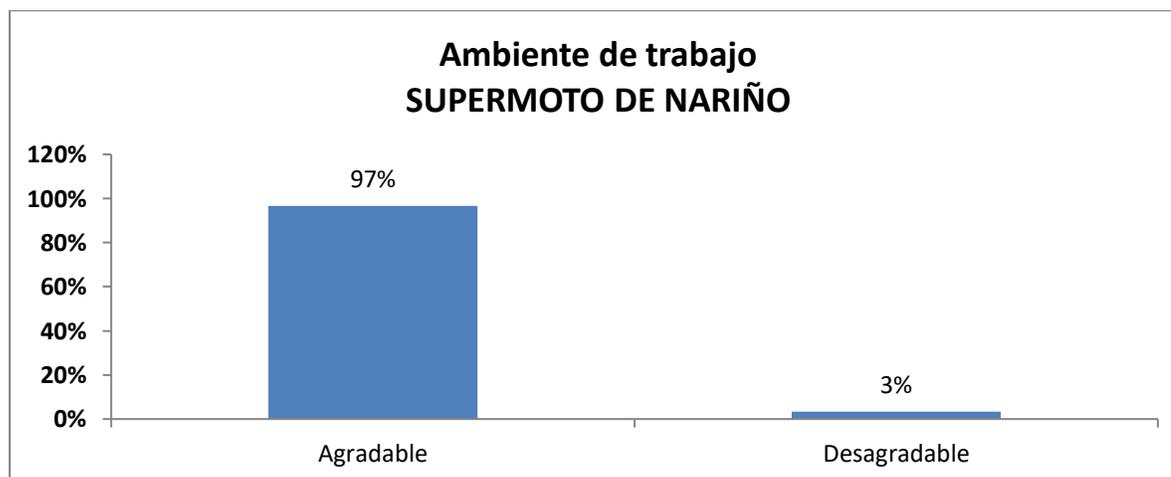


Figura 40. Ambiente de trabajo, Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

La percepción del 97% de los integrantes del equipo de trabajo de Supermotos de Nariño, argumentaron por el momento de la encuesta realizada que, el ambiente de trabajo en que desarrollan sus respectivas funciones es agradable, mientras que tan solo un 3% considera lo contrario, porcentaje minoritario que puede deberse a situaciones transversales ocurridas particularmente pero que en ningún caso corresponden a la afirmación de la mayoría de los encuestados. Por lo que el ambiente de trabajo en esta empresa que involucra condiciones físicas, técnicas, humanas y ambientales es fuerte y no presenta dificultad que implique ser objeto de posible mejora, sino de fortalecimiento con aprovechamiento de la creatividad e innovación en beneficio de los propósitos de la empresa objeto de análisis de esta investigación.

5.8.5. Empoderamiento, Supermotos de Nariño

El fortalecimiento de las capacidades de los integrantes del equipo de trabajo de Supermotos de Nariño, como su confianza, visión y protagonismo son impulsores de cambios positivos en las situaciones que deben afrontar como parte de la empresa, esta estrategia de liderazgo es primordial para el rendimiento laboral, por ello fue considerada en la encuesta realizada en esta investigación, donde los participantes de esta contestaron, de acuerdo con lo evidenciado en la figura posterior.

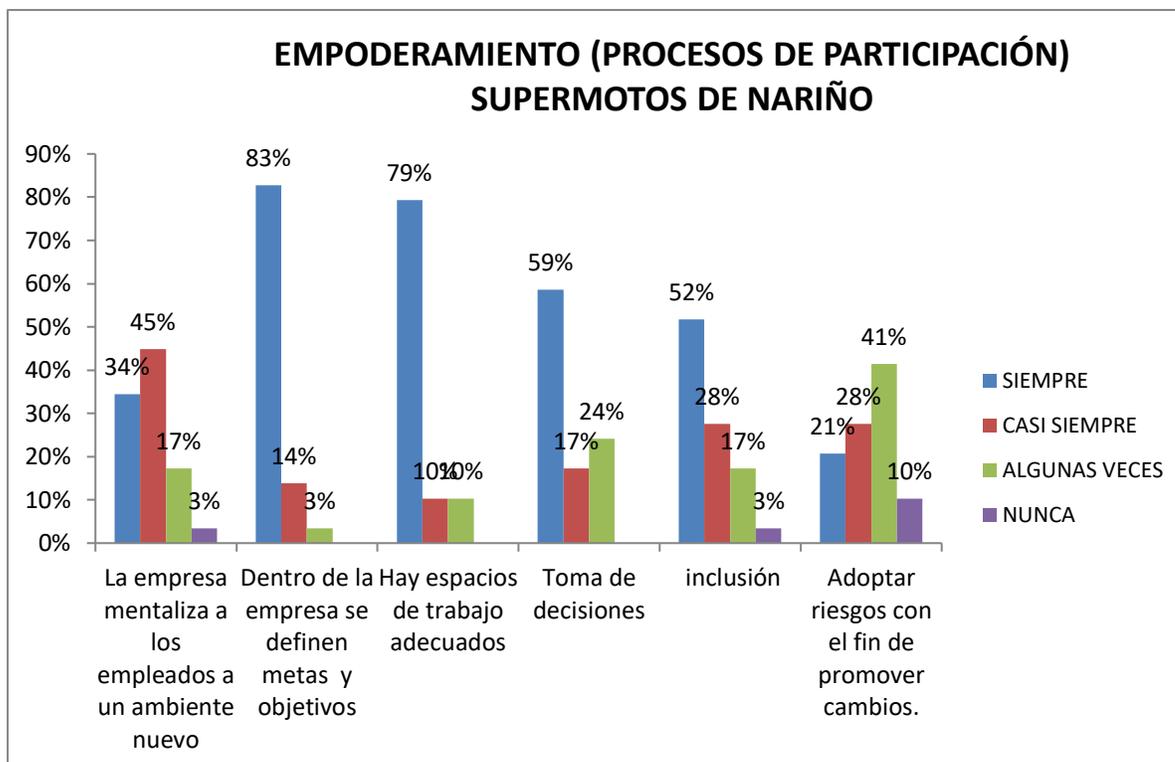


Figura 41. Empoderamiento (procesos de participación), Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

Para el 83% de la población encuestada, al interior de Supermotos de Nariño siempre se definen metas y objetivos, se cuenta con espacios de trabajo adecuados según el 79%, siendo estos los dos aspectos de empoderamiento con mayor consenso entre los resultados que arrojó la encuesta, pero se evidencia como aspecto a mejorar que solo algunas veces se toman riesgos con fines de promover cambios, esto se traduce en un desempeño tradicional que se limita a cumplir lo establecido pero que tiene temor a cambios, a lo novedoso, a la posibilidad de adaptación sobre la marcha, que en la actualidad se hace necesario realizar este tipo de adaptaciones para no quedarse en rezago y así obtener lo mejor del medio que rodea el desarrollo misional de la entidad. Esto significa que en Supermotos de Nariño, se limita la capacidad creativa e innovadora por seguir estándares establecidos en un momento inicial, bajo unas condiciones aptas para ese escenario pero que pueden no responder a cambios rápidos presentados por el mercado o los ámbitos social, económico, político y otros, que enmarcan su quehacer comercial.

Así mismo, se contempló la autogestión y el autocontrol como indicadores de empoderamiento, de los cuales se destaca como permite evidenciar la figura siguiente que el porcentaje con mayor concertación es el que afirmó que el compromiso del colaborador con la empresa es excelente, pues el 76% de la muestra poblacional encuestada lo sostuvo de esta manera; y en menor proporción pero presente con calificación excelente o bueno, el uso adecuado de recursos, el dominio de sí mismo y la evaluación de conocimientos propios.

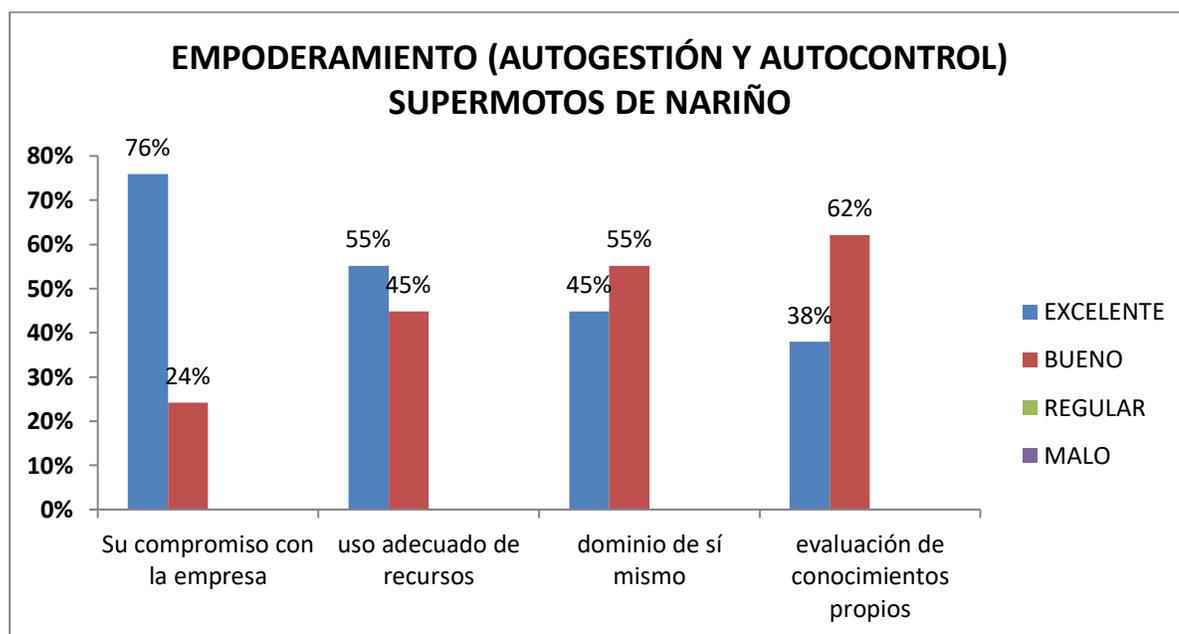


Figura 42. Empoderamiento (autogestión y autocontrol), Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

5.8.6. Toma de decisiones, Supermotos de Nariño

Para la categoría de toma de decisiones, se reflexionaron para evaluación, aspectos como la lógica en conocimiento y realización de procesos; ante lo cual, el 76% soportó siempre aplicarla antes de actuar y durante el desarrollo de funciones, pero, en cuanto a la solución de problemas de manera rápida y efectiva, solo el 34% afirma siempre poder hacerlo, siendo este porcentaje bajo y que no involucra creatividad ni innovación en la capacidad de respuesta a contingencias. Respuestas que se reiteran con el 66% de los resultados que aseveraron que los

colaboradores actúan bajo un conocimiento y experiencia propios, para mayor comprensión se presenta la posterior figura.

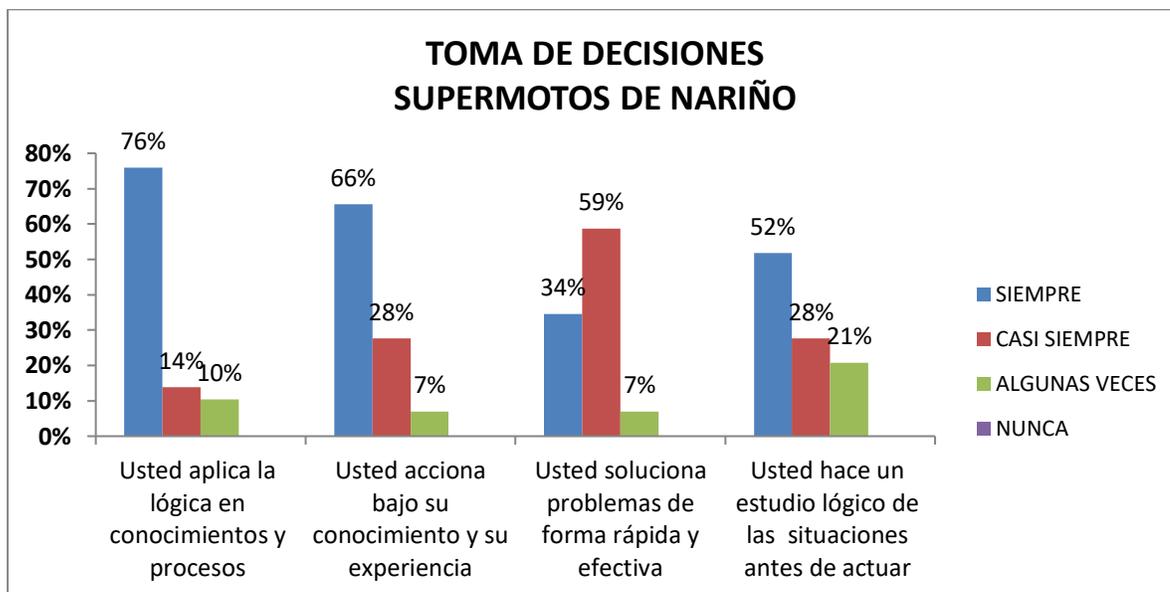


Figura 43. Toma de decisiones, Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

5.8.7. Evaluación de desempeño, Supermotos de Nariño

Con fines de confirmar el desempeño de los colaboradores, las empresas realizan valoraciones que permiten su identificación para así, saber quiénes están siendo eficientes en la ejecución de sus respectivas responsabilidades y quienes contrario a esto presentaron reducción de su productividad, por este motivo, este aspecto es analizado desde la aplicación del cuestionario tipo encuesta a los colaboradores de Supermotos de Nariño, resultados que se reflejan en la figura 44, que acompaña a esta descripción.

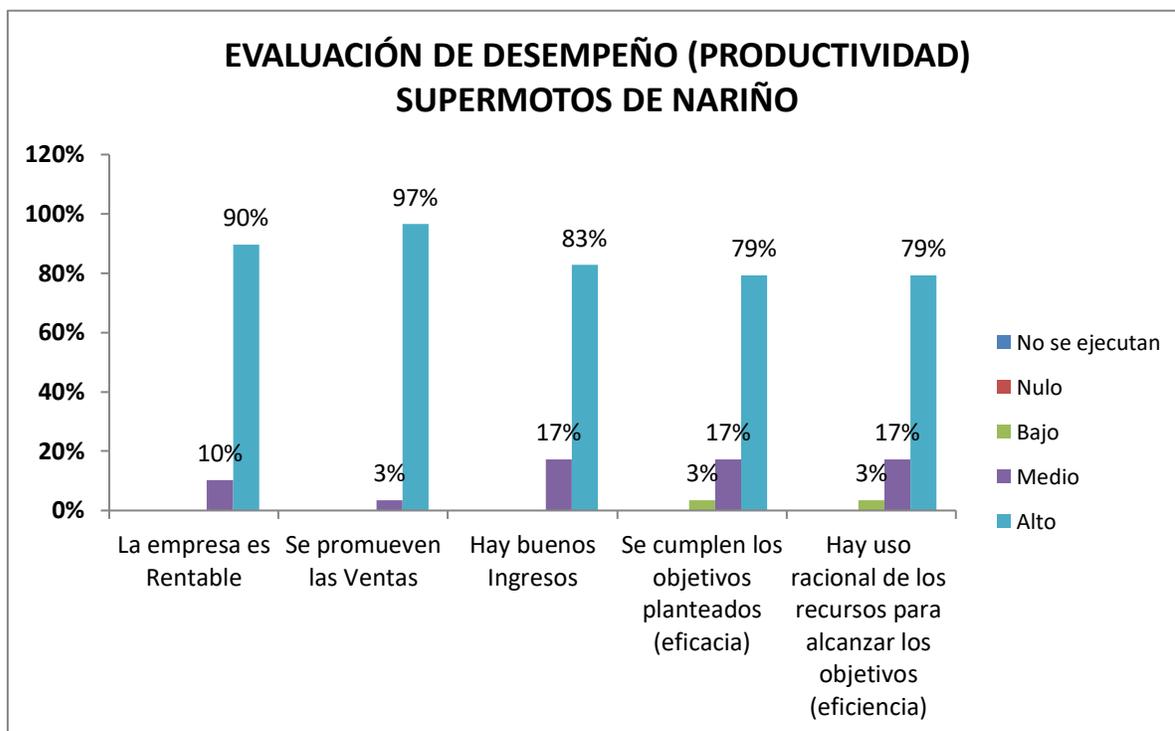


Figura 44. Evaluación de desempeño (productividad), Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

Respecto a la productividad, en la anterior figura se observa que para el 97% de los participantes encuestados, se promueven las ventas, siendo un factor de evaluación de desempeño relevante para una empresa comercial como ocurre con Supermotos de Nariño, así mismo, en conformidad con las respuestas que suministraron los encuestados, para el 90% de ellos la empresa es rentable, esto significa que su accionar está generando resultados financieros óptimos. Se afirma según los resultados de la encuesta que hay buenos ingresos, que hay eficacia y que el uso de los recursos es racional y se conjuga con el alcance de los objetivos; esto significa que la empresa es eficiente y eficaz según la percepción de sus colaboradores, es decir que la evaluación de desempeño empresarial otorga beneficios esperados a los accionistas de la empresa automotriz en cuestión.

Lo anterior, en términos generales de la empresa, pero en detalle, respecto de la evaluación de desempeño del equipo de trabajo de la empresa, se encontró que, para el 86% de

los encuestados siempre se realiza evaluación de rendimiento y de conducta en el espacio y horario laboral; y aunque en menor porcentaje el 62% de los participantes de la encuesta (ver figura 45), considera que siempre se hace corrección o se fortalecen las estrategias vigentes, dejando así un margen sobre el cual actuar con fines de realizar una retroalimentación sobre resultados de las evaluaciones de desempeño y corregir a tiempo posibles improductividades y a cambio, realizar acciones que permitan su ajuste y un mejor desempeño laboral.

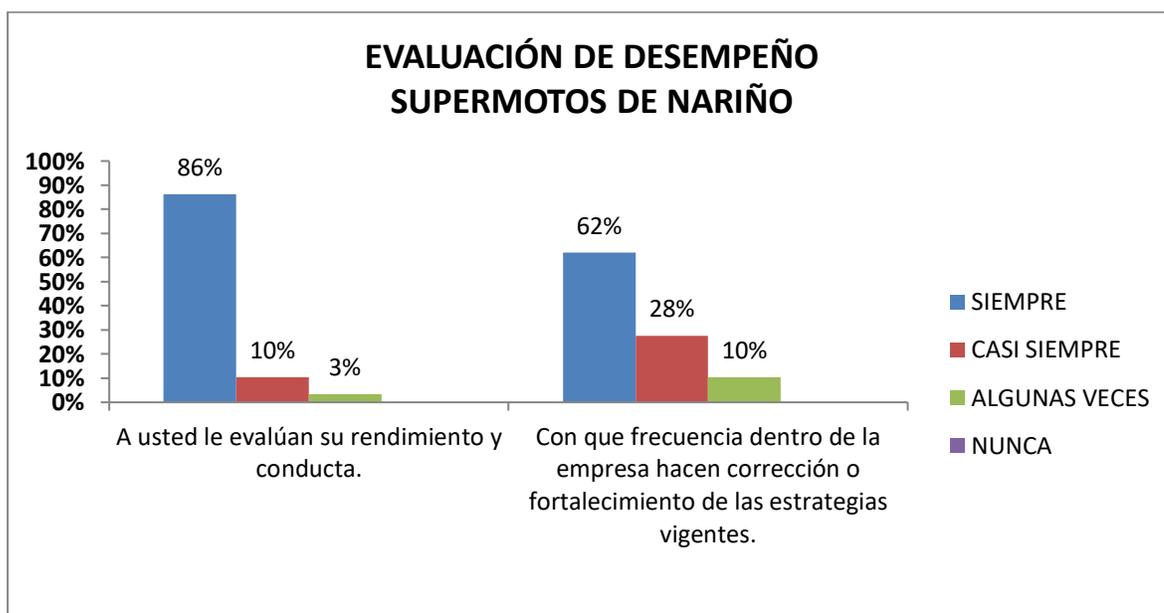


Figura 45. Evaluación de desempeño, Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

5.8.8. Motivación, Supermotos de Nariño

El análisis de la motivación en las empresas involucra distintos aspectos, puesto que la motivación puede deberse a factores económicos, físicos, capacitaciones, estabilidad laboral, entre otros; por este motivo, en esta investigación se han tomado como base de evaluación, 12 ítems, que al ser evaluados arrojaron los resultados que se muestran gráficamente a continuación.

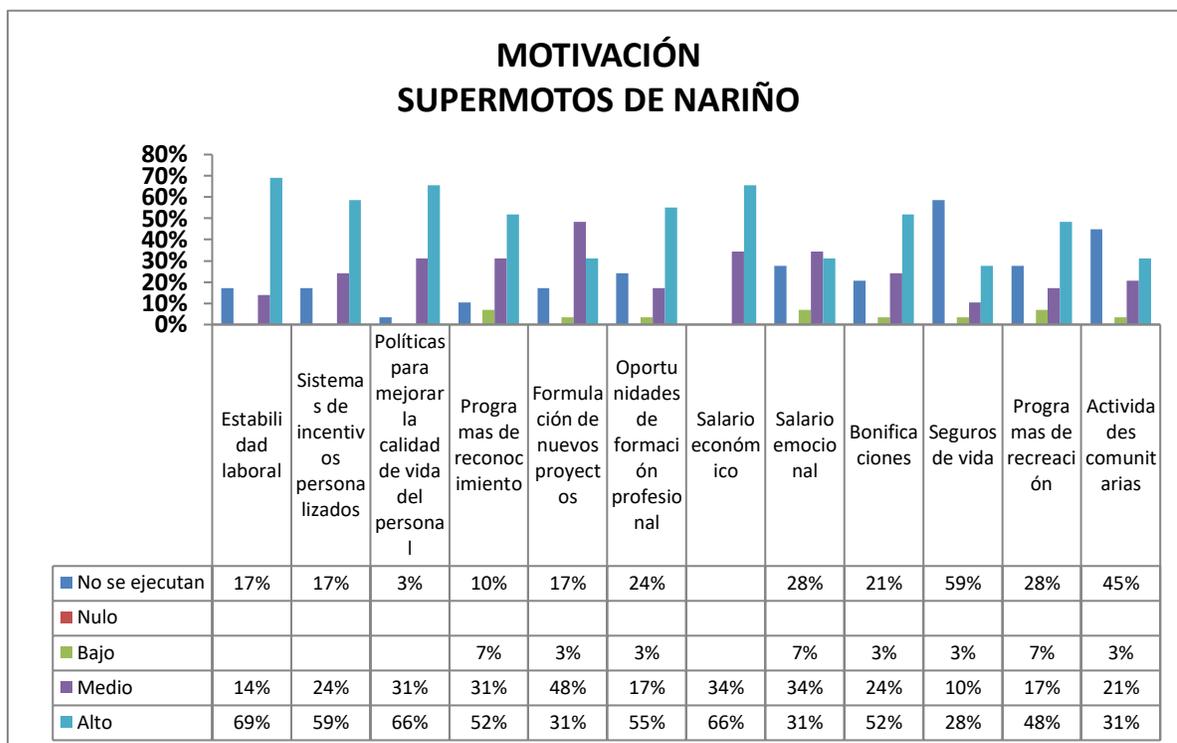


Figura 46. Motivación. Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

Así, la motivación en Supermotos de Nariño, encuentra que se realiza en mayor porcentaje en aspectos relacionados con la estabilidad laboral, entendiendo que en la actualidad es cotidiano encontrar contratación por periodos cortos de tiempo e incluso bajo la modalidad de prestación de servicios en varias empresas del sector; este factor es determinante entonces para la motivación de los colaboradores de la automotriz Supermotos de Nariño. También, se resaltan como aspectos motivacionales el salario y las políticas para mejora de la calidad de vida del colaborador. Como aspecto a tener presente, se encontró que la empresa no cuenta con seguros de vida que motivan también al 59% de los encuestados, quienes argumentaron ser necesarios y que no se encuentran presentes entre los beneficios laborales que la empresa pone a disposición de su personal.

Una vez realizado en análisis individual de cada empresa del sector automotriz Casa Buralgo Corporativa y Supermotos de Nariño, y consideradas sus particularidades respecto de la

gestión del talento humano, ahora se consideran las categorías antes analizadas tomando como soporte los promedios resultados de las encuestas a las dos empresas, resultados que se detallan a continuación.

5.9 Análisis del nivel de creatividad e innovación desarrollado por el personal dentro de su cargo laboral, empresa Supermotos de Nariño

5.9.1. Nuevos productos o servicios, Supermotos de Nariño

Para el caso de Supermotos de Nariño, segunda empresa objeto de estudio, también dedicada a la venta de productos del sector automotriz, los nuevos productos o servicios fueron contemplados en la encuesta realizada a integrantes de la empresa, alcanzando los siguientes resultados:

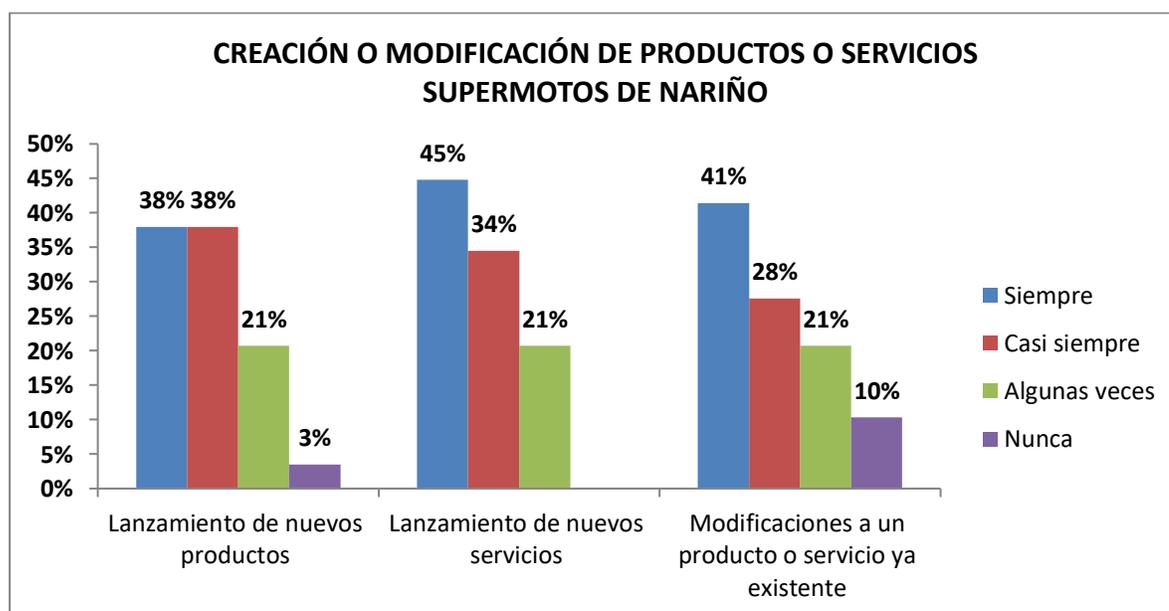


Figura 47. Creación o modificación de productos o servicios Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la figura antes expuesta, el 45% de los participantes reconoció que en mayor proporción se presenta lanzamiento de servicios, sobre el lanzamiento de nuevos productos. Pero se está realizando esta actividad constantemente; así mismo de la figura se puede

analizar que, en el caso del lanzamiento de productos, el 76% de los encuestados suponen que se realizan estas acciones siempre o casi siempre, dejando un rango de 24% sobre quienes manifiestan que se ejecutan solo en algunas ocasiones, esto porque cada empleado respondió desde su rol dentro de la organización y no comparten la misma información sobre lanzamiento de nuevos productos, dejando un sesgo mínimo pero que no debería presentarse cuando en una organización todos son parte de un mismo equipo de trabajo. Los resultados sobre modificación de productos, se expone posteriormente.

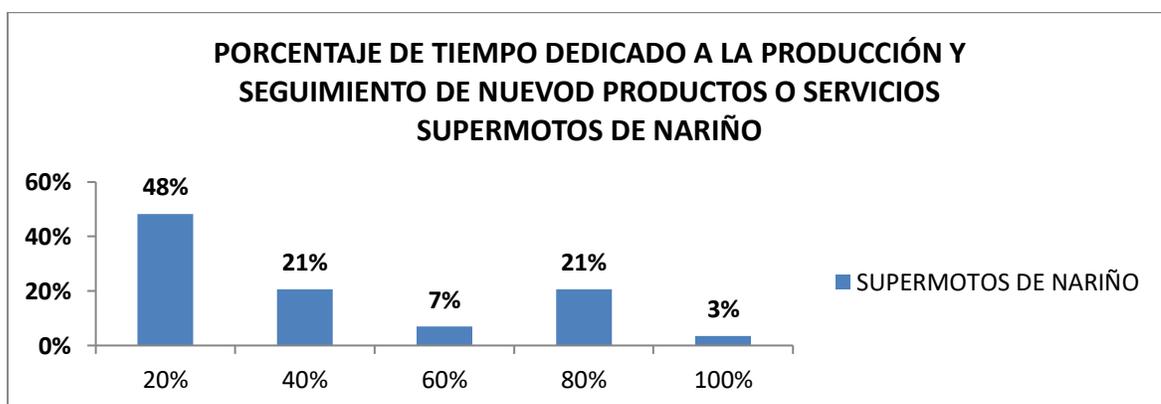


Figura 48. Porcentaje de tiempo dedicado a la producción y seguimiento de nuevos productos o servicios. Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, el tiempo dedicado a producción de nuevos productos o servicios, en Supermotos de Nariño, es del 20%, así lo dejan aseverar la mayoría de encuestados, mientras que el 3% de ellos sostiene que ocupa un 100% de su tiempo en la creación de nuevos productos. Así las cosas, puede decirse que, en Supermotos de Nariño, todos los integrantes del equipo de colaboradores dedican entre el 20 y el 100% de su tiempo a creación o seguimiento de productos o servicios nuevos, siendo esta afirmación importante, porque la empresa tiene activo su potencial innovador. Pero, estas afirmaciones deben corroborarse con las posteriores figuras y análisis correspondientes.

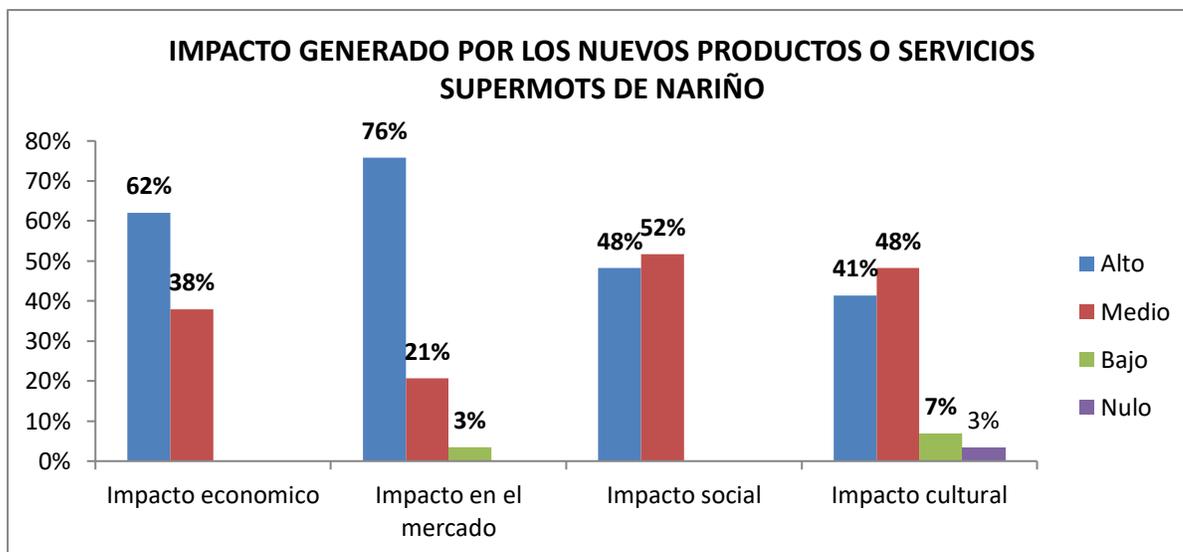


Figura 49. Impacto generado por los nuevos productos o servicios. Supermotos de Nariño.
Fuente: elaboración propia.

En la figura 49 anteriormente ilustrada, puede observarse que el mayor impacto según opinión de la muestra encuestada se produce en el mercado, con un 76% que así lo concertó, seguido del impacto económico que también se consideró alto con un 62%, frente a impactos social y cultural con impactos medio y alto entre el rango de 41 a 52%.

Los resultados encontrados, dieron testimonio de que para el equipo de Supermotos de Nariño, el impacto que provocan los nuevos productos o servicios se genera principalmente en el mercado, porque despierta el interés de compra en clientes potenciales el contar con un producto totalmente nuevo, con estándares de calidad actualizados, como puede ser un nuevo modelo de motocicleta, con colores que otros modelos no manejan, con menor consumo de combustible, calcomanías acordes a la temporada de lanzamiento, u otros factores más como el menor precio sobre modelos antiguos.

El lanzamiento de nuevos productos o servicios supone para la empresa, estar a la vanguardia en tecnología, contar siempre con personal cualificado para que sepa reconocer las bondades del nuevo producto y de esta manera transmita la información al cliente de forma

atractiva hasta que este último responda con la adquisición del producto y cumpla sus expectativas.

Otro aspecto relevante para objeto de esta investigación es el poder soportar la evidencia de creatividad e innovación de la empresa Supermotos de Nariño, motivo por el cual la encuesta realizada dejó espacio para este aspecto, y permitió conocer en qué se sustenta la capacidad creativa e innovadora de quienes presentan ideas ante los líderes de la empresa para ser propuestas a discusión, posible aceptación y puesta en marcha como proyectos que nacen desde el conocimiento intrínseco que los integrantes de Supermotos de Nariño tienen sobre las necesidades de la empresa y la articulación con las necesidades de los clientes externos, razón de ser de cualquier empresa de índole privado.

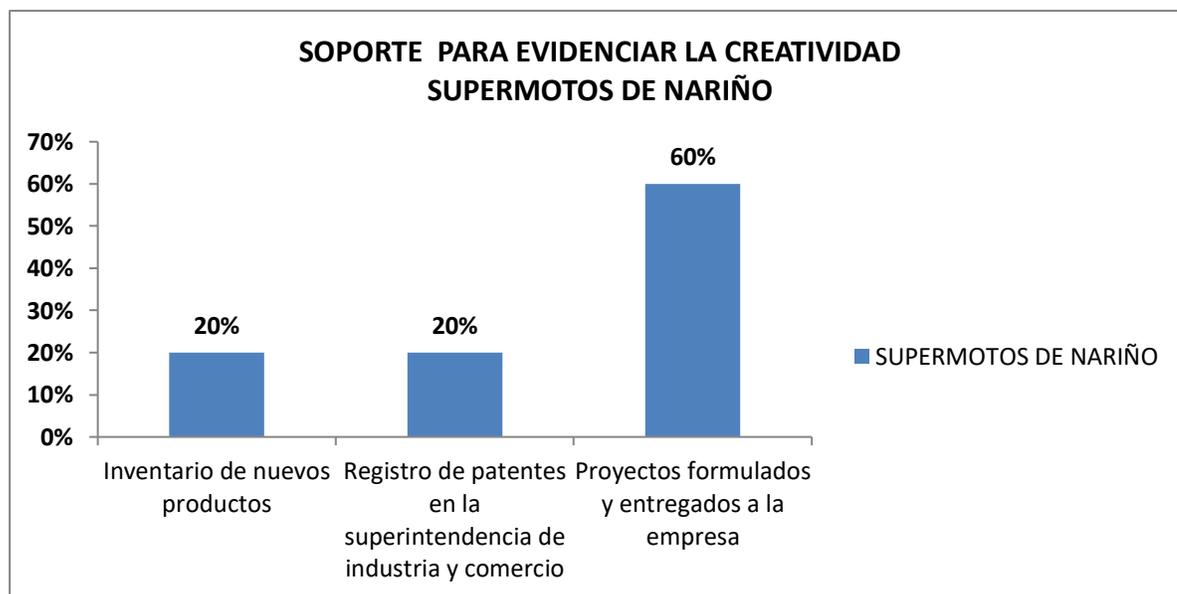


Figura 50. Soporte para evidenciar la creatividad de Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

Como soporte a la creatividad en Supermotos de Nariño, se presentó en mayor porcentaje la formulación de proyectos y entrega respectiva a la empresa, así lo corroboró el 60% de los encuestados; mientras que en menor porcentaje se ubicaron los soportes ante superintendencia de industria y comercio y el inventario de nuevos productos.

La formulación de proyectos y respectiva presentación para su aprobación requiere además de la creación del producto o servicio, conocimientos o capacitaciones en formulación de proyectos de inversión, para así dar información confiable, a los posibles inversionistas y poder materializar su idea de producto o servicio o de mejora de procesos, brindar información adicional sobre presupuestos, proyecciones, entre otros aspectos que proporciona una formulación efectiva de proyectos; dando así, razón del cómo, cuando, porqué y para qué se realiza la propuesta desde su planeación hasta su evaluación y control.

Sumado al soporte de evidencia de la creatividad, se indagó sobre la evidencia que sustenta la creación de nuevos productos o servicios en Supermotos de Nariño, pero, con asombro dadas los resultados expuestos hasta el momento, se encuentra que en esta empresa el 83% de los participantes de la encuesta, no tienen evidencia que sustente sus iniciativas en creación de nuevos productos o servicios, así lo deja ver la figura posterior.

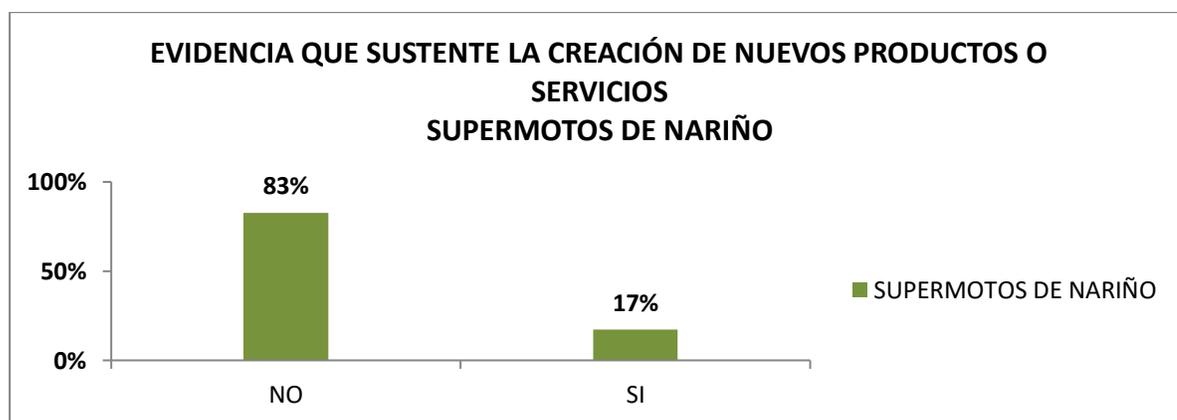


Figura 51. Evidencia que sustente la creación de nuevos productos o servicios. Supermotos de Nariño.
Fuente: elaboración propia.

5.9.2. Modificación a productos ya existentes, Supermotos de Nariño

Una vez conocida la fase de lanzamiento de nuevos productos, la investigación contempla la modificación a productos existentes como parte del proceso creativo e innovador; por lo que para el caso específico de Supermotos de Nariño, se encontró que:

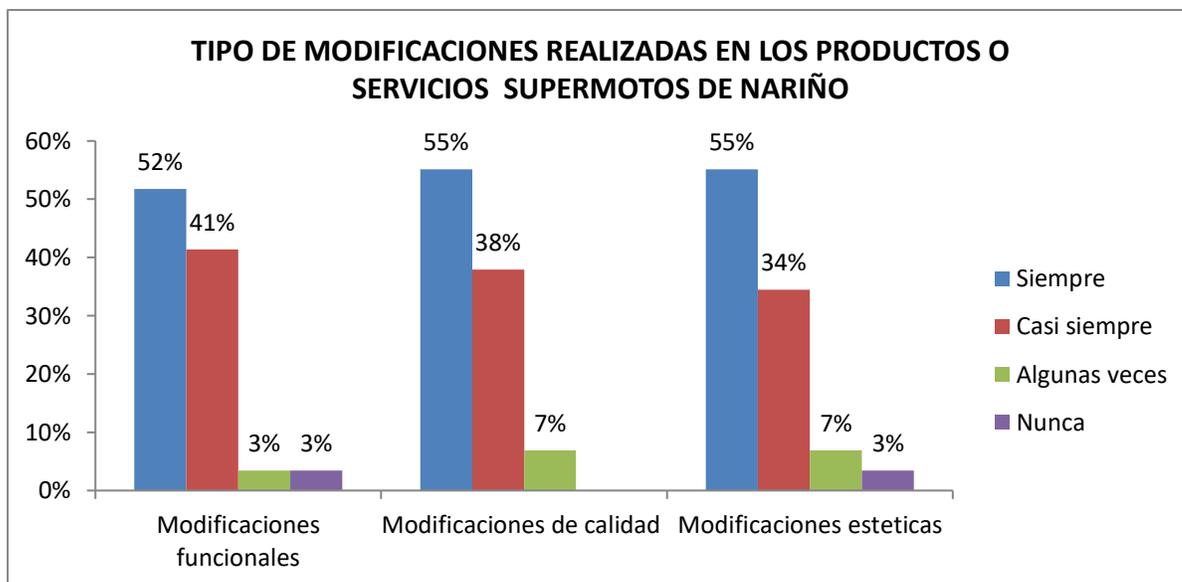


Figura 52. Tipo de modificaciones realizadas en los productos o servicios. Supermotos de Nariño.
Fuente: elaboración propia.

Los cambios en calidad y estética según la información recolectada son las modificaciones que se realizan siempre en Supermotos de Nariño, así lo sostuvo el 55% de la población que participó de la encuesta. Esto indicó que las modificaciones realizadas en esta empresa a sus productos no son de estructura o funcionales, sino que se trata de elementos adicionales que imprimen nuevos conceptos de calidad, o que a la vista se vuelven llamativos para los clientes y crean nuevas visiones ante el mercado y la demanda de productos que Supermotos de Nariño pone a disposición en sus sedes de ventas.

5.9.3. Nuevas ideas, Supermotos de Nariño

Para la comprensión de la categoría de nuevas ideas en Supermotos de Nariño, se tomó como primer referente el conocer qué tan creativos e innovadores son los integrantes de la empresa cuya representación está en los participantes de la encuesta realizada; y para ello, se hace uso de la posterior figura donde se incluyeron los resultados arrojados tras la aplicación del instrumento de recolección de información primaria tipo cuestionario encuesta.

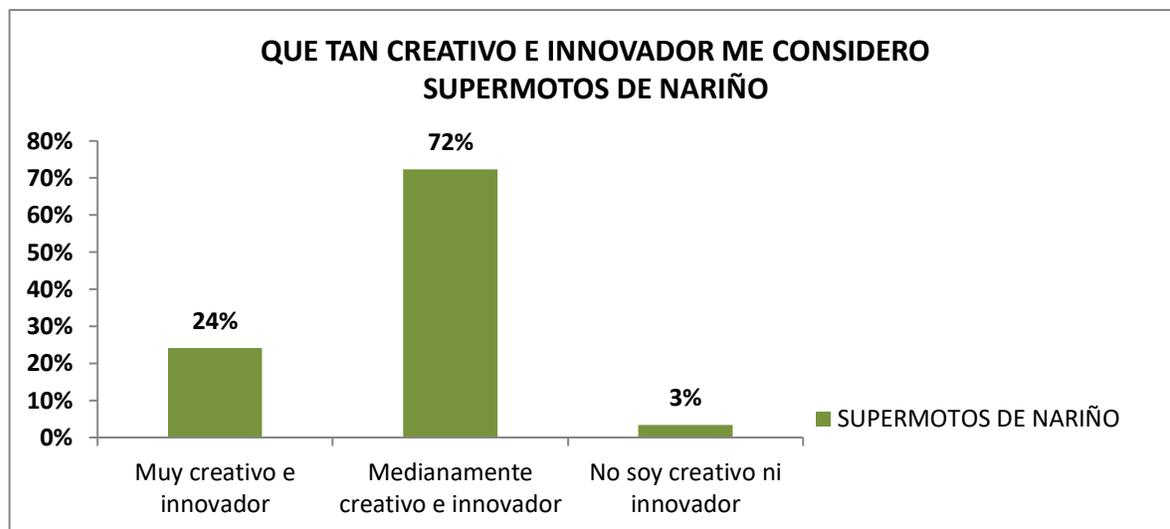


Figura 53. Qué tan creativo me considero. Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

El 72% de la muestra objeto de encuesta, admitió ser medianamente creativo en Supermotos de Nariño, este porcentaje deja con muy poco margen a la posibilidad de contar con personal muy creativo e innovador o en el extremo contrario, a no ser nada creativos ni innovadores.

Estas respuestas, admiten que la empresa tiene una responsabilidad con su personal, de poder descubrir y potencializar estas capacidades medianamente explotadas y por consiguiente generar empleados motivados por su reconocimiento en creatividad e innovación, mediante una escucha activa, para identificar y contar con propuestas diferenciadoras y exclusivas para posesionar la marca y a su vez que pueden marcar distancia entre los competidores y así brindar productos únicos para unos clientes que requieren atención especial y sentir que estos adquieren productos o servicios llamativos e innovadores.

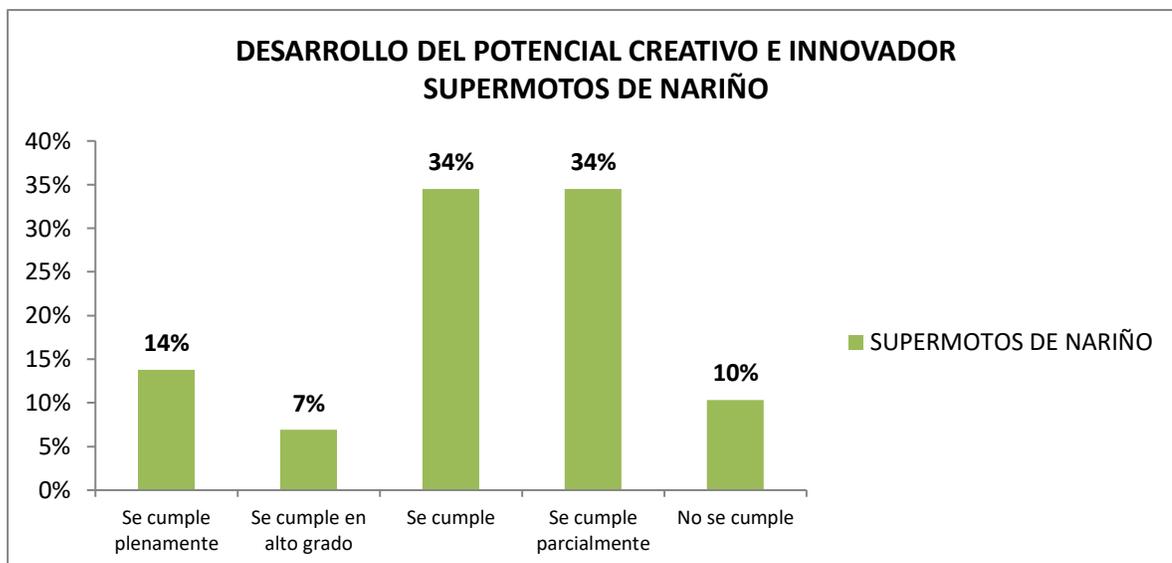


Figura 54. Desarrollo del potencial creativo e innovador. Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al desarrollo del potencial creativo e innovador, que va de la mano con la capacidad creativa del personal, en Supermotos de Nariño, este desarrollo se realiza parcialmente según las respuestas de los encuestados donde el 34% así lo manifestaron. Entonces, la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos que provienen de un pensamiento original y constructivo está siendo desaprovechada por la empresa, siendo este un baluarte con el que no todas las empresas cuentan, pero que sí puede ser decisivo para cambiar perspectivas tradicionales y generar diferencias por medio del desarrollo de la imaginación y la innovación.

Este desarrollo del potencial creativo e innovador en las empresas como Supermotos de Nariño, es necesario para propiciar nuevas oportunidades a la empresa, además de inspirar estímulos o reconocimientos al personal, pero para ello, es requerido el conocimiento, aceptación y compromiso para con el objetivo misional de la comercializadora de productos automotrices, para así determinar los entornos donde sea necesario una intervención a partir del saber personal que se conjuga con la imaginación para crear resultados creativos y productivos. Capacidad que debe ser practicada, estimulada y alimentada para que el potencial creativo e innovador se proyecte y se materialice.

Por lo anterior, ahora se contemplan la cantidad de ideas creativas e innovadoras que en Supermotos de Nariño se han presentado, así conocer si las potencialidades de sus integrantes están buscando convertirse en realidades.

Tabla 17. Cantidad de ideas creativas e innovadoras presentadas en Supermotos de Nariño.

CANTIDAD DE IDEAS CREATIVAS E INNOVADORAS PRESENTADAS SUPERMOTOS DE NARIÑO			
Cantidad de ideas creativas e innovadoras	Cantidad de encuestados	Porcentaje de encuestados	
0	18	62%	
1	2	7%	
2	4	14%	
3	3	10%	
4	1	3%	
10	1	3%	
Total general	29	100%	

Fuente: elaboración propia.

Del total de 29 encuestados en Supermotos de Nariño, se han presentado hasta el momento de la encuesta, 20 ideas creativas para ser consideradas por la empresa, pero de ellas, solo un individuo es quien concentra 10 ideas presentadas, reconociendo así que el 62% de los encuestados no ha presentado ideas que se consideren creativas e innovadoras en la entidad. Esta participación reducida respecto del número de ideas presentadas a Supermotos de Nariño concuerda, además, con los resultados encontrados sobre el desarrollo del potencial analizado anteriormente. En este orden de ideas, la empresa en estudio demostró que está descuidando las capacidades imaginativas e innovadoras que los integrantes de su equipo humano poseen y que ponen a su disposición para ser aprovechadas, siempre y cuando se generen condiciones que garanticen una mayor potencialización de estas aptitudes. Para las empresas, es de vital importancia reconocer que cuando fortalecen el desarrollo integral de sus colaboradores, estos responden de manera óptima en sus funciones laborales, permitiendo que la empresa sea

productiva, competitiva y fuerte desde dentro y ello, lo refleja en los productos o servicios que por su actividad económica comercializa.

Pero, hay que sondear también, cuántas de estas ideas presentadas, han sido evaluadas, rechazadas o aceptadas por la empresa para proyectarse hacia un proceso de materialización.

Resultados que a continuación se presentan.

Tabla 18. Cantidad de ideas evaluadas, rechazadas o aceptadas en Supermotos de Nariño.

CANTIDAD DE IDEAS EVALUADAS, IDEAS RECHAZADAS O IDEAS ACEPTADAS SUPERMOTOS DE NARIÑO				
Numero de ideas	Ideas evaluadas	Ideas rechazadas	Ideas aceptadas	
0	66%	86%	66%	
1	10%	14%	10%	
2	10%		17%	
3	10%		3%	
4				
5				
10	3%		3%	
15				
Total general	100%	100%	100%	

Fuente: elaboración propia.

Con un 66%, los participantes de la encuesta realizada no han presentado ideas que se encuentren en proceso de evaluación, se han aceptado una cantidad de 16 ideas que incorporaron creatividad e innovación sumando un 33% de población, como se observa, del total de las 20 ideas presentadas, solo fue rechazada una, este es un indicador alto de aceptación, que pone en consideración las aseveraciones hechas en ítems anteriores, pues, la empresa con estos resultados dio señales de compromiso en apoyar al personal en su crecimiento integral, y muestras de que para ella, las iniciativas provenientes de su equipo interno, son tomadas en cuenta y apoyadas para ser materializadas, eso sí, cumpliendo con requisitos legales, disponibilidad de recursos, y la pertinencia de la idea evaluada y aceptada.

Con lo descrito, puede informarse entonces, que en Supermotos de Nariño, se presenta un proceso creciente de apoyo de doble vía, que depende en gran magnitud de factores armoniosos de trabajo, como clima y satisfacción laboral, fortaleza financiera, reconocimiento empresarial, entre otros aspectos. Pero, que aún es limitada tanto por parte del temor por parte de los colaboradores, como de la empresa en tomar riesgos a realizar innovación continua; esto se resume en que mientras la empresa apoya a la potencialización de habilidades de su equipo de trabajo, estos retribuyen proponiendo ideas que beneficien la creación de valor de la comercializadora Supermotos de Nariño.

Además de lo dicho, ahora se presentan los resultados obtenidos sobre la destinación de recursos para que las ideas nuevas sean tangibles; información recolectada en la siguiente figura:

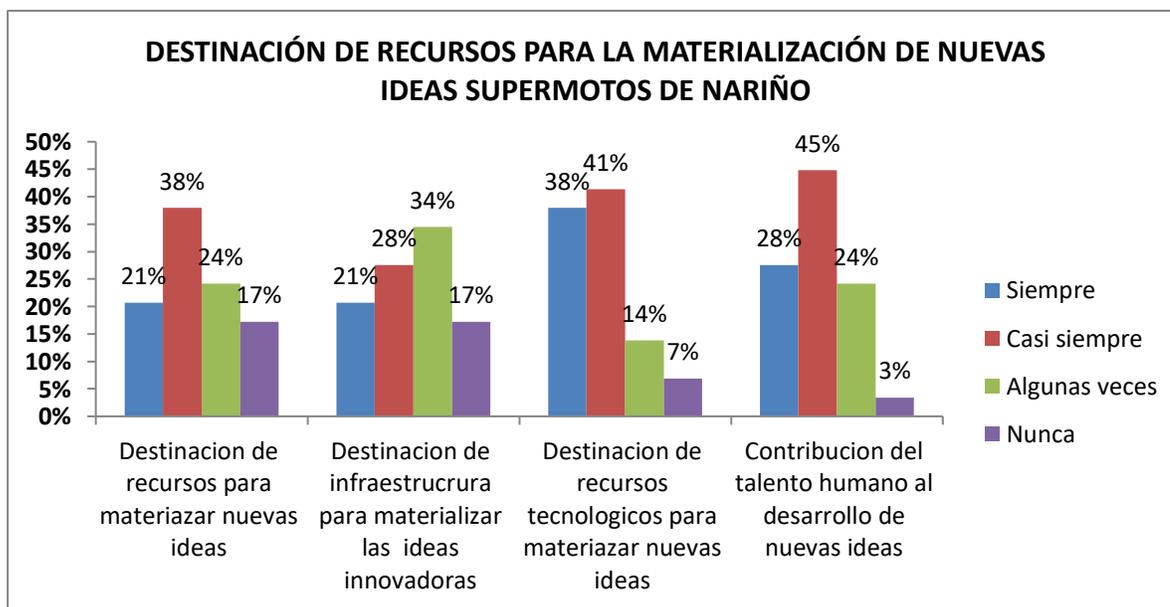


Figura 55. Destinación de recursos para la materialización de nuevas ideas. Supermotos de Nariño.
Fuente: elaboración propia.

Los porcentajes con mayor frecuencia de valoración (siempre y casi siempre), son: la contribución del talento humano al desarrollo de nuevas ideas, con un 45% de respuestas, seguido de la destinación de recursos tecnológicos para materializar nuevas ideas con el 41% de unanimidad. Significando ello que, la empresa sí pone a disposición sus recursos para que las

ideas novedosas y creativas sean convertidas en realidades, por ello, los recursos que más concentra a esta finalidad son el recurso humano, y el recurso tecnológico; esto por cuanto es de vital importancia contar con personal dispuesto a apoyar las propuestas, que tengan la posibilidad de tomar decisiones adecuadas y que su compromiso con la empresa se vislumbre con estas acciones de apoyo; en cuanto al recurso tecnológico, es importante porque posibilita conocer el mercado, tendencias, avances, estudios, estadísticas, normatividad, procesos, aplicaciones y demás información para que las ideas creativas e innovadoras tracen un camino a seguir y puedan finalmente ser palpables por quienes las proponen como por quienes las aceptan y finalmente por quienes las ponen a prueba que son los clientes externos.

Pero, aunque haya disposición de recursos para apoyo de ideas, ¿hay espacios donde se discuten estas iniciativas?, este interrogante se despeja en seguida.

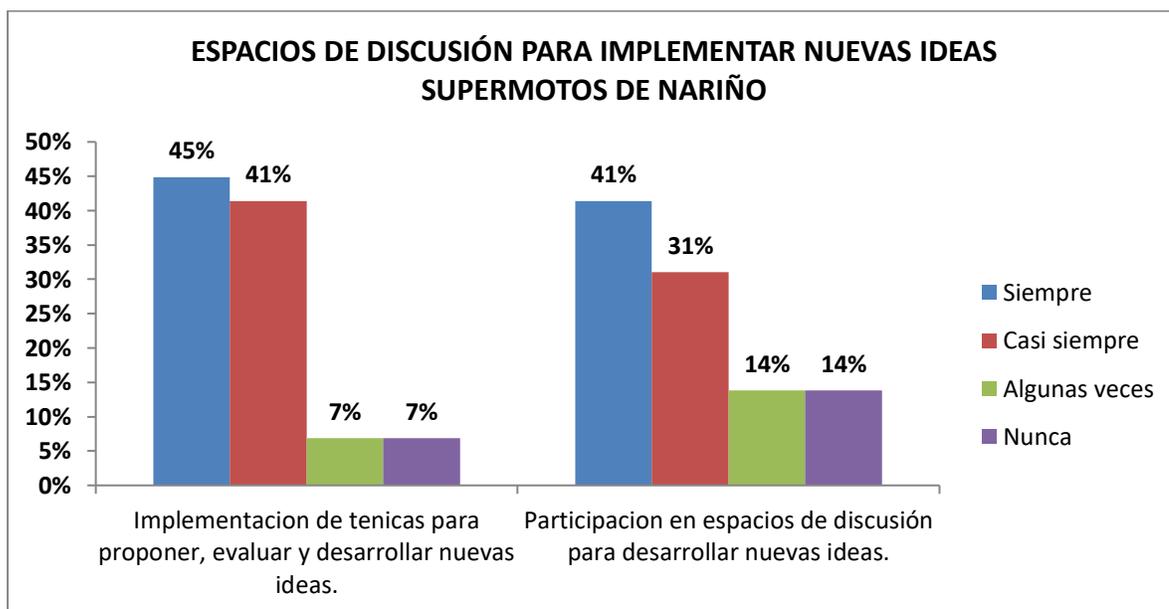


Figura 56. Espacios de discusión para implementar nuevas ideas. Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

Para el 45% de los encuestados, siempre se implementan técnicas para proponer, evaluar y desarrollar ideas novedosas, más un 41% que indicaron que casi siempre pueden contar con

estos espacios; estos porcentajes se encuentran levemente por encima de los de participación en espacios de discusión para el desarrollo de nuevas ideas, pero que, al totalizar las dos opciones más altas de valoración, suman 72%. Con lo que se aclara que en Supermotos de Nariño, los espacios para que las ideas que involucran capacidades de imaginación e innovación se materialicen, se hacen presentes y cuentan con el compromiso institucional para su provecho en beneficio de la comunidad Supermotos de Nariño. Es decir, se cuentan con espacios propicios para tratar el tema de las ideas presentadas, y en especial las aceptadas, para así planificar, organizar, evaluar y controlar los resultados de su respectivo desarrollo.

5.9.4. Mejoramiento de procesos. Supermotos de Nariño

Con antelación se ha hecho la salvedad de que la innovación no siempre es crear ideas completamente novedosas, sino que también hacen parte de este concepto las mejoras o modificaciones a productos, servicios o procesos que ya existen. Razón por la que en esta investigación toma un papel relevante su desarrollo en la empresa Supermotos de Nariño.

Por consiguiente, en primer lugar, es requerido retomar la información contenida en la figura “Creación o modificación de productos o servicios Supermotos de Nariño”, donde se especificó que según el 41% de los encuestados, siempre se realizan procesos de modificación de productos o servicios ya existentes, evidenciando así, que las modificaciones están encaminadas a mejoras de los productos de tipo automotriz que se comercializan en la empresa en mención, por ello, en la empresa se realizan procesos de promociones, cambios de temporadas, de estilos, de precios, u otros más, los cuales por la frecuencia constante con que ocurren, requieren realización de cambios o modificaciones en los productos ofertados más que a productos totalmente nuevos que requieren mayor tiempo para su producción. Las estrategias de mejoramiento o modificaciones de productos en Supermotos de Nariño, se articulan con el marketing necesario

para que los clientes finales conozcan las novedades, se sientan atraídos por ellas y se genere el proceso de ventas esperado con estas propuestas.

Por su parte, el proceso creativo e innovador se hace presente de manera activa en estos procesos, y de acuerdo con información aportada por la población encuestada, se encontró que:

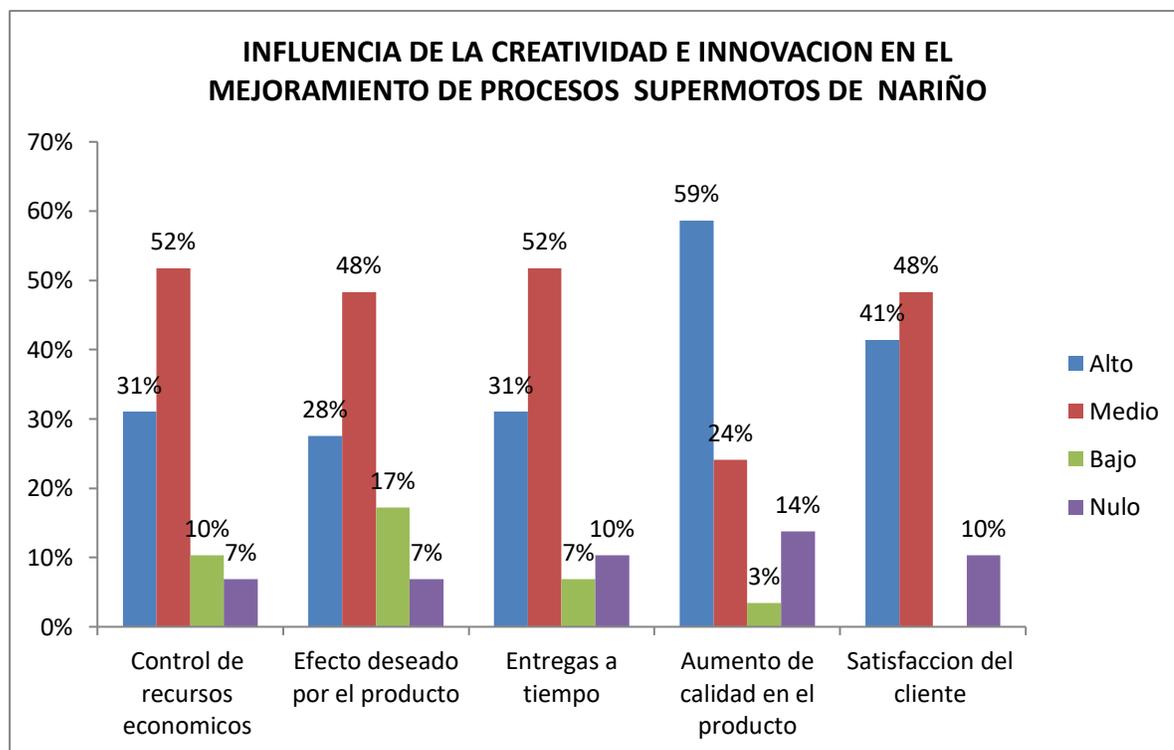


Figura 57. Influencia de la creatividad e innovación en el mejoramiento de procesos. Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

En concordancia con el párrafo anterior, la figura 57, contempla los porcentajes de votación sobre la influencia de la creatividad e innovación en mejora de procesos en la empresa Supermotos de Nariño, de donde se desataca con un 59% su efecto en el aumento de la calidad de los productos, esto significa que cuando los procesos son mejorados, la calidad de los productos que salen a venta se ven beneficiados positivamente en términos de calidad que tanto solicitan los clientes. Mientras que los procesos encaminados a entregas a tiempo, control de recursos

económicos y la satisfacción del cliente admiten que la influencia de procesos creativos e innovadores es media.

Los resultados descritos, se soportan en el hecho de que se trata de una empresa comercial, cuyo principal propósito es mantener a disposición de su clientela productos automotrices de calidad, apostando a que este es el principal objeto a cuidar, seguido del control de recursos económicos como cuidado al interés financiero de la empresa, las entregas de los productos en tiempo mínimo para generar procesos de ventas eficientes, y con ello garantizar la satisfacción de las necesidades del cliente y así asegurar su fidelidad y elección de la marca.

5.9.5. Servicio al cliente. Supermotos de Nariño

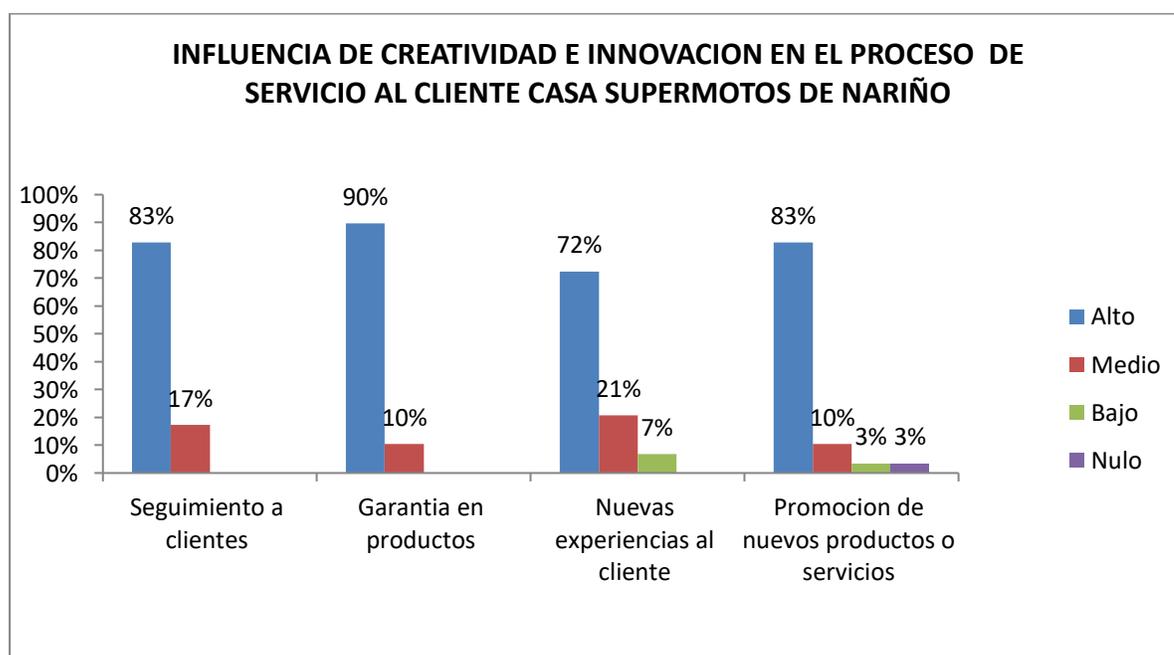


Figura 58. Influencia de creatividad e innovación en el proceso de servicio al cliente. Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

La categoría de servicio al cliente también se consideró parte de la indagación a los integrantes de Supermotos de Nariño, dado que se reconoce que es de importancia no solo la inversión y preocupación en la fabricación de productos de calidad, sino el proporcionar un

servicio óptimo antes, durante y después de la venta, por lo cual, aspectos relacionados con este servicio, también involucran creatividad e innovación y los resultados obtenidos se contienen en la figura 58.

La garantía ofrecida en los productos es el indicador con alta valoración en la categoría de servicio al cliente, para los usuarios de los productos automotrices de Supermotos de Nariño, la inversión realizada en la compra de los productos debe tener un respaldo que encuentran en la marca, pero también, en la manera en que la empresa se encarga de hacer conocer los beneficios que se obtienen al adquirir productos HONDA, en sus almacenes. En Supermotos de Nariño, es alta la influencia de la innovación y la capacidad creativa cuando se realiza la promoción de nuevos productos, pues se requiere atraer a clientes con estrategias no convencionales, promociones exclusivas, ir más allá de las necesidades que el cliente manifiesta, así, asegurar que el cliente sienta cubiertas sus expectativas y que recibe un plus en servicio.

5.9.6. Solución de problemas. Supermotos de Nariño

El manejo de objeciones, peticiones, quejas o reclamos es un proceso que no debe descuidarse en cualquier empresa, por eso, para efectos de comprender de manera integral cómo se hace presente la creatividad e innovación en la empresa Supermotos de Nariño en esta categoría, se interrogó a sus integrantes (muestra poblacional), sobre las posibles formas de solucionar problemas o de evitar su ocurrencia, a partir de la creatividad e innovación.

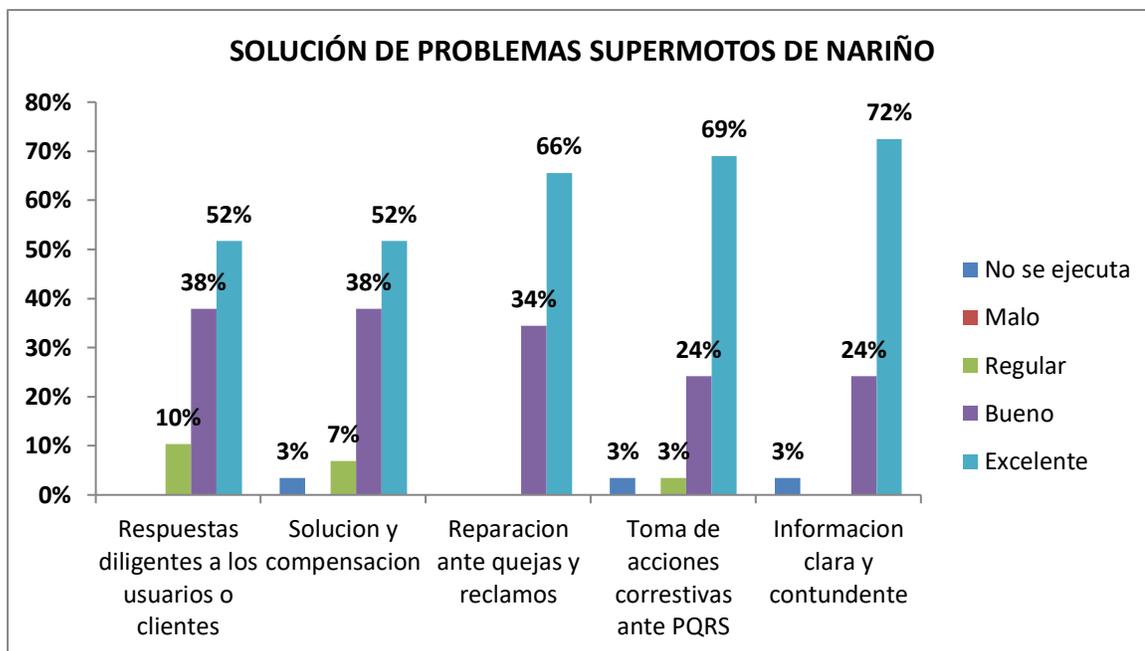


Figura 59. Solución de problemas. Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

Una de las principales maneras en que Supermotos de Nariño soluciona posibles desaciertos o problemas es proporcionando información clara y contundente, evitando riesgos como publicidad engañosa, la información otorgada al cliente interno y externo es precisa e idónea, así lo sostuvo el 72% de la población encuestada, pero no es la única solución que la empresa practica pues, también sobresalen las acciones correctivas provenientes de las peticiones, quejas reclamos o solicitudes, es decir de la satisfacción o insatisfacción que el usuario percibe, su reparación, la compensación en caso de ser requerida, implicando un reconocimiento de errores o fallas que se debe corregir con creatividad para no perder a los clientes, y así dar respuestas diligentes y que sean las que el usuario final espera recibir de una empresa tan prestigiosa e importante en el mercado regional como es Supermotos de Nariño.

5.10 Correlación de variables de gestión humana con creatividad e innovación, empresa

Supermotos de Nariño

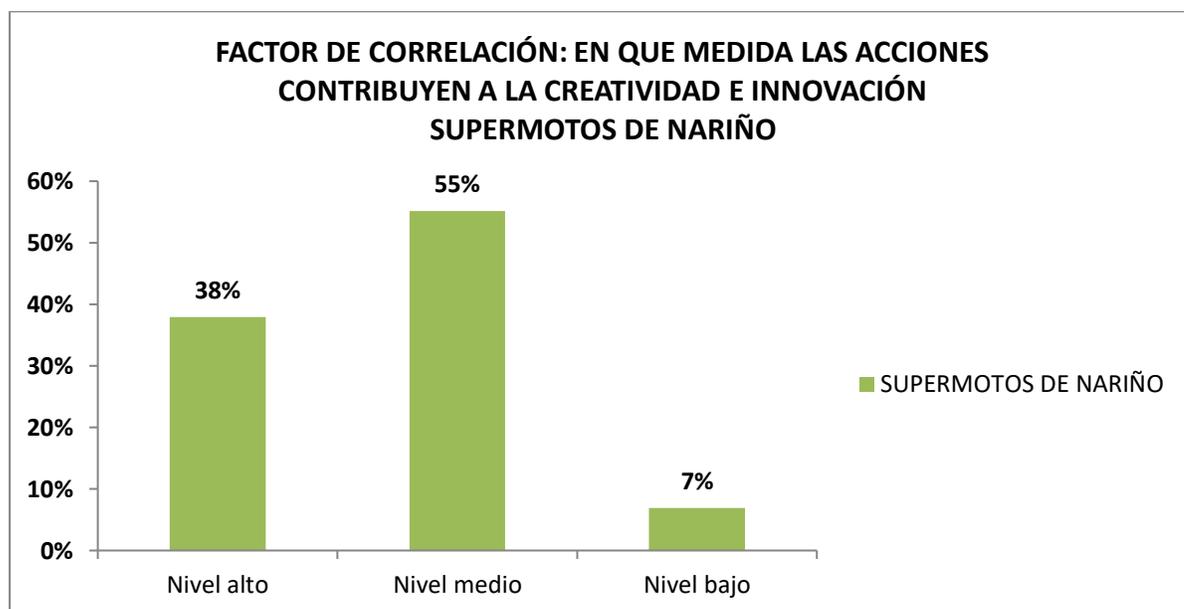


Figura 60. Factor de correlación. En qué medida las acciones contribuyen a la creatividad e innovación. Supermotos de Nariño.

Fuente: elaboración propia.

El factor de correlación para el caso de Supermotos de Nariño, indicó con un porcentaje de 55% que el nivel de incidencia de las acciones de gestión de talento humano, contribuyen en un nivel medio a la creatividad e innovación en la empresa, pero, a diferencia del caso de la empresa Casa Buralgo Corporativa, un 7% manifestaron que esta contribución es baja. Haciendo con ello, énfasis en que Supermotos de Nariño requiere acciones que favorezcan el desarrollo del potencial creativo e innovador que sus integrantes poseen y que incrementa su valoración con las propuestas que se presentan para revisión y posible materialización.

5.10.1. Conclusiones

Para el caso de estudio de la empresa Supermotos de Nariño, una vez realizado el proceso de investigación y análisis correspondiente a cada uno de los objetivos específicos que componen este estudio, se concluye que:

Para el primer objetivo consistente en conocer la gestión del talento humano enfocado a la creatividad e innovación, se concluye que, de las ocho categorías analizadas, en la cooperación entre compañeros se requiere definir acciones colectivas o manuales de funciones específicas para cada área organizacional, dado que se demostró que el trabajo en equipo se realiza de forma eficiente; así mismo, en cuanto al manejo de conflicto los subindicadores de adaptación al cambio, manejo de diferencias, resiliencia y flexibilidad se desarrollan de forma idónea con resultados positivos para el desarrollo del objeto misional de la empresa estudiada; aunque se detectó que se presentan dificultades en la capacidad de respuesta a contingencias; sino que los colaboradores esperan aprobación de sus superiores para tomar acciones; dejando así sin posibilidad de respuesta oportuna a necesidades presentadas tanto de clientes externos como internos.

Se concluye también, que Supermotos de Nariño, cuenta con fortalezas en cuanto a la gestión del talento humano, que se hacen evidentes además en su crecimiento y posicionamiento en el mercado regional, su personal se destaca por el empoderamiento positivo como respaldo a la marca y en el servicio al cliente.

Para el segundo objetivo que correspondió a la identificación del nivel de creatividad e innovación actual del personal de la empresa, de las seis categorías que este objetivo involucra se concluye que:

Se realizan lanzamientos de nuevos productos periódicamente, pero el personal de la empresa dedica un tiempo mínimo a desarrollar iniciativas que contemplen creatividad e innovación (20% de su tiempo), con lo que se limita esta capacidad de creación o modificación sea de procesos, productos o servicios; por ello, los colaboradores dejan la proactividad a un lado y se dedican únicamente al cumplimiento de sus funciones, donde el 38% de los colaboradores son quienes participan con alguna idea creativa y se consideran medianamente creativos así

tengan iniciativas, se quedan sin plasmarse o sin ser consideradas para la empresa. Cabe destacar además que, en cuanto a las modificaciones de productos o servicios desarrolladas por Supermotos de Nariño, mayoritariamente se realizan en estética más que en funcionales o de calidad. Se infiere además que, en cuanto a la destinación de recursos, en mayor proporción se dispone de recursos tecnológicos y de recursos humanos para escucha y materialización de ideas nuevas.

Finalmente, se concluye que en Supermotos de Nariño, de acuerdo con la percepción del personal, las acciones que se desarrollan solo fortalecen la creatividad e innovación medianamente; y desarrolla en baja medida el potencial creativo e innovador de su personal, perdiendo con ello, ventajas competitivas exclusivas que pueden diferenciarle de competencia y dar un posicionamiento preferencial en el mercado si decidiese dar mayor importancia al recurso humano y a sus posibles colaboraciones en beneficio de la empresa.

5.10.2. Recomendaciones

Se sugiere a la dirección de Supermotos de Nariño, hacer énfasis en la creatividad e innovación como estrategia de mejora de su quehacer misional para así, posicionar la marca en la región y fidelizar clientes.

Se recomienda a la administración, promover acciones que motiven al capital humano a exponer iniciativas creativas e innovadoras que beneficien a la empresa y, por ende, se mantenga una relación asertiva entre directivos y personal de todas las áreas.

Se recomienda a la administración y gerencia de la empresa, que se tenga en consideración el siguiente plan de acción con el ánimo de fortalecer el potencial creativo e innovador desde la gestión del talento humano, puesto que permite además minimizar falencias organizacionales y administrativas y aprovechar las habilidades, aptitudes y destrezas de su personal.

5.11 Plan de Acción Supermotos de Nariño

MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ENFOCADO A LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SAN JUAN DE PASTO: CASO SUPER MOTOS DE NARIÑO

La gestión del talento humano es el proceso que posibilita su adecuada administración, involucrando en ella, la formación, evaluación y remuneración de los integrantes de una organización. Se brinda en esta gestión, atención especial al fortalecimiento de la fuerza de trabajo, a partir de la potencialización de las aptitudes de cada individuo haciendo alusión en este respecto, a la creatividad e innovación con las cuales se producen beneficios productivos a los clientes internos y externos de las organizaciones.

Los hallazgos encontrados durante el proceso de investigación realizada en la empresa Supermotos de Nariño, sobre la gestión de talento humano enfocado a la creatividad e innovación determinó que algunas categorías de las variables consideradas poseen deficiencias en procesos de administración del talento humano que están limitando el desarrollo de la capacidad creativa e innovadora de su personal. Así, algunos indicadores de gestión requieren mejoras con el propósito de que las entidades enfoquen la gestión de su talento humano hacia la creatividad e innovación, y generen entonces, plus en productividad y en competitividad.

Este plan de acción propone un qué, cómo y quiénes; necesarios para que se puedan ejecutar acciones encaminadas a reducir esta problemática y que puede ser implementado en cualquiera de las empresas consideradas por la investigación preliminar, puesto que comparten características como la actividad económica que desarrollan, su estructura organizativa, su tamaño y la procedencia de su capital.

El objetivo principal consiste en la propuesta de un plan de acción para el fortalecimiento de la gestión del talento humano enfocada a la creatividad e innovación, para la empresa

Supermotos de Nariño; para el cual deben desarrollarse una serie de pasos, entre los que se resalta la definición de actividades específicas que permitan el fortalecimiento de la gestión del talento humano enfocada a la creatividad e innovación, definición de los responsables de la adopción y ejecución de las actividades propuestas, establecimiento de responsables que permitan los avances en la implementación del plan de acción y la fijación de una periodicidad de ocurrencia de estas actividades para la ejecución a corto plazo.

Por lo anterior, cada objetivo específico contempla un componente que después de la investigación realizada, unifican la gestión del talento humano con la creatividad e innovación, entendidos como la unidad base para que las empresas implementen mejoras en los aspectos con falencias y canalizar de esta manera, las capacidades humanas relacionadas con la innovación y la creatividad; pero, en beneficio de la empresa.

5.11.1. Objetivo general

Proponer un plan de acción para el fortalecimiento de la gestión del talento humano enfocada a la creatividad e innovación, para la empresa Supermotos de Nariño.

5.11.2. Objetivos específicos

- Direccionar hacia la creatividad e innovación el liderazgo empresarial.
- Orientar la ejecución y alcance de objetivos al desarrollo de la creatividad e innovación.
- Potencializar las habilidades del talento humano.
- Establecer directrices que promuevan las capacidades creativas e innovadoras.

5.11.3. Matriz de plan de acción

Tabla 19. Matriz de plan de acción.

PLAN DE ACCIÓN				
Objetivo general: Propuesta de plan de acción para el fortalecimiento de la gestión del talento humano enfocada a la creatividad e innovación, para la empresa Supermotos de Nariño.				
QUÉ	CÓMO	QUIÉN	CUÁNDO	PRESUPUESTO
Objetivo específico	Actividades	Responsable	periodicidad	Valor
Direccionar hacia la creatividad e innovación el liderazgo empresarial.	Programar espacios de capacitación sobre las características del liderazgo	Gerencia	Trimestral	\$0
	Desarrollo de conferencias sobre liderazgo empresarial	Administración, jefe de área	Trimestral	\$400.000
	Desarrollo de capacitaciones para socializar la estructura organizacional y objetivos misionales.	Administración, jefe de área	Mensual	\$0
	Promover la comunicación eficaz y afirmativa entre directivos y colaboradores	Administración, jefe de área	Diario	\$0
Orientar la ejecución y alcance de objetivos al desarrollo de la creatividad e innovación.	Realizar planeación de tareas según metas a corto y mediano plazo.	Administración y jefe de talento humano	Semanal	\$0
	Supervisar la ejecución de tareas y responsabilidades del personal tanto de trabajo de equipo como individual.	Gerencia y administración	Semanal	\$0
	Plantear actividades de reconocimiento de buen desempeño y de ideas creativas e innovadoras.	Administración y jefe de área	Mensual	\$2'000.000
	Evaluación periódica de cumplimiento de tareas.	Administración, jefe de personal	Trimestral	\$0
Potencializar las habilidades del talento humano.	Concertar jornadas de discusión desde diferentes puntos de vista que permitan una construcción transversal de ideas, el desarrollo de habilidades y competencias para la integralidad de los procesos de innovación.	Administración, jefe de personal	Trimestral	\$250.000

	Promover convenios con sector académico como oportunidad de construcción colectiva de talento humano	Administración y jefe de personal	Semestral	\$0
	Formular y ejecutar capacitaciones para mejor prestación de servicio al cliente.	Administración, jefe de talento humano y jefe de personal	Trimestral	\$250.000
	Fomentar el liderazgo y creatividad como medio de empoderamiento organizacional.	Gerencia, administración	Mensual	\$250.000
	Facilitar espacios de discusión donde se propongan nuevas ideas y sean consideradas a evaluar	Administrador, área de talento humano y jefe de personal	Mensual	\$0
Establecer directrices que promuevan las capacidades creativas e innovadoras.	Establecer políticas que incluyan espacios de discusión de iniciativas creativas e innovadoras.	Gerencia, jefe de talento humano, administración y jefe de personal	Anual	\$0
	Permitir espacios para la expresión colaborativa e individual del talento humano sin temor a ser juzgados.	Gerencia, administración, jefe de personal y jefe de talento humano	Mensual	\$0
	Permitir uso de infraestructura para el desarrollo de las ideas innovadoras.	Gerencia y administración	Mensual	\$0
	Instaurar jornadas de capacitación sobre la formulación de proyectos	Administrador, jefe de talento humano y jefe de personal	Trimestral	\$500.000
Total:				\$3'650.000

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 6. Ensayo: Creatividad e innovación ventajas competitivas desde la gestión del talento humano, Casos Casa Buralgo Corporativa y Supermotos de Nariño

En la actualidad, conocida como la era del conocimiento y la información, el factor estratégico de competitividad que sobresale en las organizaciones es el capital intelectual; formado por los equipos de trabajo con que cuentan para el desarrollo del objeto misional o de la actividad económica cualquiera que esta sea. Este capital se diferencia de otros tipos de capital como por ejemplo el capital económico, el de infraestructura, el financiero, el emitido por acciones y capital el social, que intervienen en los procesos productivos (Hamann, y otros, 2019); este tipo de capital es intangible, porque no se devalúa, sino que, presenta rendimientos crecientes a escala y no está disponible para la compra en el mercado de bienes o servicios, sólo se puede desarrollar a través de organizaciones dispuestas a enfocarse al aprendizaje, a la creatividad y la innovación.

Es así como, los conocimientos de las personas que conforman las empresas, su satisfacción, la de sus clientes; entre otros, son activos que favorecen la generación de valor, pero que no forman parte de la contabilidad (Ramirez, Villalobos, & Herrera, 2018), por su carácter inmaterial; por este motivo, en ocasiones deja de ser objeto de cuidado y de medición, a pesar de su valor real y relevante para el desarrollo de la empresa. Identificar y medir el capital humano entonces, genera valor en las organizaciones, y su naturaleza creciente requiere que existan esfuerzos dirigidos a su gestión y administración.

En concordancia con lo dicho, cabe resaltar que el talento humano de las organizaciones es un factor de producción para obtener productividad desde la innovación y un activo creador de valor; por ello, es importante su correcta gestión para que las empresas sean competitivas y rentables. Para Sastre y Aguilar (2003), el talento humano es la base del incremento de la

productividad y la generación de las innovaciones en las empresas, con el fin de mejorar su posición competitiva a través de su diferenciación.

Esto quiere decir, que el talento humano no sólo se centra en el esfuerzo para el desarrollo de una actividad de manera sistemática y que es realizado por una persona; puesto que, además, involucra los conocimientos, innovación, aptitudes y habilidades de los integrantes de los equipos de trabajo.

Se debe agregar que, la creatividad por su parte, enfatiza en los procesos de planeación y toma de decisiones; y su aporte dentro de las empresas, de acuerdo con Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009), ya que hace alusión a la capacidad para visualizar, generar e implementar nuevas ideas o conceptos a nuevas asociaciones entre las ideas y los conceptos existentes; esto significa que, ser creativo tiene que ver con la competencia para establecer relaciones, combinaciones e integración de ideas y conceptos de manera diferente o única, cuyo resultado sea revolucionario o útil a los propósitos organizacionales cuando se contextualiza al entorno empresarial.

Por su parte, el concepto de innovación va un paso más allá que el paso creativo, puesto que para ser innovador se requiere tomar una idea creativa y trabajar en ella hasta materializarla y convertirla en producto, servicio, método, proceso, estrategia o técnica; con utilidad para un objetivo particular que depende de las características propias de cada empresa donde se presente el proceso innovador. Es así como, la tendencia al pensamiento creativo ayuda a la búsqueda y calidad de las diferentes soluciones para los diversos problemas que puedan presentarse en una empresa, así como a la motivación de la creación de nuevas ideas, liderazgo, y compromiso; incentivando a un mejor desempeño en sus labores. Para Omaña (2012), la innovación, consiste en la creación o modificación de productos y que estos sean aceptados según el contexto, y

momento actual en que se requiera. Aunque se sabe que la innovación es importante en el crecimiento de una empresa.

Se debe agregar también, que las empresas en la actualidad globalizada, requieren el uso constante de tecnología para mantenerse informadas y para comunicarse, por lo que es necesario desarrollar un personal calificado, con sentido de pertenencia y con una visión estratégica en ellas; es así que, la innovación genera beneficios a las empresas ya que si el talento humano está constantemente capacitándose, auto educándose, compartiendo conocimientos (Yáñez, Yáñez, & Morocho, 2018), bajo directrices de gestión de este recurso; estarán en capacidad de innovar en productos y servicios generando así, diferenciación y competitividad en el mercado.

Es por lo dicho con anterioridad, que la gestión del talento humano con enfoque hacia la creatividad e innovación es de relevancia analizarse; en especial en el ámbito regional, en búsqueda de encontrar aquellas deficiencias que pueden ser mejoradas desde la administración de empresas y que permitan un mayor grado de desarrollo regional al considerarse que si una empresa se fortalece desde su capital humano, esto se traduce entre otros aspectos, en empleos estables, crecimiento y posicionamiento de las organizaciones; como también en una mejor calidad de vida de los habitantes del departamento de Nariño.

Es precisamente por las razones que se encuentran en el párrafo que antecede que, en el proceso investigativo a que se refiere este documento, se tomaron como casos de estudio dos empresas con presencia en la ciudad de Pasto capital del departamento de Nariño; que desarrollan su actividad económica dentro del sector del comercio automotriz. Estas empresas son Casa Buralgo Corporativa y Supermotos de Nariño, a las cuales se realizó un trabajo de campo con fines de aplicación de instrumento de toma de información primaria tipo cuestionario o encuesta, de donde se obtuvo información que permitió conocer cómo se realiza la gestión del talento humano y la relación de ésta con la creatividad e innovación. Para este propósito, se hizo

necesario en primera instancia conocer la gestión del talento humano en las empresas enfocado a la creatividad e innovación, seguido de esto, se procedió a identificar el nivel de creatividad e innovación que actualmente desarrolla el personal dentro de su cargo laboral y finalmente se realizó la correlación de la gestión del talento humano con la creatividad e innovación dentro de las empresas objeto de estudio.

Así, para conocer la variable gestión del talento humano en las empresas, enfocado a la creatividad e innovación, se tuvieron en cuenta ocho categorías; de las cuales, se debe hacer énfasis en que para los casos de estudio empresas: Casa Buralgo Corporativa y Supermotos de Nariño, se encuentra que, para las dos empresas, se requiere desarrollar acciones encaminadas a mejorar la gestión del talento humano para contribuir desde esta competencia, al desarrollo del potencial creativo e innovador.

En este entendido, en el caso específico de Casa Buralgo Corporativa se encuentra que, durante los procesos de reclutamiento y selección de personal, estas acciones son desarrolladas bajo la modalidad de contrato de Outsourcing, con lo cual se deja la responsabilidad de escogencia de personal idóneo para cada perfil a un tercero; una vez realizado este proceso, la capacitación del personal encuentra que no se realiza efectivamente, esto se convierte en un motivo de alerta que se puede traducir en falta de compromiso con la empresa por parte del personal y con ello, falta de motivación para desarrollo de iniciativas creativas e innovadoras individuales pero con fines de mejora organizacional.

Además, en consideración del segundo objetivo propuesto, la identificación del nivel de creatividad que se desarrolla actualmente por el personal de Casa Buralgo Corporativa, de acuerdo con los resultados obtenidos, permite aseverar que, los colaboradores se identifican como medianamente creativos, con un uso limitado del tiempo a la generación de ideas con algún componente de innovación, ligado a una participación baja en presentación de iniciativas

innovadoras sea para modificación de productos, servicios o procesos o de ideas para nuevos productos; ante lo cual debe recordarse que, desde el punto de vista de la administración, la gestión del talento humano debe estar direccionada hacia la obtención de la máxima creación de valor en una empresa, esto involucra tanto a los accionistas, al cliente externo, al colaborador o empleado y a la sociedad en general; por lo que, el tipo de dirección recomendable es el de tipo democrático, a diferencia del que se presenta en esta empresa (autocrático), dado que en un modelo de liderazgo donde se involucra la democracia, las acciones son dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro, tomando en consideración siempre, las competencias, aptitudes y habilidades del personal que conforma el equipo de trabajo en cada empresa a partir de la escucha activa, asertiva y de doble vía (Esterilla, 2019).

El tercer propósito investigativo en consideración fue la correlación que se encuentra entre la gestión del talento humano con la creatividad y la innovación, relación que fue medida a partir de la percepción que tienen los colaboradores sobre estas dos variables, encontrando que el nivel de la misma es medio para la mayoría de los encuestados; dejando en evidencia que, a pesar de que la empresa tenga intención de gestionar su talento humano hacia habilidades como la creatividad e innovación, hay mucho por hacer en este ámbito y la dirección de la misma debe empezar por reconocer esta falencia y motivar sus acciones estratégicas a conseguir que estas competencias sean desarrolladas cada vez en mayor proporción, coadyuvando así a la generación de valor y a la mejora de la calidad de vida de los colaboradores.

Para el segundo caso empresarial estudiado o la empresa Supermotos de Nariño, se presentó como resultados a destacarse sobre el conocimiento de la gestión del talento humano enfocado a la creatividad e innovación, que el personal que forma parte de esta organización

considera que hay falencias en conceptos relacionados con la flexibilidad, la promoción o ascensos laborales, la cultura empresarial donde el sentido de pertenencia para con la empresa se haga visible, además de considerar el bienestar del personal que labora en ella con fines de contar con permanencia o constancia del equipo de trabajo, disminuir así la rotación de personal, que encierra costos y gastos por improductividad durante los espacios en que se realizan repetidamente procesos de reclutamiento, selección, capacitación inicial con personal cada vez distinto, adicionando que entre los colaboradores actuales, no se tiene conocimiento o comprensión respecto del tipo de liderazgo que se ejerce; pero de acuerdo con lo encontrado, limita en proporción considerable, el desarrollo o fortalecimiento de capacidades creativas e innovadoras.

Además, con fines de posibilitar el desarrollo de las capacidades innovadoras y creativas re hace necesario en Supermotos de Nariño que la escucha entre colaboradores y directivos sea asertiva, la comunicación en doble vía sea productiva, que se incentive la participación del equipo en la toma de decisiones puesto que son ellos, precisamente quienes conocen de primera mano la necesidades, debilidades o fortalezas que presenta la organización en cada una de sus áreas funcionales, los resultados también permiten identificar que se hacen necesarias acciones propositivas hacia objetivos únicos que incluyan la creatividad e innovación en el entorno laboral donde ejercen día a día.

Frente al proceso de identificación del nivel de creatividad e innovación, en Supermotos de Nariño, los resultados permitieron concluir que el personal de esta empresa siente una motivación a medias a desarrollar propuestas nuevas, encerrando en un bajo porcentaje, la participación de ellos en presentación de ideas, aun cuando de estas, se tenga un grado alto de aceptación; dado que dedican poco tiempo a desarrollar sus ideas, las modificaciones que en mayor grado se realizan involucran cambios a nivel estético pero en una medida baja los cambios

que involucran desarrollo de iniciativas para cambios de fondo en ejecución de procesos o en productos, motivo por el que los recursos que más destinan a creatividad e innovación son los recursos tecnológicos y humanos, como el uso de equipos de cómputo para modificar estrategias de mercadeo, pero que dejan en un segundo plano los espacios de discusión y mesas de trabajo para ejecutar propuestas nuevas que provengan del cliente interno o personal que labora en Supermotos de Nariño.

En tercer lugar, en esta empresa, al haber indagado respecto de la correlación entre las acciones que se desarrollan y la capacidad innovadora y de creación, se encontró según la encuesta realizada que, estas guardan una relación ambigua, esto deja en entrevisto que esta empresa no ha tomado como principal el fortalecimiento de las capacidades propias de su talento humano y que ha descuidado entonces la posibilidad de desarrollar acciones creativas o innovadoras con que no cuenta la competencia y que significan entre otros, en diversificación de soluciones ante posibles necesidades o anticipos a posibles contingencias que a su vez, reducen el consumo innecesario de recursos, lo que finalmente se traduce en mayor productividad, y con ello mayor generación de valor.

Tras conocer los resultados del trabajo investigativo a manera de exposición argumentativa, cabe recordar que la gestión oportuna, eficiente y eficaz del talento humano, posibilita perfeccionar y desarrollar las actitudes, aptitudes, habilidades y destrezas del personal, favorece al propósito de incidencia en los procesos de innovación y transformación que se den dentro de la empresa. Por lo tanto, el rol de las personas es decisivo dentro de las organizaciones, por lo cual, deben tenerse en cuenta los procesos de gestión de talento humano, enfocándose en la selección de postulantes competentes formando y desarrollando sus capacidades y habilidades.

Es así que, con base en los resultados encontrados para las empresas del sector automotriz analizadas (Casa Buralgo Corporativa y Supermotos de Nariño), se afirma que para las empresas

en general, la inclusión de la creatividad e innovación en la gestión del talento humano, brinda la posibilidad de que las organizaciones fortalezcan sus ventajas competitivas, las cuales, se convierten en diferenciador frente a la competencia en un mercado cambiante y globalizado como el que encierra hoy por hoy al quehacer empresarial.

Además, debe considerarse que, la gestión del talento humano más que limitarse a una administración de funciones como contratación, nómina y beneficios, se enfrenta a un reto importante que se enfoca en la comprensión del impacto positivo que se genera al contar con equipos de trabajo calificados, motivados, comprometidos e involucrados con los objetivos de las empresas, y que esto solo es posible cuando capacidades como las creativas e innovadoras de las personas que conforman las empresas, son estimuladas, direccionadas, robustecidas desde el interior de las organizaciones; dando de este modo, un valor inmaterial pero de gran magnitud para cada una de las empresas.

Puede aseverarse entonces que, los componentes que existen entre la gestión del talento humano y la innovación y creatividad, pueden ser la unidad básica para que las empresas implementen mejoras en estos aspectos y canalicen así las capacidades de su personal con la gestión de la innovación y la creatividad, donde se requiere además, con total relevancia, una mayor disposición de sus líderes y los actores involucrados en las actividades concernientes a fortalecer o potencializar el talento humano como activo valioso para la empresa; haciendo que el individuo sea motivado a su crecimiento; debido a que son las personas y su cognición donde se inician ideas de aplicación de conocimientos y habilidades que coadyuvan a alcanzar los objetivos de la organización, pues, se articulan los recursos, tecnología, esfuerzo e intelectualidad a partir de la participación y opinión de ideas, que sean conscientes de la importancia de su trabajo y busquen el perfeccionamiento en el mismo; brindando así, valor al producto o servicio que ofrece la empresa y en busca constante de la satisfacción al cliente.

Así, en función de lo contemplado, cuando los colaboradores cuentan con espacios abiertos a discusión de nuevas ideas y no solo físicos sino motivacionales en las empresas para las que laboran, consiguen que sus ideas creativas e innovadoras se articulen de manera directa con las metas que la empresa haya establecido, pero no desde un ámbito de subordinación pasiva, sino con una demostración de empoderamiento, participación, decisión y compromiso con el crecimiento organizacional; ligado a un motivador emocional de crecimiento profesional y de protagonismo en las decisiones de cambio o de mejora en los procesos, productos o servicios que se ofrezcan por la naturaleza de su actividad económica; lo que se traduce en un gana – gana que no proviene de factores externos que no pueden ser controlados sino que es posible al fomentar el talento humano y sus capacidades creativas e innovadoras en línea con los propósitos de las empresas.

Conclusiones

Con fines de conocer la gestión del talento humano enfocado a la creatividad e innovación en empresas de San Juan de Pasto, se realizó el estudio a dos empresas cuyo quehacer misional las ubica dentro del sector automotriz en la ciudad de Pasto, siendo su principal actividad el comercio de motocicletas, autopartes y la prestación de servicios de mantenimiento; y que para el acometido buscado, la investigación se elaboró con base en tres objetivos específicos que son: 1. conocer la gestión del talento humano en las empresas, enfocado al talento humano; 2. Identificar el nivel de creatividad e innovación que actualmente ha desarrollado el personal dentro de su cargo laboral y 3. Correlacionar la gestión del talento humano con creatividad e innovación dentro de las empresas de San Juan de Pasto.

En cuanto al primer objetivo específico planteado, se incorporaron 8 categorías de estudio, las cuales abarcan: el proceso de reclutamiento del capital humano, el liderazgo, el trabajo en equipo, el manejo de conflictos, empoderamiento, toma de decisiones, evaluación de desempeño, y motivación; estas categorías proporcionaron información útil que posibilitó el conocimiento de la gestión del talento humano.

Respecto de los procesos de talento humano de las dos empresas en análisis por esta investigación, se concluye que: son los procesos de capacitación y desarrollo los que se practican en mayor medida, mientras que el reclutamiento y selección de personal se realizan en medidas alta y media en proporciones porcentuales muy parejas, indicando que se realizan pero con algún grado de inconformidad que se sostiene en que en estos procesos no se detalla adecuadamente un manual de funciones y una capacitación idónea antes de empezar su productividad, esto porque en ocasiones las empresas ven la necesidad de realizar estos procesos de manera rápida pues su interés es no descuidar su productividad y la generación de ingresos, también se observa que en

términos generales, en las prácticas de talento humano, se descuidan aspectos como el bienestar laboral, la cultura empresarial, la promoción de ascensos pro méritos y la flexibilidad.

Se concluye además, que sobre la segunda categoría referida al liderazgo o dirección bajo el cual operan las empresas objeto de estudio, una dirección democrática es propicia para promover la creatividad e innovación, puesto que en ella se involucra a los subordinados en la toma de las decisiones, se delegan responsabilidades, se fomenta el debate sobre formas de trabajo para contar con consenso de cómo actuar para el cumplimiento de metas, y se realiza retroalimentación constante para evidenciar los progresos o cambios requeridos y así garantizar el quehacer misional empresarial. En las dos empresas evaluadas, el estilo de dirección predominante es el autocrático, siendo un factor que limita la creatividad e innovación de sus colaboradores y que, por lo tanto, debe considerarse como aspecto a mejorar.

Se concluye también, sobre la categoría trabajo de equipo que, la cooperación en equipo, en las empresas evaluadas, los resultados sostienen que se definen las funciones de cada integrante del equipo de trabajo, se coordinan acciones colectivas, y se lleva a cabo una instrumentalización de competencias; esto significa que en las dos empresas del sector automotriz, aunque se realiza estandarización de procesos y de acciones de los funcionarios, no están completamente definidas, con lo que se da lugar a desarrollo de actos sin su respectiva coordinación, permitiendo con ello que la cooperación del equipo se vea afectada y por lo tanto, iniciativas de creatividad e innovación no sean tomadas en cuenta.

Así mismo, otra conclusión respecto del trabajo en equipo, e que en las empresas Casa Buralgo Corporativa y Supermotos de Nariño, siempre se desarrolla una planeación de tareas; resultados que aseveran que el logro de objetivos se hace siguiendo una planeación, una organización, un direccionamiento y una evaluación de cumplimiento; siendo estos, aspectos que fortalecen el trabajo en equipo bajo un propósito común a los intereses de cada organización.

Pero, cabe resaltar que a pesar de que se realizan esfuerzos por realizar acciones de participación y de comunicación de doble vía, aun hace falta fortalecer estos elementos para que la creatividad e innovación, se requieran cambios importantes que no han sido aceptados o practicados al interior de las empresas estudiadas.

Otra conclusión que se obtuvo es, frente a la categoría de manejo del conflicto en las dos empresas comerciales y pertenecen al sector automotriz y considerando que manejar de manera asertiva los conflictos en el ámbito laboral es importante para su correcto funcionamiento, en lo referente a las relaciones interpersonales, es la servicialidad la que para la mayoría de encuestados se desarrolla de manera excelente, pues, la interacción entre compañeros no tiene inconveniente alguno, por lo que puede afirmarse que para las dos empresas del sector automotriz donde se realizó esta investigación, el manejo de conflictos y en él, las relaciones interpersonales son adecuadas, enmarcadas en condiciones de respeto y práctica de valores, siendo estos aspectos que favorecen al clima laboral en cada organización.

En cuanto a la categoría de empoderamiento, considerándola como una estrategia de liderazgo, se concluye que, es requerido para que las organizaciones puedan delegar funciones y responsabilidades según sus necesidades, pues la descentralización de funciones conlleva a un mejor conocimiento del cliente interno, un aprovechamiento de sus capacidades, aptitudes y habilidades en pro del beneficio empresarial, pero, en en las empresas analizadas, el desempeño de funciones se efectúa de manera tradicional, donde el correr riesgos no está contemplado como estrategia generadora de cambios positivos, se evidencia una resistencia a los cambios, cuando estos son necesarios y relevantes en un entorno moderno caracterizado por un mercado globalizado, donde aspectos como la capacidad de reacción ante eventualidades y con ello la aceptación de propuestas creativas e innovadoras son ventajas de competencia, que favorecen a las empresas que deciden adoptarlos como políticas.

Como conclusión de la categoría toma de decisiones, se afirma que tras el estudio desarrollado, la toma de decisiones implica un estudio lógico antes de desarrollo de acciones, la solución de problemas de forma rápida, con uso del conocimiento particular y la aplicación de la lógica en conocimientos y procesos, lo que significa que para ninguno de los indicadores de evaluación de toma de decisiones hay motivo de preocupación por parte de las empresas Casa Buralgo Corporativa y Supermotos de Nariño; por lo tanto, las aptitudes para tales finalidades son apropiadas en ambos casos.

La categoría de evaluación de desempeño, por su parte permite concluir que, para las dos empresas evaluadas, la productividad arrojó resultados positivos frente a su rentabilidad, la promoción de sus ventas, los ingresos generados, el cumplimiento de los objetivos con el uso racional de recursos; por lo tanto, los resultados globales dan paso a afirmar que en la evaluación de productividad las empresas Casa Buralgo y Supermotos de Nariño, es alta, según la percepción de los encuestados. Esto es importante resaltarlo porque en las dos empresas, el talento humano no siente la presión de hacer parte de una empresa con niveles de productividad preocupantes o negativos. Es decir, no se convierte en un factor que afecte el desempeño del talento humano y tampoco sus capacidades creativas e innovadoras, sino que es una fortaleza que puede ser herramienta de diferenciación en el mercado.

Frente a la categoría de motivación, la conclusión principal obtenida del estudio se sustenta en que los factores que estimulan a los empleados van de la mano con la necesidad de un equipo de trabajo productivo, sin rotaciones constantes, que armonicen el clima laboral y que evidencien signos de satisfacción laboral, resaltando que; de estos factores, la inexistencia de seguros de vida es el que genera mayor inconformismo en los empleados y que la estabilidad laboral que encuentran en sus empresas, los motiva a continuar con el desempeño de sus funciones

En términos generales, sobre el primer objetivo planteado que considera la gestión del talento humano en las empresas, enfocado a la creatividad e innovación, puede concluirse que, en las dos empresas estudiadas, se encuentran categorías que requieren mejoras para así dar un papel participativo a la creatividad e innovación provenientes de su talento humano y en beneficio de cada organización; estas son: el proceso de prácticas de talento humano, el liderazgo o dirección y el trabajo en equipo. Pues las demás categorías no arrojaron resultados que requieran mayor preocupación para las entidades evaluadas.

Frente al segundo objetivo específico de análisis en las empresas Casa Buralgo Corporativa y Supermotos de Nariño, denominado “identificar el nivel de creatividad e innovación que el personal desarrolla dentro de su cargo laboral”, se presentan a continuación las conclusiones más relevantes.

En cuanto a la categoría de lanzamiento de productos o servicios, se evidencia que, en las dos empresas evaluadas, casi siempre mantienen lanzamiento de nuevos productos. Se destaca que estas empresas se dedican a la venta de productos del sector automotriz más que servicios; existe una variedad de lanzamientos nuevos de sus productos, ya sea por tecnología, colores, temporadas, ofertas, entre otros; Las cuales hacen que estén siempre a la vanguardia de la competencia y del mercado enfocado en este sector; además, el tiempo que se destina a la producción y seguimiento de nuevos productos y servicios brinda la oportunidad de ser competitivos, estar actualizados en la necesidad del cliente, convertirse en empresas vanguardistas, y visualizarse en el corto y mediano plazo para mantenerse en el mercado del sector automotriz.

En cuanto a la categoría de modificaciones realizadas en los productos o servicios, correspondiente al segundo objetivo específico, se concluye que, las dos empresas se preocupan no solo por la apariencia estética de sus productos o servicios, sino que se enfocan en mejorar

aspectos funcionales y de calidad que permitan un bienestar al cliente final y con ello logrando así una posición en el mercado y mayor competitividad.

Así mismo, respecto a nuevas ideas se concluye que, al responder el ítem: que tan creativo e innovador me considero, los participantes de las dos organizaciones argumentaron que se consideran medianamente creativos, significando con ello que, es de relevancia esta valoración dentro de estas organizaciones, porque dentro de su personal existen mentes creadoras e innovadoras.

También se concluye de esta categoría que, las ideas presentadas por los colaboradores son aceptadas parcialmente por parte de las empresas objeto de estudio y dicho proceso se desarrolla de manera lenta, que se suma a que las empresas son temerosas a ocupar sus recursos en ideas nuevas, siendo renuentes a los cambios y con ello limitando la reingeniería de procesos hacia la evolución de la creatividad e innovación, pero si generan espacios para discusión de ideas novedosas, los cuales son aprovechados esporádicamente.

Como cuarta categoría correspondiente al segundo objetivo específico, se analizó el mejoramiento de procesos, donde se involucra el aumento de calidad en el producto, la satisfacción del cliente, el control de recursos económicos y las entregas a tiempo; y se concluye que, estos son indicadores que vislumbran el compromiso de motivación de la influencia en la creatividad e innovación en el mejoramiento de sus procesos para las optimización, en la calidad para satisfacer los prospectos posibles de las empresas objeto de esta investigación.

La quinta categoría analizada es servicio al cliente, análisis de la que se concluye que, la influencia de creatividad e innovación en el proceso de servicio al cliente, se observa en la promoción de nuevos o productos o servicios, en seguimiento a clientes, en garantías en productos y nuevas experiencias para el cliente; razón por la cual las empresas inmersas en este

estudio se enfocan en la atención y en la búsqueda de la satisfacción al cliente final; logrando con ello el posicionamiento en el mercado.

La última categoría de la identificación del nivel de creatividad e innovación es la solución de problemas, que tras desarrollado el proceso de estudio, se concluye que estas organizaciones ofrecen unas respuestas diligentes a los usuarios o clientes, con un nivel de calificación bueno para la reparación ante quejas y reclamos; las empresas mencionadas brindan una información clara y contundente, asumen acciones correctivas ante PQRS; evidenciando de esta manera que hay puntos por mejorar y optimizar por parte de las dos empresas para solucionar los problemas que poseen sus clientes.

El tercer objetivo específico del estudio desarrollado, concerniente a la correlación de la gestión del talento humano con creatividad e innovación, los resultados permiten corroborar que a pesar de que el nivel de contribución es medio, hay oportunidad de incrementarse con fines de fortalecer las competencias imaginativas y novedosas de los integrantes del equipo de trabajo de cada empresa, recordando así, que los inventos o innovaciones creativas, benefician a cada empresa volviéndola así, más productiva y competitiva.

Recomendaciones

En seguida se establecen algunas recomendaciones provenientes de los resultados obtenidos del desarrollo de este proceso de investigación.

Se recomienda a la administración de cada una de las empresas Casa Buralgo Corporativa y Supermotos de Nariño, que, en la gestión del talento humano enfocado a la creatividad e innovación, se preste atención especial a aquellos aspectos que generan inconformismos entre los colaboradores, como los manuales de funciones con responsabilidades y tareas específicas así como la definición de derechos de los trabajadores, las capacitaciones son otro aspecto relevante que debe ocupar un papel primordial para la cualificación constante del personal de las organizaciones.

Se sugiere también a la administración de las organizaciones estudiadas que, su estilo de liderazgo tenga cada vez mayores tintes a un estilo democrático, donde la participación de los colaboradores sea un factor clave para la toma de decisiones asertivas y efectivas porque se presenta un mayor conocimiento de las necesidades de las empresas, sean necesidades de cambios o de fortalecimiento de acciones, procesos, productos o servicios y que lleven inmersas cualidades de creatividad e innovación.

Además, se recomienda que el trabajo en equipo sea fortalecido desde la cooperación y el respaldo administrativo hacia las iniciativas creativas e innovadoras de los colaboradores, dado que a pesar de que existe estandarización general de procesos, el trabajo conjunto permite que se unifiquen criterios y se ejecuten acciones bajo un propósito común y benéfico tanto para la empresa como para su personal.

En cuanto al manejo de conflictos, se sugiere a la administración de las empresas que, se fortalezca su correcta gestión, pues, aunque los resultados no demostraron problemas al respecto, no debe descuidarse este ámbito, dentro del quehacer organizacional, más aún cuando se

reconoce que las empresas de carácter comercial dependen también, de la aceptación y recomendación de los clientes sean estos externos o internos.

Se aconseja también, que las empresas, comiencen a desarrollar una efectiva delegación de funciones, así sus colaboradores desarrollan competencias de empoderamiento, compromiso, ética, superación, por mencionar algunas. Estas proporcionan contar con equipos con mayor sentido de pertenencia para con la empresa y de este modo el cumplimiento de objetivos y metas se convierte en un compromiso particular de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Se sugiere, además, la constante evaluación de desempeño de los resultados de la empresa y también de los colaboradores, esto con fines de conocer de primera mano y en tiempo real, las necesidades de motivación o estados de alerta, antes de que se materialicen situaciones de riesgo empresarial, además de mantener atento a su equipo de trabajo en un buen desarrollo de funciones.

Sumado a lo dicho, se aconseja que, sea considerada la posibilidad de incluir beneficios de seguros de vida, que fue el principal factor de inconformismo por parte del personal de las empresas, reconociendo así, el esfuerzo de los colaboradores para que la empresa crezca y obtenga buenos resultados operacionales, administrativos y financieros, con lo que garantiza la creación de valor.

En lo referente a la identificación de la creatividad e innovación, se sugiere a la dirección de las empresas, tener presente que no se trata de esperar a que los colaboradores presenten ideas creativas e innovadoras formalmente, sino que estos colaboradores requieren contar con apoyo, colaboración y orientación para que sus ideas se conviertan en proyectos y estos finalmente sean materializados en función del crecimiento empresarial y de reconocimiento personal.

Se recomienda así mismo, que los colaboradores tengan la iniciativa de presentar sus ideas creativas e innovadoras, son ellos, quienes realizan una labor de intermediación entre el

cliente externo y la compañía, por ende, conocen las necesidades de los dos actores y pueden sugerir

acciones tendientes a mejorar procesos, bienes o servicios al incorporar la creatividad e innovación en ellos, creando de este modo una ventaja competitiva tan relevante en un entorno de competencia en un mismo mercado regional, y de este modo considerarse no solo medianamente creativos sino incrementar la percepción y confianza sobre sus iniciativas y en ellas la articulación con competencias tan propias como la creatividad e innovación.

Del mismo modo, se aconseja que, las capacidades creativas e innovadoras se materialicen en el servicio al cliente, puesto que este aspecto es fundamental para el crecimiento, reconocimiento y posicionamiento empresarial, además de que es un diferenciador que gusta a los clientes externos, trátase de clientes recurrentes o de potenciales clientes, con quienes debe mantenerse una relación post venta que faculte la fidelización de estos, quienes, a su vez, atraen a nuevos clientes.

Se recomienda, además, que sea tenido en cuenta el plan de acción para cada una de las empresas, esto por cuanto su construcción estuvo basada en los resultados particulares de la gestión del talento humano enfocado a la creatividad e innovación.

Se sugiere a la academia y al sector empresarial, crear cada vez mayores convenios que permitan a los estudiantes aprovechar la práctica empresarial en ámbitos reales y contextualizados, para que así la teoría aprendida durante el proceso de formación académica se fortalezca con el conocimiento de la realidad en cuanto a mercado y región.

Se recomienda al sector empresarial, abrir las puertas de sus organizaciones para que los estudiantes puedan acercarse a ellas y así conocer cómo se realiza el proceso de administración, operación y otros, de interés exclusivamente para el proceso de aprendizaje de pregrado; esto porque los futuros profesionales serán quienes formen parte de sus equipos de trabajo.

Se recomienda que los estudiantes de carreras de pregrado y posteriores grados de formación se preocupen por indagar cada vez más, sobre aquellos procesos que puedan involucrar la creatividad e innovación para generar diferenciadores en empresas de la región, así, contribuyen al crecimiento organizacional de las empresas, así como a su crecimiento económico y objetivos planteados por cada compañía, y para la región, generen empresas cuyo posicionamiento signifique generación de empleos, generación de ingresos municipales, y así se produzca desarrollo socio económico.

Referencias

- Esterilla, R. (2019). Modelo de gestión para la administración del Talento Humano en la empresa pública Petroamazonas. *Universidad de Quito - Tesis de maestría*, 145. Obtenido de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1887/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2019-007.pdf>
- Hamann, F., Arias, F., Bejarano, J., Gáfaró, M., Méndez, J., & Poveda, A. (2019). Productividad total de los factores y eficiencia en el uso de los recursos productivos en Colombia. *Espe-ensayos sobre política económica*, 1-54. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/col/000107/017142.html>
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración, Un enfoque basado en competencias*. México: CENAGE Learning. Obtenido de <http://www.redicsa.org/A1ES.pdf>
- Omaña, C. (2012). *Pensamiento creativo para la generación de competitividad en las*. Observatorio Laboral. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219024823005>
- Ramírez, R., Villalobos, J., & Herrera, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. Obtenido de <http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/3097>
- Sastre, M., & Aguilar, P. (2003). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. España: McGraw Hill. Obtenido de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=AGRIUAN.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expression=mfn=027039>
- Yáñez, M., Yáñez, J., & Morocho, J. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Revista Universidad y sociedad*, 10(2), 89-93. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200089

Anexos

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

¿Objetivo Específico 1	VARIABLE	Categoría	Indicadores	subindicadores	Escala de medida	Fuentes de información	técnicas e Instrumentos de recolección de información	Ítem a investigar	pregunta
Conocer la gestión del talento humano en las empresas enfocado a la creatividad e innovación.	la gestión del talento humano en las empresas enfocado a la creatividad e innovación.	procesos o prácticas de talento humano	ingreso de personal	Reclutamiento y selección de personal	sí o no y calificación 1 a 4 (1 nulo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto)	fuentes primarias: gerentes y colaboradores de las empresas fuentes secundarias:	encuesta, observación y entrevistas	eficiencia de procesos y prácticas de gestión humana	a continuación, señale si se realizan o no las siguientes prácticas de talento humano Y califique de 1 a 4 (siendo 1 nulo, 2 bajo, 3 medio y 4 alto) la eficiencia de estas prácticas dentro de la empresa. (ver cuadro 9)
			desarrollo del personal	inducción					
				Capacitación y desarrollo					
			retención del personal	ofrecer flexibilidad (horarios, situaciones de emergencia etc.)					
				promover ascensos laborales					
				fortalecer la cultura empresarial					
			bienestar laboral						
		Liderazgo o dirección	Influencia del estilo de liderazgo en la creatividad e innovación	promueve	1 a 4 (1 nulo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto)	expertos, libros y documentos de diferentes fuentes		influencia del estilo de liderazgo de los jefes en la creatividad e innovación de los empleados	a continuación señale el estilo de dirección que ejercen sus jefes Y califique de 1 a 4 (siendo 1 nulo, 2 bajo, 3 medio y 4 alto) como este estilo de dirección promueve, coarta o no incide en el desarrollo de su creatividad e innovación dentro de la empresa. (ver cuadro 1)
				coarta					
				no incide					
estilos de dirección	autocrático								
	Consultivo								
	Democrático								
	Leserferista								
	transaccional								
	Transformacional								
conducta de líderes	promocionar programas de bienestar social	Siempre							

			buscar la cualificación del personal	Casi siempre			conocer la conducta de los líderes de la empresa	En la siguiente escala de medición, por favor responda con una x en cada uno del ítem dependiendo del nivel de frecuencia con el cual se ajuste el comportamiento de los líderes de la empresa. (ver cuadro 2)
			potencializa habilidades blandas (empatía, inteligencia emocional etc.)	algunas veces				
			apoyo al equipo de trabajo	nunca				
	Trabajo en equipo	Cooperación entre compañeros	operativizar las competencias de cada miembro	porcentual de 0 % a 100%	0 1 2 3		conocer la efectividad y existencia de la cooperación dentro del trabajo en equipo	de la siguiente escala de medida bajo qué porcentaje usted calificaría la realización de los siguientes indicadores dentro de su equipo de trabajo para optimizar la cooperación grupal. (ver cuadro 3)
			definir funciones de cada miembro					
			coordinar acciones colectivas					
		consecución de objetivos	planeación de tareas	Siempre			el cumplimiento de los objetivos de la empresa	de la siguiente escala de medición, por favor responda con una x el nivel de frecuencia bajo el cual se desarrollan las siguientes actividades dentro de la empresa. (ver cuadro 4)
			organización de tareas	Casi siempre				
			dirigir el cumplimiento de las tareas	algunas veces				
			evaluación del cumplimiento de las tareas	Nunca				
		eficiencia del trabajo en equipo para el desarrollo de la creatividad e innovación	participación en el grupo				conocer la eficiencia del trabajo en equipo para el desarrollo de la creatividad e innovación	de siguiente cuadro califique los indicadores de 0 a 3 teniendo en cuenta la descripción de cada uno siendo (0- No aporta ninguna ayuda al grupo en este aspecto; 1- Está por debajo del resto del grupo en este aspecto; 2- Se comporta de modo equivalente a la media del grupo; 3- Está por encima del resto en este aspecto.) ver cuadro 5.
			gestión del tiempo					
			adaptación al grupo					
			comunicación con los demás					
			gestión de las relaciones en el grupo					
			habilidades técnicas					
		principios del trabajo en equipo	originalidad					
			responsabilidad individual	Siempre			conocer la frecuencia con la que los empleados ejercer los principios para el desarrollo del trabajo en equipo	de la siguiente escala de medición, por favor responda con una x el nivel de frecuencia bajo el cual usted aplica los siguientes principios dentro del trabajo en equipo. (ver cuadro 6)
			responsabilidad con el equipo	Casi siempre				
			honestidad	algunas veces				
			integridad	nunca				
	proactividad							
		tolerancia						
	Manejo del conflicto	Relaciones interpersonales	buen ambiente laboral	Agradable		ambiente de trabajo	¿para usted el ambiente de trabajo en la empresa es?	
				Desagradable				
				desarrollo integral de las personas	Siempre			

				eficacia					en la productividad	estos dentro de la empresa. (ver cuadro 12)			
				eficiencia									
			cumplimiento de logros	evaluación del rendimiento y conducta del empleado					Siempre	cumplimiento de logros y retroalimentación	con que frecuencia se hace evaluación del rendimiento y conducta del empleado con el fin de corregir o fortalecer las estrategias?		
									Casi siempre				
			Retroalimentación	corrección o fortalecimiento de estrategias					algunas veces				
									nunca				
		motivación	Condiciones de trabajo	estabilidad laboral					sí o no y calificación 1 a 4 (1 nulo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto)			Factores motivacionales para los empleados	a continuación, señale si se realizan o no las siguientes prácticas de motivación Y califique de 1 a 4 (siendo 1 nulo, 2 bajo, 3 medio y 4 alto) la eficiencia de estas prácticas dentro de la empresa. (ver cuadro 10)
				sistemas de incentivos personalizados									
				políticas para mejorar la calidad de vida del personal									
			Realización personal	programas de reconocimiento									
				promover la formulación de nuevos proyectos									
				crear oportunidades de formación profesional									
			sistemas de recompensa	salario económico									
				salario emocional									
			Servicios y beneficios sociales	bonificaciones									
seguros de vida													
recreación													
actividades comunitarias													

Objetivo Especifico 2	Variab le	Categoría	Indicadores	Sub-Indicadores	Escalas De Medida	Fuentes De Informaci ón	Técnic as e instrumen to de recolecci ón de informaci ón	Ítem A Investig ar	Pregunta				
Identificar el nivel de creatividad e innovación que actualmente ha desarrollado el personal dentro de su cargo laboral.	Nivel de creatividad e innovación	Nuevos productos o servicios	Lanzamiento de nuevos productos o servicios	Frecuencia con que se lanza un producto o servicio	Siempre	fuentes primarias: expertos, gerentes y colaboradores de las empresas secundarias: documentos de diferentes fuentes	cuestionarios observación y encuestas	frecuencia de lanzamiento de productos	¿Con frecuencia la empresa realiza el lanzamiento de nuevos productos o servicios?				
					Casi siempre								
					Algunas veces								
					Nunca								
				Tiempo dedicado al nuevo producto o servicio	0%								
					20%								
					40%								
					60%								
			Impacto generado por los nuevos productos o servicios	Impacto económico	Impacto en el mercado			Impacto social	Impacto cultural	80%	s:	porcentaje de tiempo dedicado a la producción y seguimiento del nuevo producto o servicio	¿Cuál es el porcentaje de tiempo que dentro de la empresa se dedica a la producción y seguimiento de un nuevo producto o servicio?
										100%			
										Nulo			
										Bajo			
							impacto generado por el nuevo producto o servicio	Califique de 1 a 4 el impacto generado por los nuevos productos o servicios lanzados al mercado por parte de la					
									Medio				
									Alto				

							empresa; siendo 1 nulo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto
		evidencia de creación de nuevos productos	inventario de productos nuevos	si		evidencias	¿Tiene usted evidencia que sustente la creación de nuevos productos o servicios? Marque con una x el soporte con el que usted cuenta
			cantidad de patentes				
			proyectos formulados				
				no			
	modificación a productos ya existentes	frecuencia con la que se ha hecho modificación a un producto o servicio ya existente		Siempre		Frecuencia con que se realizan modificaciones a productos ya existentes	¿Con que frecuencia se realizan modificaciones a productos o servicios ya existentes en la empresa?
				Casi siempre			
				Algunas veces			
				Nunca			
	Tipos de modificaciones realizadas a un producto		Modificaciones funcionales	Siempre		Tipo de modificaciones realizadas en los productos o servicios	Si se realizan modificaciones, marque con una x la frecuencia con la que se han hecho dichas modificaciones
				modificaciones de calidad	Casi siempre		
				s	Algunas veces		
					Nunca		
				Siempre			

nuevas ideas	Ideas innovadoras planteadas por el trabajador	frecuencia con que se proponen ideas innovadoras	Casi siempre	frecuencia con la que se proponen nuevas ideas	¿Con que frecuencia propone ideas nuevas e innovadoras para la empresa?
	Porcentaje de ideas que pasan a fase de materialización	Ideas presentadas	0%	frecuencia con la que la empresa destina recursos para poder materializar una nueva idea de producto o servicio	¿Con que frecuencia la empresa destina recursos para poder materializar nuevas ideas
		Ideas evaluadas	20%		
			40%		
		Ideas rechazadas	60%		
			80%		
	Ideas aceptadas	100%			
	Destinación de recursos para la materialización de las ideas nuevas e innovadoras	Económicos	Siempre	la empresa propicia espacios de creación o discusión de nuevas ideas	¿Con que frecuencia la empresa propicia espacios para crear o discutir nuevas ideas?
		Infraestructura	Casi siempre		
		Tecnológicos	Algunas veces		
		Humanos	Nunca		
	implementación de espacios de creación o de discusión de ideas	mesas técnicas	Siempre		
			Casi siempre		
		participación en reuniones y espacios de discusión	Algunas veces		
			Nunca		

	mejoramiento de procesos	eficiencia	control de recursos económicos	Excelente	influencia de la creatividad e innovación en los procesos de la empresa	¿Cómo ha influido la creatividad y la innovación al mejoramiento de procesos dentro de la empresa?	
		eficacia	efecto deseado del producto	bueno			
		cumplimiento	entregas a tiempo	regular			
		calidad	aumento o disminución	malo			
		retorno de clientes	satisfacción del cliente				
	servicio al cliente	servicio postventa	seguimiento a clientes		Nulo	aporte de la creatividad e innovación a mejorar el servicio al cliente	califique de 1 a 4 el aporte generado por la creatividad y la innovación en cuanto al servicio al cliente; siendo 1 nulo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto
			garantía en productos		bajo		
			generación de nuevas experiencias al cliente		medio		
			promoción		Alto		
	solución de problemas	peticiones, quejas y reclamos	respuestas diligentes		excelente	solución de PQRS	desde un enfoque creativo e innovador, diga si la empresa realiza las siguientes funciones y califique el nivel de efectividad con el que efectúan
			soluciones y compensación		bueno		
			reparación		regular		
			toma de acciones correctivas		mal		
			Información				



Anexo 2. Formato de encuesta

UNIVERSIDAD DE NARIÑO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ENCUESTA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ENCUESTA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Esta encuesta permitirá determinar en qué medida la gestión del talento humano incide en la creatividad e innovación de las personas que laboran en las empresas del sector automotriz de San Juan de Pasto; con el fin de elaborar un plan de mejoramiento que permitirá a las empresas corregir acciones en los procesos de gestión humana. Garantizamos total confidencialidad, por lo que esperamos el máximo de cooperación, agradecemos responder con la mayor transparencia y veracidad, por favor conteste de manera abierta en las preguntas que lo solicitan o marque con una X.

MARQUE CON UNA (X) LA RESPUESTA QUE USTED CONSIDERE MÁS APROPIADA PARA CADA PREGUNTA.

1. Edad

<input type="checkbox"/>	18-35
<input type="checkbox"/>	36-50
<input type="checkbox"/>	51-70
<input type="checkbox"/>	Más de 71

2. Nivel de estudios: por favor, marque con una X la opción correspondiente.

<input type="checkbox"/>	A.	Bachillerato
<input type="checkbox"/>	B.	Tecnológico
<input type="checkbox"/>	C.	Pregrado
<input type="checkbox"/>	D.	Postgrado
<input type="checkbox"/>	E.	Otro. ¿Cual?

3. ¿Tiempo que labora en la empresa?

<input type="checkbox"/>	A.	De 0 a 3 meses
<input type="checkbox"/>	B.	De 4 a 11 meses

C.	De 1 a 3 años
D.	Más de 3 años

4. ¿Cuál es su grado satisfacción con su puesto de trabajo?

5	Muy satisfecho
4	Satisfecho
3	Ni satisfecho ni insatisfecho
2	Insatisfecho
1	Muy insatisfecho

5. A continuación, señale si se ejecutan o no los siguientes ítems dentro de la empresa y califique de 1 a 4 (siendo 1 nulo, 2 bajo, 3 medio y 4 alto) la efectividad de estos desde un enfoque creativo e innovador.

PROCESOS O PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO	SI	NO	CALIFICACIÓN
Reclutamiento y selección de personal			
Inducción			
Capacitación y desarrollo			
ofrecer flexibilidad (horarios, situaciones de emergencia etc.)			
promover ascensos laborales			
fortalecer la cultura empresarial			
bienestar laboral			
MOTIVACIÓN	SI	NO	CALIFICACION
Usted tiene estabilidad laboral			
Hay sistemas de incentivos personalizados			
Hay políticas para mejorar la calidad de vida del personal			
Hay programas de reconocimiento			
Se promueve la formulación de nuevos proyectos			
Hay oportunidades de formación profesional			
Hay salario económico			
Hay salario emocional			
Hay bonificaciones			
Hay seguros de vida			
Se ofrecen programas de recreación			
Se promueven actividades comunitarias			
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (PRODUCTIVIDAD)	SI	NO	CALIFICACION
La empresa es Rentable			
Se promueven las Ventas			
Hay buenos Ingresos			
Se cumplen los objetivos planteados (eficacia)			

Hay uso racional de los recursos para alcanzar los objetivos (eficiencia)			
---------------------------------------------------------------------------	--	--	--

6. en la siguiente escala de medición, por favor responda con una x en cada uno de los ítems dependiendo del nivel de frecuencia con el cual se ajuste la realidad de la empresa y de su comportamiento.

LIDERAZGO O DIRECCIÓN (CONDUCTA DE LÍDERES)	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
Los líderes Promocionan programas de bienestar social				
Los líderes promueven la cualificación de los empleados				
Los líderes potencializan las habilidades del empleado				
Los líderes apoyan al equipo de trabajo				
TRABAJO EN EQUIPO (CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS)	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
En la empresa se desarrolla la planeación de tareas				
En la empresa se organizan las tareas				
En la empresa se direcciona el cumplimiento de las tareas				
La empresa evalúa el cumplimiento de las tareas				
TRABAJO EN EQUIPO (PRINCIPIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO)	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
responsabilidad individual				
responsabilidad con el equipo				
Honestidad				
Integridad				
Proactividad				
Tolerancia				
EMPODERAMIENTO (PROCESOS DE PARTICIPACIÓN)	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
La empresa mentaliza a los empleados a un ambiente nuevo				
Dentro de la empresa se definen metas y objetivos				
Hay espacios de trabajo adecuados				
Toma de decisiones: usted hace uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una alternativa de solución frente a un problema determinado.				
inclusión: la empresa busca que se fomente y garantice que sus empleados sean parte y no se separen de sus actividades y retos.				
Con que frecuencia usted adopta riesgos con el fin de promover cambios.				
TOMA DE DECISIONES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NU NCA
Usted aplica la lógica en conocimientos y procesos				
Usted acciona bajo su conocimiento y su experiencia				
Usted soluciona problemas de forma rápida y efectiva				
Usted hace un estudio lógico de las situaciones antes de actuar				
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
A usted le evalúan su rendimiento y conducta.				

Con que frecuencia dentro de la empresa hacen corrección o fortalecimiento de las estrategias vigentes.				
---------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

7. en la siguiente escala por favor califique cada una de sus cualidades dependiendo de su aptitud y comportamiento.

EMPODERAMIENTO (AUTOGESTIÓN Y AUTOCONTROL)	EXCELENTE	BUE NO	REGULAR	MA LO
Su compromiso con la empresa				
uso adecuado de recursos				
dominio de sí mismo				
evaluación de conocimientos propios				
MANEJO DE CONFLICTO (RELACIONES INTERPERSONALES)	EXCELENTE	BUE NO	REGULAR	MA LO
adaptación al cambio				
manejo de diferencias				
resiliencia y flexibilidad				
Servicialidad				
interacción entre compañeros				

8. A continuación, señale el estilo de dirección que ejerce su jefe y marque con una X si este estilo de dirección promueve, coarta o no incide en el desarrollo de su creatividad e innovación dentro de la empresa.

ESTILOS DE DIRECCIÓN	X	PROMUEVE LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	COARTA LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	NO INCIDE EN LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN
Autocrático				
Consultivo				
Democrático				
Leseferista				
Transaccional				
Transformacional				

9. De la siguiente escala de medida bajo qué porcentaje usted calificaría la realización de los siguientes indicadores dentro de su equipo de trabajo para optimizar la cooperación grupal.

COOPERACIÓN EN EQUIPO	0% A 20%	21% A 50%	51% A 70%	71% A 100%
Se Instrumentalizan las competencias de cada miembro				
Se definen las funciones de cada miembro				
Se coordinan acciones colectivas				

10. del siguiente cuadro por favor marque con una x su nivel de cumplimiento de las siguientes actividades, para lograr la eficiencia del trabajo en equipo para el desarrollo de su creatividad e innovación.

eficiencia del trabajo en equipo para el desarrollo de la creatividad e innovación	se cumple plenamente se cumple en alto grado	se cumple en alto grado	se cumple	se cumple parcialmente	no se cumple
Participa de las actividades del grupo y asiste a los encuentros					
Sabe moverse en los parámetros del tiempo establecido por el grupo.					
Gestiona bien su tiempo					
Es eficiente en el empleo del tiempo colectivo.					
Muestra y desarrolla una amplia gama de habilidades en el desarrollo de las tareas					
acepta fácilmente un cambio de enfoque o la crítica constructiva					
Es efectivo en los debates, sabe escuchar, presenta bien los argumentos, y es competente.					
usted asume una actitud positiva, anima y motiva al resto del grupo					
apoya las decisiones tomadas					
Ayuda en las tareas y en la resolución de conflictos.					
tiene Iniciativa personal en el desarrollo de materiales y soluciones,					
usted aportar soluciones a los problemas					
aporta nuevas ideas					
inicia o promueve acciones de grupo					

11. para usted el ambiente de trabajo es?

a.	Agradable
b.	Desagradable

12. En el siguiente cuadro señale la frecuencia con la cual se ejecutan las siguientes acciones teniendo como eje principal la creatividad y la innovación.

ACCIONES	SIE MPR E	CASI SIEMPRE	LGUNAS VECES	NU NCA
La empresa lanza nuevos productos				
La empresa lanza nuevos servicios				
En la empresa se realizan modificaciones a un producto o servicio ya existente				
DESTINACIÓN DE RECURSOS PARA LA MATERIALIZACIÓN DE NUEVAS IDEAS	SIE MPR E	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NU NCA

La empresa destina recursos económicos para materializar nuevas ideas propuestas por usted				
La empresa destina infraestructura para que usted pueda materializar las ideas innovadoras				
En la empresa se destinan Recursos tecnológicos que aporten al desarrollo de nuevas ideas y /o nuevos productos				
La empresa permite que el Talento humano pueda contribuir al desarrollo de nuevas ideas.				
ESPACIOS DE DISCUSIÓN PARA IMPLEMENTAR NUEVAS IDEAS	SIE MPR E	CASI SIEMP RE	ALGUNA S VECES	NU NC A
En la empresa se Implementan técnicas para proponer evaluar y desarrollar nuevas ideas				
Participa activamente en reuniones y espacios de discusión para desarrollar nuevas ideas				
TIPO DE MODIFICACIONES REALIZADAS EN LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	SIE MPR E	CASI SIEMP RE	ALGUNA S VECES	NU NC A
Se hacen modificaciones en los productos o servicios de tipo funcional, buscando que el cliente se sienta satisfecho y a su vez lograr diferenciarse de la competencia.				
Se hacen modificaciones en productos o servicios ya existentes para mejorar su calidad.				
Se hacen modificaciones en productos o servicios de carácter estético, buscando mejorar la apariencia física y evitando así que sean obsoletos				

13. Qué tan creativo e innovador me considero

- | | |
|----|-----------------------------------|
| a. | Muy creativo e innovador |
| b. | Medianamente creativo e innovador |
| c. | No soy creativo ni innovador |

14. ¿Tiene usted evidencia que sustente la creación de nuevos productos o servicios?

Sí__ No ____

Marque con una x cual es el soporte con el que usted tiene como evidencia.

- | | |
|----|---------------------------------------------------------------------|
| a. | inventario de nuevos productos |
| b. | Registro de patentes en la Superintendencia de Industria y Comercio |
| c. | proyectos formulados y entregados a la empresa |

15. ¿Cuál es el porcentaje de tiempo que se dedica dentro de la empresa a la producción y seguimiento de un nuevo producto o servicio?

- | | |
|----|------|
| a. | 20% |
| b. | 40% |
| c. | 60% |
| d. | 80% |
| e. | 100% |

16. En el siguiente cuadro califique de 1 a 4 (siendo 1 nulo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto) el impacto generado por los nuevos productos o servicios lanzados al mercado por parte de la empresa.

IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO	NULO
Impacto económico				
Impacto en el mercado				
Impacto social				
Impacto cultural				

17. ¿Cuántas ideas creativas e innovadoras o proyectos han sido presentadas por usted a la empresa?

18. En el siguiente cuadro marque el número de ideas creativas e innovadoras o proyectos presentados, que han sido evaluados, rechazados o aceptados dentro de la empresa en la que usted labora

	NUMERO
Ideas evaluadas	
Ideas rechazadas	
Ideas aceptadas	

19. Según su percepción, califique la influencia que ha tenido la creatividad y la innovación en el mejoramiento de procesos dentro de la empresa.

	ALTO	MEDIO	BAJO	NULO
Control de recursos económicos				
Efecto deseado del producto				
Entregas a tiempo				
Aumento o disminución de calidad en el producto				
Satisfacción del cliente				

20. Califique de 1 a 4 (siendo 1 nulo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto), la influencia generada por la creatividad y la innovación en los procesos de servicio al cliente que se ejercen dentro de la empresa.

ÍTEM A CALIFICAR	ALTO	MEDIO	BAJO	NULO
La empresa realiza seguimiento a clientes				
La empresa brinda garantía en productos				
La empresa genera nuevas experiencias al cliente				
La empresa promociona nuevos productos y servicios				

21. Desde un enfoque creativo e innovador, responda si la empresa realiza las siguientes funciones y califique el nivel de efectividad con el que se realiza (siendo 1 malo, 2 regular, 3 bueno 4 excelente)

FUNCIONES	SI	NO	CALIFICACIÓN
Respuestas diligentes a los usuarios o clientes			
Soluciones y compensación ante un servicio o producto no conforme			
Reparación ante una queja o un reclamo			
Toma de acciones correctivas ante PQRS			
Información clara y contundente			

22. La empresa me permite desarrollar mi potencial creativo e innovador

a.	Se cumple Plenamente
b.	Se cumple en alto grado
c.	Se cumple
d.	Se cumple parcialmente
e.	No se cumple

23. De la siguiente tabla (opción múltiple) marque con una x cuales acciones le permiten desarrollar su potencial creativo e innovador

ACCIONES QUE POTENCIALIZAN SU CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	X
Capacitaciones	
Bienestar laboral	
Sistema de incentivos personalizados	
Apoyo de lideres	
Trabajo en equipo	
Cumplimiento de metas y objetivos	
Fortalecimiento de estrategias	
Inversión económica	
Inversión tecnológica	
Capital humano	
Infraestructura	
Participación y reconocimiento	
Espacios de trabajo adecuados	
Inclusión laboral	
Conducta de los lideres	
Empoderamiento	
Otro ¿Cuál?	

24. ¿En qué medida las acciones anteriores han contribuido a su nivel de creatividad e innovación?

a.	Nivel alto
b.	Nivel medio
c.	Nivel bajo

25. ¿De qué ha dependido que usted hoy por hoy tenga ese nivel de creatividad e innovación?

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 3. Cronograma de actividades.

DENOMINACIÓN	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2015									
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Lluvia de ideas para posible proyecto de investigación	■									
Conformación de grupos definitivos de investigación	■									
Elaboración de las 25 preguntas (5 por cada integrante)	■									
Valoración de las 25 preguntas por medio de matrices	■									
Elección de las 5 preguntas con mayor puntuación	■									
Elección de la pregunta definitiva a investigar	■									
ELABORACION DEL PROYECTO										
Entrega primer avance:		■								
❖ Planteamiento del problema		■								
❖ Formulación del problema		■								
❖ Sistematización del problema		■								
❖ Objetivos		■								
❖ Justificación		■								
❖ Delimitaciones		■								
Entrega segundo avance:			■							
❖ Marco de referencia			■							
❖ Hipótesis			■							
Entrega primer borrador del proyecto:				■						
❖ Metodología				■						
❖ Cronograma				■						
❖ Presupuesto				■						
❖ Administración del proyecto				■						
❖ Bibliografía				■						
❖ Anexos				■						
Asesorías sobre avances del proyecto y reuniones permanentes del grupo					■					
PROYECTO FINAL										
Labor de campo y resultados parciales:							■	■	■	■
❖ Sistematización de la información							■	■	■	■
❖ Labor de campo							■	■	■	■
❖ Análisis de información							■	■	■	■
❖ Informe final							■	■	■	■
❖ Bibliografía							■	■	■	■
❖ Anexos							■	■	■	■

Fuente: elaboración propia