

# NEGO NOTAS

Docentes

ISSN (en línea): 2711 - 3329

Edición 15

*cuim*

Corporación Unificada Nacional  
de Educación Superior

VIGILADA MINEDUCACIÓN

*No daría un bledo por la simplicidad de este lado de  
la complejidad, pero daría mi brazo derecho por la  
simplicidad situada en el otro lado de la complejidad.*

OLIVER WENDELL HOLMES

# NEGO NOTAS



Docentes

EDICIÓN 15



Corporación Unificada Nacional  
de Educación Superior

VIGILADA MINEDUCACIÓN

**Jaime Alberto Rincón Prado**

Rector

Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - CUN

**Diana Patricia Camargo Ramirez**

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

**Evy Fernanda Tapias Forero**

Directora Nacional de Investigación y Extensión



---

Edición No. 15

ISSN (e) 2711 - 3329

Periodicidad: Semestral

© Agosto, 2020. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - CUN  
Bogotá, Colombia.

**Composición de carátula:** Lina Guevara Buitrago

**Diagramación:** Jhonatan Zambrano

**Imagen de carátula:** Pawel Czerwinski en Unsplash

**Primera edición:** febrero de 2013

Reservados todos los derechos.

Se prohíbe el uso comercial y sin autorización del material intelectual contenido en esta obra. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida por ningún medio sin permiso del editor.

---

## Equipo editorial

---

### **Carlos Alberto Gómez Cano**

*Editor en jefe*

Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - CUN

Magíster en Ciencia de la Educación

### **Daniela Lorena Rojas Galván**

*Correctora de estilo*

Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - CUN

Magister en Filosofía

### **Juan David Acosta**

*Corrector de estilo*

Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - CUN

Magister en Filosofía

---

## Comité científico

---

### **Gerardo Machucha Téllez**

*Magister en Educación*

Becario del Doctorado de la Universidad Federal de

Uberlandia - Mg. Brasil

### **Gonzalo Gonzáles Hernández**

*Doctor en Ciencias Pedagógicas*

*Magister en Educación Avanzada*

Universidad Central "Marta Abreu"

de las Villas, Santa Clara, Cuba

### **Elvia María Jiménez Zapata**

*Magister en Tributación*

Universidad Surcolombiana

### **Gloria Elena Estada Cely**

*Magister en Bioética, Doctora en Bioética*

Universidad de la Amazonia

### **Martha Liliana Torres Barrero**

*Doctora en Ciencias Económicas*

*Magister en Economía Industrial*

Universidad de Investigación y Desarrollo

### **Dagoberto Valencia Ortiz**

*Magíster en Economía*

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

# Contenido

## 1. Satisfacción de usuarios frente al servicio al cliente de una empresa prestadora de servicios públicos

*Evelyn Magaly Cardona - Jesús Daniel Quiceno Capto - Diana Carolina Trujillo Ramírez*

*Pág. 9*

.....

## 2. Sujeto político y emoción en la escuela primaria

*David Andrés Jiménez - Irma Yoen Huertas Ramírez*

*José Rodrigo Quintana Guarnizo - Karen Kitty Gallego León*

*Pág. 21*

.....

## 3. La gestión de talento humano como proceso estratégico en el desarrollo organizacional

*Diana Esther Álvarez Contreras*

*Pág. 33*

.....

## 4. Subsidio al desempleo: sobre la delicada línea de la pobreza

*Ginna Tovar Cardozo Sandra Milena Pórtela*

*Pág. 47*

.....

## 5. La necesidad de la planeación estratégica para la profesionalización de la pequeña y mediana empresa (pyme)

*Andrés Camilo Aponte López*

*Pág. 64*

# Editorial

La divulgación pública de la ciencia, pese a ser un propósito ampliamente difundido entre las instituciones de educación superior, es un asunto complejo, especialmente por las constantes exigencias de las autoridades rectoras en la materia. Y, si a ello se suma su característica de gratuidad, a fin de que exista un verdadero acceso sin restricciones, se configura una gran carga para las instituciones editoras, pues existe tensión en ambos extremos del proceso. Sin embargo, la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, CUN, a través de la Coordinación de Publicaciones, ha aceptado este desafío con el firme propósito de contribuir a la consolidación de la cultura científica en el país, específicamente en el área de las Ciencias Sociales e Interdisciplinariedad, en la que se encuentra matriculada la revista *Negonotas Docentes*.

En consecuencia, la presente edición de *Negonotas Docentes* contiene cinco manuscritos que atañen a diferentes temas dentro del área de interés. Aquellos son producto del trabajo de investigadores, evaluadores, correctores de estilo, diagramadores y personal de apoyo. A todos ellos, mil gracias por su vocación servicio y compromiso con la construcción de productos de calidad.

El primer manuscrito es una contribución del programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de la Amazonia, campus Leticia. Se titula “Satisfacción de usuarios frente al servicio al cliente de una empresa prestadora de servicios públicos”, cuyos autores son Evelyn Magaly Cardona, Jesús Daniel Quiceno Capto y Diana Carolina Trujillo Ramírez. En el texto se presenta una evaluación en torno a la calidad de la prestación del servicio y, a partir de los datos generados, se presentan oportunidades de mejora para la organización evaluada, considerando siempre, como premisa fundamental, el mejoramiento continuo.

La segunda contribución, titulada “Sujeto político y emoción en la escuela primaria”, es producto del trabajo colaborativo desarrollado por el profesor, David Andrés Jiménez, de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, CUN, e Irma Yoen Huertas Ramírez, José Rodrigo Quintana Guarnizo y Karen Kitty Gallego León de la Universidad Santo Tomás, sede Bogotá. En el manuscrito se presentan algunos resultados del proyecto de investigación Alfabetización político electoral para la Paz y el Desarrollo Territorial, específicamente una reflexión en torno al afecto como práctica pedagógica para incrementar la convivencia armónica en la básica primaria.

Luego, la docente e investigadora, Diana Esther Álvarez Contreras, presenta su manuscrito titulado “La gestión de talento humano como proceso estratégico en el desarrollo organizacional”. Este, como fruto de una revisión de literatura a profundidad, genera una serie de reflexiones en torno al rol del talento humano en las empresas y su contribución al logro de los objetivos corporativos. El manuscrito hace especial hincapié en la humanización de las organizaciones y el empoderamiento de los colaboradores, como una estrategia altamente productiva.

El cuarto artículo es una contribución de la docente e investigadora, Ginna Tovar Cardozo, quien, en compañía de la estudiante, Sandra Milena Portela, expone los resultados de su investigación bajo el título “Subsidio al desempleo: sobre la delicada línea de la pobreza”. Este es un ejercicio desarrollado en el marco de la Especialización en Control Interno y Aseguramiento, de la Universidad de la Amazonia, sede Florencia, con una discusión en torno al Mecanismo de Protección al Cesante en una empresa prestadora de servicios públicos.

La quinta contribución se titula “La necesidad de la planeación estratégica para la profesionalización de la pequeña y mediana empresa (pyme)”, aporte realizado por el docente e investigador Andrés Camilo Aponte López, de la CUN. En el texto se describe cómo la planeación estratégica se convierte en una sólida hoja de ruta para el crecimiento de las pequeñas organizaciones y, además, se reflexiona sobre su quehacer en el tejido empresarial colombiano.

Se espera que los lectores disfruten los manuscritos que se presentan al mundo académico. Así mismo, se invita a la comunidad nacional e internacional a presentar sus contribuciones para la edición dieciséis de la revista *Negonotas Docentes*, en la que, como ha sido costumbre, encontrarán una plataforma dispuesta a la construcción de saber a través de la discusión y el debate.

*Carlos Alberto Gómez Cano*  
**Editor**



# Satisfacción de usuarios frente al servicio al cliente de una empresa prestadora de servicios públicos

Users' Satisfaction with Customer Service in a Public Services Enterprise

Evelyn Magaly Cardona\* Jesús Daniel Quiceno Copto\*\* Diana Carolina Trujillo Ramírez\*\*\*

Recibido: 01 - 11 - 2019 / Aceptado: 21 - 05 - 2020 / Publicado: 26 - 06 - 2020

## Resumen

En el presente artículo se presentan los resultados de satisfacción en el servicio de atención al cliente, en una empresa prestadora de servicios públicos en el Departamento del Amazonas, Colombia. El propósito de esta investigación de tipo mixta, en campo y transversal, es fundar escenarios de recomendaciones que permitan a la empresa de energía fortalecer sus políticas de servicio, cooperando así para que los usuarios sean atendidos de forma óptima y con calidad. Por medio de los instrumentos aplicados, se evidenció un resultado aceptable en el servicio de atención al cliente, con oportunidades de mejora, concretamente en tiempos de respuesta a los requerimientos, seguimiento y monitoreo a la satisfacción del usuario, así como en la proyección de la ampliación del área de atención al cliente, que, de mejorarse, permitiría cumplir con mayor satisfacción los objetivos y las políticas del área y de la organización.

## Abstract

This paper presents the results of customer service's satisfaction in a public service provider company in the Department of Amazonas, Colombia. The purpose of this mixed research, in the field and across the board, is to establish scenarios of recommendations that will allow the energy company to strengthen its service policies, thus cooperating to ensure that users are served optimally and with quality. The instruments applied showed acceptable results in customer service, with opportunities for improvement in terms of response times to requirements, follow-up and monitoring of user satisfaction, as well as plans to expand the customer service area.

## Palabras clave:

cultura de servicio, infraestructura, percepción, resolución de requerimientos, satisfacción al cliente, servicio al cliente

Cómo citar: Cardona, E., Quiceno, D. y Trujillo, D. (2020). Satisfacción de usuarios frente al servicio al cliente de una empresa prestadora de servicios públicos. *Negonotas Docentes*, (15) 9 – 20.

## Keywords:

customer satisfaction, customer service, infrastructure, perception, resolution of requirements, service culture

## Declaración de conflictos

**de interés:** el autor declara no tener ningún conflicto de interés.

\* Administradora de Negocios Internacionales de la Universidad Remington y estudiante de la Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de la Amazonia. Contacto: [ev.cardona@udla.edu.co](mailto:ev.cardona@udla.edu.co)

\*\* Contador Público de la Universidad la Gran Colombia y estudiante de la Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de la Amazonia. Contacto: [je.quiceno@udla.edu.co](mailto:je.quiceno@udla.edu.co)

\*\*\* Contadora Pública de la Universidad Politécnico Gran Colombiano y estudiante de la Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de la Amazonia. Contacto: [dianac.trujillo@udla.edu.co](mailto:dianac.trujillo@udla.edu.co)

## Introducción

En líneas generales, se ha determinado que el posicionamiento y longevidad de una organización están directamente ligados a la opinión de cada usuario o cliente frente al servicio o producto que fue adquirido (Llano, 2018). En este orden de ideas, se puede afirmar que, si se logra cubrir las expectativas de los clientes, es necesario conocer sobre todos los aspectos relacionados con sus necesidades para poder brindar un servicio de calidad y, de esta manera — como lo afirman Niebles, De la Ossa y González (2019) —, convertirse en organizaciones altamente efectivas. Todo lo anterior es ratificado por Laza (2019), al afirmar que:

El sector de servicio al cliente es el responsable de la relación, la escucha y comprensión de las consultas, dudas, quejas y reclamaciones que efectúan los destinatarios del trabajo del sector, con respecto del servicio contratado o producto recibido. Un buen vínculo con el cliente es una ventaja competitiva, ya que los servicios y productos pueden tener perfiles uniformes en cuanto a tecnología de avanzada y otras características de comercialización similares, pero el elemento diferenciador que destaca el valor de una empresa es el trato brindado a los clientes. (Laza, 2019, p. 8)

## Marco teórico

### La importancia y las incidencias positivas que generan una buena prestación del servicio al cliente en las organizaciones

En la actualidad, la mayoría de las organizaciones se destacan por el amplio acercamiento hacia sus clientes, debido a que se consideran la razón de ser de cualquier organización. En relación con esto, Demartino (2016) manifiesta que:

Las organizaciones que sobresalen por su calidad en el servicio y su inversión en la implementación de herramientas que les

En ese mismo contexto, por estos días, el buen trato y la calidad del servicio son necesidades de prácticamente obligatorio cumplimiento para ser competitivos en todos los niveles de organizaciones existentes. Esto se debe a que estos aspectos permiten obtener resultados favorables en el corto plazo, de forma tal que se pueden transformar en elementos estratégicos que brinden una ventaja diferenciadora ante el mercado y la percepción de los clientes. Ello se realiza con el claro objetivo de que la estabilidad no solo se consiga por el producto o servicio prestado, sino también por la efectividad y eficiencia de la atención al cliente. Este es el enfoque que tiene la empresa prestadora de servicios públicos. Conforme a lo anteriormente expuesto, este trabajo de investigación, realizado en el marco de la Especialización en Gerencia del Talento Humano, campus Leticia, de la Universidad de la Amazonia, tuvo como objetivo principal evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios de una empresa prestadora de servicios públicos en el departamento del Amazonas, con el propósito de identificar la percepción de los usuarios frente a la prestación del servicio al cliente ofrecida por la entidad, escenario que se desarrolla en dos momentos: atención al usuario y servicio prestado.

permiten tener un mayor acercamiento con sus clientes se convierten en empresas exitosas, pues estas consideran que es mucho más importante conocer a sus clientes que solo recolectar información transaccional de sus acciones. Es primordial que las organizaciones den mayor valor a la persona que hay detrás de la transacción, es decir, realizar un registro detallado de las acciones implementadas en las negociaciones con los clientes y de la relación que se brinda en el servicio. (Demartino, 2016, p. 9)

Lo anterior explica por qué el servicio al cliente es un aspecto relevante al momento de hablar de competitividad, ya que es el valor adicional y diferenciador en las organizaciones (de la Hoz, Morelos y López, 2019). Sobre el particular, Martínez y Robayo (2014) refieren que las empresas se deben dar a conocer por su altísimo nivel de calidad en la atención del servicio al cliente, puesto que la calidad depende de las actitudes del personal que labora en la organización: para brindar un buen servicio al cliente es necesario sentir el deseo y la convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. Por este motivo, el personal debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente. Con esto se podrá conseguir la lealtad de los clientes, evitando sorpresas desagradables y sorprendiéndolos favorablemente.

En este sentido, el usuario es el único juez válido para certificar la calidad de la atención del servicio al cliente de acuerdo con lo que recibe o percibe, pues, según Sánchez (2014):

Dado que las necesidades de los clientes no son estáticas, sino dinámicas y varían constantemente, los servicios deben tener atributos que se adecuen a estas variaciones. Los servicios deben poseer atributos relacionados con su concepción y desempeño, adaptados a esas necesidades, por otra parte, no es conveniente olvidar que las necesidades de los clientes cambian y por tanto deben ser foco de atención permanente. (Sánchez, 2014, p. 29)

### **Percepción de los usuarios frente a la atención del servicio al cliente**

La atención del servicio al cliente debe verse como una relación de fidelidad entre la empresa y el cliente. En este sentido, Aldana (2017) afirma que “la calidad del servicio, desde la óptica de los clien-

tes, se ha definido como la amplitud de las diferencias que se encuentran entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones” (p. 179) y cita a Zeithmal y Berry (2003) para complementar su idea e indicar que “por lo tanto, ‘constituye las percepciones que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos de servicio’” (en Aldana, 2017, p. 179). Con base en lo anterior, Aldana (2017) también manifiesta que “podría entenderse desde lo planteado cómo las actividades que realiza una organización, para optimizar la satisfacción que reciba el cliente, en sus actividades principales se centra entonces, en la satisfacción de las necesidades de los usuarios” (p. 179).

Por otra parte, las percepciones de los usuarios frente a la atención del servicio al cliente se pueden establecer desde el punto de vista de cliente interno y externo, según Diago (2005):

El cliente interno, compañero de trabajo: él estará pendiente de lo que va a recibir de usted. Es una persona llena de expectativas. Busca satisfacción en el trabajo y lo que desarrolla, que sea incentivado, reconocido y motivado, igualmente como usted, quiere sentirse útil. No hay que olvidar que el cliente interno es la plataforma de la empresa, es el que genera servicios con calidad y definitivamente es un ser humano como todos llenos de emociones, sueños e ilusiones.

El cliente externo, consumidor o usuario: es la razón de ser de la empresa y del mundo comercial y productivo. Él busca que se le sean resueltas las necesidades y expectativas, un buen servicio por medio de la atención solícita, honesta y sorprendente. No hay que olvidar que el cliente externo genera la rentabilidad de la organización y proyecta el verdadero norte empresarial. (Diago, 2005, p. 51)

En suma, la percepción de los usuarios o clientes internos o externos se focaliza en la satisfacción de sus necesidades, de las que se pretenden obtener beneficios para todos y abarcar otros aspectos, tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

### **Percepción de los líderes frente a la atención del servicio al cliente**

Los líderes o responsables del área de atención al cliente deben tener claro que las personas son el principal activo de la organización (clientes internos) y que es necesario formarse adecuadamente para prestar este servicio. Dicha formación se considera una inversión que generará beneficios al momento de interactuar con sus usuarios (clientes externos). Al respecto, Aldana (2017) expone:

La calidad del servicio podría referirse [a] una cultura, una forma de ser, de vivir y de actuar de la organización que existirá siempre y cuando los valores de la organización, cuyo último fin debe ser la plena satisfacción de las necesidades de los clientes, sean compartidos por todos los miembros de la misma [sic]. Implica fundamentalmente un cambio de actitudes, mentalidad y estructuras, así como el

rediseño de los procesos para hacerlos eficaces, lo que exige más capacidad, capacitación y dedicación del personal. (Aldana, 2017, p. 179)

Respecto a la percepción que desarrollan los líderes del área de atención del servicio al cliente, según Escobar,

actualmente es muy común que los directivos de las diferentes empresas, a nivel mundial, promuevan una cultura de servicio que permita generar una oferta de valor diferenciador, gracias a ello escuchamos frecuentemente, en diferentes charlas o reuniones, frases como: “el cliente tiene la razón” o “el servicio de calidad será la clave de nuestro éxito”, etc. Sin embargo, en muchos casos la concepción de un *servicio de calidad* está basada en las ideas concebidas del servicio que tienen en sus mentes los directivos o las personas que crean los procesos en las organizaciones. (Escobar, 2014, p. 16)

De acuerdo con lo anterior, es de gran importancia que los directivos o líderes del proceso revisen e interioricen diferentes estudios aplicados sobre estos temas para que logren identificar el estado del área.

## **Metodología**

Dada la utilización de instrumentos de tipo cuantitativo, como la encuesta, y de corte cualitativo, como la entrevista y la revisión documental a conveniencia, la investigación se enmarca en el enfoque mixto (Cortés e Iglesias, 2004). El diseño es no experimental, toda vez que no existió manipulación de variables. Respecto al tipo de investigación, se cataloga como “explicativa, descriptiva y correlacionar puesto que identifica características del fenómeno a estudiar, señalando sus rasgos distintivos y comportamientos del universo investigado” (Cardona, Lamadrid y Brito, 2018, p. 157).

### **El método**

Mediante un ejercicio de revisión documental, siguiendo los lineamientos de Jiménez y Ríos (2018), se determinó la importancia que tiene el servicio de la atención al cliente en la organización, aprovechando la diversa información que el medio actual muestra, como los contenidos en motores de búsqueda académicos, bases de datos, libros, tesis, artículos, entre otros. Lo anterior con el fin de afianzar en la empresa el valor agregado que tiene el manejo óptimo de un adecuado servicio de la atención al cliente.

Para identificar el grado de percepción que tienen los usuarios (usuarios externos) frente al servicio de la atención al cliente que brinda la empresa, se aplicó la encuesta a partir del día 21 de cada mes, días donde hubo mayor afluencia de público. En total, se desarrollaron 352 repeticiones del instrumento.

Finalmente, siguiendo los patrones delimitados por Sánchez, Torrijos y Jaramillo (2010), también se analizaron, mediante entrevistas, las percepciones que los líderes del proceso (usuarios internos) tienen respecto al área del servicio al cliente; esto profundizó la gestión interna de ese proceso.

## Resultados y discusión

### La importancia que tiene para las organizaciones una buena prestación de servicio al cliente y las incidencias positivas que esto genera

El impacto que genera la buena prestación de servicio al cliente es positivo, debido a que los clientes son un factor clave para lograr posicionar una empresa. Por ello es tan importante conocer la opinión de lo que esperan del servicio brindado, es decir, qué ofrece la empresa prestadora de servicios públicos en cuanto al área de servicio al cliente. Asimismo, es importante retener y lograr la lealtad de los clientes, dado que, al estar, en un mercado competitivo, se debe marcar un plus diferenciador. Un usuario satisfecho se encarga de atraer a nuevos usuarios, lo que, a su vez, se refleja en mayor rentabilidad; un consumidor satisfecho está dispuesto a seguir comprando

e incluso a pagar más dinero. En consecuencia, con lo anterior, Bernal (2014) ha expresado que:

El cliente es una parte fundamental de la empresa, y se debe responder a sus necesidades y así mismo satisfacerlas. No se debe dejar atrás sino siempre aceptar sus sugerencias y reclamos porque esto permite que la empresa siga creciendo o se estanque y quede por debajo de la competencia. Se debe recordar que un cliente satisfecho recomienda voz a voz el servicio o el producto y un cliente inseguro e insatisfecho puede lograr que la empresa empiece a fracasar y a volverse menos importante respecto a otras que se encuentren en su mismo sector económico. (Bernal, 2014, p. 3)

**Figura 1.** Impacto de la adecuada atención del servicio al cliente que permite identificar las principales ideas que el grupo investigador quiere mencionar.



Fuente: elaboración propia.

En la figura 1 se representa el servicio al cliente como un valor agregado, intangible, que influye de manera determinante en la lealtad de los usuarios y la preferencia en el servicio. Por esa razón, se sugiere la importancia de conservar esfuerzos permanentes para perfeccionar la atención a cada cliente.

### Percepción de los usuarios frente a la atención de servicio al cliente

Según Montoya y Boyero (2014), el servicio al cliente es

Aquella actividad de interrelación que ofrece un suministrador con el propósito de que un cliente obtenga un producto o servicio, tanto en el momento como en el lugar preciso y donde se asegure un uso correcto del mismo, es lo que se denomina como servicio

al cliente. [Este] constituye el elemento a través del cual toda organización consigue el grado de diferenciación con respecto a otras organizaciones que ofrecen servicios similares, esta singularidad no es sólo es lograda a través de la oferta de un producto bien diseñado – de hecho, este estándar de calidad es lo mínimo que el público espera sino que debe conseguirse a través de la optimización de aquellos otros factores que intervienen en el proceso de satisfacción del cliente. (2014, p. 132)

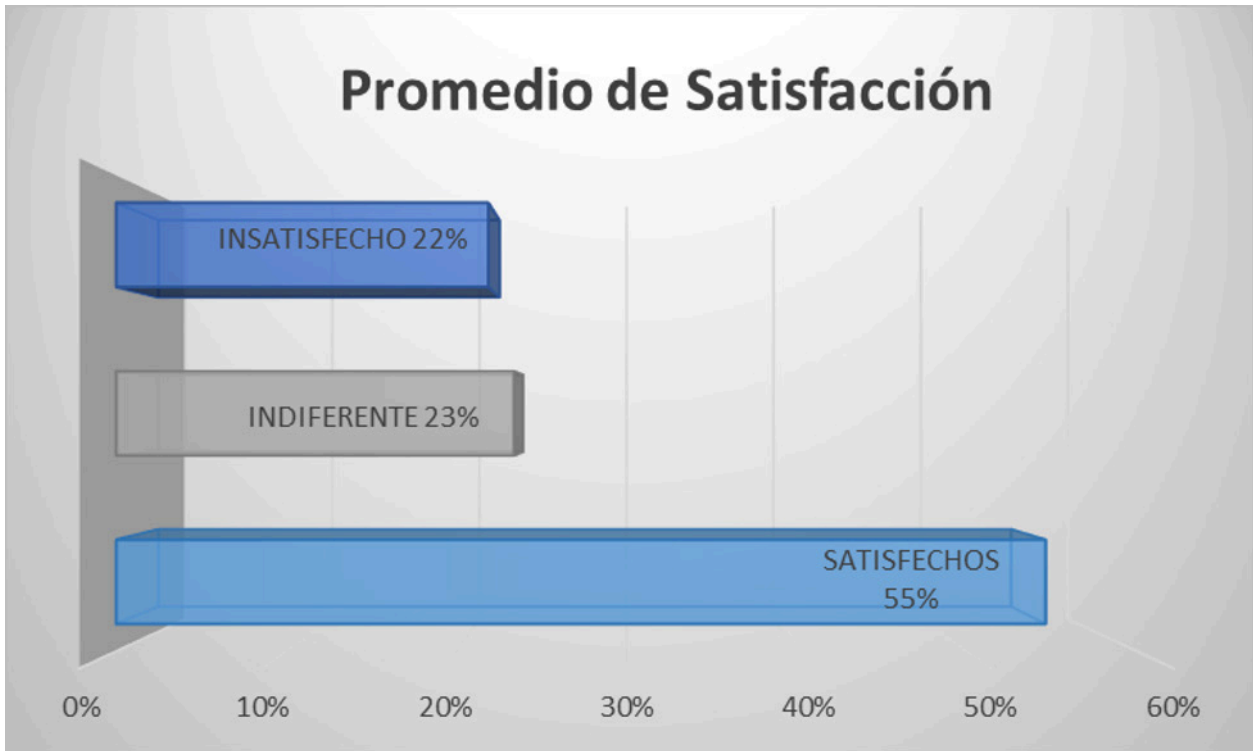
A continuación, en las tablas 1 y 2, se presentan los resultados derivados de las encuestas aplicadas en las diferentes variables de análisis de esta investigación:

Tabla 1. Resultado de satisfacción de los usuarios frente a la atención al cliente, parte I.

Preguntas	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho
De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con la empresa, ¿cómo se siente con la atención recibida por parte del área de atención al cliente?	219 62 %	72 20 %	61 17 %
De manera general, ¿cómo se siente con los tiempos de espera en sala?	185 53 %	103 29 %	64 18 %
¿Cómo se siente con los tiempos de respuesta al realizar una solicitud o reclamo?	163 46 %	96 27 %	93 26 %
En general, ¿cómo se siente con los puntos de recaudo?	210 60 %	61 17 %	81 23 %
¿Cómo se siente con la amabilidad, confianza y credibilidad de los funcionarios de la empresa de energía?	214 61 %	78 22 %	60 17 %
¿Cómo se siente con la presentación y apariencia de los funcionarios de la empresa de energía que lo atendieron?	186 53 %	120 34 %	46 13 %
¿Cómo se siente con la orientación brindada por parte de los funcionarios al realizar un reclamo o solicitar un servicio o información?	196 56 %	69 20 %	87 25 %
¿Cómo se siente respecto a la información oportuna de incidentes o cambios que surjan en la prestación del servicio de energía?	161 46 %	65 18 %	126 36 %
<b>Promedio</b>	<b>55 %</b>	<b>23 %</b>	<b>22 %</b>

Fuente: elaboración propia.

**Figura 2.** Promedio de satisfacción según la encuesta aplicada a los usuarios.



**Fuente:** elaboración propia.

En relación con las implicaciones que se distinguen en los resultados de la encuesta, como se evidencia en la tabla 1, un promedio del 55 % de los usuarios encuestados manifiestan sentirse satisfechos respecto de la atención de servicio al cliente, el 23 % es indiferente y el 22 % manifestó sentirse insatisfecho, según el momento que experimentó la atención. Estos resultados son importantes para fortalecer el trabajo en búsqueda del aumento de la satisfacción del usuario con calidad, eficiencia y efectividad.

Es importante tener en cuenta lo anterior en lo relativo a los tiempos de respuesta a los requerimientos radicados por los usuarios. Esta situación, según Sánchez (2014), ratifica que “la calidad del servicio brindado en los establecimientos se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja di-

ferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas organizaciones que tratan de alcanzarla” (p. 3). Asimismo, Laza (2019) confirma que:

Tener la información disponible donde se necesite y en el momento en el que se necesita, se ha convertido en una prioridad para la competitividad, ya que afecta, entre otros parámetros, a la optimización de recursos, la satisfacción de los clientes, la optimización del tiempo, y la capacidad de adaptación al cambio. (Laza, 2019, pp. 11-12)

Lo indicado anteriormente deja clara la importancia de tener una buena estructura organizacional que dirija el recurso humano y el servicio por ofrecer, bajo parámetros de calidad y rentabilidad.

**Tabla 2.** Resultado de satisfacción de los usuarios.

Preguntas	Sí		No	
¿Las instalaciones del área de atención al cliente son agradables?	251	71 %	101	29 %
¿Considera usted que la empresa prestadora de servicios públicos cumple con la atención prioritaria (adulto mayor, mujeres embarazadas o con niños de brazos, discapacitados) a los usuarios que lo requieran?	220	63 %	132	38 %
¿Alguna vez le han aplicado alguna encuesta sobre la atención al cliente por parte de la empresa prestadora de servicios públicos?	65	18 %	287	82 %
¿Ha encontrado una solución efectiva a sus requerimientos?	199	57 %	153	43 %
¿Ve necesario ampliar la planta de personal del área del servicio de la empresa?	219	62 %	133	38 %

**Fuente:** elaboración propia.

Según estos hallazgos incluidos en las tablas 1 y 2, se puede indicar que se cuenta con un aceptable servicio al cliente, con buen nivel de credibilidad, confianza, resolución de requerimientos, infraestructura y demás. Se trata de un claro indicador de estabilidad y crecimiento para la entidad. Por ello se confirma la necesidad de mantener en constante monitoreo el área de atención al cliente, desde la observación de los líderes, hasta la opinión de los usuarios, además de considerar la proyección de ampliar el área de atención al cliente.

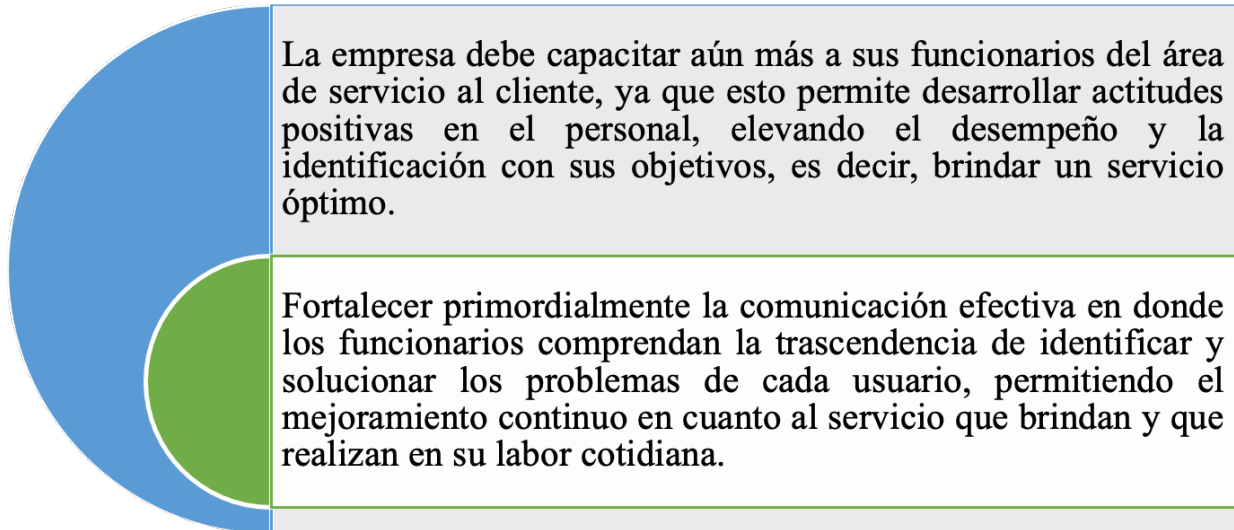
### **Percepciones de los líderes del proceso respecto al área de servicio al cliente**

En las entrevistas realizada al gerente y al asistente

profesional del área comercial, ellos afirmaron que, en cuanto a las competencias del equipo que cada líder del proceso percibe, se enfocan en mantenerlos capacitados y actualizados en varios temas. En cuanto al manejo de sus actividades, reconocen que falta un poco más de orientación respecto al trato hacia al usuario, ya que, aunque tienen los conocimientos relacionados con la parte técnica, sí les hace falta el manejo del usuario como algo personalizado. Ahora bien, a pesar de esto, cada uno de los funcionarios está en la capacidad de suplir cualquier requerimiento en la parte comercial. A partir de estas entrevistas, en la figura 3, se presentan las percepciones de los líderes del proceso y las sugerencias que el grupo de investigación quiere resaltar.



**Figura 3.** Percepciones de los líderes del proceso y sugerencias que el grupo de investigación quiere resaltar.



**Fuente:** elaboración propia.

Por otro lado, el gerente y el asistencial profesional comentaron que, a pesar de que la empresa ha invertido en tecnología para brindar un adecuado servicio al cliente, el constante crecimiento de la población y la consecuente demanda de energía implican que los sistemas informáticos se quedan algo cortos. Esto se explica por la conectividad y logística que conlleva estar en la región del Amazonas. Por esta razón se generan retrasos en consultas y trámites radicados por los usuarios. Por otro lado, reconocen que hay usuarios que no son tan amables, algunos son groseros o agresivos, y es ahí donde se entiende la necesidad de capacitar de una mejor manera a sus funcionarios para el debido manejo de estas situaciones. En relación con lo anterior, vale la pena recordar lo expresado por Velásquez (2013):

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin

embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos y su grupo de trabajo deben enfocarse en mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello. (p. 16)

No obstante, de acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se identifica que la mayoría de los usuarios dicen sentirse satisfechos en cuanto a la atención recibida por parte del área de servicio de atención al cliente, ya que, finalmente, reconocen que se necesita más capacitación para sus funcionarios en cuanto al trato que se le brinda a los usuarios del servicio. Esto es fundamental para generar una mayor solidez en la relación que se presenta entre empresa y cliente.

## Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos en la encuesta realizada para identificar el nivel de satisfacción de los usuarios, en relación con la prestación del servicio al cliente que brinda la empresa prestadora de servicios públicos, se evidenció que en promedio el 55 % de los encuestados manifiesta sentirse satisfecho frente a la atención de servicio al cliente, el 23 % respondió que le es indiferente y el 22 % manifestó sentirse insatisfecho. Según estos hallazgos, se puede concluir que se obtiene una calificación aceptable frente al servicio al cliente. Sin embargo, se debe continuar fortaleciendo este aspecto. Adicionalmente, los líderes de este departamento reconocen la importancia que tiene para la empresa la prestación del buen servicio al cliente y, aunque realizaron mejoras e inversión en este campo, no cumplen con todos los requerimientos de los usuarios. Esto se debe a varios factores, como el constante crecimiento de la población, las deficiencias de los sistemas informáticos y la incipiente tecnología en la región.

Es significativo lograr que los integrantes del área de atención al cliente, desde el gerente y cada uno de los empleados de la organización, se impregnen y sean capacitados constantemente para crear una cultura del servicio que les permitan mejorar la percepción del servicio al cliente y, de esta for-

## Recomendaciones

De acuerdo con lo anterior, se debe propiciar por mantener la mejora continua en lo que respecta a la atención al cliente. Así, esta actividad será más eficiente y brindará soluciones definitivas a los reclamos. También se recomienda incorporar mediciones periódicas sobre la percepción del servicio que se está aprovisionando, lo que servirá como medida de seguimiento a esa mejora continua.

La gestión de satisfacción al cliente puede planificarse estratégicamente de acuerdo con los resultados de la actual investigación. Esto generará consecuencias positivas en atención al cliente y calidad de servicio y, por ende, una imagen sólida, de efi-

ma, aumentar las utilidades y permanecer en el mercado. De acuerdo con la anterior, siguiendo a Vásquez (2019):

La experiencia del cliente es el resultado subjetivo que los consumidores presentan ante un contacto directo o indirecto con una organización. Lo que adhiere todos los aspectos de un producto tales como: atención al cliente, publicidad, envasado, características, facilidad de uso y confiabilidad. La experiencia del cliente es ajustada por sus expectativas, las cuales reflejan en gran medida las experiencias previas. (Vásquez, 2019, p. 38)

Con lo anterior, queda claro que, para aumentar la satisfacción de los clientes de la manera más eficiente posible, la organización debe centrar sus esfuerzos en aquellos aspectos que hayan sido menos valorados en la encuesta y que presenten una mayor correlación con la satisfacción. En este análisis se identificaron tan solo tres campos con oportunidad de mejora: los tiempos de respuesta en los requerimientos, el monitoreo constante al área de atención al cliente, con la supervisión de los líderes hasta la opinión de los usuarios; y considerar la proyección de ampliar el área de atención al cliente.

ciencia y arduo esfuerzo por conservar un adecuado clima al servicio de atención al cliente.

Se considera importante dar a conocer alternativas que permitan mejorar la prestación del servicio al cliente en la empresa prestadora de servicios públicos. Sería importante que se estudiara la posibilidad de contar con un módulo exclusivo para atender solicitudes rápidas, priorizando el tiempo que requiere cada solicitud, para identificar el tipo de usuario y, de esta manera, agilizar los tiempos de espera.

Asimismo, se deben crear estrategias que permitan encontrar la medida perfecta para prestar un

servicio en tiempos adecuados y de calidad. Es importante contar con un sistema de seguimiento de solicitudes e incidencias, y que este sea gestionado por las áreas involucradas; así será posible que se optimicen los tiempos de respuesta. Sumado a lo anterior, también es importante ofrecer a los usuarios más alternativas de recaudo, tales como convenios con distintas empresas y pagos en línea con diferentes entidades bancarias.

Para la empresa prestadora de servicios públicos, el campo de calidad en el servicio y atención al cliente es el eje primordial que rige la dirección del personal. Por este motivo, debe funcionar, conjuntamente, de la siguiente manera:

### **Amabilidad**

- Atención personalizada.
- Disposición y comprensión para resolver las necesidades.
- Satisfacer las necesidades eficazmente.

### **Confianza**

- Alternativas claras de los servicios y precios.
- Información adecuada y puntual de la lectura de consumo.

- Eficiencia y eficacia en solucionar las preguntas, quejas y reclamos (PQR).

### **Credibilidad**

- Cumplir con lo ofrecido.
- Actuar dentro de los principios de credibilidad y transparencia.
- Escuchar al cliente con atención y respeto.

### **Para impactar: orientación, presentación y apariencia**

- Cortesía paralela con el aspecto personal impecable y constante.
- Capacidad técnica del personal para atender.
- Capacidad de empatía integral.
- No perder de vista al cliente, sin llegar a intimidar.
- Conversar con el cliente.
- Escuchar todas las inquietudes del cliente.
- Indagar discretamente sobre la economía del cliente.
- Brindar alternativas de solución.
- Mayor visualización y orientación del área de atención prioritaria.

## **Referencias**

- Aldana, J. (2017). Calidad del servicio prestado al cliente por los instructores de gimnasios. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y Aplicadas*, 2(3), 172-197.
- Bernal, D. (2014). *Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://bit.ly/3nkTaHG>
- Cardona, D., Lamadrid, J. y Brito, C. (2018). La gestión y dirección del talento humano desde el análisis sobre clima organizacional y sus dimensiones. Un estudio de caso. *Aglala*, 9(1), 154-176. DOI: <https://doi.org/10.22519/22157360.1185>
- Cortés, M. e Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación*. Ciudad de México: Colección Material Didáctico 10.
- Demartino, I. (2016). *Gestión del servicio al cliente para el mejoramiento de procesos en la empresa: una revisión de conceptos*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://bit.ly/3BUICDa>

- Diago, F. (2005). *Fundamentos del servicio al cliente de la aviación comercial. Valor diferencial del éxito empresarial*. Bogotá: Editorial Politécnico Grancolombiano. Recuperado de <https://bit.ly/38WrnVK>
- Escobar, M. (2014). *Percepción de la calidad del servicio para los clientes de tarjetas de crédito de Bancomeva domiciliadas en la ciudad de Cali* (trabajo de grado). Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3BZiJ5i>
- Jiménez, M. y Ríos, D. (2018). Dimensiones laborales del síndrome burnout en docentes investigadores de Universidades públicas. *Revista FACE*, 18(2), 97-108. DOI: <https://doi.org/10.24054/01204211.v2.n2.2018.3431>
- De la Hoz, E., Morelos, J. y López, L. (2019). Evaluación de la competitividad comercial del sector industrial colombiano mediante el coeficiente de apertura exportadora. *Aglala*, 10(1), 180-195. <https://bit.ly/3hjente>
- Laza, C. (2019). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. ur0036. La Rioja: Editorial Tutor Formación.
- Llano, P. (2018). Entrenamiento en el área del servicio al cliente en los centros de experiencia Movistar Cartagena. *Conocimiento Global*, 3(1), 70-82. Recuperado de <https://bit.ly/2Vstzku>
- Martínez, F. y Robayo, S. (2014). *Propuesta estratégica para el mejoramiento del servicio al cliente en la empresa CHEC, Manizales* (trabajo de grado). Universidad católica de Manizales, Manizales, Colombia.
- Montoya, C. y Boyero, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Visión de futuro*, 17, pp. 130-151. Recuperado de <https://bit.ly/2YF0BPz>
- Niebles, L., de la Ossa, S. y González, K. (2019). Gestión humana en pymes: herramientas para organizaciones altamente efectivas. *Aglala*, 10(2), 111-121. Recuperado de <https://bit.ly/2X8DzQj>
- Sánchez, M. (2014). *Capacitación en habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio brindado en "el restaurant mar picante" de la ciudad de Trujillo* (trabajo de grado). Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO), Trujillo, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2VuQ9ch>
- Sánchez, V., Torrijos, R. y Jaramillo, S. (2010). Mejoramiento de los programas de educación superior con la participación de los actores institucionales. *Ingeniería & Amazonia*, 3(1), 63-71. Recuperado de <https://bit.ly/2YzPaIX>
- Vásquez, K. (2019). *Estrategias para la mejora del proceso de atención al cliente en Logyca/Asociación* (trabajo de grado). Universitaria Agustiniiana, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3hmiIAu>
- Velásquez, C. (2013). *Análisis de la calidad de atención al cliente en la empresa Fundiciones Torres Ltda* (trabajo de grado). Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3A4Q4Lr>

# Sujeto político y emoción en la escuela primaria<sup>1</sup>

Political Subject and the Role of Emotions in the Elementary School

David Andrés Jiménez\* Irma Yoen Huertas Ramírez\*\*

José Rodrigo Quintana Guarnizo\*\*\* Karen Kitty Gallego León\*\*\*\*

Recibido: 15 - 10 - 2019 / Aceptado: 25 - 02 - 2020 / Publicado: 26 - 06 - 2020

## Resumen

Este documento articula el proceso investigativo realizado en el Colegio Unión Colombia con las reflexiones del proyecto “Alfabetización político electoral para la Paz y el Desarrollo Territorial”. En él se reflexionó en torno a cómo el trabajo con el afecto puede ser considerado como una práctica pedagógica que oriente la formación en convivencia escolar en niños y niñas de primer ciclo de básica primaria. La investigación, basada en una perspectiva cualitativa y narrativa, utiliza los relatos de estudiantes y docentes para mostrar que el desarrollo de prácticas pedagógicas demanda un análisis profundo de lo que los docentes hacemos en la escuela. El análisis y descripción de los relatos aportan al identificar elementos que deben ser tenidos en cuenta para generar propuestas de formación ciudadana, no solo a nivel de la convivencia, sino también en el ámbito de formación política de diversos niveles, porque permite constatar que la educación en derechos humanos permite aportar significativamente la convivencia estudiantil.

## Abstract

This paper articulates the investigative process carried out at Union Colombia School with the reflections of the project “Electoral Political Literacy for Peace and Territorial Development”. During the project, some reflections were made on how working with affection can be considered as a pedagogical practice that guides the formation in school coexistence in boys and girls of first cycle of primary school. The research, based on a qualitative and narrative perspective, uses the stories of students as teachers to show that the development of pedagogical practices demands an in-depth analysis of what teachers do in school. The analysis and description of the stories contribute by identifying elements that must be considered to generate proposals for citizen education, not only at the level of coexistence, but also in the field of political education at various levels, because it allows us to confirm that human rights education makes a significant contribution to student coexistence.

**Palabras clave:** afecto, convivencia, derechos humanos, estrategia pedagógica, niños y niñas.

Cómo citar: Jiménez, D., Huertas, I., Quintana, J. y Gallego, K. (2020). Sujeto político y emoción en la escuela primaria. *Negonotas Docentes*, (15), 21 - 32

**Keywords:** affection, boys and girls, coexistence, human rights, pedagogical strategy

**Declaración de conflictos de interés:** el autor declara no tener ningún conflicto de interés.

\* Antropólogo de la Universidad Nacional de Colombia y magíster en Desarrollo Educativo y Social de la Universidad Pedagógica Nacional. Docente e investigador de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN). Contacto para correspondencia: [dajimenez1@gmail.com](mailto:dajimenez1@gmail.com)

\*\* Magíster en Educación de la Universidad Santo Tomás. Docente de la Institución Educativa Colegio Unión Colombia de Bogotá.

\*\*\* Magíster en Educación de la Universidad Santo Tomás. Docente de la Institución Educativa Colegio Unión Colombia de Bogotá.

\*\*\*\* Magíster en Educación de la Universidad Santo Tomás. Docente de la Institución Educativa Colegio Unión Colombia de Bogotá.

1 Los datos de la primera investigación fueron recolectados en el 2014, en el marco del proyecto “Prácticas Pedagógicas, Derechos Humanos e Intencionalidad Ética” realizado en la Universidad Santo Tomás, pero agradecemos el apoyo y las discusiones generadas en el proyecto “Alfabetización político electoral para la Paz y el Desarrollo Territorial” de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) aprobado para 2018 y 2019, el cual permitió generar un debate fructífero en cuanto al papel de la formación y del afecto en la formación política.

## Introducción

En la actualidad, hablar de derechos humanos resulta común, en especial porque han sido la bandera para luchar en contra de múltiples falencias que tienen los Estados en la preservación y fortalecimiento democráticos. Este discurso se encuentra presente en los currículos, en las leyes, en los decretos y en diversas políticas; empero, seguimos con el interrogante sobre cómo garantizarlos en la cotidianidad, más cuando se siguen presentando notables y múltiples violaciones a estos. Al respecto, Human Rights Watch, organización internacional dedicada a la defensa y protección de los derechos humanos, año tras año ha presentado informes en los que es factible revisar la situación de vulneración de derechos humanos de la población colombiana y la incidencia de la violación de los derechos humanos. Por ejemplo, en el informe del 2018, expresa que:

En junio de 2017, la misión de las Naciones Unidas en Colombia verificó que las FARC habían entregado sus armas y se habían desmovilizado. No obstante, numerosos civiles siguen siendo víctimas de graves abusos por parte de miembros del Ejército de Liberación Nacional (ELN) y de grupos sucesores de paramilitares, que surgieron después del proceso de desmovilización que tuvo lugar hace más de una década. La violencia asociada con el conflicto ha provocado el desplazamiento forzado de más de 7,7 millones de colombianos desde 1985, generando la población de desplazados internos más numerosa del mundo. Es común que defensores de derechos humanos, sindicalistas, periodistas, líderes indígenas y afrocolombianos y otros activistas comunitarios sufran amenazas de muerte y actos de violencia, sobre todo por parte de guerrillas y grupos sucesores del paramilitarismo. Los responsables de estos

abusos con frecuencia no son llevados ante la justicia. (Human Rights Watch, 2018, párr. 2)

Ahora bien, a lo anterior hay que sumar la violencia contra las mujeres, los niños y niñas, quienes son víctimas de personas que buscan ejercer su poder y autoridad frente a las condiciones de vulnerabilidad de género y edad. En parte podríamos reconocer que “la fuerza tiene un sello en todas las cicatrices que ha dejado el nacimiento desde la violencia de todos los estados” (Ricœur, 2006, p. 64) y sigue siendo una herramienta de quienes ostentan o desean el poder. Por ello, no estaríamos lejos de plantear que hemos vivido un estado de crisis que debe preocupar a todos, especialmente a los estamentos educativos, pues estos deben garantizar la defensa de los llamados sujetos activos en derechos<sup>2</sup>. No podemos excusarnos y obviar que son los estudiantes quienes viven diariamente situaciones de conflicto, tanto en sus hogares como en los colegios; por ende, allí cobra gran valor el rol de los docentes: tienen la responsabilidad de orientar a los niños, niñas y adolescentes en la formación integral desde la educación en derechos humanos.

En este sentido, es posible asumir que:

aprender a convivir es pues una necesidad inaplazable de todo proyecto educativo además de un requerimiento formal de nuestras leyes. Demanda que cobra mayor urgencia por los tiempos que estamos viviendo, en lo que la violencia impregna todo el tejido social. (Jares, 2002, p. 80)

Esta necesidad debe convertirse en nuestro derrotero y ayudarnos a planear todos los actos que, como sociedad y formadores de ciudadanos, debemos realizar para ir reduciendo al mínimo las expresiones violentas de nuestra convivencia.

2 Entendemos sujeto activo en derecho, según lo planteado por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), como “aquella persona de quien se reclama o para quien se reclama la defensa, protección y garantía de sus DD. HH.” (2013, p. 57).

Aunque hemos resaltado la importancia del papel del docente, es necesario reconocer que esta tarea desborda los desborda: es cardinal involucrar en este proceso de formación en derechos humanos a los padres de familia, a las instituciones gubernamentales y a la sociedad civil en general. Toda vez que los padres son los primeros educadores y los responsables directos de los comportamientos de sus hijos, en la Ley 1098 de 2006 (Código de la Infancia y la Adolescencia) se define la corresponsabilidad entre la familia, la sociedad y el Estado para “garantizar el ejercicio de los derechos de los niños, las niñas y los adolescentes” (art. 10). De igual manera, la corresponsabilidad también aplica para “el aprendizaje de la convivencia [ya que] no se forma únicamente en los centros educativos, sino que también se aprende a convivir, de una u otra forma, en el grupo de iguales, en la familia” (Jares, 2002, p. 80). Por lo tanto, aunque este artículo reflexiona sobre el papel del afecto en la formación de ciudadanos y cómo este se relaciona con ámbitos como la convivencia escolar o la formación político-electoral y el papel de los docentes en este ejercicio, debemos aclarar que esto no implica desconocer o desincentivar las responsabilidades que tienen otros actores.

Por este motivo, la reflexión se conectó con el proyecto “Alfabetización político electoral para la Paz y el Desarrollo Territorial” desarrollado en la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), buscando reconocer que incluso un aspecto que pareciera tan profundamente racional posee transversalmente elementos emocionales, en el que el afecto desempeña un papel fundamental. En definitiva, un análisis sobre la formación política y electoral debe abordar este elemento para, de un lado, no dejar vacíos en el desarrollo de las ideas y, del otro — como es el caso de este artículo —, abrir líneas de reflexión para trabajar posteriormente.

Para lograr lo planteado, la primera parte del artículo presenta el planteamiento del problema y la caracterización de la población objeto de estudio. Con base en ello, fue posible generar una perspectiva para abordar la información recolectada y analizar-

la con mira al logro de los objetivos. La perspectiva más adecuada fue la hermenéutica, que estructuró un enfoque epistemológico y metodológico en el que la comprensión, más que la explicación, fue la meta. El grupo investigador recabó la información mediante procesos orales en los que las entrevistas y las narraciones de los estudiantes, padres y docentes fueron fundamentales y quedaron registradas en relatos, narraciones, entrevistas semiestructuradas, grupos focales y observaciones participantes. Todas estas estrategias permitieron interactuar directamente con los actores para reflexionar y analizar sus vivencias, que aportaron y enriquecieron significativamente los procesos de construcción colectiva. Los investigadores también escucharon las voces de niños y niñas que están vivenciando la formación en derechos humanos cotidianamente; no solo de los estudiantes que estaban en primaria, sino también aquellos que habían avanzado a otros grados, lo que incluye a bachillerato.

En la metodología se incluyeron a los docentes y directivos que laboraban en la Sede B y a docentes de la Sede A del Colegio Unión Colombia de Bogotá, ya que ellos reciben en sus aulas a los niños y niñas de primer ciclo. Ahora bien, vale la pena aclarar que no se escatimaron esfuerzos para incluir a padres de familia y a personas de servicios generales. De otro lado, el análisis categorial y epistemológico arrojó información valiosa para la construcción de conocimiento colectivo, al haber sido realizado mediante encuentros-seminarios y talleres en el marco la Maestría en Educación de la Universidad Santo Tomás y en el proyecto “Prácticas pedagógicas, derechos humanos e intencionalidad ética” de la misma universidad. Esto permitió entrecruzar lecturas y reflexiones para integrar o excluir aportes y análisis de diferente orden. Por ello, podemos decir que la investigación desplegó conceptualizaciones sustentadas en el mismo proceso, mediante categorías construidas por el equipo. Es menester aclarar que el artículo finaliza con un desarrollo de conclusiones y aportes pedagógicos que pueden ser usados por maestros y por todos aquellos que le apuesten a la formación de sujetos desde dos ámbitos: de un

lado, el papel de las emociones, en concreto el afecto, en la formación política del grupo social al que pertenecen y, del otro, el posible impacto de esta educación en la toma de decisiones políticas.

En este sentido, la apuesta no solo está dirigida a docentes, sino también a los investigadores y animadores socioculturales que intervengan en organizaciones infantiles o juveniles. En especial, porque

### Problemática: sujetos, emociones y escuela

El afecto, como acto emotivo, es manifestado por todo ser humano; por ello, pensamos que lo creamos y sentimos desde el vientre materno, creyendo que “las relaciones afectivas [están] vinculadas con la transmisión de la vida” (Ricœur, s. f, p. 3), pero comprendemos que también son construcciones que dependen de muchas variables y, en gran medida, son el resultado de nuestros actos en los trayectos de la vida. Por lo anterior, lo primero que tendríamos que decir es que son difíciles de definir y, por lo tanto, es complejo confirmar su surgimiento a causa de su génesis múltiple. Sin embargo, es claro que para poder relacionarnos las necesitamos y las vamos construyendo con los demás.

Un ejemplo de ello es la reflexión sobre la soledad y la pregunta que esta suscita: ¿podríamos sobrevivir a ella? La respuesta es desalentadora y triste: no solo por la dependencia física de otro, sino también porque la misma idea de la soledad nos impide sentirnos cómodos. Allí podemos encontrar un elemento que nos hace cuestionarnos si sería posible sobrevivir sin afecto, y la respuesta se nos presenta igual de adversa que en el caso anterior. En definitiva, el afecto mueve nuestros actos y termina siendo fundamental en la cotidianidad.

El anterior argumento impulsó el enfoque de la investigación y la escritura de este artículo, en el que los docentes del Colegio Unión Colombia de la ciudad de Bogotá, Colombia, permiten analizar cómo le han apostado a fortalecer los procesos de

los elementos aquí identificados pueden permitir discusiones fructíferas que colaborarán con la construcción de nuevas y contextualizadas propuestas de formación; en otras palabras, cada contexto debe construir sus prácticas pedagógicas para que verdaderamente estén articuladas a las necesidades de la población, pues la efectividad de las propuestas dependerá de los niveles de comprensión, articulación y sintonía que se logren con la población.

enseñanza desde “el afecto”. Revisar sus prácticas nos confirmó la noción de práctica pedagógica que se presente a continuación, como

[...] una noción metodológica que designa:

1. Los modelos pedagógicos tanto teóricos como prácticos utilizados en los diferentes niveles de la enseñanza.
2. Una pluralidad de conceptos pertenecientes a campos heterogéneos de conocimiento retomados y aplicados por la pedagogía.
3. Las formas de funcionamiento de los discursos en las instituciones educativas donde se realizan prácticas pedagógicas.
4. Las características sociales adquiridas por la práctica pedagógica en las instituciones educativas de una sociedad dada que asigna unas funciones a los sujetos de esa práctica.
5. Las prácticas de enseñanza en los diferentes espacios sociales, mediante elementos del saber pedagógico. (Zuluaga, 1987, p. 196)

Bajo esta comprensión, el quehacer del docente fue entendido como un ejercicio que vincula múltiples saberes en los que se ponen en juego apuestas para formar en derechos humanos. Este interés por integrar el afecto al proceso formativo dio resultados en la transformación de la convivencia de niñas y niños de preescolar, primero y segundo grado de básica primaria del colegio. Por este motivo pensamos que socializar el cómo se hizo podrá permitir que otros docentes aborden los conflictos, reto-



mando los aprendizajes aquí expuestos, pero contextualizándolos. Esto fomentará la no violencia y el reconocimiento o identificación de las dificultades que tiene la convivencia con la diferencia.

Durante la investigación, fue evidente la relación entre el reconocimiento de las personas con la identificación de gustos o emociones. Tal como lo planteó Ricœur, “identificar algo es poder dar a conocer a los demás, dentro de una gama de cosas particulares del mismo tipo, aquella de la que tenemos intención de hablar” (2006, p. 1). Esto quiere decir que se trata de un proceso que parte del reconocimiento, de la necesidad de determinar lo que nos agrada y aquello que nos molesta, pues en ese proceso de reconocimiento podemos hallar las emociones porque ayudan en la “distinción” (Bourdieu, 1998). El anterior es un aspecto cardinal para poder convivir y nos permite preguntar por los aspectos emocionales que deben ser tenidos en cuenta en los procesos formativos.

Ahora bien, es claro que este tema no ha sido ajeno a las reflexiones de diversos académicos y proyectos llevados a cabo en nuestro país. Ejemplos de ello son múltiples programas de diversas ONG e instituciones que integran este componente, así como el proyecto “Aulas en Paz” de la Universidad de los Andes, que viene trabajando en pro de dar herramientas a los docentes para afrontar el *bullying* escolar y la violencia en general, desarrollando habilidades socioemocionales. Sobre este tema también hay una amplia normativa vigente: la Ley de Infancia y Adolescencia, la Ley de Convivencia Escolar, la Cátedra de Paz, entre otras. También lo mencionan y reconocen principios de integralidad y corresponsabilidad en el problema. Sin embargo, seguimos teniendo dificultades para que este elemento sea comprendido en la estructura curricular de las instituciones, lo que lleva a que esta siga anclada en lógicas mecanicistas y muy lineales.

Para el caso específico de esta investigación, es importante aclarar que se parte de la idea de que todo proceso formativo se encuentra vinculado a unos sujetos. Para nuestro caso, estos están en el Colegio Unión Colombia (institución educativa del sector oficial de Bogotá Distrito Capital, Colombia) que cuenta con dos sedes ubicadas en la localidad de Engativá. En la sede A, en la jornada mañana, se encuentran los grados tercero, cuarto y quinto de básica primaria; en la jornada tarde, los grados de bachillerato. Por su parte, en la sede B, en las jornadas mañana y tarde, se encuentra el primer ciclo (conformado por los grados preescolar, primero y segundo). Justamente, es allí en donde se ha venido implementado el proceso formativo en derechos humanos, con niñas y niños con edades entre 5 y 8 años. En sus actividades, los estudiantes manifiestan alegría y ansiedad; son decididos, dinámicos y, en ocasiones, vulnerables, dado que sus familias son de escasos recursos económicos y sus integrantes no lograron adelantar, en la mayoría de los casos, una formación educativa completa.

Estos hechos llevan a que en las familias se presenten necesidades y problemáticas que se visibilizan en la falta de empleo formal de los padres, quienes deben dedicarse a ventas ambulantes, albañilería o a servicio doméstico por días, por ejemplo. Esto lleva a que los niños y niñas permanezcan mucho tiempo solos o en compañía de cuidadores o familiares como tíos, abuelos o hermanos mayores. En estos contextos, las familias no logran ejercer la autoridad necesaria para formar y regular a los menores que tienen a su cargo. Lo anterior se suma a múltiples casos de víctimas de desplazamientos forzosos, circunstancias que implican cargas emocionales que muchas veces obstaculizan los procesos académicos y convivenciales. Por esta razón, si se busca aportar a la mejoría de los entornos socio-familiares y escolares, es fundamental implementar el proceso formativo en derechos humanos, pues así será posible transformar las condiciones que enfrentan los estudiantes y sus familias.

## ¿Qué entendemos por derechos humanos?

Los derechos humanos “son derechos [...] que tenemos todas las personas por el mero hecho de existir. Respetarlos permite crear las condiciones indispensables para que los seres humanos vivamos dignamente en un entorno de libertad, justicia y paz” (Amnistía Internacional, s. f., párr. 1). Este concepto, apropiado por los docentes del Colegio Unión Colombia, es complementado al pensarlo como la oportunidad de formar a los educandos desde el respeto, la dignidad y la igualdad, con el fin de instruirlos en el reconocimiento y defensa de sí mismos y de los otros, desde una educación emotiva, democrática y participativa. Lo anterior es acorde al Plan Nacional de Educación en Derechos Humanos (PLANEDH), en el que se plantea que:

Educación en derechos humanos tendrá como fin la formación de sujetos autónomos y libres, capaces de construir conocimiento y realizar

acciones de transformación desde su propia historia. Así como promover una cultura de los derechos humanos basada en relaciones equitativas e incluyentes y que involucre el diseño de ambientes y relaciones educativas democráticas. (Ministerio de Educación Nacional (MEN), Defensoría del Pueblo y Vicepresidencia de la República de Colombia, 2009, p. 13)

Para lograr este propósito, cobra especial importancia la intencionalidad del equipo docente que fomentó procesos de formación pensando en valores como la equidad, la tolerancia y la solidaridad, ya que, después de muchas reflexiones, se busca formar personas con verdadero sentido humano que estén en capacidad de trascender lo aprendido en sus familias, amigos y vecinos, tal como lo plantea el PLANEDH.

## Afecto: escuela, familia y sociedad

En este apartado, empezaremos por definir *afecto*, concepto que luego cruzamos con los tres ámbitos anteriormente mencionados y con lo que en la investigación se fue encontrando, de forma tal que sea posible enlazar los elementos teóricos con los hallazgos del proceso investigativo. Así, al final del apartado, establecemos claridades en torno al papel de la formación emocional, los derechos humanos y las acciones políticas. En últimas, reflexionamos sobre la formación política de los sujetos y el papel de las emociones en este proceso.

Para definir afecto, podríamos empezar por decir que, etimológicamente, la palabra vive del latín *affectus*, que significa sentimientos; pero debemos ir más allá si lo queremos vincular a la escuela y a la familia. Aunque están vinculados a sensaciones como besos, abrazos, caricias, palabras sublimes, al ser manifestaciones de afecto que recibimos y brindamos a otros, no podemos quedarnos en plantear que el afecto es casi una “necesidad bio-

lógica” (Leal, 2004, p. 4) que buscamos en cada relación afectiva establecida. Esta realidad nos lleva a decir que el afecto tiene órdenes sociales en los que se reproduce mediante costumbres, actitudes y valores grupales con los que nos identificamos. Las sensaciones que experimentamos y vivimos evocando afianzan lazos emotivos con nuestros progenitores y familiares que se van cultivando a largo de la vida.

Para los docentes del primer ciclo del Colegio Unión Colombia, el afecto fue concebido como la oportunidad que tiene el ser humano para expresar el cariño para sí mismo y para los demás. Como explica Ricœur (2006), “la forma tiene su expresión en la aproximación mediante la construcción de la relación de reconocimiento mutuo entre los individuos” (p. 279) y permite fortalecer relaciones interpersonales, por lo cual, el afecto está vinculado con procesos de convivencia. Por lo tanto, “el afecto en la educación no es solamente necesario, es impres-

cindible, no es complemento de un proceso, es el ámbito donde se desarrolla el proceso de aprendizaje” (García, 2008, párr. 18).

Es innegable la relación de las emociones con el ámbito escolar. Por ello, los docentes han asumido como reto brindar afecto, comprensión y amor a sus estudiantes desde hace ya mucho tiempo. Incluso, la Secretaría de Educación de Bogotá (2012) plantea que la escuela debe convertirse en un escenario que dé respuesta a las necesidades de la sociedad en la que se encuentra inmersa, lo cual indica que las escuelas deberían identificar los cambios personales, familiares, económicos, tecnológicos, culturales y emocionales. El cuerpo docente del Colegio Unión Colombia comprendió que hay una falencia en los procesos educativos que no presentan el afecto como una arista para formar en derechos humanos: los problemas y conflictos escolares y de cualquier situación de la vida, lo que conlleva una carga emotiva que no podemos despreciar. En su relato, una docente de primaria comenta que “Me embarga la felicidad cada vez que observo cómo mis estudiantes utilizan el afecto para reconciliarse con mayor facilidad con sus compañeros de clase” (entrevista 1). Este tipo de aseveraciones permite identificar uno de los roles más importantes de los docentes en estos procesos pedagógicos: superar la noción de transmisor de información para convertirse en un ser humano que enseña a dar y recibir afecto permite creer en la mejora de la calidad de vida de toda la comunidad educativa.

Los contextos colombianos hacen que los estudiantes tengan que enfrentar adversidades de diferente orden. En este sentido, aquellos que aprendan a manejar mejor sus emociones podrán enfrentar estas dificultades de una manera más asertiva. Enseñar a dar afecto permite generar más afecto, según plantearon varios de los docentes entrevistados. Esto llevó a que nos preguntáramos: ¿es lo mismo aprender desde relaciones afectuosas que desde relaciones sin afecto? La respuesta, aunque obvia, debimos confrontarla con la realidad.

Uno de los ámbitos que permite mostrar esa diferencia es el ámbito de enseñanza mediante la tecnología, ya que facilita modificar conductas en las que no necesariamente se requiere de relaciones afectivas. Por ello, aunque hay estudiantes que prefieren aprender en estos medios, una gran mayoría refirieron la necesidad de una comunicación con sus docentes para que los procesos formativos fueran más adecuados: aunque la transmisión de la información pudiera ser más clara a través medios electrónicos, la comprensión depende, para muchos, de la comunicación kinestésica con el docente. Dar un abrazo o expresar los sentimientos permite enlazar valores como el respeto, la compasión y la unión, mostrando que el afecto permite unir a la familia, a los compañeros, a los docentes y a los amigos.

En este punto, vale la pena resaltar posturas que se distancian de la tecnología educativa representada por la didáctica procedimental y que se ubican más en el marco de la problematización de fenómenos como la violencia o el racismo (García y Torreño, 1996). Así, estas investigaciones reconocen la importancia del afecto en la escuela cuando plantean que:

Los profesores pueden generar relaciones afectivas de apoyo y respeto que aporten experiencias positivas a aquellos que no pueden tenerlas en casa o en el barrio. Estas relaciones permitirán que aumente la confianza en sus capacidades y el valor de su esfuerzo y puede ser un factor de resiliencia fundamental para su desarrollo. (Díaz, 2015, p. 9)

Precisamente, cuando hablamos de desarrollo es posible que la conjunción de múltiples actores aporte. Por este motivo, el relato de un niño de grado segundo confirma la apropiación del afecto como alternativa en la solución de conflictos a interior de la escuela: “En mi casa, mi padrastro y mamá no se respetan y se gritan todo el tiempo, yo quiero hablar con mis compañeros y compañeras de clase cuando hay problemas en el salón” (entrevista 3). Este testimonio se complementa con el

de una niña de grado primero: “Mi mejor amiga pelea conmigo, pero como yo la quiero, la perdono rápido” (entrevista 6). Los anteriores testimonios evidencian la trascendencia de lo emocional en la vida de los niños y niñas al interior de la escuela, así como debe ser en otras esferas.

El principal ámbito para un sujeto es la institución familiar; en ella se construyen, desarrollan y fundan las bases para las relaciones sociales que los niños y niñas establecerán más adelante. Por ello, Francisco Leal (2004) tiene razón al afirmar que “aunque se necesita afecto durante toda la vida, la primera infancia es un período de mayor receptividad” (p. 4). Esta es una claridad que las instituciones escolares y los padres deberían tener presente para que las primeras manifestaciones de afecto permitan a los estudiantes generar bases sólidas en el manejo de sus emociones en las relaciones sociales. La realidad socioeconómica de nuestra sociedad obliga a las familias a multiplicar las entradas y a reducir tiempo para convivir, lo que disminuye la posibilidad de generar vínculos emocionales sanos, hecho que lleva a que se establezcan emociones ligadas a la soledad y al abandono. Sin duda, esto genera problemas de autoestima, dificultades en el aprendizaje y en el habla, así como retraimiento y tristeza, y lleva a que se exterioricen numerosos problemas de convivencia. Estos elementos fueron recurrentes en las entrevistas analizadas en el marco de la investigación, de forma tal que confirmaban lo planteado por Díaz:

Una mala respuesta aislada no es relevante, no se graba en la conciencia. Sin embargo, el reproche habitual, la burla y el insulto son muy dañinos porque los interiorizan y llegan a creer que son tontos, torpes, malos o molestos. Esto tendrá una gran repercusión en su autoestima con el paso del tiempo. Creerán que todo el mundo va a reaccionar como sus padres, que se van a reír de ellos o los van a insultar si se equivocan. Es posible que aprendan también a relacionarse así con los demás y repitan el mismo comportamiento. (2015, p. 4)

En este contexto, se han adelantado esfuerzos por aportar a esta realidad. Por ejemplo, el libro *Educación en derechos humanos y matoneo (bullying): talleres para el entrenamiento y la prevención*, compilado por Susana Sacavino y Vera Maria Candau, presenta una serie de talleres didácticos (elaborados por docentes) que buscan servir de estrategia en los procesos educativos de formación en derechos humanos. Allí, en relación con el matoneo, expresan que:

Es posible construir contextos educativos que afirmen el reconocimiento y la valoración de cada uno de los sujetos, individual o colectivos, que participa de los procesos educativos escolares y, consecuentemente, creemos posible la existencia de una educación en derechos humanos capaz, de minimizar la posibilidad del surgimiento del comportamiento como el matoneo. (Sacavino y Candau, 2013, p. 89)

En concordancia con lo anterior, requerimos que las prácticas en la casa y en la escuela no mellen la autoestima de los estudiantes, sino que propicien que las relaciones muestren respeto, consideración y atención. Varios relatos de los estudiantes plantearon la necesidad de tener relaciones más cercanas con sus padres mediante conversaciones o actos que demuestren el afecto hacia ellos.

Toda vez que los estudiantes mostrarán formas de relacionarse similares a las recibidas en su comportamiento social y político, en este punto encontramos correlación entre la enseñanza emocional y los aspectos políticos más relevantes. Científicos sociales como Maquiavelo, Kemper, Weber, Nussbaum, entre otros, entienden que las emociones, los movimientos sociales y la política están vinculados. En este sentido, muchos investigadores argumentan que las emociones hacen parte de la racionalidad. Por ejemplo, Alba Cruz (2012) explica que:

Las emociones tienen presencia tanto desde los marcos interpretativos culturales, como desde

los elementos objetivos que están contenidos en la acción social y política, y desde allí tendrían una inferencia directa en la toma de decisiones, las motivaciones a la conformación de movimientos sociales, formarían parte de la configuración de las identidades colectivas y estarían ligadas incluso a decisiones políticas acerca de la forma de gobernar sobre un territorio. (Cruz, 2012, p. 66)

Esta idea no difiere de lo planteado por Theodore Kemper en *La sociología de las emociones*. Allí, el sociólogo explica que las personas forman y son formadas por las relaciones sociales y por la interacción social, por las cuales edifican significados. En estas se generan circunstancias específicas de las que nacen las emociones y, por ello, Kemper analiza el estatus social y el poder con base en las emociones negativas, como la culpa, el miedo, la depresión y la vergüenza. De esto es posible rescatar que, sin el análisis emocional, es imposible entender fenómenos sociales como

## Conclusiones

El anterior recorrido nos ha permitido ver y entender la importancia y complejidad que tiene la educación en derechos humanos. Más allá de caer en la obviedad de afirmar que debe ser incorporada en todos los estamentos educativos, no solo para garantizar la defensa de estos, sino también formar ciudadanos integrales, debemos comprender que este tipo de educación demanda integrar el componente emocional. No obstante, la integración no puede caer en ser aislada y conveniente; por el contrario, debe ser transversal, permitiendo que los estudiantes e, incluso, los padres o cuidadores generen reflexiones sobre lo que sienten, de forma tal que se puedan establecer nuevas prácticas que transformen cómo se expresan o niegan el componente emocional.

Las instituciones educativas y los actores que en ellas se encuentran (docentes, directivos, etc.) podrían empezar por revisar los componentes psicosociales que componen el proceso educativo para

el nacionalismo o la identidad colectiva. En este sentido, las actividades que vinculen a los padres de familia con una enseñanza psicosocial son deseables y necesarias para una enseñanza en derechos humanos, idea que mencionó un docente de grado segundo durante esta investigación. Sin embargo, la escuela está encargada fundamentalmente de la enseñanza de los estudiantes, por lo cual el vínculo que se establece con los padres es más informativo que formativo. Ahora bien, esto no excluye que en la familia se deben producir caricias, abrazos y palabras afectuosas para que los niños y niñas crezcan sintiendo que siempre están respaldados y acompañados de un adulto que, con su experiencia, los encamina asertivamente por los senderos de la vida y los prepara para asumirla con valentía, porque el afecto crea lazos tan fuertes que son difíciles de romper, dado que se fortalecen con el día a día y hacen que tengamos razones para vivir felices y motivados (Leal, 2004).

que no se generen prácticas emanadas de políticas educativas solo desde la racionalidad. Los principios racionales que guían el ordenamiento escolar han demostrado su ineficacia al abordar elementos emocionales, ya que desde el inicio los desprecia. Caer en la dicotomía contrapuesta entre razón y emoción genera una contradicción que, como muestra la investigación y los referentes consultados, no es cierta. La reflexión posterior a la investigación mostró la importancia de comprender articuladamente las emociones y verlas como un componente de la racionalidad que determina muchas de las acciones de los sujetos.

No podemos dejar de mencionar que una apuesta por la formación afectiva permitiría a los sujetos conocer mejor sus emociones e integrarlas en un marco autorreferente en pro de aprender más sobre cómo sus emociones gobiernan sus decisiones sociales y políticas. No es ingenuo, entonces,

afirmar que las emociones permiten abrir o cerrar a los sujetos al ámbito político y al ejercicio de toma de partido por uno o por otro marco de referencia político. No podemos negar que

como otros elementos de la cultura, las emociones pueden ser vistas como fundamentales en las acciones y relaciones sociales, acompañan en esa medida toda racionalidad e irracionalidad, están moldeadas por expectativas sociales e inseparables de los procesos políticos: moldean la noción de la gente en relación a lo deseable y no deseable, son componentes de todo proceso interpretativo, son parte del mundo de cada ser y a la vez de la construcción subjetiva de éste en relación al mundo, la mayoría de las emociones son parte de la acción racional y no su opuesto; su estudio y análisis permite inferir que las acciones individuales no son motivadas por intereses exclusivamente individuales, sino que son el resultado de la comprensión de la acción social como expresión cultural y política. (Cruz, 2012, p. 73)

Por ende, la formación política y electoral debería tener en cuenta las emociones, los valores y el ejercicio de reconocimiento que influyen en las decisiones que toman los sujetos desde una mirada más holística y no tan dicotómica. Como explica Alba Cruz (2012):

Las emociones influyen a la hora de tomar decisiones no como respuesta instintiva, sino como proceso racional connotado de significación cultural; las emociones lejos de ser un obstáculo para la toma de decisiones, como se considerado tradicionalmente en una mirada positivista, son requisito imprescindible para la misma. (Cruz, 2012, p. 75)

Así, los marcos emotivos que sean construidos por los docentes podrían ayudar a quienes se están formando a comprender por qué sienten y piensan de

una determinada manera. No hacerlo implica un costo demasiado alto: por ejemplo, cuando el sujeto no se comprende globalmente a sí mismo, puede llegar a tomar decisiones en procesos electorales basadas en emociones como el miedo o la ira. No olvidemos que muchas de las decisiones que las sociedades han tomado han estado guiadas y justificadas por estos sentimientos (terrorismo, corrupción, nacionalismo, populismo, indignación, etc.). De igual forma, no podemos dejar de ver cómo el manejo emocional ha generado fenómenos como el de Trump en Estados Unidos, el Brexit en el Reino Unido, el de Bolsonaro en Brasil, el Referendo de Paz en Colombia, etc. Estos casos están vinculados con la “posverdad”, en la que vemos la manipulación de las emociones mediante mentiras, en las cuales los hechos y la realidad no cuentan: los argumentos emocionales ciegan a los ciudadanos y los conducen a posiciones extremistas y, en ocasiones, violentas.

Por todo lo anterior, trabajar en valores requiere que integremos las emociones y revisemos lo que Ricœur plantea como “intencionalidad ética”: “no pueden reivindicarse derechos para mí que no se reivindiquen para otros sobre bases de igualdad” (s. f., p. 3). Esto nos lleva a plantear que el bien que deseo para mí, para mi vida, debería ser el derrotero para la construcción de las relaciones con los demás. Por este motivo, hay que reconocer que los derechos son sobrepasados por elementos como el desdén y la humillación, ya que “la estima social que se dirige al valor personal y a la capacidad de buscar la felicidad de acuerdo con la propia concepción de la vida buena” (p. 3) es un elemento fundamental en las relaciones sociales. Desestimar las emociones que generan este tipo de actos no permite generar aprendizajes más efectivos. Esto es trabajado por diferentes teóricos, quienes relacionan el aprendizaje significativo con las emociones. Por ejemplo, Sabino Cruz (2017) plantea que:

Solo aquél que quiere conocer abrirá todos sus sentidos para hacerlo. El educando conoce en la medida que está dispuesto a hacerlo, a poner toda

su atención y emoción. Tener la mente activa, dispuesta a aprehender es la condición sine qua non se supera la ignorancia. Pero para esto los docentes deben poner mucha atención de no crear situaciones tensas, por medio de la burla, el castigo, el sarcasmo o la exhibición reiterada por alguna falta administrativa. De no tener conciencia y corregir esta práctica se corre el riesgo de provocar lo que Mora (2013) nombra como “apagón emocional”, o causar un trauma emocional de por vida. (Cruz, 2017, p. 7)

En nuestras manos, como docentes, está la oportunidad de imprimir un cambio al respecto. Retomar las apuestas y experiencias de los docentes del Colegio Unión Colombia con su propuesta de formación en derechos humanos podría ser un referente adecuado para que se generen y consoliden climas escolares afectivos para que la escuela se convierta en un lugar donde los educandos encuentren gratificación y sentido para sus procesos de aprendizaje y, por qué no, para su propia vida.

## Referencias

- Amnistía Internacional. (s. f.). Los derechos humanos. Recuperado de <https://bit.ly/2WvMUS5>
- Bourdieu, P. (1998). *La distinción: criterio y bases sociales del gusto*. España: Taurus.
- Congreso de Colombia. (8 de noviembre del 2006). Ley 1098 de 2006: por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia. DO: 46 446. Recuperado de <https://bit.ly/3kA799K>
- Cruz, A. (2012). La razón de las emociones. Formación social, política y cultural de las emociones. *Eleuthera*, 6, 64-81. Recuperado de <https://bit.ly/3yyErLp>
- Cruz, S. (2017). *El aprendizaje significativo y las emociones: una revisión del constructo original desde el enfoque de la neurociencia cognitiva*. Ponencia presentada en el XIV Congreso Nacional de Investigación - COMIE, San Luis Potosí, México. Recuperado de <https://bit.ly/3DJiUU7>
- Díaz, P. (2015). La importancia del afecto y el cuidado en el aprendizaje emocional de las niñas y niños. Recuperado de <https://bit.ly/3gOISwB>
- García, E. (2008). Afecto en la educación. Completud y no complementaridad. Líneas psicopedagógicas para pensar la prevención del fracaso escolar. *Quaderns digitals: Revista de Nuevas Tecnologías y Sociedad*, 52. Recuperado de <https://bit.ly/3mPJ2GM>
- García, R. y Torregro, J. (1996). La construcción social de los afectos y la moral en la escuela: un problema de compromiso crítico y no de estrategia didáctica. *Cultura y Educación*, 3, 31-36.
- Human Rights Watch. (2018). Colombia. Eventos de 2017. Recuperado de <https://bit.ly/3yopewl>
- Jares, X. (2002). Aprender a convivir. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 44, 79-92. Recuperado de <https://bit.ly/2WwVmR4>

- Leal, F. (2004). Los diez mandamientos del afecto. *Boletín Crianza Humanizada*, 74, 4-11. Recuperado de <https://bit.ly/3jzmRCJ>
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2013). Guía No. 49. *Guías pedagógicas para la convivencia escolar. Ley 1620 de 2013 - Decreto 1965 de 2013*. Recuperado de <https://bit.ly/3zvmChB>
- Ministerio de Educación Nacional (MEN), Defensoría del Pueblo y Vicepresidencia de la República de Colombia. (2009). *Plan Nacional de Educación en Derechos Humanos (PLANEDH)*. Bogotá: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Recuperado de <https://bit.ly/3t1TpSc>
- Ricœur, P. (s. f.). *Volverse capaz, ser reconocido*. Recuperado de <https://bit.ly/38t9gWZ>
- Ricœur, P. (2006). *Sí mismo como otro*. Ciudad de México: Siglo XXI.
- Secretaría de Educación de Bogotá. (2012). *Desarrollo socioafectivo: educar en y para el afecto. Reorganización curricular por ciclos*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá. Recuperado de <https://bit.ly/3zym76r>
- Zuluaga, O. (1987). *Pedagogía e Historia*. Bogotá: Ediciones Foro Nacional por Colombia.



# La gestión de talento humano como proceso estratégico en el desarrollo organizacional

Talent Management as a Strategic Process within Organizational Development

Diana Esther Álvarez Contreras\*

Recibido: 06 - 11 - 2019 / Aceptado: 12 - 03 - 2020 / Publicado: 26 - 06 - 2020

## Resumen

El presente artículo de reflexión plantea una mirada a la gestión de talento humano (GTH) como área estratégica y apoyo a los procesos organizacionales. El tema se centra principalmente en analizar la gestión de talento humano como proceso estratégico en el desarrollo de las empresas. Para ello, se realizó revisión documental y análisis en artículos indexados y posturas teóricas. Es así como se aborda la revisión teórica y conceptual de gestión de las personas como proceso estratégico, que es clave para la captación de personal de acuerdo a las necesidades empresariales, los retos y el rol estratégico del área para la optimización del proceso. Como resultado, se enfatiza la efectividad del área en la captación de personas comprometidas y su adaptación a las realidades organizacionales. En conclusiones se resalta el impacto de la GTH como proceso estratégico para atraer personas en la cantidad y calidad requerida por la empresa.

## Abstract

This article for reflection proposes a look at Human Talent Management (GTH) as a strategic area, and support for organizational processes. The topic is mainly focused on analyzing human talent management as a strategic process in the development of companies. For this, a documentary review and analysis was carried out on indexed articles and theoretical positions. Thus, the theoretical and conceptual review of people management is approached as a strategic key process for recruiting people, according to business needs, challenges, and strategic role of the area to optimize the process. As a result, the area's effectiveness in attracting committed people and their adaptation to organizational realities is emphasized. In conclusions, the impact of GTH as a strategic process to attract people in the quantity and quality required by the company is highlighted.

## Palabras clave:

empresa, estrategia, gestión, procesos, talento humano.

**Como citar:** Álvarez, D. (2020). La gestión de talento humano como proceso estratégico en el desarrollo organizacional. *Negonotas Docentes*, (15), 33 - 46

**Keywords:** Company, Management, Human Talent, Processes, Strategy

**Declaración de conflictos de interés:** el autor declara no tener ningún conflicto de interés.

\* Magister en Administración y Dirección de Empresas. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN. Correo: diana\_alvarezcon@cun.edu.co

## Introducción

La gestión del talento humano (GTH) es un área imprescindible en las empresas. En la actualidad es considerado un proceso estratégico, pues permite localizar personal idóneo y comprometido, que responda a las exigencias y cambios del mercado (Niebles, de la Ossa y González, 2019). Al respecto, Armas, Llanos y Traverso (2017) mencionan que “las personas dejaron de ser vistas como máquinas o recursos, hoy en día son consideradas elementos claves y estratégicos para las organizaciones” (p. 5). Basados en lo anterior, se configura el objetivo central de este documento de reflexión y, bajo una metodología de revisión documental. Esta consistió en el desarrollo de un análisis estratégico del proceso de GTH en las organizaciones, para considerar las fortalezas y debilidades de contar con un personal capaz y comprometido, que se involucre, trabaje en equipo y evalúe su desempeño para la obtención de logros en la empresa.

Por lo tanto, la gestión del talento humano (GTH) se establece como elemento clave en el direccionamiento estratégico, operativo y de apoyo para las empresas, toda vez que garantiza la relación entre los recursos, las metas organizacionales y las competencias o capacidades humanas al servicio de la maximización organizacional; a su vez, es la condición para la existencia de una cultura organizacional efectiva (Chiavenato, 2007). En otras palabras, es el ser humano quien dinamiza los procesos de una empresa y optimiza los recursos a favor de la rentabilidad y el bien social, siendo vocacional y técnicamente el adecuado para el cumplimiento de una función representada en un puesto de trabajo.

En razón de lo anterior, se entiende por GTH al conjunto de actividades que involucra la ubicación de personas idóneas en puestos de trabajos claves y representen una ventaja competitiva sostenible para la organización. En este sentido, estas acciones estratégicas de gestión permiten reservar a los mejores talentos, aquellos que por su alto potencial y rendimiento en el desempeño de sus funciones constituyan un factor diferenciador (Oltra y Vivas,

2013, citado en Franco y Guerrero, 2018). En este punto, cabe resaltar que la idoneidad no es solo profesional o laboral, sino que también es necesario establecer previamente los aspectos sociales y personales del candidato y prospecto, así como también algunas características demográficas claves a la hora de escoger las personas eficientes.

De esta forma, la presente reflexión busca analizar, en primer lugar, los componentes del proceso GTH en las empresas. Para ello, se realiza una revisión teórica y conceptual de GTH como proceso estratégico, de la que se resaltan los alcances del proceso, la correspondencia con la dirección de recursos humanos y factor estratégico en las empresas. Así mismo, la GTH, según Mendoza, López y Salas (2016), implica “un proceso que permite situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado” (p. 66).

En segundo lugar, se ahonda acerca de los procesos estratégicos claves en la GTH más utilizados en las compañías, con los cuales se pueda atraer y retener a las mejores personas en el largo plazo, tal como lo señala Santillán (2017): “La diferencia de una organización con respecto a su competencia radica en su personal clave, quienes generan las buenas ideas, quienes trabajan con entusiasmo, quienes tienen la camiseta puesta” (p.2). De ahí que se cuenten con aquellos procesos que direccionen el desarrollo de buenas prácticas, estrategias y uso de herramientas que generen efectividad en la gestión.

Por último, el presente artículo de reflexión realiza un acercamiento al proceso de GTH desde los retos y rol estratégico, esto es, la GTH como estrategia de competitividad para las empresas, como lo explica Vásquez (2013), “la GTH como una herramienta estratégica de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creatividad” (citado en Cardona, Álzate y Lora, 2018, p. 10). Es de resaltar la importancia de disponer de los medios y recursos adecuados para dimensionar estrategias que orienten al talento humano a su crecimiento personal y profesional.

## Referente Teórico

### Revisión teórica y conceptual de GTH como proceso estratégico

Los cambios en el contexto organizacional, la evolución de los mercados y los cambios sociales han generado una participación más activa de las personas en las organizaciones (Zamora, 2018). Es así que el aporte del personal en la empresa pasó de ser operativo o técnico a ser estratégico, al acceder más activamente a la toma de decisiones en el logro de las metas y el establecimiento de ventajas competitivas (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010).

De igual forma, Montoya, Boyero y Guzmán (2016), argumentan que

Las empresas deben ser claras en sus procesos y a su vez estar direccionados estratégicamente, a tal punto que permita un engranaje, donde alcance la eficacia y competencia que el mercado exige. De ahí que el proceso de GTH reestructure su funcionamiento y pase a ser un área operativa, a un proceso estratégico generador de valor para la organización. (Montoya, Boyero y Guzmán, 2016, p. 172)

Por lo anterior, desde lo estratégico, el área de GTH es pieza primordial en la organización, ya que se relaciona directamente como proceso con las demás áreas funcionales. De igual manera, realiza una interacción con el entorno interno y externo, al proveer el personal y favorecer la productividad y competitividad organizacional (Montoya, Botero y Guzmán, 2016).

En razón de lo anterior, la gestión de talento humano es considerada por muchos autores un área trascendental en la organización e implica el establecimiento de las mejores prácticas como enfoque para la administración de las personas. De esto se deriva que, cuando se escoja al personal, este cumpla con las condiciones idóneas para el puesto. Es importante indicar que la práctica es aquella que involucra la utilización de las mejores metodolo-

gías y proporciona resultados positivos, es decir, encaminados a los objetivos que la empresa persiga con su personal (Barrios, Gallego, López y Restrepo, 2016).

Por otra parte, la GTH es entendida por Chiavenato (2009) como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para el direccionamiento de las personas y recursos, a la vez pone en práctica las etapas reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p. 9). Es de mencionar, que estas actividades que involucran al capital humano, se extienden a la organización, desarrollo y evolución de las personas en las empresas. En este sentido, el mismo autor plantea que la GTH “construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito” (p. 9). Además, la GTH es considerada una herramienta que influye en la eficiencia y funcionamiento correcto de las organizaciones (Jara, Asmat, Alberca, y Medina, 2018).

Otro enfoque que conceptúa la gestión de talento humano lo establecen Armas, Llanos y Traverso (2017), quienes conciben la calidad, como parte importante del proceso de gestión humana, unida al compromiso del talento humano de hacer las tareas con excelencia. Sumado a lo anterior, los autores indican que la calidad debe ir de la mano de indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad, que permitan la excelencia del proceso (Armas, Llanos y Traverso, 2017, p. 38). Desde este aspecto, la gestión del capital humano se proyecta en la satisfacción del personal, orientado al desarrollo y crecimiento de las personas; y generara un personal satisfecho con el ambiente laboral, su puesto de trabajo y evolución de la organización.

De igual forma, Vallejo (2016) manifiesta que la GTH busca generar en el capital humano la mejora en sus competencias, en la comunicación, satisfacer sus ne-

cesidades y expectativas, así como proporcionar un apoyo y crecimiento personal que permita la evolución en su motivación y personalidad (p. 16). Para este crecimiento en la organización, el personal debe comprometerse a poner todo su potencial, conocimientos y talentos a disposición de la empresa.

Es de anotar que lo anteriormente expuesto por Chiavenato (2009), Armas, Llanos y Traverso (2017) y Vallejo (2016) coincide en establecer que la GTH involucra el crecimiento y progreso de las personas como principal activo intangible de la organización. Al valorar todo un proceso (reclutamiento, selección, orientación, recompensa, desarrollo, auditoría y seguimiento), se logra un compromiso por parte de las personas, sentido de pertenencia, calidad de la labor que ejecuta y productividad, alcanzando con ello el logro de las metas organizacionales.

Cabe resaltar que las empresas requieren, para la obtención de resultados positivos por parte del capital humano, aprender a “desprenderse del temor que produce lo desconocido; romper paradigmas y empezar por el cambio interiormente; innovar constantemente; comprender la realidad y enfrentar el futuro; entender el negocio, la misión, la visión de la empresa” (Vallejo, 2016, p. 16). El aprendizaje en la organización implica la adaptación y la innovación en los procesos organizacionales, igualmente el direccionamiento que el gerente o líder proyecten para ser empresas atractivas para los nuevos talentos.

Con lo anterior se profundiza en los modelos de GTH y la injerencia en el desarrollo de prácticas modernas que condicionan las estrategias para la gestión de personas. Es importante indicar que estos modelos los adopta la organización de acuerdo al tipo y necesidades, de acuerdo con la siguiente caracterización:

- *Modelo de Werther y Davis (1991)*. El modelo contempla la relación de las actividades claves de recursos humanos (fundamentos y desafíos; preparación y selección; desarrollo y evaluación; compensaciones y protección; relación con el personal y evaluación), básicas para el desenvol-

vimiento de las personas dentro de la empresa. Además, integra cuatro objetivos para el área de recursos humanos: corporativos, funcionales, sociales y personales. Se resalta del modelo la integración de elementos para la conformación de un sistema de Gerencia de Recursos Humanos (GRH) y muestra la auditoría como un proceso que retroalimenta y les da continuidad a las operaciones de GRH. Sin embargo, el modelo no realiza proyección estratégica en las actividades de recursos humanos (Aduna, García y Chávez, 2017).

- *Modelo de Harper y Lynch (1992)*. Presenta la descripción de las actividades claves de GTH, enfocado en los mejores resultados. La estrategia del proceso se enfoca en “inventario del personal y la evaluación del potencial humano, la auditoría y el seguimiento al mejor desempeño” (Citado en Hernández, Fleitas y Salazar, 2011, p. 3). Como estrategia se propicia la comunicación organizacional, sin ahondar en el papel de las personas.
- *Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato (2000)*. Este modelo hace referencia al proceso integrado por subsistemas complementarios “Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento y evaluación”, que generan en los recursos humanos una dinámica al ser “captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados” por la empresa bajo una concepción estratégica y teniendo como rectora del proceso a la gerencia (Chiavenato, 2007, pp. 118-119).
- *Modelo de GTH de Diagnóstico, Proyección y Control de Gestión Estratégica – GRH DPC*. Este modelo se caracteriza en sus subsistemas y políticas por darle intervención a los empleados, en el logro de los fines organizacionales y valorar como eje principal la educación y el progreso de las personas como integrante de logro dentro de la empresa (Cuesta, 2011, p. 291).
- *Modelo de Gestión por Competencias – GPC*. El modelo GPC parte de la estructura estratégica de la

organización desde la misión y visión, y articula el proceso en dos ejes básicos: a. La alineación de la estrategia con el personal vinculado a la empresa; b. Desarrollo de las capacidades de las personas alcanzando más beneficios y efectividad en la consecución de las metas empresariales (Alles, 2006).

- *Modelo Gestión por Competencias Laborales (GCL)*. El GCL es un sistema que define la mejora constante de las competencias de los colaboradores e implica una actividad influenciada e interrelacionado por dos factores: “a. factores internos (la estrategia, la arquitectura empresarial, la cultura organizacional y el estilo de dirección) y b. factores externos, (desarrollo científico-técnico, los clientes externos, los mercados de trabajo y capital humano, y las regulaciones estatales legales y políticas)” (Sánchez, Martínez y Moreno, 2017, p. 176), a su vez, desde un enfoque sistémico y estratégico. Así mismo, promueve en el trabajador su crecimiento de forma integral y permanente.

Con base en lo anterior, la conceptualización y los modelos de GTH encontrados en la literatura han puesto de manifiesto la forma de administrar el capital intelectual en las organizaciones. Se resalta la importancia de utilizar las mejores prácticas administrativas de gestión que promuevan el óptimo desempeño del trabajador en su lugar de trabajo y generar mayor aprovechamiento de su conocimiento y talentos en beneficio del rendimiento y capacidad de la empresa.

Además, la GTH propicia, desde lo estratégico, talentos que demuestran sus capacidades, compromiso y disposición al aprendizaje e interacción con el entorno interno y externo, con el fin de lograr los objetivos y satisfacción de los *stakeholders*. En ese sentido, Rodríguez y Santofimio (2016) expresan:

La gestión estratégica del recurso humano va más allá del control de los colaboradores, es propiciar un entorno formador, donde se desarrollen competencias claves para todos los actores del sistema y se motive instituciones inteligentes, con propuestas creativas e

innovadoras, sin olvidar la participación, la responsabilidad y el compromiso (Santofimio, 2016, p. 36).

La estrategia en la GTH resalta la importancia de evolucionar y valorar al personal que se dirige, desde la planeación del personal que se demanda y su seguimiento de crecimiento en la empresa. Estas actividades redundan en un mejor desempeño, sentido de pertenencia y motivación.

### **Procesos estratégicos claves en la GTH**

En el proceso de dirigir al capital intelectual en las organizaciones, y con el objetivo de cautivar, crecer, motivar y retener al mejor prospecto, se fijan los lineamientos necesarios para que, en el menor tiempo, un nuevo talento pueda integrarse de manera rápida a las estrategias y actividades de la empresa. Por esta razón, las mejores prácticas GTH aseguran efectividad del proceso y la obtención de las metas organizacionales. De otra parte, son muchos los teóricos que han expuesto los procesos que en materia estratégica han contribuido a la mejor práctica de gestión humana. Estos autores coinciden en establecer etapas o categorías que implican aspectos de administración de personas, hasta la definición de funciones específicas en la gestión de personal (García, 2009). Así mismo, García (2009) propone cinco actividades esenciales en el proceso de GTH, mencionadas a continuación.

#### • **La Organización y planificación.**

Este proceso involucra el diseño de políticas y lineamientos claros que indiquen el desarrollo de las actividades que el talento llevará a cabo. El proceso se compone de cuatro etapas: “Planeación Estratégica, Definición de Políticas, Marco Legal Laboral y Análisis y Diseño de Cargos” (García, 2009).

Con respecto a la planeación estratégica, esta contiene la definición de los objetivos organizacionales, planes, programas y pronósticos. La definición de políticas, aparte de ser clara, debe enfocarse al logro de objetivos y las funciones que desempeñará el personal. Dichas políticas giran en torno a aspectos

tos como la “planeación, reclutamiento, selección, salarios, beneficios, entrenamiento, seguridad, desarrollo del personal y las oportunidades futuras para la organización” (García, 2009).

Respecto al marco legal laboral, se referencia la normatividad en materia laboral en Colombia: la Ley 100 de 1993; la Ley 50 de 1990; la ley 789 de 2002; el Código Sustantivo del Trabajo y el Código Procesal de Trabajo y de la Seguridad Social, así como la normatividad vigente y las reformas que surjan. Este aspecto es importante para establecer relaciones sanas entre la empresa y trabajador, así como para propiciar un ambiente de equidad e igualdad. Por último, el análisis y diseño de cargos describe y registra los requisitos que debe poseer un puesto de trabajo, así como las condiciones que debe cumplir las personas que lo ocupará.

Así que cada etapa proporciona al área las bases suficientes para la captación de las personas y las actividades a realizar en el desempeño de su labor. De ahí que la etapa inicial de organización y planificación se diseñe de manera consciente a los objetivos, prioridades y necesidades actuales y futuras, acorde al mercado laboral actual.

#### • **Incorporación y adaptación de las personas a la organización.**

En la búsqueda y escogencia de las personas idóneas para la empresa, es inevitable contar con condiciones adecuadas, como competencias, habilidades, experiencia, además de una adaptación rápida a las estrategias de la empresa. El proceso incluye la etapa de: “requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización e inducción” (García, 2009). En este proceso, el papel del experto en talento humano y de la planificación es relevante a la hora de proveer al personal idóneo para los cargos necesarios.

Así, la etapa de requisición y reclutamiento considera importante las fuentes internas y externas para el reclutamiento y los medios de comunicación masiva para su difusión, sea esta dentro de la empresa o

fuera de ella. El reclutamiento finaliza con la postulación del candidato con el perfil requerido.

La selección de personal es la escogencia de la persona adecuada para el cargo. Esta etapa consta de: “El análisis de las hojas de vida, pruebas de perfil y/o psicotécnicas, la entrevista y evaluación psicológica, elaboración del ranking y escogencia de la persona” (García, 2009). Seguida de esta etapa, encontramos la de contratación que, en las empresas colombianas, se rige por el Código Sustantivo del Trabajo, que establece la forma de realización: verbal o escrita; y la duración: definida e indefinida.

Por último, la Socialización e Inducción corresponde al involucramiento del nuevo personal a la empresa. Con ello se le brinda toda la información necesaria para su rápida adaptación. Ahora bien, la escogencia de un candidato idóneo debe responder a las necesidades y requerimientos de la organización. De este proceso depende en gran medida que la persona seleccionada se comprometa a crecer y generar una cultura organizacional positiva.

#### • **Compensación, bienestar y salud de las personas**

Este proceso desarrolla aspectos para motivar a los empleados, con miras a la sostenibilidad y la permanencia en la organización y generar una armonía entre las personas y la empresa, elemento clave para alcanzar los fines organizacionales y el aumento de la productividad (Miranda, 2016). El proceso se compone de las siguientes etapas: “Compensación y Estructura Salarial, Incentivos y Beneficios, Higiene y Seguridad Industrial y Calidad de Vida Laboral”. De ahí la importancia en el personal, pues se sentirá seguro, confiado y orgulloso de la empresa a la que pertenece, con lo que se asegura un desempeño positivo en las actividades.

- *Compensación y Estructura Salarial.* Esta es entendida como la retribución de tipo económico que hace la empresa por el desempeño del trabajador, establecida en la planeación estratégica organizacional y las políticas diseñadas para este concepto.

Es de aclarar que la compensación busca premiar al trabajador en su desempeño y la competencia en el entorno laboral.

- *Incentivos y Beneficios.* Son aquellos que se le proporcionan al personal, sean estos monetarios o no monetarios. Al respecto, Madero, Calderón y Vélez (2015) agregan que, “constituyen una forma de pago que suscita el alcance de las metas y se diseñan en función de resultados y desempeño...” (p. 539).
- *Higiene y Seguridad Industrial.* A este elemento se le llama actualmente ‘sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo’ (SG-SST). El área de gestión humana debe concebir esta estrategia como esencial para la reducción y prevención de accidentes de trabajo. El SG-SST se encuentra regulado en Colombia por el Decreto 1072 de 2015, el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo y las modificaciones sobre la transición para la implementación del SG-SST. El fundamento de este aspecto reside en mantener ambientes sanos, seguros y controlados para la conservación de la integridad del personal que labora en las organizaciones (Ministerio de Trabajo, Decreto 1072, 2015).
- *Calidad de Vida Laboral.* Corresponde al estado emocional del trabajador. Este puede incidir positiva o negativamente en su desempeño productivo y efectivo. Mariño, Guirado y Matamoros (2011) expresan que “si la calidad de vida laboral es buena, genera un clima de confianza y respeto mutuo en el que el individuo tiende a aumentar sus contribuciones y elevar sus oportunidades de éxito” (p. 4). En función de lo anterior, y a raíz de los cambios y exigencias del mercado, los procesos de compensación se encaminan a atraer y retener personal, a través de condiciones y políticas que favorezcan un ambiente competitivo, en el que se valoren las necesidades de las personas y la regulación del mercado laboral.

#### • Desarrollo del personal

El desarrollo personal estriba en el crecimiento y desarrollo de las personas dentro de la empresa, en

el ámbito personal y profesional, mediante la educación, con la cual se pueda potenciar habilidades, competencias y destrezas en el personal. Se debe agregar que “el desarrollo personal está, relacionado con las fuerzas constructivas internas poseídas por cada persona de ahí que encierra el crecimiento emocional y social” (Jiménez, 2015, p.6). Más aún, corresponde a la construcción individual y es esencial para la captación idónea de personal en las empresas.

A su vez, se encuentra integrado por las siguientes etapas: “capacitación y entrenamiento, el desarrollo profesional y los planes de carrera, la evaluación y mejoramiento del desempeño y el sistema de información y monitoreo de gestión humana” (Jiménez, 2015, p.8). El área de talento humano debe generar las dinámicas para el crecimiento de las personas, a través de la construcción de espacios para la formación. Un personal capacitado y con proyección clara de crecimiento será de mejor utilidad en las actividades, ya que pone a disposición lo aprendido, lo que crea mayor seguridad y empoderamiento en su trabajo.

#### • Relaciones con el empleado

Es el proceso que busca mantener las relaciones laborales sanas entre el trabajador y jefes. “Involucra la negociación colectiva y la relación con los sindicatos y la cesación o ruptura laboral”. En cuanto a, *la Negociación Colectiva*, se establece como derecho primordial y se basa en el dialogo social entre las empresas, trabajadores y sindicatos; promueve las condiciones laborales óptimas y salarios justos, aparte de generar ambientes laborales sanos. Es de mencionar que en la negociación se abordan temas de salarios, formación y capacitación, seguridad laboral, tiempo de trabajo e igualdad (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 1998, párr. 1).

Por otro lado, la Cesación o Ruptura Laboral consiste en la salida del trabajador de la organización. Esta se puede presentar de forma voluntaria o involuntaria. Según Chiavenato (2007), estas pueden ser de dos tipos:

*Despido por iniciativa del empleado o renuncia:* cuando el trabajador presenta su dimisión a la organización por motivos personales o para trabajar en otra organización; *Despido por iniciativa de la organización:* cuando la organización aparta de su puesto al empleado por alguna razón específica (adelgazamiento (downsizing), reestructuración, recorte de personal, cambio de competencias, disciplina, incapacidad del trabajador para adaptarse, reducción de costos, entre otras)” (p. 358). Así mismo, las organizaciones ante las situaciones de ruptura laboral y evitar inconvenientes de tipo legal, adopta procedimientos para disminuir los conflictos posteriores al despido, entre ellos “la política de despidos selectivos, la colocación en otra empresa (outplacement) y los planes de renuncia voluntaria. (Chiavenato, 2007, p. 358)

Los procesos estratégicos claves representan la ruta de seguimiento de la empresa en su área de GTH y, de esta manera, orienta la dirección de las personas conforme a los cambios, tendencias y expectativas del mercado laboral, lo que implica captar personas con las condiciones que la empresa necesita.

### **Retos y rol estratégico en la GTH**

La GTH se considera una actividad clave en la organización, por la contribución y dinámica que crea al alinear y ajustar las necesidades de personal con la estrategia organizacional. Así mismo, es elemento integrador y de soporte para conseguir los objetivos y aportar a la competitividad, al proveer

personas capacitadas, entrenadas, motivadas, con calidad de vida, con metas de crecimiento y desarrollo, acorde a las tendencias del mercado laboral. Armas, Llanos y Traverso (2017) indican que “las estrategias serán exitosas con personal y equipos que consigan alinearse a los objetivos organizacionales, para lograr las metas grupales” (p. 53). En este sentido, el personal comprometido promueve la consecución de las metas, pero, en caso de no lograrse, estas crean espacios para la generación de soluciones acordes a la estrategia organizacional.

Dicho lo anterior, el área de GTH debe utilizar las mejores prácticas que desarrollen al personal y que, a su vez, propicien acciones frente a la capacidad y las preferencias del mercado. No obstante, los retos del área son cada vez más exigentes, puesto que se requiere de personas competentes, con perfiles y habilidades para involucrarse de forma rápida a la organización e igualmente fomentar la creatividad, la innovación y el trabajo en equipo (Perneth y Benítez, 2018). Desde esta perspectiva, las empresas son responsables del talento humano que atraen, ya que la evolución del personal dependerá de la valoración que esta reciba: capacitación y formación, seguridad y ambientes saludables.

Se debe agregar que los retos del área de GTH en sus diferentes procesos, se miden con la alineación de la estrategia corporativa. En razón de lo anterior, Aguilar (2014) concibe 15 retos que debe asumir la empresa en la GTH. A continuación, se resaltan del estudio adelantado los siguientes resultados (ver Tabla 1):



Tabla 1. Principales retos en GTH

Reto	Desde su creación	Actual	A futuro
Programas de salud y bienestar	11	6	7
Gestión de cambio	7	7	6
Compensación	9	10	2
Bonificaciones para empleados	2	10	2
Medición de la efectividad de RRHH	2	7	13
Selección e instrumentación de tecnología de RRHH	2	3	13
Relaciones laborales	13	7	
Desarrollo de liderazgo	7	6	7
Aprendizaje y desarrollo	9	10	2
Regulación legal/regulatorio	7	3	11
Efectividad organizacional	7	6	6
Subcontratación	2	10	4
Personal: movilidad internacional de empleados		1	11
Reclutamiento y disponibilidad de fuerza laboral calificada	7	7	6
Retención de personal	11	6	4
Planeación de la sucesión	4	4	7

Fuente: (Aguilar 2104, p. 14)

De los anteriores resultados es importante establecer las prioridades del área en la consecución y conservación del personal que hará parte de la organización. Es de destacar que la eficiencia de las demás áreas de la empresa dependerá de la eficacia de la GTH. Hay que mencionar, además, que los retos a los que se enfrenta el área se encaminan a futuro y de acuerdo al estudio de Aguilar (2014), las variables con mayor porcentaje, corresponden a: medición de la efectividad de RRHH, selección e instrumentación de tecnología de RRHH, regulación legal/regulatorio; personal: movilidad internacional de empleados, programas de salud y bienestar, desarrollo de liderazgo y planeación de la sucesión; variables que ponen a prueba la responsabilidad del área, en cuanto a los recursos

para el crecimiento del personal y la disposición de herramientas que estén a la vanguardia de la dinámica del entorno.

Hoy en día, las personas se postulan a las empresas buscando el crecimiento, productividad, competitividad, seguridad y valoración del ser. Esto significa, para el área de GTH, atraer y retener personal clave. Según Browell (2002): "Retener al personal significa mantenerlos en la empresa, conservarlos y no permitir, bajo ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos a la competencia" (Citado en Figueroa, 2014, p. 67). Esto es, ofrecer puestos de trabajo seguros, en los que el trabajador refleje su realidad, sea valorado, se desarrolle y sea feliz (Romero, 2018).

## Metodología

Para el cumplimiento del objetivo central del artículo se recurrió a una revisión documental selectiva a criterio del investigador. Esta se realizó en bases de datos (Scielo y Redalyc), y de manera complementaria en Google Scholar, tesis de grados, revistas y libros especializados en GTH. Para lo anterior, se recurrió a palabras claves como estrategia de búsqueda, teniendo en cuenta la temática comprendida: gestión de talento humano, proceso estratégico y desarrollo organizacional. Además,

## Desarrollo y discusión

La tarea fundamental del área de GTH es proporcionar personas idóneas, capacitadas y competitivas, pues de este proceso se deriva la sostenibilidad y calidad de personas talentosas en las demás áreas funcionales de las compañías (Galvis, 2017). A modo general, la reflexión de la GTH como proceso estratégico en el desarrollo organizacional se direcciona a la necesidad de atraer, vincular, formar y retener profesionales competentes, para alcanzar la excelencia en el servicio y facilitar las condiciones de calidad en los puestos de trabajo.

En este orden de ideas, el área de GTH como proceso provee a la organización de acuerdo a las necesidades; situar a las personas adecuadas en el puesto requerido, además, permite a la organización crecer conforme a las tendencias del mercado laboral. Por otro lado, las necesidades de la empresa se fundamentan en lo cuantitativo al número de personas necesarias; y en lo cualitativo, al grado de especialización requerida en el personal (Dumitru, 2013). En consideración de lo anterior, la GTH como proceso estratégico debe alinearse específicamente a los objetivos organizacionales, para su competitividad en el mercado (Montoya, Boyero y Guzmán, 2016). Igualmente, esta alineación corresponde a las prácticas de gestión utilizadas para la provisión de personal, que involucra las actividades de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño por las empresas, si-

para la selección de los documentos se plantearon los siguientes criterios de inclusión: a) artículos con una palabra clave en su título; b) artículos publicados entre los años 2011 - 2019, correspondiente a 9 años; c) artículos en español y de Colombia. La búsqueda inicial arrojó 250 artículos, de los cuales se excluyeron (207), que no cumplían con los criterios mencionados. Entre los preseleccionados, se encontraron estudios con palabras claves (44) y los estudios seleccionados (Scielo y Redalyc: 20).

guiendo la línea de Chiavenato (2009). A su vez, esta conceptualización involucra el desarrollo organizacional, puesto que la calidad laboral es parte esencial del proceso, respecto de mejorar el desempeño de las actividades con excelencia y las competencias requeridas por el personal que se involucra en la compañía.

En cuanto al aspecto relacionado con procesos estratégicos claves en la GTH, nos conduce a lo diseñado por García (2009), quien establece cinco etapas del proceso de gestión humana que toda empresa debe concebir. Estas involucran la planeación y organización como eje principal para la sincronía del área con la planificación general de la organización; de allí, que las demás etapas determinan las bases suficientes para la captación de personas conforme a los puestos de trabajo necesarios. Este aspecto se encuentra relacionado con la práctica de GTH, ya que alinea y relaciona a las personas con las actividades y estrategias que la empresa adopta para el desarrollo del negocio. En este sentido, las mejores prácticas usadas en GTH redundarán en ventajas competitivas, pues cada vez más las compañías demandan personal idóneo, aparte de evolucionar conforme a las preferencias del mercado laboral.

Finalmente, en cuanto retos y rol estratégico en la gestión del talento humano, se direcciona a lo planteado por Aguilar (2014), quien expresa, según

la investigación realizada a varios negocios en la ciudad de Cali, los retos del área de talento humano se enfrentara a futuro, como: la medición de la efectividad de RRHH, selección e instrumentación de tecnología de RRHH, regulación, movilidad internacional de empleados, programas de salud y bienestar, desarrollo de liderazgo y planeación. A

## Conclusiones

La gestión de talento humano, desde la estrategia, es un proceso que deja de ser operativo para convertirse en parte de la estrategia organizacional y de apoyo a los demás procesos en la empresa. Por lo tanto, su papel es importante en la captación y dirección de personal que se adapten fácilmente a las realidades del entorno empresarial. Además, desde los modelos de GTH, la captación y selección de candidatos será acorde a las necesidades de la empresa y las tendencias actuales del mercado laboral.

Por otra parte, el área de GTH impacta estratégicamente en la organización, por la cantidad y calidad de personas que harán parte de la plantilla, de lo que se sigue que su planeación determine ahorrar costos y tiempo en la postulación y ubicación de los candidatos, aparte de ejercer efectividad en sus

partir de estos elementos se desarrolla un personal comprometido en la consecución de los objetivos organizacionales. Hay que mencionar, además, que las personas se postulan en aquellas empresas en las que hallen retos para su crecimiento personal y profesional, sean productivos, competentes, se sientan seguros y valorados en su ser.

procesos. Por tanto, el papel y rol estratégico del área redundará en mayores beneficios en la operatividad de la empresa, en cuanto a la productividad, competitividad, seguridad y valoración de las personas. Además, los procesos estratégicos de GTH, se adaptan a la necesidad de la empresa. Para ello requiere de personas idóneas al frente de la gestión; equipos de personas profesionales con las competencias y habilidades que la gestión necesita.

Otro aspecto a considerar es la imagen corporativa, pues esta resulta fundamental para atraer futuros prospectos. La percepción que exista en el mercado permitirá ser atractiva a la hora de captar los nuevos candidatos; condición que se logra con la valoración y proyección del personal interno, cuando se evidencia una cultura corporativa y calidad laboral.

## Referencias

- Aduna, A., García, E. y Chávez, E. (2017). Modelos de gestión de Recursos Humanos. *Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Rio- Tepexi*, 4(8). Recuperado de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Aguilar, J. (2014). Retos y rol estratégico en la gestión del talento Humano Caso en empresas de Cali, Colombia. *Mercados y Negocios*, 15(1), 4-20. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5811263.pdf>.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. (1a. ed) (2a Reimpresión). Buenos Aires: Granica.
- Armas, Y., Llanos, M. y Traverso. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. Ecuador: Universidad ECOTEC. Recuperado de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

- Barrios, M., Gallego, G., López, A. y Restrepo, F. (2016). Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia). *En-Contexto*, 4(4), 117-137. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5518/551857280004/551857280004.pdf>
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, desafíos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Cardona, D., Álzate, J. C., y Lora, H. (2018). Estrategias para la gestión del talento humano en las asociaciones de yuqueros adscritas a Colfeyuca en Sucre, Colombia. *Revista de investigación, desarrollo e innovación*, 9(1), 9-18. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ridi/v9n1/2389-9417-ridi-9-01-9.pdf>
- Cuesta, A. (2011). Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(2), 287-297.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ª. ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c-14d9687966f292cd2.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª. ed.). México: McGraw-Hill
- Dumitru, D. (2013). Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos. Recuperado de <http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/2382/Trabajo.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana, *Revista Económicas CUC*, 35(1) 61-77. Recuperado de [https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/download/219/pdf\\_43/0](https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/download/219/pdf_43/0)
- Franco, O. y Guerrero, C. (2018). Revisión Conceptual Gestión del Talento Humano. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/335172763\\_Revision\\_conceptual\\_Gestion\\_del\\_Talento\\_Humano](https://www.researchgate.net/publication/335172763_Revision_conceptual_Gestion_del_Talento_Humano)
- Galvis, O. (2017). Causas e impacto socio-económico por liquidación de las empresas comerciales y de servicios. *Revista FACE*, 17(1), 44-54. DOI: <https://doi.org/10.24054/01204211.v1.n1.2017.709>
- García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & gestión*, (27), 162-200. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf>

- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N. y Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760. Recuperado de [https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/html/index.html#redalyc\\_29058775014\\_ref14](https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/html/index.html#redalyc_29058775014_ref14)
- Jiménez, E. (2015). Desarrollo personal y profesional de maestras de educación primaria: aportes de la orientación. *Revista actualidades investigativas en educación*, 15(1), 1-29. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v15n1/a29v15n1.pdf>
- Hernández, I., Fleitas, S. y Salazar, D. (2011). Particularidades de la gestión de los recursos humanos en empresas cubanas. *Revista Avanzada Científica*, 14(1), 35-46. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/serolet/articulo?codigo=3646564>
- Madero, S., Calderón V. y Vélez, F. (2015). Preferencias de las personas a las prestaciones y beneficios en su lugar de trabajo: Caso de una empresa maquiladora en la frontera noroeste México-Estados Unidos. *Nova Scientia*, 7(15), 529-552. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v7n15/2007-0705-ns-7-15-00529.pdf>
- Mariño, A., Guirado, A. y Matamoros, Y. (2011). La calidad de vida laboral en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de las Tunas. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 3(26). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/serolet/articulo?codigo=6372618>
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/serolet/articulo?codigo=5794127>
- Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Investigación & Negocios*, 9(13), 20-27. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v9n13/v9n13\\_a05.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v9n13/v9n13_a05.pdf)
- Montoya, C., Boyero, M., y Guzmán, V. (2016). La Gestión Humana: Un Socio Estratégico Organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20 (1), 164-188. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357943291005>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1998). Negociación colectiva y relaciones laborales. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/topics/collective-bargaining-labour-relations/lang--es/index.htm>
- Pernet, S. y Benítez, R. (2018). Gestión estratégica del talento humano en la empresa proveedora del oriente (tesis de especialidad). Universidad de Cartagena, Cartagena, Bolívar. Recuperado de [https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/7332/Monograf%c3%ada%20Especializacion%20Gestion%20Gerencial%20XXXIII%20Sally%20y%20Robert\(revisado\).pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/7332/Monograf%c3%ada%20Especializacion%20Gestion%20Gerencial%20XXXIII%20Sally%20y%20Robert(revisado).pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Rodríguez, L. y Santofimio, A. (2016). Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional (tesis de maestría), Universidad Libre De Colombia, Bogotá. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9846/tesis%20definitiva11%2009%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romero, Z. (2018). Lineamientos estratégicos para la optimización del clima organizacional de la dirección sectorial de control de la administración descentralizada de la contraloría del Estado Mérida. *Conocimiento Global*, 3(1), 56-69. Recuperado a partir de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/28>
- Sánchez, A., Martínez, R. y Moreno, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar*, 27 (66), 169-184. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v27n66/0121-5051-inno-27-66-00169.pdf>
- Santillán, W. (2017). Atraer, Motivar y Retener el Talento en las Organizaciones. *CienciAmérica*, 6(3). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6163690.pdf>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Ecuador: La Caracola Editores. Recuperado de <http://cimogsys.esepoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Zamora, M. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Revista Extremeña de Ciencias Sociales "ALMENARA"*, (10), 87-109. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>

# Subsidio al desempleo: sobre la delicada línea de la pobreza

Unemployment Benefit: the Poverty Fine Line

Ginna Tovar Cardozo\* Sandra Milena Pórtela\*\*

Recibido: 04 - 11 - 2019 / Aceptado: 20 - 02 - 2020 / Publicado: 26 - 06 - 2020

## Resumen

El mecanismo de protección al cesante tiene como propósito articular y ejecutar un sistema integral de políticas para mitigar los efectos del desempleo y garantizar la protección social a trabajadores que lleguen a quedar desempleados. Ello teniendo en cuenta las altas tasas de desempleo de Colombia y los efectos económicos, sociales y familiares que genera el desempleo en el individuo. El presente estudio tuvo como objetivo conocer la percepción acerca del mecanismo de protección al cesante por parte de los trabajadores de la Empresa de Servicios Públicos SERVAF S. A. E. S. P. Para ello se utilizó un enfoque cuantitativo, empleando la encuesta como instrumento para la recolección de información. Dentro de los resultados identificados, se tiene que un alto porcentaje de los trabajadores de la empresa desconoce el mecanismo de protección, razón por la cual se sugirió la implementación de estrategias para sensibilizar y socializar a los trabajadores frente al acceso a los servicios, en caso de requerirlos, tanto por parte de la Caja de Compensación Familiar como de los empleadores.

## Abstract

The purpose of the unemployment protection mechanism is to articulate and implement a comprehensive system of policies to mitigate the effects of unemployment and guarantee social protection to workers who become unemployed. This, considering the high unemployment rates in Colombia, and the economics, social and family effects that unemployment generates on the individual. The objective of this study was to know the perception about the Unemployment Protection Mechanism by the workers of the Public Services Company SERVAF S. A. E. S. P. For this, a quantitative approach was used, using the survey as an instrument for data collection. Among the results identified, it is found that a high percentage of the workers of the public service company are unaware of the protection mechanism, which is why the implementation of strategies to sensitize and socialize workers was suggested, regarding access to services, if required; both by the Family Compensation Fund and by employers.

## Palabras clave:

desempleo, protección al cesante, subsidio

**Como citar:** Tovar, G. y Portela, S. (2020). Subsidio al desempleo: sobre la delicada línea de la pobreza. *Negonotas Docentes*, (15), 47 - 63

**Keywords:** protection of the unemployed, subsidy, unemployment

Declaración de conflictos de interés: el autor declara no tener ningún conflicto de interés

\* Contador Público de la Universidad de la Amazonia, especialista en Revisoría Fiscal de la Universidad Libre de Colombia y magister en Ciencias de la Educación de la Universidad de la Amazonia. Docente e investigadora de la Especialización en Control Interno de la Universidad de la Amazonia. Contacto: [g.tovar@udla.edu.co](mailto:g.tovar@udla.edu.co)

\*\* Contador Público de la Universidad de la Amazonia y estudiante de la Especialización en Control Interno de la Universidad de la Amazonia. Contacto: [s.portela@udla.edu.co](mailto:s.portela@udla.edu.co)

## Introducción

El desempleo es uno de los principales indicadores macroeconómicos en cualquier país y constituye un problema que refleja las dinámicas económicas relacionadas con los niveles de pobreza, equidad y distribución de recursos, siendo un referente a nivel mundial. Para el año 2018, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), “había 172 millones de personas desempleadas en el mundo, una tasa de desempleo del 5.0 por ciento” (2019, p. 2) y en América Latina el desempleo se reportó en 8.0 %, es decir, más de veinticinco millones de personas desocupadas.

Colombia no es ajena a esta problemática y actualmente se considera que el desempleo es uno de los principales problemas socioeconómicos en el país, si tenemos en cuenta que “el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) dio a conocer que la tasa de desempleo en 2018 se ubicó en 9.7 %, lo que se tradujo en un incremento frente a la cifra reportada en 2017 cuando fue de 9.4 %” (Bohórquez, 31 de enero del 2019, párr. 1). Este es un indicador que refleja el bajo crecimiento, a nivel del país, producto de la difícil situación fiscal y del ambiente de incertidumbre nacional e internacional, fenómenos que inciden en lo económico y en lo político.

En el departamento del Caquetá las cifras tampoco son alentadoras: para el 2018, 9.1 % de los 496 241 habitantes reportados por el DANE (en Cámara de Comercio de Florencia para el Caquetá, 2019, p. 6) se encontraban en situación de desempleo; y con relación a la pobreza “Caquetá se sitúa entre los 13 departamentos con mayor incidencia tanto de pobreza monetaria como extrema, mientras que el Índice de Pobreza Multidimensional se sitúa al 33,6 %, lejos del 8,4 % de la meta Conpes a nivel nacional para 2030” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2019, p. 4).

Por su parte, vale la pena recordar que el desempleo es un fenómeno que desencadena una serie de problemas sociales (más allá de lo micro o ma-

croeconómico) y afectan al individuo. Por ello, es viable manifestar:

Los constantes cambios a nivel político, social, económico que experimenta nuestra sociedad exponen en gran medida a las familias a ser afectadas en sus dinámicas y relaciones por fenómenos como el desempleo el cual se constituye en uno de los flagelos que más ha deteriorado el tejido social en nuestro país, dado que este afecta al ser humano en varias de sus etapas del ciclo vital. (Pallares, Parody, López, Ariza y Sánchez, 2015, p. 5)

Sumado a lo anterior, Farfán explica que, con el desempleo y la carencia de una fuente de ingresos, la persona pierde su “calidad de vida, aparecen las dificultades, deudas, problemas personales y familiares” (2019, p. 16), e incapacidad de un sustento en condiciones dignas, lo que puede poner en riesgo el mínimo vital de subsistencia de todo un grupo familiar. En este sentido, la pobreza, otra problemática muy latente en Colombia, aparece como consecuencia del desempleo (Cavazos, Jiménez y Santana, 2018).

Por lo anteriormente expuesto, el Gobierno de Colombia adquirió compromisos para la erradicación de la pobreza extrema y el hambre, inicialmente en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2001-2015) y, posteriormente, dando continuidad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015-2030). En estos últimos, además del fin de la pobreza extrema, también se contempla el “trabajo decente y crecimiento económico” (PNUD, s. f., párr. 1).

A pesar de los datos anterior, para trabajar a partir de estas ideas es importante tener en cuenta que, para el Banco Mundial (BM), la pobreza extrema es la disminución del porcentaje de personas que vi-



ven cada día con menos de 1.90 dólares – según la Paridad de Poder Adquisitivo (PPA) de 2011 – (19 de septiembre del 2018, párr. 9).

Estos indicadores y escenarios han generado, por parte del Estado colombiano, la promulgación de una serie de mecanismos que, de una u otra forma, contribuyan a incentivar la formalización y generación de empleo. La Ley 1429 de 2010, “por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo”; y la Ley 1636 del 2013, “por medio de la cual se crea el mecanismo de protección al cesante en Colombia”, el cual es administrado por las cajas de compensación familiar e inspeccionado, vigilado y controlado por la Superintendencia del Subsidio Familiar.

## Marco teórico

### Fundamentos normativos de la protección al cesante

En Colombia, los fundamentos normativos de la protección al cesante están en la Constitución Política de Colombia de 1991: esto se evidencia al leer que Colombia es un Estado social de derecho (art. 1) y que “el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas” (art. 25).

Posteriormente, se puede señalar la Ley 100 de 1993, “por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones”, pues autoriza a las entidades territoriales para que creen y financien planes de subsidio al desempleo, con cargo a sus recursos propios (art 263). Luego, en el 2002 se expide la Ley 789 de 2002, “por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo”. Con esta

Ahora bien, las cajas de compensación cuentan con información que detalla sobre qué es y cuáles son los requisitos para acceder al subsidio, pero hace falta promocionarla. Esto genera un alto índice de desconocimiento por parte de sus afiliados, aunque también se presente una falla por parte de estos al no investigar qué medios pueden apaciguar una terminación laboral.

Bajo este contexto, este escrito presenta los resultados de un proceso de investigación realizado en la Empresa de Servicios Públicos de Florencia SERVAF S. A. E. S. P., en el cual se pregunta a los trabajadores sobre el conocimiento de la existencia y los requisitos para acceder al mecanismo de protección al cesante en Colombia

Ley se buscaba incentivar la formación del empleo y la protección social de los trabajadores que se quedan sin trabajo en Colombia. En este sentido, además de establecer un subsidio al empleo de la pequeña y mediana empresa (art. 2), su capítulo III contempla el régimen de protección al desempleado y el subsidio al desempleo (art. 8). No obstante, este último fue derogado por artículo 48 de la Ley 1636 de 2013.<sup>1</sup>

Ahora bien, como lo señala Argüello (2016) con relación al subsidio al desempleo, esta Ley “ha sido objeto de innumerables críticas como ya antes se señalaba, por considerarla lesiva para los trabajadores, en su aspecto central que es la flexibilización del trabajo” (p. 19). Esto se explica porque el subsidio, si bien puede contribuir a lidiar con las consecuencias que genera el desempleo, es un beneficio temporal y no está garantizando el derecho al empleo como lo establece la Carta Magna.

1 Antes de expedir esta Ley, el Gobierno nacional realizó un esfuerzo para promover el empleo mediante la Ley 1429 de 2010, por la que se buscó formalizar el empleo en Colombia e incentivar a los jóvenes para la creación de empresas y la generación de empleo.

Adicionalmente, el subsidio al desempleo solo aplica al sector formal del mercado laboral, es decir, para que una persona tenga derecho a este subsidio, debe haber estado vinculada laboralmente. Asimismo, mediante la Sentencia C-393/07, la Corte Constitucional abordó el trato diferenciado al desempleado con base en afiliación anterior a caja de compensación familiar e indica que el desempleado debió estar vinculado a la caja de compensación familiar para poder acceder al subsidio (2007); por estos motivos, es posible considerar este hecho como una exclusión social.

### **El mecanismo de protección al cesante**

El propósito fundamental del mecanismo de protección al cesante, financiado por el Fondo Solidario de Fomento al Empleo y Protección al Cesante (FOSFEC) y administrado por las cajas de compensación familiar, es otorgar beneficios a la población cesante que cumpla con los requisitos establecidos por la Ley 1636 del 2013 que se presentan a continuación:

1. Que su situación laboral haya terminado por cualquier causa o, en el caso de ser independiente su contrato haya cumplido con el plazo de duración pactado y no cuente con ningún otro, o no cuente con ninguna fuente de ingresos.
2. Que hayan realizado aportes un año continuo o discontinuo a una caja de compensación familiar durante los últimos tres (3) años para dependientes y dos años continuos o discontinuos en los últimos tres (3) años para independientes.
3. Inscribirse en cualquiera de los servicios de empleo autorizados, pertenecientes a la Red de Servicios de Empleo y desarrollar la ruta hacia la búsqueda de empleo.
4. Estar inscrito en programas de capacitación en los términos dispuestos por la reglamentación que expida el Gobierno nacional.

5. Adicionalmente, si ha realizado un ahorro al mecanismo de protección al cesante por un mínimo del 10 % del promedio del salario mensual durante el último año para todos los trabajadores que devengan hasta dos (2) smmlv, y mínimo del 25 % del promedio del salario mensual durante el último año, si el trabajador devenga más de 2 smmlv podrá acceder al beneficio monetario de que trata el artículo 12 de la presente ley. (art. 13).

De cumplir los requisitos mencionados anteriormente, al cesante se le garantizará el pago al sistema de salud y pensiones por un término de seis meses, tendrá acceso a la cuota monetaria del subsidio familiar y, si voluntariamente hubiera ahorrado en el mecanismo de protección al cesante, recibirá como beneficio monetario un valor proporcional al monto del ahorro.

El cesante recibirá el beneficio por el término de seis meses continuos: como lo establece el la Ley 1636 de 2013, el “el pago de los beneficios al cesante terminará cuando los beneficios se hayan reconocido por seis (6) meses” (art. 15). Posterior a los seis meses de recibido el subsidio, el desempleado estará inscrito en la red de desempleo que maneja la caja de compensación familiar y habrá recibido capacitación, de acuerdo con su perfil, en los programas ofertados por la propia caja de compensación familiar o por medio de la articulación de esta con otras entidades públicas o privadas. Pese a ello, la persona desempleada no tiene garantías de que, culminado este tiempo, va a conseguir un empleo (y mucho menos un empleo estable). Asprilla, Calambás y Calderón retoman lo planteado por Polanco y Franco (2019) para explicar que “la base principal para las condiciones materiales de vida de la población se deriva de poseer un trabajo estable, por lo que ello es directamente proporcional al logro de niveles adecuados de calidad de vida” (p. 12).

Ahora bien, es claro que las entidades administradoras de los recursos (FOSFEC) son las cajas de compensación familiar y en nuestro país, según datos de la Superintendencia del Subsidio Familiar (SSF) (s. f.),

existen 43 cajas de compensación familiar. Estas benefician a más de 28 000 000 de personas, operan a nivel departamental (mínimo una en cada departamento), con excepción de la Caja de Compensación Familiar Campesina, que tiene radio de acción en los departamentos de Vichada, Vaupés, Guainía y Guaviare.

Para el municipio de Florencia, Caquetá, opera la Caja de Compensación Familiar del Caquetá (Comfaca), creada en el año 1974 (Comfaca, s. f.). En su respectivo organigrama, de la subdirección de servicios se desglosa el FOSFEC, del cual hace parte la Agencia de Empleo: este Fondo financia el mecanismo de protección al cesante que creó el Gobierno nacional mediante la Ley 1636 de 2013.

El Consejo Directivo de Comfaca, al finalizar cada año, se reúne con el propósito de aprobar el presu-

puesto del FOSFEC para el año siguiente; esto con el fin de que se suplan, inicialmente, los subsidios en el pago de la seguridad social (monetario para el cesante y para los beneficiarios de subsidio familiar). Esto ocurre porque, como está establecido y ya se ha indicado anteriormente, durante el tiempo que los cesantes reciban el subsidio, deben asistir a los cursos y capacitaciones que brinda la caja de compensación familiar durante el año, mientras se reintegra a la vida laboral.

Para la vigencia 2018, Comfaca entregó recursos por mecanismo de protección al cesante, a través del pago de seguridad social y por medio de la cuota monetaria, que ascendieron a la suma de \$167 200 000 millones de pesos, discriminados como se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 1.** Recursos entregados por mecanismo de protección al cesante por Comfaca durante la vigencia 2018.

Mes	Seguridad social y bonos		Cuota monetaria	
	Cantidad	Valor (en pesos colombianos)	Cantidad	Valor (en pesos Colombianos)
Enero	61	11 250 169	43	2 164 722
Febrero	55	10 742 105	41	2 603 517
Marzo	73	14 246 821	60	2 983 806
Abril	50	9 765 550	34	1 784 433
Mayo	45	8 788 995	40	2 340 240
Junio	73	14 062 392	54	3 364 095
Julio	28	5 468 708	21	1 404 144
Agosto	61	11 913 971	48	2 808 288
Septiembre	65	12 695 215	55	3 130 071
Octubre	65	12 695 215	49	2 515 758
Noviembre	66	12 890 526	58	3 364 095
Diciembre	58	11 328 038	50	2 925 300
<b>Total</b>	<b>700</b>	<b>135 847 705</b>	<b>553</b>	<b>\$31 388 469</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos suministrados por Comfaca

Cabe precisar que estos recursos se entregaron a habitantes de los diferentes municipios de Caquetá y que aquellos con mayor número de habitantes son

Florencia (181 493), San Vicente del Caguán (71 704) y Cartagena del Chaira (34 953) (Cámara de Comercio de Florencia para el Caquetá, 2019, p. 7).

## Metodología

La presente investigación se realizó bajo una perspectiva cuantitativa. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), bajo este enfoque el investigador no afecta de ninguna manera los fenómenos que observa y mide ni los datos que recopila: este tipo de estudios busca generalizar los resultados obtenidos y explicar los fenómenos. Su diseño es descriptivo, es decir, busca “especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92). Para este caso, se trata de identificar el grado de apropiación de los funcionarios de la empresa SERVAF S. A. E. S. P. frente al mecanismo de protección al cesante.

En esta investigación el instrumento utilizado para la recolección de la información fue la encuesta. Aquí vale la pena recordar que, de acuerdo con Trespalacios, Vásquez y Bello (2005), este es un instrumento propio de la investigación descriptiva, que puede definirse, según, Obez, Avalos, Steier y Balbi (2018)

como una asociación lógica cuantitativa, por ser (medibles, estandarizadas, de respuesta breve, sencillas en su resolución, económicas en tiempo y recursos), es un instrumento exploratorio, porque nos habilita a una primera aproximación a las concepciones de evaluación de los aprendizajes y de las buenas prácticas evaluativas de la población. Así también, nos permite tener alcance a una mayor población, nos proporciona un estudio descriptivo. (Obez, Avalos, Steier y Balbi, 2018, p. 590)

## Población y muestra

Como población objeto de estudio de la presente investigación se eligieron los trabajadores que se encontraban vinculados por contrato a término fijo

en la Empresa de Servicios de Florencia – SERVAF S. A. E. S. P. (110 funcionarios, de los cuales se aplicó el instrumento a 85 trabajadores, según el resultado de la fórmula de población finita). Por ser una investigación de corte no experimental, se observaron y analizaron los hechos y resultados del proceso investigativo conforme como se presentan, sin que el investigador haya controlado o manipulado las variables o resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; Franco y Gómez, 2019).

## El método

El diseño del método estuvo orientado según los postulados de Magrovejo, Herrera y Maldonado (2019); en consecuencia, se generó la siguiente estrategia:

- 1) Revisión documental: al indagar sobre el tema objeto de estudio, se revisaron leyes, decretos, tesis, artículos de investigación y la información suministrada por Comfaca.
- 2) Producción de los datos: la encuesta fue el instrumento utilizado para la captura de datos, tenía diez preguntas cerradas y fue aplicada a 85 funcionarios de la empresa SERVAF S. A. E. S. P. Las variables se relacionaron con antigüedad laboral, afiliación a la caja de compensación familiar, beneficiarios de subsidios familiar y apropiación sobre el mecanismo de protección al cesante.
- 3) Análisis de datos: inicialmente, la información recopilada fue tabulada en una base de datos en el programa de Office Excel y, posteriormente, se analizaron y graficaron los datos.

## Resultados y discusión

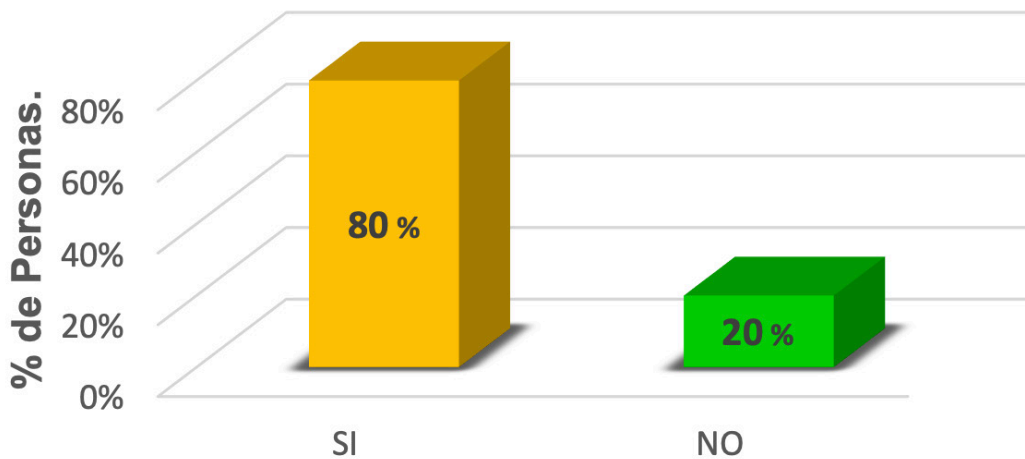
Como se expuso en la metodología, la encuesta se aplicó a 85 trabajadores que se encuentran por contrato a término fijo en la Empresa de Servicios de Florencia S. A. E. S. P. – SERVAF S. A. E. S. P. Del total de encuestados, el 71 % manifestó llevar más de un año laborando en la entidad, mientras que el 29 % restante indicó una vinculación inferior a un año. Con ello, fue posible establecer que 60 personas podrían beneficiarse del mecanismo de protección al cesante en caso de llegar a quedar desempleados por parte de la empresa, debido a que uno de los requisitos para acceder a éste es haber “realizado aportes un año continuo o discontinuo a una caja

de compensación familiar durante los últimos tres (3) años para dependientes y dos años continuos o discontinuos en los últimos tres (3) años para independientes” (Ley 1636 del 2013, art. 13).

Sin embargo, estar vinculado laboralmente por más de un año no indica que haya sido aportante a la caja de compensación familiar; por ello, se indagó si el trabajador estaba afiliado, en este caso, a Comfaca.

Como se puede observar en la figura 1, del total de encuestados, el 80 % manifestó que se encuentra afiliado a Comfaca, mientras que el 20 % indicó que no. Pese a que solo 17 trabajadores de los 85

**Figura 1.** Cantidad de trabajadores de SERVAF S. A. E. S. P. afiliados a Comfaca.



**Fuente:** elaboración propia.

encuestados no se encuentran afiliado a Comfaca, no se indagó por las razones por las cuales no se encontraban afiliados.

Cabe precisar que el hecho de que un trabajador no se encuentre afiliado a la caja de compensación familiar no indica que la empresa esté exenta de cancelar los parafiscales por este. Recordemos que toda empresa está obligada a cancelar por todos sus trabaja-

dores los parafiscales: de acuerdo con lo establecido en la Ley 21 de 1982 (art. 12), el pago de los aportes sobre la nómina es del 9 %, de los cuales el 4 % está destinado a las cajas de compensación familiar, de forma tal que el empleador está obligado a afiliarse a la caja de compensación familiar que funcione en el lugar donde se causen los salarios. Por su parte, en el Decreto 784 de 1989 se establece que:

son afiliados al Régimen del Subsidio Familiar:

1. Los trabajadores de carácter permanente al servicio de los empleadores previstos en los artículos 7° y 72 de la Ley 21 de 1982, desde el momento de su vinculación y hasta la terminación de la misma. (art. 1)

Pero el anterior marco normativo que reglamenta los parafiscales, las cajas de compensación familiar y el subsidio familiar no indica de manera explícita la obligación del empleador de afiliarse a la caja de compensación familiar a sus trabajadores; pese a ello

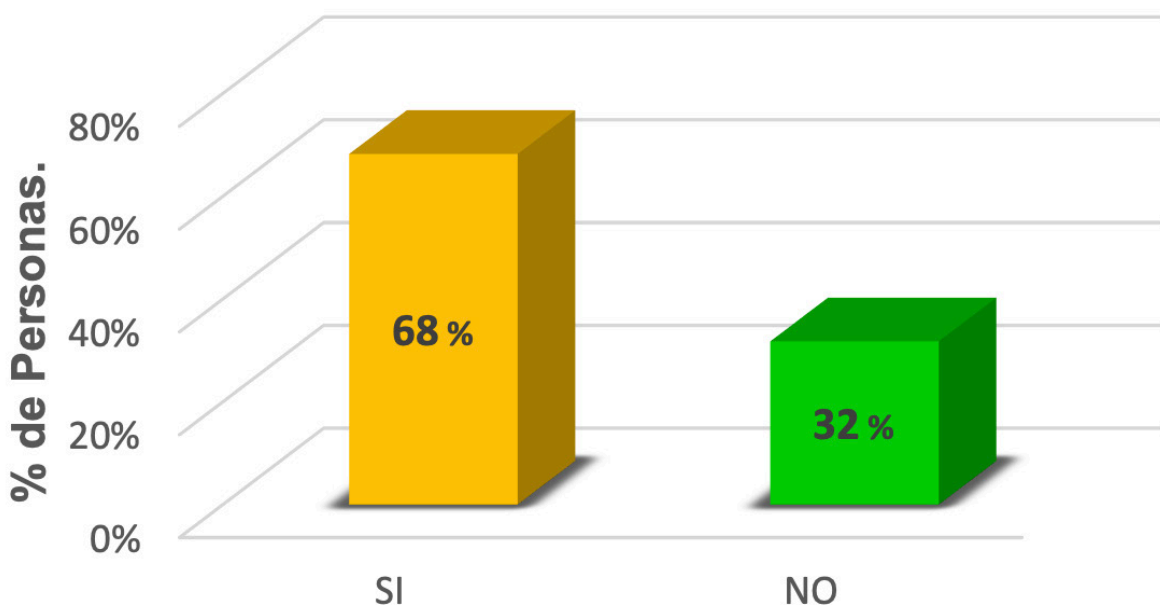
si el empleador no ha afiliado o no paga los aportes a la caja de compensación familiar, o esta no reconoce el subsidio familiar, se puede acudir al inspector de trabajo o ante la Superintendencia de Subsidio Familiar para presentar una queja por el incumplimiento de la obligación. (Actualícese, 30 de octubre del 2017, párr. 12)

También es posible acudir a la Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales (UGPP), teniendo en cuenta que, de acuerdo con el Decreto 169 del 2008, una de las funciones de esta Unidad es realizar “seguimiento, colaboración y determinación de la adecuada, completa y oportuna liquidación y pago de las contribuciones parafiscales de la Protección Social” (art. 1). Sin embargo, se considera que la vinculación al régimen de seguridad social es un deber del empleador.

Finalmente, se evidencia, de un lado, que los trabajadores no afiliados a Comfaca (20 %) desconocen la vinculación de la empresa SERVAF a Comfaca y, del otro, la falta de socialización por parte de las entidades a sus trabajadores o usuarios (respectivamente), con el fin de que puedan acceder a los servicios que ofrecen.

Ahora bien, frente a quienes reciben subsidio familiar en la empresa SERVAF S. A. E. S. P., de acuerdo con los encuestados se obtuvo la información que se presenta en la figura 2.

Figura 2. Cantidad de trabajadores que reciben subsidio familiar por parte de Comfaca.



Fuente: elaboración propia.

Es claro que, para recibir el subsidio familiar, el trabajador debe estar afiliado a Comfaca, y del total de encuestados que se encuentran afiliados, (68 trabajadores) el 68 % manifestó que tiene personas a cargo que reciben subsidio por parte de Comfaca; es decir, 46 trabajadores. Sin embargo, el 32 % restante indicó no tener personas a cargo, por lo que se evidencia un mediano nivel de aprovechamiento de los servicios por parte de los empleados, con relación al subsidio familiar.

Ahora bien, si el trabajador que tiene derecho al subsidio familiar no lo recibe porque la empresa no está afiliada a una caja de compensación familiar, la Ley 21 de 1982 establece que:

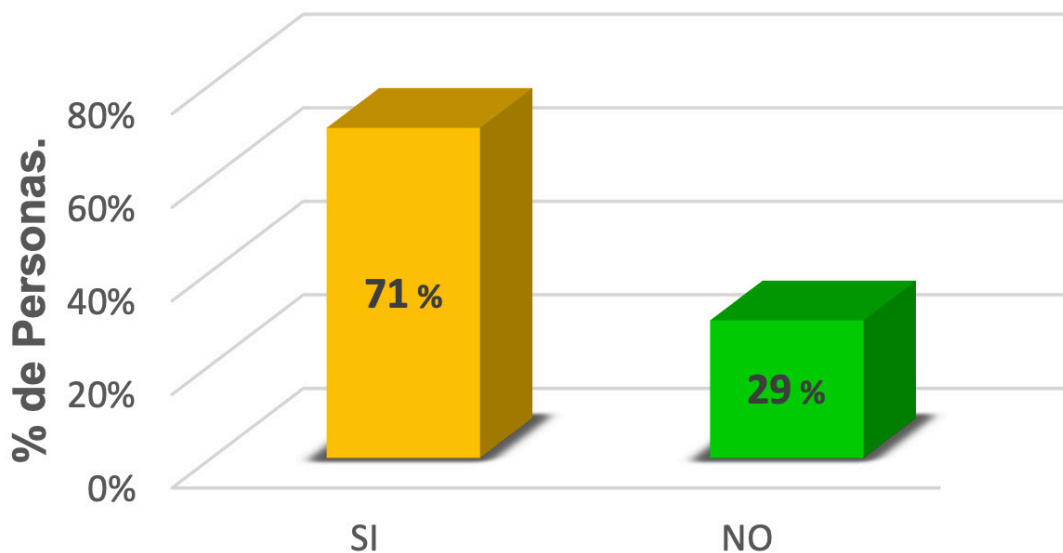
Quando el respectivo empleador no esté afiliado a una Caja de Compensación Familiar o a la Caja de Crédito Agrario Industrial y Minero, y por

parte del trabajador le sea exigido judicialmente el pago de esta prestación, se presume que la suma debida corresponde al doble de la cuota de subsidio en dinero más alta que está pagando dentro de los límites del respectivo departamento, intendencia o comisaría donde se hayan causado los salarios. (art. 86)

De presentarse esta situación, para recibir los recursos correspondientes al subsidio familiar, el trabajador deberá demandar al empleador. Se realiza esta precisión teniendo en cuenta que 17 trabajadores de la empresa SERVAF S. A. E. S. P. manifestaron no estar vinculados a la Comfaca.

Sobre el tema principal de esta investigación, se preguntó a los trabajadores si tenían conocimiento sobre la existencia de algún subsidio de desempleo, a lo que respondieron:

**Figura 3.** Cantidad de trabajadores que conocen la existencia de un subsidio al desempleo en Colombia.



**Fuente:** elaboración propia.

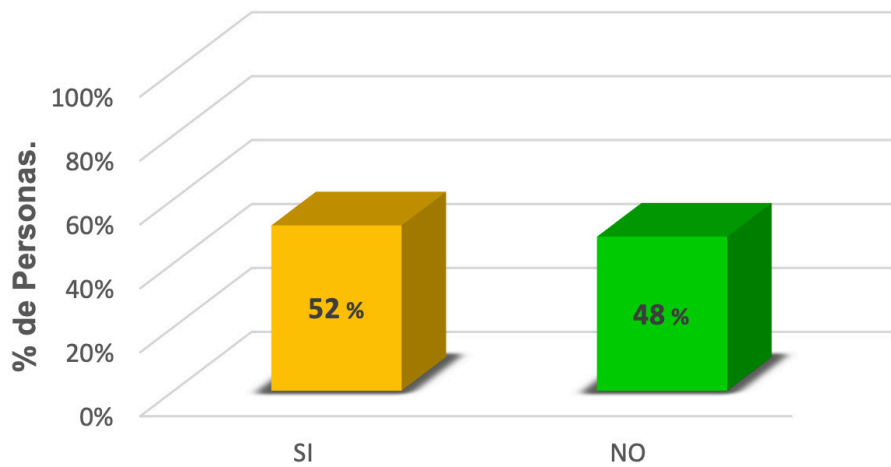
Del total de encuestados, el 71 % manifestó que tiene conocimiento de la existencia del subsidio al desempleo, mientras que el 29 % restante indicó no saber. Pese a ser un porcentaje significativo que de-

nota el grado de conocimiento que pueden tener los empleados acerca del subsidio al desempleo, con las siguientes preguntas se evidencia si realmente están al tanto del mecanismo de protección al cesante.

Inicialmente se preguntó “¿Sabe a dónde dirigirse en caso de encontrarse en situación de desempleo para solicitar apoyo?” y se obtuvo que, del total de encuestados, el 52 % manifestó que sabe a dónde dirigirse en caso de encontrarse desempleado, mientras que el 48 % no lo sabe (ver figura 4). La diferencia entre quienes tienen conocimiento o no de hacia dónde deben dirigirse de encontrarse en condición de desempleo para obtener un subsidio

no es muy representativa. No obstante, esto evidencia la falta de socialización por parte de Comfaca para dar a conocer el mecanismo a sus usuarios y por parte de la empresa contratante SERVAF S. A. E. S. P., pues ello hace parte de los beneficios a favor del empleado por estar afiliada la entidad a la caja de compensación familiar y cancelar oportunamente los parafiscales.

**Figura 4.** Cantidad de trabajadores que conocen la ruta para acceder a un subsidio de desempleo.

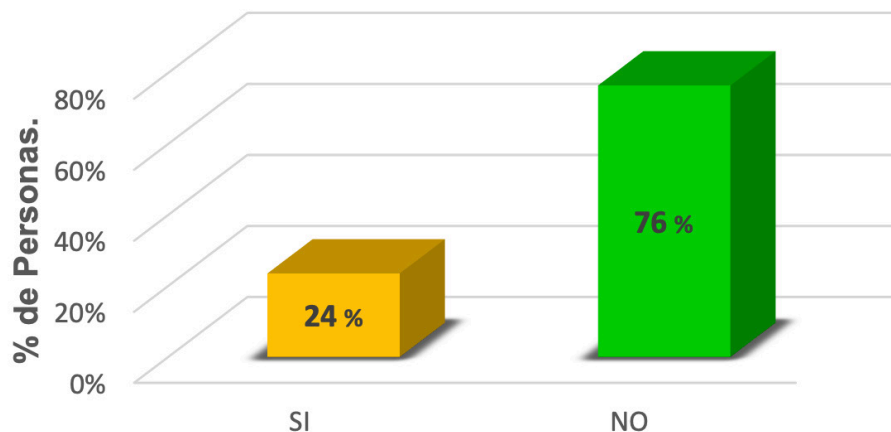


Fuente: elaboración propia.

Con lo expuesto anteriormente, es difícil que un trabajador conecte o relacione a Comfaca como la entidad administradora o responsable de entregar los recursos o beneficios por el mecanismo de pro-

tección al cesante. En concordancia, en la siguiente pregunta, si tiene conocimiento o ha escuchado sobre el mecanismo de protección al cesante, se obtuvieron los datos que se registran en la figura 5.

**Figura 5.** Cantidad de trabajadores que tienen conocimiento sobre qué es el mecanismo de protección al cesante.



Fuente: elaboración propia.



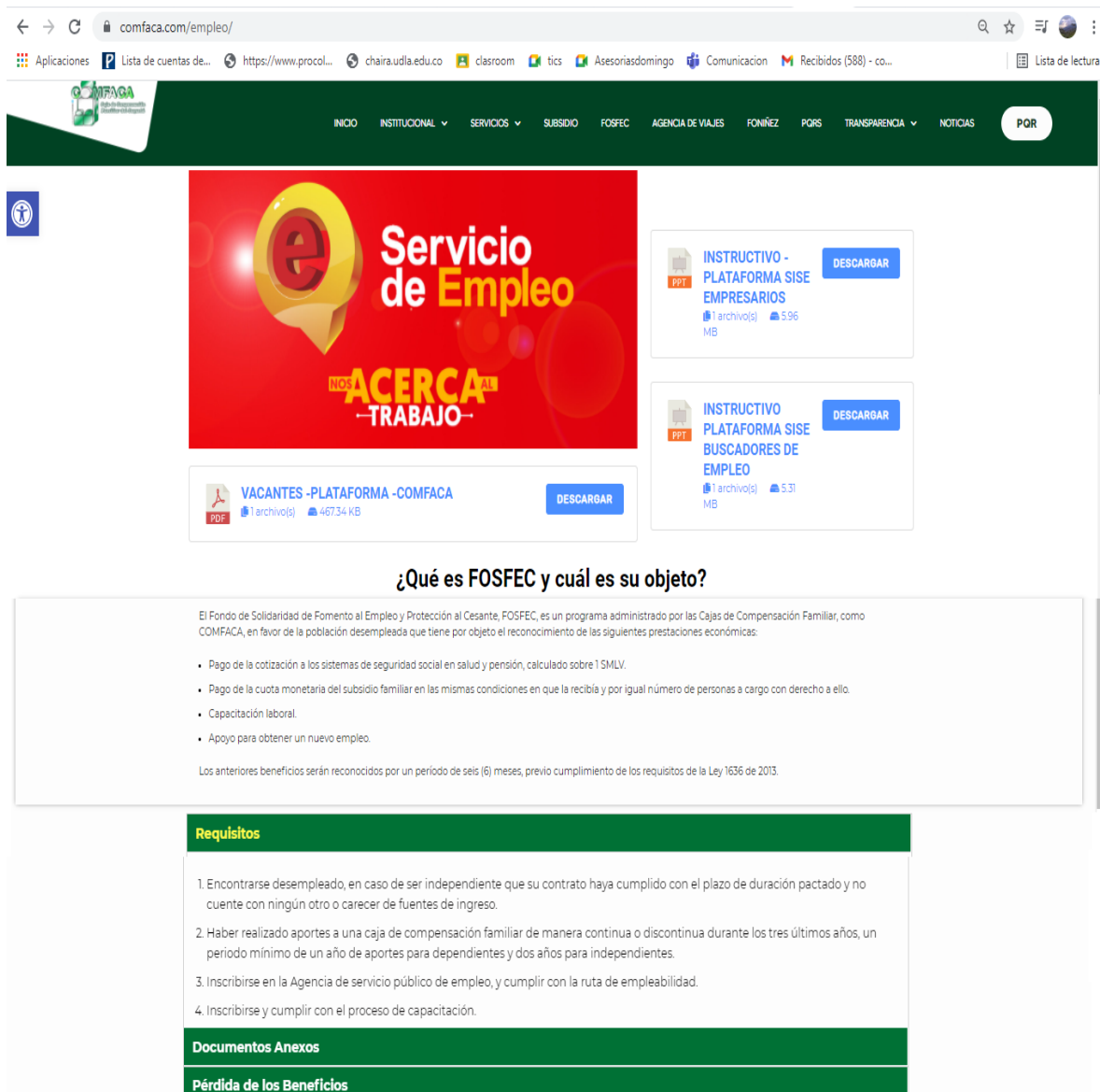
Del total de encuestados, el 24 % manifestó que ha escuchado hablar sobre el mecanismo de protección al cesante, mientras que el 76 % indicó que no ha escuchado hablar o desconoce qué es. Esto evidencia la falta de sensibilización y socialización en la promoción del subsidio, aunque es posible que, al utilizar la terminología técnica (protección al cesante), el trabajador no se viera familiarizado con el término.

Con esto en mente, se visitó las instalaciones físicas de Comfaca, con el propósito de evidenciar si

la entidad ha implementado estrategias de publicidad o información frente al mecanismo de protección al cesante. Gracias a esta visita, se pudo establecer que físicamente no existe información publicada, aunque hay una funcionaria encargada del tema, quien suministra información amplia y clara sobre el mecanismo.

Asimismo, se consultó en la página web institucional la información que se presenta frente al tema, encontrando lo expuesto en la figura 6.

**Figura 6.** Información en la página de Internet de Comfaca sobre el mecanismo de protección al cesante.



**Fuente:** elaboración propia a partir de una captura de pantalla tomada de la página de Internet <https://comfaca.com/empleo/>

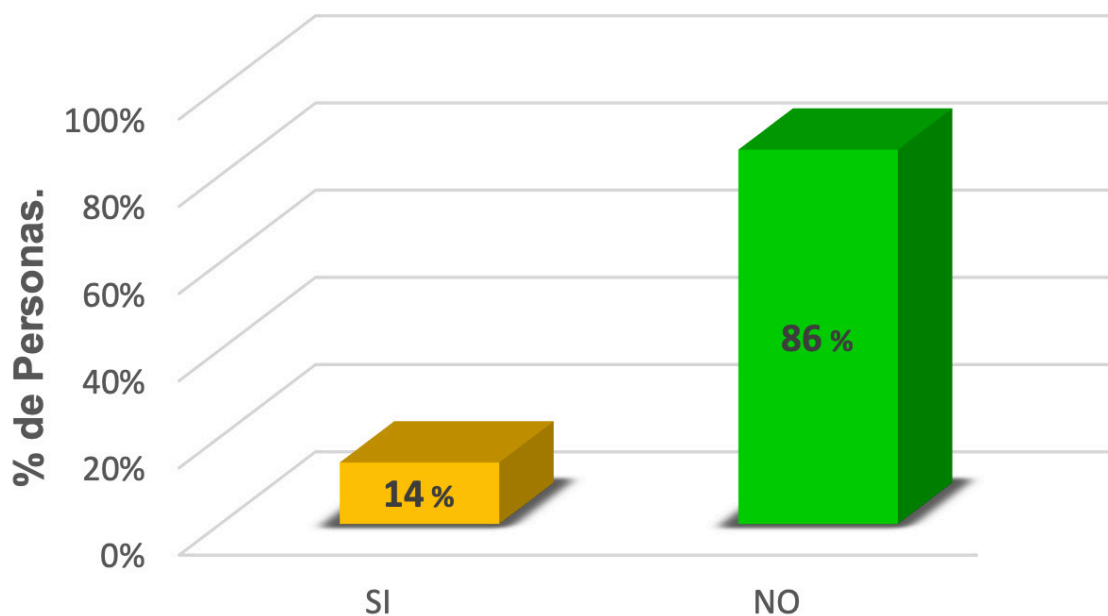
Como se puede observar, la información en la página de Internet de Comfaca está ubicada en empleo y realmente no promociona el mecanismo de protección al cesante: hace alusión al FOSFEC (abreviatura del Fondo) y no brinda elementos de conexión o direccionamiento para el usuario.

Pese a ello, se considera que, virtual y físicamente, Comfaca brinda información frente el mecanismo de protección al cesante, pero no es de fácil acceso

para el usuario. De este modo, se genera una brecha que afecta a las personas que desconocen o no utilizan herramientas tecnológicas para indagar sobre este tema.

El alto porcentaje de desconocimiento del mecanismo (76 %) y las siguientes preguntas también reportan indicadores altos direccionados al no conocimiento de elementos, requisitos y beneficios que brinda el subsidio.

**Figura 7.** Conocimiento sobre los requisitos mínimos para acceder al subsidio de desempleo.

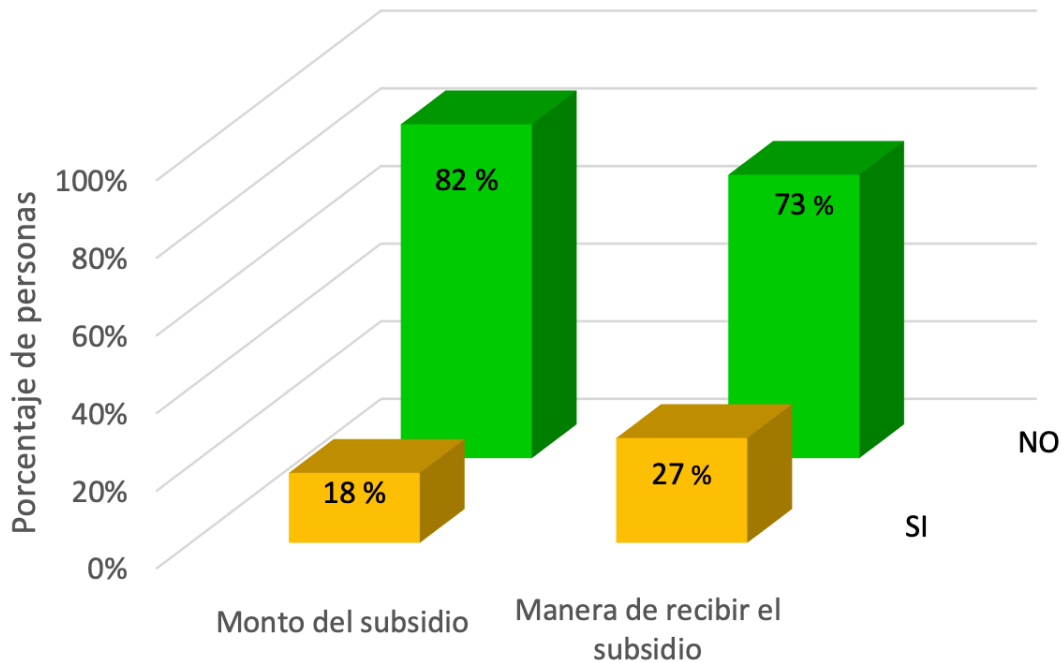


**Fuente:** elaboración propia.

Del total de encuestados, el 14 % manifestó que conoce los requisitos para acceder al subsidio al desempleo, mientras que el 86 % restante indicó no conocerlos. Aunque se presente un alto índice de desconocimiento del subsidio, se puede inferir que los empleados no indagan sobre cuáles son los términos y si cumplen o no para acceder a él; este hecho denota que en la empresa SERVAF S. A. E. S. P., en cierto modo, los trabajadores gozan de estabilidad

laboral. Frente al conocimiento del monto que otorga el subsidio y la manera de recibirlo, el 18 % de los encuestados manifestó que sabe de cuánto dinero es el subsidio, mientras que el 82 % restante indicó no saber el valor del subsidio (ver figura 8). A pesar de que conocer esta información es importante para prever una situación de desempleo, se presenta un porcentaje bajo sobre el conocimiento del valor.

**Figura 8.** Conocimiento sobre el monto del subsidio por desempleo y sobre la manera de recibirlo.



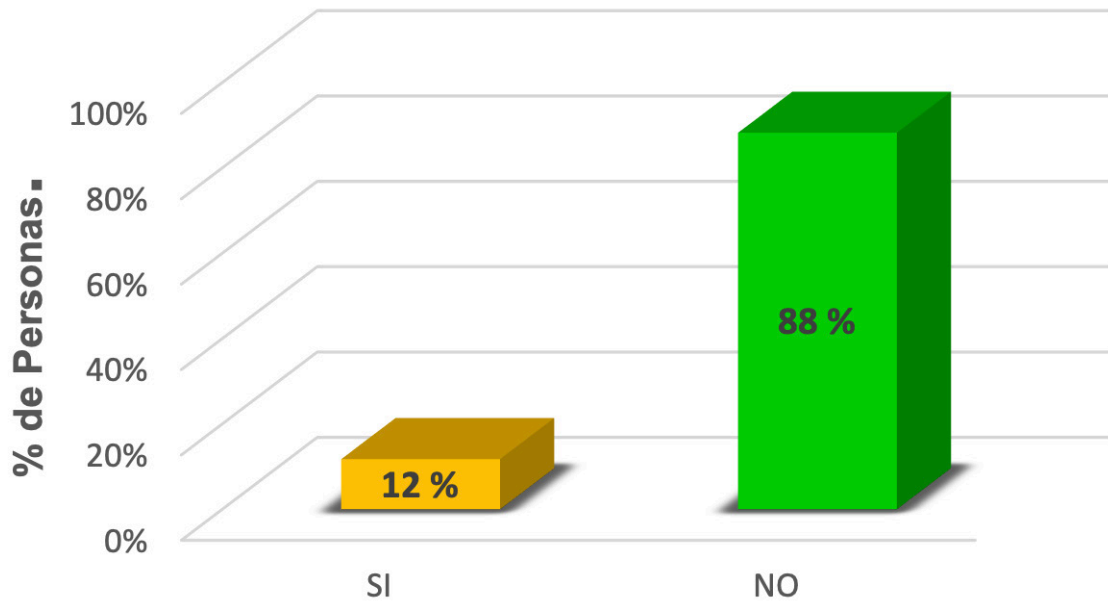
**Fuente:** elaboración propia.

Adicionalmente, se cuestionó a los trabajadores si conocían de qué manera se recibe el subsidio. Del total de encuestados, el 27 % expresó que sí la conoce, mientras que el 73 % restante indicó no poseer conocimiento al respecto (ver figura 8). Con la combinación de las dos respuestas en una sola ilustración se busca exponer la variación entre las respuestas afirmativas y negativas, permitiendo afirmar que en los dos cuestionamientos se reporta un bajo porcentaje bajo de conocimiento al respecto.

A pesar de lo anterior, las expectativas de los trabajadores se enfocaban hacia la idea de que el mecanismo de protección al cesante le reconocería a un

desempleado lo equivalente a un salario mínimo mensual legal vigente. El monto que una persona puede recibir por el mecanismo puede variar, debido a que la cuota monetaria del subsidio familiar se debe reconocer en las condiciones establecidas en la legislación vigente de acuerdo con lo que reglamente el Gobierno nacional. Adicionalmente, los aportes al sistema de salud y pensión se calculan sobre un salario mínimo legal mensual vigente (SMMLV), el cual varía cada año (Ley 1636 de 2013, art. 12).

Finalmente, se les preguntó a los trabajadores si conocían los beneficios que el mecanismo de protección al cesante les otorgaba.

**Figura 8.** Conocimiento sobre los beneficios que integran el subsidio al desempleo.

Fuente: elaboración propia.

Solo el 12 % del total de encuestados expresó saber los beneficios que integran el subsidio al desempleo. Por este motivo, acá vale la pena recordar que, adicional al subsidio familiar (cuando aplica) y el pago de la seguridad social por el término de seis (6) meses, los beneficiarios del mecanismo de protección al cesante son inscritos en capacitaciones que les permiten el desarrollo de habilidades y

competencias a los desempleados. De igual modo, gracias a este subsidio son registrados en cualquiera de los servicios de empleo autorizados pertenecientes a la Red de Servicios de Empleo para desarrollar la ruta hacia la búsqueda de empleo; en otras palabras, su hoja de vida está disponible por si se requiere de sus servicios, de forma tal que pueda reinsertarse al mercado laboral.

## Conclusión

Llama la atención que 17 trabajadores de los encuestados no se encuentren afiliados a la caja de compensación familiar. Pese a no haberse indagado sobre las razones, se considera que se desconocen y desaprovechan los servicios que pueden obtener, pues la empresa sí realiza los aportes a Comfaca.

Si bien es cierto que 60 de los 85 trabajadores encuestados expresaron conocer sobre la existencia de un subsidio de desempleo en Colombia, también hay un alto desconocimiento frente al mecanismo de protección al cesante. Es posible intuir que ello obedece a un vacío en la terminología, ya que en la caja

de compensación familiar se maneja bajo el nombre de mecanismo de protección al cesante, y los trabajadores lo conocen como subsidio al desempleo.

Sin embargo, frente a la ruta de acceso, los requisitos, los beneficios y demás aspectos específicos relacionados con el mecanismo de protección al cesante, también hay un alto nivel de desconocimiento por parte de los trabajadores de SERVAF S. A. E. S. P. encuestados. Este hecho resulta problemático y preocupante, porque estos aspectos son muy importantes a la hora de postularse al subsidio.

Por otro lado, la empresa no adelanta procesos de socialización a sus trabajadores referentes a la afiliación de SERVAF S. A. E. S. P. a Comfaca ni sobre los servicios o beneficios a los cuales pueden acceder sus trabajadores. Esto es perjudicial, pues la empresa no sensibiliza ni motiva a sus trabajadores para que se afilien a la caja de compensación familiar, pese a no representar ningún gasto para los funcionarios.

Este también es un problema de Comfaca, pues esta Caja no socializa a los trabajadores del sector empresarial afiliado los servicios que ofrece. Lo mismo ocurre con el mecanismo de protección al cesante: se evidenció que la página institucional no publica información de manera clara y accesible sobre este

beneficio, A pesar de que este beneficio es para los desempleados, la información se encuentra en la sección de "Empleo". Además, físicamente no hay publicidad sobre el mecanismo, a pesar de que Comfaca cuenta con un funcionario encargado de brindar información y orientación sobre el beneficio.

Fue posible evidenciar que la Comfaca ha hecho entrega de los beneficios del mecanismo de protección al cesante a todos sus beneficiarios, brindando un alivio a corto a plazo y propendiendo por el bienestar del trabajador y el de su familia, dando así cumplimiento al propósito de la Ley 1636 del 2013, apoyar en este proceso a los cesantes que lo requieran.

## Referencias

- Actualícese. (30 de octubre del 2017). Subsidio familiar: ¿qué hacer en caso de que el empleador no lo pague o reconozca? Recuperado de <https://bit.ly/3yZqDtl>
- Argüello, S. (2016). *Seguro de desempleo en Colombia: un estudio comparado con España* (trabajo de grado). Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3hirOhD>
- Asprilla, B., Calambás, M. y Calderón, A. (2019). *Incidencia del desempleo en el proyecto de vida de los jóvenes de la Comuna 15 de la ciudad de Cali* (trabajo de grado). Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Santiago de Cali, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3zYCw4g>
- Banco Mundial (BM). (19 de septiembre del 2018). Según el Banco Mundial, la pobreza extrema a nivel mundial continúa disminuyendo, aunque a un ritmo más lento. Recuperado de <https://bit.ly/3l7qrDG>
- Bohórquez, K. (31 de enero del 2019). Tasa de desempleo en Colombia se ubicó en 9.7 % en 2018. *La República*. Recuperado de <https://bit.ly/3DPRZ97>
- Caja de Compensación Familiar del Caquetá (Comfaca). (s. f.). Acerca de Comfaca. Recuperado de <https://bit.ly/3k0ceZU>
- Cámara de Comercio de Florencia para el Caquetá. (2019). *Informe indicadores socioeconómicos del departamento de Caquetá*. Recuperado de <https://bit.ly/3jXxnDI>
- Cavazos, E., Santana, G. y Jiménez, V. (2018). La innovación como estrategia de sostenibilidad y su efecto en el rendimiento de la industria azucarera en México. *Revista FACE*, 18(1), 33-43. DOI: <https://doi.org/10.24054/01204211.v1.n1.2018.505>

- Congreso de la República de Colombia. (22 de enero de 1982). Ley 21 de 1982: por la cual se modifica el régimen del Subsidio Familiar y Se dictan otras disposiciones. DO: 35 939. Recuperado de <https://bit.ly/3yXgPQD>
- Congreso de la República de Colombia. (23 de diciembre de 1993). Ley 100 de 1993: por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. DO: 41 149. Recuperado de <https://bit.ly/3hlB84a>
- Congreso de la República de Colombia. (27 de diciembre del 2002). Ley 789 de 2002: por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. DO: 45 046. Recuperado de <https://bit.ly/3Edw6kn>
- Congreso de la República de Colombia. (29 de diciembre del 2010). Ley 1429 de 2010: por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. DO: 47 937. Recuperado de <https://bit.ly/3BXuhG9>
- Congreso de la República de Colombia. (18 de junio del 2013). Ley 1636 de 2013: por medio de la cual se crea el mecanismo de protección al cesante en Colombia. DO: 48 825. Recuperado de <https://bit.ly/3tv4HVT>
- Constitución Política de Colombia [Const.]. (1991). 2.<sup>a</sup> ed. Legis.
- Corte Constitucional. Sala Plena. (23 de mayo del 2007). Sentencia C-393/07. [M. P. Manuel José Cepeda Espinosa]. Recuperado de <https://bit.ly/3A3BJ1R>
- Farfán, N. (2019). *Análisis de la relación entre el desempleo y la pobreza en Colombia en los años 2010 al 2018* (trabajo de grado). Universidad Cooperativa de Colombia, Ibagué, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3yWOPwE>
- Franco, L., & Gómez, A. (2019). Contabilidad ambiental. Una reflexión en el marco de la gestión socialmente responsable de las empresas colombianas. *Aglala*, 10(2), 60-80. <https://doi.org/10.22519/22157360.1432>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill Education.
- Mogrovejo, J., Herrera, S., & Maldonado, L. (2019). Estrategias para impulsar el agroturismo rural en Municipio de Gramalote Norte de Santander. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 4(7), 188-205.
- Ministerio del Interior y de Justicia de la República de Colombia. (23 de enero del 2008). Decreto 169 de 2008: por el cual se establecen las funciones de la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social, UGPP, y se armoniza el procedimiento de liquidación y cobro de las contribuciones parafiscales de la protección social. DO: 38 785. Recuperado de <https://bit.ly/38VfAa6>

- Obez, R., Avalos, L., Steier, M. y Balbi, M. (2018). Técnicas mixtas de recolección de datos en la investigación cualitativa. Proceso de construcción de las prácticas evaluativas de los profesores expertos en la UNNE. *Investigación Cualitativa en Educación*, 1, 587-596. <https://bit.ly/3nh11WP>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). *Resumen ejecutivo: perspectivas sociales y del empleo en el mundo. Tendencias 2019*. Recuperado de <https://bit.ly/3tl9Csk>
- Pallares, M., Parody, Y., López, E., Ariza, M. y Sánchez, M. (2015). *Efectos del desempleo en el desarrollo humano de las comunidades en el sur de la Guajira*. Recuperado de <https://bit.ly/3jWiuS5>
- Presidencia de la República de Colombia. (19 de abril de 1989). Decreto 784 de 1989: por el cual se reglamentan parcialmente las Leyes 21 de 1982, y 71 de 1988. DO: 38 785. Recuperado de <https://bit.ly/2VsSqoj>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2019). *Caquetá, retos y desafíos para el desarrollo sostenible*. Alianza Caquetá; Fondo de Población de las Naciones Unidas; PNUD; Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://bit.ly/3zZ5ykh>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (s. f.). Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico. En *Objetivos de Desarrollo Sostenible* [recurso en línea]. Recuperado de <https://bit.ly/3DZiusR> Superintendencia del Subsidio Familiar (SSF). (s. f.). 3. ¿Cuántas cajas de compensación familiar existen en el país? Recuperado de <https://bit.ly/38SEBCT>
- Trespalacios, J., Vásquez, R. y Bello, L. (2005). *Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones de marketing*. España: Ediciones Paraninfo.

# La necesidad de la planeación estratégica para la profesionalización de la pequeña y mediana empresa (pyme)

Strategic Planning Necessity for Professionalization of SME

Andrés Camilo Aponte López\*

Recibido: 17 - 10 - 2019 / Aceptado: 12 - 02 - 2020 / Publicado: 26 - 06 - 2020

## Resumen

Frente a los actuales retos externos e internos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (en adelante, pymes), surge la necesidad de iniciar un proceso de profesionalización que les ayude a superar las crisis. Dicho proceso incluye múltiples variables que deben ser desarrolladas y la planeación estratégica se erige como una herramienta importante para la toma de decisiones. De esta manera, el presente artículo de tipo cualitativo y de revisión sistémica, pretende exponer la necesidad de formular e implementar la planeación estratégica en el proceso de profesionalización de la pyme, junto con la definición, la importancia y un esquema básico de la estrategia. Dentro de los hallazgos se destaca que las pymes generalmente no se preocupan por trabajar esta área que da soporte a la gerencia, sino que prefieren conducirse por la intuición del director o con base en lo que hacen las empresas líderes de su sector. Se concluye que el futuro no puede ser enfrentado a ciegas; es necesario implementar esta herramienta para tomar decisiones con un criterio centrado en la realidad, la racionalidad y la ciencia.

## Abstract

Faced with the current external and internal challenges faced by small and medium-sized enterprises (SMEs), there is a need to initiate a professionalization process to help them overcome crises. This process includes multiple variables that must be developed, and strategic planning is an important tool for decision making. Thus, this qualitative and systemic review article aims to expose the need to formulate and implement strategic planning in the professionalization process of SMEs, together with the definition, importance and basic outline of the strategy. Among the findings, it stands out that SMEs generally do not care about working in this area that supports management, but prefer to be guided by the director's intuition, or based on what the leading companies in their sector do. It is concluded that the future cannot be faced blindly; it is necessary to implement this tool that helps to make decisions with a criterion focused on reality, rationality and science.

## Palabras clave:

cambios, empresa, estrategia, gestión, liderazgo

**Cómo citar:** Aponte, C. (2020). La necesidad de la planeación estratégica para la profesionalización de la pequeña y mediana empresa (Pyme). *Negonotas Docentes*, (15), 64 – 73

**Keywords:** changes, company, management, leadership, strategy

**Declaración de conflictos de interés:** el autor declara no tener ningún conflicto de interés

\* Profesional en Administración de Negocios Internacionales por la Universidad de Ibagué. Magister en Estudios Interdisciplinarios sobre Desarrollo por la Universidad de los Andes. Docente titular del programa Administración de Empresas de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN). Correo electrónico: andres\_aponte@cun.edu.co. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4998-7945>.



## Introducción

En las últimas décadas, el mundo empresarial ha venido desarrollándose en un contexto de globalización (Silva-Guerra, 2017), en el que el alto nivel de competitividad, el rápido surgimiento de nuevas tecnologías y los cambios políticos, económicos y sociales han sido un criterio constante (Guerrero, Rojas, Sánchez y Villamizar, 2016), especialmente para las pymes. Estas son altamente sensibles a los cambios de su entorno (Gámez, Morales y Ramírez, 2018), lo que ha llevado a las empresas, según indica Duran (2018), a enfrentar dichos desafíos a través de nuevos modelos de gestión que se adapten a las necesidades del mercado.

El modelo de gestión no solo se adapta en función del cambio tecnológico predominante, sino también de los cambios existentes y continuos que sufren el proceso de negocio y el entorno (Agredo, 2019). Sin embargo, los cambios antes mencionados pueden ser tan rápidos que las predicciones empresariales no alcanzan a ser suficientes, por lo que la planificación y el control toman gran relevancia en la gestión empresarial (Jaramillo, 2002). Sumado a lo anterior, las dificultades para las empresas se han agudizado por un periodo de crisis que atraviesa el planeta entero, a causa de las recientes transformaciones sobre la cotidianidad ocasionadas por la aparición de la covid-19. Esta ha traído, por una parte, afectaciones a la salud de las personas, pérdida de vidas humanas, sistemas de salud colapsados; por otra, recesión económica, cierre de empresas y aumento del desempleo.

En ese escenario, el capitalismo salvaje arrasa sin consideración alguna con los participantes más sensibles, que, para este caso en particular, son las pymes, pues en estas organizaciones es común una desatención por la formalización de la estrategia (Regino y Barbosa, 2016), se conforman con desarrollar planes de negocio básicos que requieren los bancos cuando solicitan créditos; o sencillamente no desarrollan su propia estrategia, sino que si-

guen la tendencia de las empresas líderes en su sector. En términos generales, las pymes son empresas tradicionales que no tienen la facilidad de adaptarse a nuevos modelos de negocio, particularmente porque estos deben ser planeados, desarrollados e implementados de manera rápida, lo que resulta bastante complejo para empresas que no poseen capital para invertir, ni flujos de caja robustos con los que puedan respaldar los cambios necesarios.

No obstante, las pymes son representativas e importantes en el entramado económico de los países. De hecho, en Colombia las pymes conforman el 69,5 % del total de las empresas y, de todas las pymes en el país, el 77 % de ellas son empresas de familia (Aponte, 2019). Dentro de las ventajas particulares que les permite sostenerse en el mercado a las pequeñas empresas es que son flexibles para enfrentar los cambios en el entorno, particularmente porque su estructura es sencilla: no cuenta con muchos cargos o una jerarquía rígida. Esto les permite reaccionar ante los cambios de la demanda, tomar decisiones de manera rápida, tener un acercamiento personalizado con el cliente y los empleados, y crear nuevos productos o servicios (Goyzueta, 2013).

Así mismo, las pymes tienen la ventaja de contar con la motivación, el ímpetu, el entusiasmo y el espíritu emprendedor del fundador (Beltrán, López y Vélez, 2018), quien en sí mismo puede desarrollar muchas de las funciones que tenga su empresa, desde las operativas hasta las de dirección. Es decir, el fundador, al inicio de su emprendimiento, es el que produce, vende, factura, cobra, etc.; pero también quien centraliza en su persona la toma de decisiones. El fundador se caracteriza por ser emprendedor, asertivo y por tener la capacidad de enfrentar y superar la adversidad. También cuenta con un plan de negocio muy sencillo, que lo obliga a depender bastante de su propia intuición (Lagos, Betancourt y Gómez, 2018).

En la medida en que el negocio empieza a crecer por la buena gestión del fundador, las funciones que necesita la empresa aumentan, lo que le impide abarcar todas las tareas, o por lo menos hacerlas de la mejor manera. En esta instancia son comunes los problemas de producción, comercialización y recursos financieros, lo que lleva al fundador a contratar personal en quienes pueda delegar las funciones que él ya no puede realizar. Es común que dicha delegación se realice a miembros de su propia familia, porque el fundador encuentra en ellos personas de confianza, en quienes piensa que no debe preocuparse por dedicar tiempo para controlarlos. Particularmente se incorporan a la empresa los hijos del fundador o de otros familiares, sin tener en cuenta si tienen el conocimiento o la habilidad requerida, ni lo que realmente necesita la empresa (Coca, Ortiz, y Narváez,, 2018; Goyzueta, 2013).

Es posible que la expansión de la empresa sea tal que aun incorporando a los miembros de la familia no alcance a cubrir todos los puestos de trabajo. Esto se debe a que las tareas administrativas y organizativas son muy complejas, o que en la necesidad de implementar nuevas tecnologías se requiera contratar personas expertas en diferentes áreas. Es aquí cuando la empresa se ve en la obligación de contratar personal de fuera de la familia.

De cualquier manera, sea o no familiar quien ingrese a trabajar en la empresa, es necesario contar con capital humano que tenga la formación y experiencia que le permita cumplir con excelencia su trabajo. Este es el inicio de la profesionalización de la empresa, pues tanto los miembros de familia como empleados externos deben contar la debida preparación y formación correspondiente para cumplir a cabalidad con sus funciones. La profesionalización de la pyme es fundamental para su consolidación y crecimiento, pero es importante resaltar que esto no garantiza completamente su supervivencia (Laguna, 2018).

Sumado a esto, Ramon y Sanchez (2017) afirman que la profesionalización de la pyme se puede entender desde una visión multidimensional, que va más allá de la formación y experiencia de los directores y empleados. Esta engloba un proceso que lleva a la empresa a aplicar metodologías de trabajo, sistemática y ordenadamente, con el fin de plantear estrategias que cohesionen la organización. Ejemplo de esto es la continua formación de los empleados, el establecimiento de la meritocracia como valor, consolidar estructuras formales y contar con directores profesionales y expertos que guíen a la empresa a alcanzar los objetivos trazados. Para estos autores, aunque son varias las dimensiones que están relacionadas con la profesionalización de la empresa, ellos agrupan y explican las siguientes: control financiero, control de recursos humanos, órganos de gobierno y delegación de autoridad.

Aunado a lo anterior, es importante mencionar que la profesionalización empresarial busca asegurar la formación y experiencia necesaria de los directivos, y así puedan tener las habilidades y competencias requeridas para guiar a la empresa por el mejor rumbo posible y alcanzar los objetivos propuestos. En esos escenarios, según indican Hernández y Buitrago (2017), la comunicación asertiva es una variable que condiciona el éxito del proceso organizacional. De esta manera, a través del proceso de profesionalización se expresa la necesidad de que las empresas realicen una planeación estratégica y dediquen recursos presupuestales para invertir en procesos de profesionalización que redunden en alcanzar los resultados esperados y promueva su desarrollo y crecimiento.

En línea con lo expuesto anteriormente, en el presente manuscrito se pretende resaltar la importancia de la profesionalización de la pyme en todas las dimensiones necesarias de acuerdo a las características particulares de cada una. Pero en particular, se aboga por la consolidación de una

planeación estratégica como parte del proceso de profesionalización, que permita a la empresa conocer a cuál dirección debe dirigirse, y plantear los programas y acciones necesarios para conseguir los objetivos trazados. La planeación estratégica es un elemento clave para brindar herramientas para la toma de decisiones de la empresa.

## Metodología

Las investigaciones de tipo documental se configuran como una forma de analizar los fenómenos basados en la literatura, que, para este caso concreto, está relacionado con la planeación estratégica y su imperioso rol en la profesionalización de las pequeñas y mediadas organizaciones.

Consecuentemente con lo anterior, el presente escrito se elaboró a partir de la revisión exhaustiva a tesis, artículos, libros y documentos legales. Después, se crearon categorías de análisis según los hallazgos documentales, las cuales se agruparon en cuatro grandes acápites: la planeación estratégica en el proceso de profesionalización; la defi-

Es en este contexto que este artículo expone: 1. La planeación estratégica en el proceso de profesionalización de las pymes; 2. La definición; 3. La importancia; y 4. Esquema básico de la planeación estratégica, con el fin de contribuir a hacer un aporte para la profesionalización de las pymes.

nición, la importancia y, finalmente, un esquema básico de planeación estratégica.

Para el tratamiento de la información, fue utilizada una matriz plana de texto para procesar los hallazgos de la investigación, lo que permitió agrupar los resultados en las categorías anteriormente mencionadas. Después se procedió a establecer los acápites expuestos en el apartado de resultados. Cabe resaltar que estos avances hacen parte de un proyecto de investigación patrocinado por la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), sede Bogotá D. C.

## Resultados

### La planeación estratégica en el proceso de profesionalización

El proceso de profesionalización es clave para que la pyme pueda crecer y permanecer en el mercado. Este busca dejar atrás la dirección personalista, común en la primera etapa de la empresa, para establecer un modelo que permita gestionar la organización y tomar decisiones con base en criterios científicos, racionales y corporativos. No significa que se va a dejar atrás el instinto o la experiencia del fundador, sino que se espera brindarle herramientas para que este pueda liderar y controlar de una mejor manera la empresa. Como se mencionó en la introducción, profesionalizar la empresa no se trata solamente de formar al fundador o contratar profesionales externos altamente capacitados, sino que es una actitud mental que guía a

los fundadores y directivos para actuar y tomar decisiones de manera ordenada, dejando de lado intereses particulares para apostarle a la estrategia organizacional (González, Olivie, Maio, Quiñones, Jiménez, Ledesma, Méndez y Choy, 2018).

Lo anterior muestra claramente la necesidad de planear la estrategia como parte del proceso de profesionalización, si es que las pymes quieren superar la primera etapa de crecimiento. Sin embargo, este no es el común denominador para este tipo de empresa. De hecho, según un estudio realizado por el Raymond Institute (2003) en Estados Unidos, citado por Belausteguigoitia Rius (2004), el 63 % de las empresas de familia no contaban con una planeación estratégica y eran guiadas por la intuición de los directores y por acciones improvisadas. De

igual manera, este mismo instituto encontró que solamente el 42 % de los propietarios de empresas de familia, quienes en los próximos cinco años renunciarían a la empresa, habían elegido a su sucesor. Esto demuestra la falta de planificación y la improvisación en un asunto de tanta importancia como es la sucesión.

Uriarte y Obregón (2002) exponen una problemática que han planteado los autores de estrategia desde los primeros estudios sobre este tema hasta la actualidad, que puede ayudar a entender la ausencia de planificación estratégica en las empresas, a saber, que la gestión operativa consigue tomar la mayor cantidad de tiempo y dedicación de los directores en las empresas.

Existen dos razones para explicar este fenómeno, En primer lugar, los directores generalmente han pasado por la gestión operativa en su trayecto por la empresa, por lo que tienen un dominio y comodidad con ese tipo de tareas. Además, estas implican decisiones directas, mientras que la estrategia es una gestión que incluye múltiples variables p. ej., tiene una finalidad distinta, requiere aplicación de tecnología y reúne varias áreas de la organización). También, la gestión operativa puede exigir más de la dirección, principalmente porque esta es continua, frecuente e implica una gran cantidad de acciones.

En segundo lugar, los directores sienten la tensión de la gestión operativa sobre la empresa, lo que disminuye su atención sobre el nivel de dirección. Las decisiones operativas pueden exigir más de la dirección, cuando estas tienen una relevancia sobre toda la organización (p. ej., daños en una instalación importante o retraso de la entrega del producto). Esto lleva a los directores a dejar de lado las decisiones estratégicas. Para esto se recomienda establecer criterios selectivos sobre lo que deben atender los responsables de unidades inferiores y lo que deben escalar a sus superiores (Uriarte y Obregón, 2002).

### **Definición de la planeación estratégica**

La estrategia es definida como el conjunto de decisiones y acciones gerenciales que, basadas en un análisis ambiental (interno y externo) y la industria o sector, formulan, planifican e implementan la estrategia, así como su evaluación y control. Con ello se busca incrementar el rendimiento de la organización en el largo plazo. Por lo que la estrategia fundamenta su estudio en las fortalezas y debilidades de una empresa, con las que puede vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas que se puedan presentar externamente (Wheelen y Hunger, 2007 citado por Jiménez, Piedra y Zamora, 2017).

Uriarte y Obregón (2002) afirman que la estrategia definida de manera general es la ruta a seguir para conseguir el objetivo que se espera. Ya en el campo empresarial, la estrategia tiene que ver con la elección del negocio en el que la empresa quiere estar, por lo que está relacionado con la actividad a la que se dedicará, los mercados que atenderá, las necesidades que satisfará y los productos que ofrecerá. Mientras que Maldonado y Erazo (2016) afirman que: "La importancia de la planeación estratégica se entiende reside de la capacidad que puede generar para que la Empresa pueda realizar análisis de entorno y tomar decisiones acertadas en un mundo global" (p. 340). Así como también, González y González (2017) aseveran que: "La planificación estratégica es, sin lugar a dudas, una práctica de buena gerencia. Consiste en un esfuerzo constante y disciplinado por recolectar información para analizar con suficientes argumentos las implicaciones de las escisiones" (p. 466).

Con los argumentos expuestos, se puede afirmar que la planeación estratégica es un proceso que busca establecer estrategias, metas, presupuestos, programas, tareas específicas, misión, visión, entre otros. Además, dicho proceso permite evaluar la naturaleza y la mentalidad de la empresa, en todos los elementos necesarios para llevar a cabo la planeación y así alcanzar los objetivos estratégicos.

### **Importancia de la planeación estratégica**

La planeación estratégica es una herramienta importante para la empresa, pues busca beneficiar cada una de sus áreas, solucionar problemas y promover la eficiencia y la eficacia de los procesos organizacionales. Su implementación reviste gran importancia porque provee una estructura organizacional apropiada de acuerdo a su tamaño. Jiménez-Sánchez, Piedra-Abarca y Zamora-Salazar (2017) plantean los siguientes beneficios:

En primer lugar, ofrece la oportunidad de formular y tratar de responder preguntas importantes para el futuro de la empresa u organización y fomenta el pensamiento de largo plazo. Permite simular el futuro, sobre el papel, y hacer ejercicios de “¿qué pasa si?”. Con ello revela y aclara las oportunidades y los peligros, y ayuda a establecer prioridades. En segundo lugar, permite mejorar el desempeño de la gerencia. El ejercicio de planificación constituye un medio para la capacitación de los gerentes. En tercer lugar, ofrece un canal para la participación, alinea a los empleados con los objetivos de la empresa y los compromete con ellos, promoviendo una actitud proactiva. Ofrece un canal de comunicación para las decisiones de la gerencia y establece medios para medir el desempeño. Por último, ayuda a enfocar las actividades de la empresa en el logro de sus principales objetivos. (Abarca y Zamora-Salazar, 2017, p. 35)

No planificar implica no tener claro el destino al que se quiere llegar, ni el camino adecuado, lo que deja a la empresa a la deriva. Es necesario planear a futuro con el fin de analizar lo que se desea alcanzar, de qué manera se puede conseguir y cuál es el trayecto correcto. Plantearse objetivos en el corto, mediano y largo plazo permitirá revisar y evaluar su obtención con respecto al plan trazado, lo que favorece el seguimiento de metas y logros esperados. Para el caso de las empresas que son dirigidas por familias, se debe realizar una planeación estratégica familia-empresa que tenga como horizonte

de tiempo 20 años. Es importante que este tipo de empresa plantee estratégicamente los objetivos e intereses que se quieren alcanzar para la empresa y para la familia, teniendo en cuenta que estos se pueden modificar con el paso del tiempo, mientras avanza la sucesión intergeneracional y el crecimiento de la empresa (Trevinyo-Rodriguez, 2010).

### **Esquema básico de la planeación estratégica**

Antes de plantear un esquema de planeación estratégica, se debe tener en cuenta que la estrategia puede ser aplicada sobre varios niveles de la empresa. Según Uriarte y Obregón (2002), existen tres niveles: el primero, la estrategia corporativa, busca determinar los negocios a los que la empresa se va a dedicar, como aquellos de los que se debe retirar; el segundo, la estrategia de unidad de negocios, se encarga de buscar y utilizar ventajas competitivas para cada área de actividad en cada uno de los negocios; el último, la estrategia operacional promueve que cada área funcional de la empresa, como son producción, comercialización, finanzas, marketing, etc. operen con la mayor eficacia y contribuyan al beneficio de la unidad de negocios. Así mismo, estos autores afirman que toda estrategia debe ser desarrollada de forma sistemática teniendo en cuenta cuatro elementos para que sea eficaz: objetivos a conseguir, capacidad de la empresa para tomar decisiones con riesgo, búsqueda de oportunidades de negocio y comportamiento deseado para con los mercados.

Con respecto a los pasos que se deben seguir para formar el proceso de planeación estratégica a nivel corporativo, Jiménez, Piedra y Zamora, (2017) y Sukier, Molina, Medina, Hernández y Fábregas (2017) aseguran que se requieren cuatro componentes que, desarrollados de manera secuencial y lógica, llevan a la consecución de la estrategia. Solo de esta manera es posible garantizar que los recursos de la empresa tengan un efecto positivo sobre los resultados que esta obtenga, esto es, que el desarrollo y aplicación de la planeación estratégica debe influir en mejorar la posición estratégica de la empresa, mediante procesos de toma de decisiones y sistemas administrativos formalizados.

Los cuatro componentes son:

- Análisis estratégico
- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación y control

Estos constituyen las etapas del sistema integral de la planeación estratégica, regido por la gestión de la dirección estratégica de la empresa. Desde el punto de vista de la gestión organizacional que ampara la dirección estratégica, estos componentes fundamentan y aseguran la efectividad del proceso de planeación estratégica. A continuación, se presenta una explicación de los componentes.

El análisis estratégico es el proceso encargado de realizar el diagnóstico adecuado acerca del ambiente o situación externa e interna de la empresa. El diagnóstico es la primera fase del proceso de planeación estratégica y se basa en un análisis FODA, que permite determinar las oportunidades y amenazas que pueden influenciar en el plano externo, como también las fortalezas y debilidades en el plano interno de la empresa. Este debe realizarse con pertinencia, rigurosidad y capacidad analítica, con el fin de realizar un apropiado proceso de toma de decisiones, que garantice aplicar los correctivos necesarios. Los resultados de este análisis son el punto de partida para formular y organizar la estrategia, gracias a la identificación de aquellos factores externos e internos, que pueden beneficiar o limitar la empresa (Sukier et al., 2017).

La formulación de la estrategia consiste en el diseño de un plan o procedimiento que va permitir la consecución tanto de los objetivos, como de la misión de la empresa. Su efectividad radica en integrar, ordenar y organizar los recursos y capaci-

dades internas de la empresa, así como en usar la información del entorno de manera óptima, con miras a alcanzar los objetivos planteados. Esto permitirá que la empresa se ajuste de forma apropiada con su entorno, debido a la correcta elección de una estrategia que lleve a la empresa a sostenerse en el medio, aumentar su competitividad y ampliar su participación en el mercado. En la formulación de la estrategia es importante tener en cuenta factores como el ingreso a nuevos mercados, la planificación de nuevos compromisos en el mediano y largo plazo y disponibilidad y maneras de financiación (Alvarado y Rangel, 2012; Serna, 2015, citados por Sukier et al., 2017).

En la implementación de la estrategia, se incluyen proyectos estratégicos y planes de acción, que se deben ver reflejados en el presupuesto estratégico. Dicho presupuesto estratégico se considera el verdadero plan estratégico y debe ajustarse a las normas de la empresa. Para garantizar la efectividad de la implementación de la estrategia, se debe promover el uso de componentes conceptuales que guíen a decisiones consensuadas. Asimismo, es importante contar con la disponibilidad de componentes operativos que promuevan el buen funcionamiento de recursos materiales, humanos y presupuestarios. De esta manera, se espera que la estrategia produzca los resultados esperados y oportunos (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2013 citados por Sukier et al., 2017).

Por último, la evaluación y control es un proceso continuo que se encarga de monitorear y auditar la implementación del plan estratégico, como parte importante para garantizar que el plan se está desarrollando conforme lo esperado. Esto ayudara a tomar decisiones a tiempo en caso de ser necesario (Sukier et al., 2017).

## Conclusiones

Frente a los actuales retos que tienen que enfrentar las pymes, desde los cambios vertiginosos que existen en el entorno, hasta su propio crecimiento interno cuando el fundador ya no da abasto con las tareas pendientes, se debe iniciar un proceso de profesionalización empresarial para que la pyme pueda superar la crisis. Dicho proceso incluye contar con directores profesionales y expertos, establecer estructuras formales de gobierno, instaurar una política de capacitación del talento humano e impulsar el valor del mérito, entre otras. Todo esto se debe organizar y plantear como una estrategia que guíe desde la dirección a toda la organización, para conseguir los resultados trazados y lograr sostenerse en el mercado.

Infelizmente, lo común es que en las pymes no realicen la planeación estratégica, sino que prefieran basarse en la intuición de sus directores, en planes básicos del modelo de negocio o en lo que las empresas líderes del sector hagan. Esto podría explicarse porque los directores o fundadores no tienen la

preparación suficiente para desarrollar dicho plan, o como se vio, que la gestión operativa exija demasiado tiempo de la dirección ocupándolos en lo urgente, pero impidiéndoles hacer lo importante.

Conforme lo anterior, es necesario que en las pymes exista un verdadero interés de los fundadores y directores sobre la planeación estratégica. Es importante analizar el ambiente, tanto interno como externo, así como la industria. Luego, formular la estrategia logrando integrar cada uno de los recursos y capacidades internas, así como la información relevante del entorno, para plantear una estrategia que le permita a la empresa ajustarse a su entorno. Después, realizar la implementación del plan que incluya el presupuesto estratégico, para finalizar con una evaluación y control de todo el proceso de planeación estratégica para verificar su cumplimiento. Este proceso puede ser una herramienta útil para la gerencia en la toma de decisiones y que le permita a la empresa aprovechar las oportunidades y superar las dificultades en el futuro.

## Referencias

- Agredo, F. (2019). Impacto de las TIC en la competitividad empresarial soportada por un modelo de educación digital. *Enfoque Disciplinario*, 4(1), 37-50. Recuperado de <http://enfoquedisciplinario.org/revista/index.php/enfoque/article/view/20> Agredo
- Aponte, A. (2019). La importancia de las empresas familiares y su legado intergeneracional. *Negonotas Docentes*, (13), 67-74. Recuperado de <https://cun.metarevistas.org/index.php/negonotas/article/view/576>
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw-Hill.
- Beltrán, R., López, G. y Vélez B. (2018). Relación entre liderazgo e innovación en las pymes de la comuna once de Medellín, *Clío América*, 12(23), 52-61. DOI: 10.21676/23897848.2616
- Coca, J., Ortiz, D. y Narváez, G. (2018). El Trabajo Directivo y el ciclo de vida de las empresas familiares Pymes de la ciudad de Machala - Ecuador, *Espíritu Emprendedor TES*, 2(4), 62-83. DOI: 10.33970/eetes.v2.n4.2018.122

- Durán, L. (2018). Estrategia de gestión basada en el cuadro de mando integral para la empresa Herramental C.A. ubicada en municipio Iribarren, Estado Lara, *Enfoque Disciplinario*, 3(1), 49-71.
- Gámez, A., Morales, M. y Ramírez, C. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras de las pymes en Bogotá, Colombia y América Latina. *Económicas CUC*, 39(2), 77-94. DOI: 10.17981/econcuc.39.2.2018.05
- González, L. y González, M. (2017). Gestión estratégica de la Comunidad Colombiana de Cómputo Avanzado 3CoA® mediante análisis DOFA y cocreación. *Ingeniare*, 25(3), 464-476. DOI: 10.4067/S0718-33052017000300464
- González, E., Olivie, C., Maio, A., Quiñones, F., Jimenez, M., Ledesma, A., Méndez, J. y Choy, J. (2018). Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento. *EAE Business School*, 10, 81. <https://bit.ly/3gJKbe2>
- Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad, *Perspectivas*, 16(31), 87-132.
- Guerrero, W., Rojas, W., Sánchez, M. y Villamizar, A. (2016). Arquitectura empresarial-dominios y beneficiarios, *Revista FACE*, 16(1), 87-92. DOI: 10.24054/01204211.v1.n1.2016.2082
- Hernández, M. y Buitrago, R. (2017). Rol del sinésteta organizacional en el manejo de la comunicación asertiva. *Económicas CUC*, 38(2), 61-76. DOI: 10.17981/econcuc.38.2.2017.05
- Jaramillo, V. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión, *Fórum Empresarial*, 7(2 Invierno), 56-81. doi: 10.33801/fe.v7i2.3429
- Jiménez-Sánchez, J., Piedra-Abarca, H. J. y Zamora-Salazar, D. (2017). *Gobierno corporativo, profesionalización y plan de sucesión para la Empresa ATAI de Tibás Ltda* (proyecto de grado) Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica.
- Lagos, D., Betancourt, J. y Gómez, G. (2018). Relación entre gobierno corporativo, control familiar y desempeño en empresas colombianas. *Innovar*, 28(69), 85-98.
- Laguna, J. (2018). *La profesionalización de las empresas familiares* (tesis de grado) Universidad Nacional de Tucumán, San Miguel de Tucumán, Argentina.
- Maldonado, G. y Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3(8), 335-344.
- Ramon, K. y Sanchez, D. (2017). *La profesionalización y su relación con el desempeño en las empresas familiares: caso de estudio de un grupo de empresas del sector textil* (tesis de grado) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Regino, J. y Barbosa, S. (2016). Factores que influyen en la competitividad: un análisis empírico para las micro y pequeñas empresas del municipio de guaduas, *Revista FACE*,



16(2), 18-27. DOI: 10.24054/01204211.v2.n2.2016.2287

Silva-Guerra, H. (2017). La innovación y educación: variables claves para la competitividad de las empresas, *Clío América*, 11(21). DOI: 10.21676/23897848.2079

Sukier, H., Molina, H., Medina, R., Hernández, L. y Fábregas, C. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares Strategic Direction in Family Businesses. *Espacios*, 38(24), 1-23.

Treviño-Rodríguez, R. (2010). *Empresas familiares; Visión latinoamericana: Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación.

Uriarte, A. y Obregon, I. (2002). *La estrategia empresarial con método*. España: Biblioteca de gestión Desclée de Brouwer.



---

# Pautas para publicar en *Negonotas Docente*

*Revista de la Escuela de Ciencias Administrativas  
y del Área Transversal Sociohumanística*

*Negonotas Docentes* es una revista científica que divulga la producción local e internacional, en español y en inglés, en los campos de las Ciencias Sociales y las Ciencias Administrativas, desde una mirada interdisciplinar y a partir de propuestas metodológicas rigurosas e innovadoras. Su periodicidad es semestral, se publica en línea al final de cada periodo, y presenta artículos de investigación, revisión o reflexión.

De acuerdo con la clasificación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), su área científica es Ciencias Sociales e Interdisciplinariedad (identificada con el código 5.I).

## **Tipología de artículos (según Colciencias):**

- Artículo de investigación científica y tecnológica: documento que presenta de manera detallada los resultados originales de un proyecto de investigación. La estructura por lo general utilizada contiene cuatro apartes importantes: introducción, metodología, resultados y discusión.
- Artículo de reflexión: documento que presenta resultados de investigación, desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.
- Artículo de revisión: documento que surge de una investigación en la que se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones, publicadas o no, sobre un campo en ciencia o tecnología con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar un cuidadosa revisión bibliográfica.

## **Revisión y ajustes**

Los artículos que cumplan con las especificaciones y satisfagan los criterios establecidos por el Comité editorial serán preseleccionados. Para lograr que el documento sea finalmente seleccionado y publicado, el autor tendrá que ajustarse al tiempo que los editores de *Negonotas Docentes* consideren prudente para que haga cambios pertinentes al escrito y luego lo retorne con sus respectivas modificaciones, si así se llegare a necesitar. El envío del texto y de la cesión de derechos implican la aceptación del Reglamento de Publicaciones de la Dirección Nacional de Investigaciones.

---

## Pautas de presentación

Los artículos deben cumplir con los siguientes parámetros:

- Extensión entre doce (12) y quince (15) páginas (6000 palabras aproximadamente, esto incluye los pies de página y referencias).
- Ser entregado en formato Word, tamaño carta, márgenes de 2,54 cm, espacio y medio de interlineado, letra Times New Román 12 puntos.
- Tener el título y un resumen en español o en el idioma escrito y en inglés.
- El resumen o abstract, sin superar las 150 palabras, debe describir la esencia del artículo.
- Tener entre tres y seis palabras clave en el idioma en que esté escrito y en inglés. Se sugiere que estas coincidan con el Tesauro Unesco.
- Los datos académicos del autor y su filiación institucional deben ser anexados en otro archivo Word.
- Todos los cuadros, gráficas, diagramas y fotografías serán denominados “figuras”, las cuales deben ser insertadas en marcos o cajas de línea delgada, numeradas en orden ascendente, e identificadas y referenciadas en el texto mediante un pie de foto. Estas deben ser enviadas en formato .jpg o .tiff de alta resolución, es decir, de 300 pixeles por pulgada (ppp).
- Todos las figuras representadas por mapas deben estar: (1) enmarcadas en una caja de línea delgada, (2) estar geográficamente referenciadas con flechas que indiquen latitud y longitud o con pequeños insertos de mapas que indiquen la localización de la figura principal, y (3) tener una escala en km.
- El autor debe emplear los pies de página estrictamente en los casos en los que desea complementar información del texto principal. Los pies de página no se deben emplear para referenciar bibliografía o para referenciar información breve que puede ser incluida en el texto principal. Se exceptúan aquellos casos en los que el autor desea hacer comentarios adicionales sobre un determinado texto o un conjunto de textos alusivo al tema tratado en el artículo.
- Cumplimiento de las normas APA sexta edición.

## Parámetros para la presentación de reseñas

Las reseñas deben cumplir con los siguientes parámetros:

- Extensión entre tres (3) y cinco (5) páginas.
- Ser entregada en formato Word, tamaño carta, márgenes de 2,54 cm, espacio y medio de interlineado, letra Times New Román 12 puntos.
- Los datos académicos del autor y su filiación institucional deben ser anexados en otro archivo Word.

**NEGO**  
←————→  
**NOTAS** Docentes



# NEGO NOTAS

Docentes

*cim*

Corporación Unificada Nacional  
de Educación Superior

VIGILADA MINEDUCACIÓN