

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Bogotá, D.C.,

Marque con una X

Tesis ____ Trabajo de Grado X


Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Cuidad


Estimados Señores:

Nosotras, Paula Andrea Quiroga Quevedo y Nancy Viviana Acosta Garzón identificadas con C.C. No. 52.727.631 y 52.727.563, autoras del trabajo de grado titulado “el liderazgo estratégico, factor de éxito de sistemas productivos SIPRO, estrategia basada en recurso humano”, presentado y aprobado en el año 2011 como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia en Recursos Humanos, autorizamos a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.


Paula Andrea Quiroga Quevedo
C.C. 52.727.631 de Bogotá.


Nancy Viviana Acosta Garzón
C.C. 52.725.563 de Bogotá



**EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO, FACTOR DE ÉXITO EN SISTEMAS
PRODUCTIVOS SIPRO, ESTRATEGIA BASADA EN EL RECURSO HUMANO**

Acosta Garzón Nancy Viviana

Quiroga Quevedo Paula Andrea

Director

Dr. Uriel Eduardo Torres Castro

**UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Bogotá, D.C., Enero de 2011

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser nuestro constante amigo, fortalecer nuestro corazón, brindarnos sabiduría y perseverancia e iluminar nuestro camino con aquellas personas que nos apoyaron durante todo este periodo.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional, confianza, comprensión y constante estímulo, en especial al señor al señor Javier de la Cuadra por su constante y desinteresada ayuda y permanente motivación.

A nuestro director de trabajo de grado Dr. Uriel Eduardo Torres Castro, por su guía y constante disposición, su paciencia y la seguridad que nos brindo en el desarrollo del proyecto.

Al Gerente de Sistema Productivos SIPRO Dr. Francisco Rodrguez por su permanente disposición, su tiempo y por permitirnos entrar a su organización para acceder a la información requerida en el desarrollo del proyecto.

De igual forma a las personas que nos brindaron su colaboración y disposición en la aplicación de los instrumentos metodológicos.

RESUMEN

En la actualidad la innovación en las empresas ha adquirido un papel muy importante, en especial cuando la estrategia es basada en la gestión del recurso humano para lograr la consecución de los objetivos organizacionales. Tanto las estrategias gerenciales como las del capital humano revitalizan el papel protagónico que tiene la gestión humana en la competitividad empresarial. Partiendo de la visión relacionada con el liderazgo estratégico como un proceso que define el curso de la organización, este trabajo pretende puntualizar en el análisis de las estrategias de crecimiento y posicionamiento basadas en recurso humano como una actividad innovadora destacándolas como una nueva visión estratégica y competitiva en el ámbito laboral

ABSTRACT

Today innovation in companies has become a very important role, especially when the strategy is based on the management of human resources for the attainment of organizational goals. Both management strategies such as human capital revitalize the leading role of human resource management in business competitiveness. Based on the vision related to the strategic leadership as a process that determines the course of the organization, this work aims to specify in the analysis of growth and positioning strategies based on human resource as an innovative activity highlighting a new strategic vision and competitive in the workplace.

Contenido

I. Anteproyecto de investigación	6
1. Problemática o interrogante de investigación	6
1.1. Interrogante del caso	7
2. Objetivos	8
2.1. Objetivo general.....	8
2.2. Objetivos específicos	8
3. Justificación	9
4. Marco Teórico.....	11
4.1. Definición de innovación.....	11
4.1.1 Relación entre recursos humanos, innovación y resultados.....	14
4.1.2 Prácticas exitosas e innovadoras en recursos humanos	16
4.2. Liderazgo (definición y estilos de liderazgo).....	22
4.2.1. Liderazgo	22
4.2.2. Estilos de liderazgo	22
4.2.3. Liderazgo gerencial.....	25
5. Metodología	29
5.1. Método y técnica de investigación.....	29

5.2. Encuesta	29
5.2.1. Tamaño de la Muestra.....	30
5.3. Entrevista	30
II. Análisis de caso	32
1. Contextualización de sistemas productivos SIPRO.....	32
1.1. Breve historia de la organización.....	32
1.2. Misión	33
1.3. Visión.....	33
1.4. Servicios.....	34
1.5. Perfil de Clientes.....	34
1.6. Organigrama de la Organización	35
1.7. Indicadores de la compañía.....	36
2. Contextualización del sector cooperativo	41
2.1. ¿Qué es una cooperativa?.....	42
2.2. Características del cooperativismo	42
2.3. Principales competidores de SIPRO	43
III. Resultados	46
1. Prácticas exitosas e innovadoras de recursos humanos implementadas por SIPRO. .	46
1.1. Seguridad en el Empleo.	46
1.2. Contratación Selectiva.	49

1.3. Equipos Autodirigidos y descentralización.	51
1.4. Transferencia de Información.	53
1.5. Compensación Contingente.	54
1.6. El estilo de liderazgo gerencial de SIPRO y su influencia en cada uno de los entornos de la empresa.....	57
2. Estrategias para el mejoramiento de los procesos organizacionales.....	64
2.1. Diseño de instrumento de medición de desempeño.....	64
2.2. Implementar una nueva política de remuneración.	65
2.3. Generar espacios de información para retroalimentar a los asociados sobre los beneficios ofrecidos por SIPRO.	67
2.4. Capacitaciones y re inducciones en puestos de trabajo.	68
IV. Conclusiones	70
V. Referencias	72
VI. Anexos	75
Anexo 1.....	75
Anexo 2.....	76
Anexo 3.....	78
Anexo 4.....	98
Anexo 5.....	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Excedentes SIPRO. Fuente: elaboración propia.....	P. 42
Gráfico 2. Nivel de satisfacción por área. Fuente: elaboración propia.....	P. 81
Gráfico 3. Satisfacción por tiempo de permanencia. Fuente: elaboración propia.....	P. 89
Gráfico 4. Beneficios. Fuente: elaboración propia.....	P. 98
Gráfica 5. Satisfacción frente a los beneficios sociales. Fuente: elaboración propia.....	P. 99
Gráfico 6 Influencia de los beneficios en la permanencia y continuidad dentro de SIPRO. Fuente: elaboración propia.....	P. 102
Gráfico 7 Satisfacción con la formación recibida para desarrollar actividades. Fuente: elaboración propia.....	P. 103
Imagen 1. Descripción metodología.....	P. 38
Imagen 2. Organigrama SIPRO. Fuente: elaboración propia.....	P. 43

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Percepción frente al estilo de liderazgo del jefe. Fuente: elaboración propia.....	P. 82
Tabla 2. Satisfacción del colaborador dentro de su expectativa como trabajador vs área. Fuente: elaboración propia.....	P. 84
Tabla 3. Nivel de satisfacción con el jefe superior. Fuente: elaboración propia.....	P. 86
Tabla 4. Percepción frente al estilo de liderazgo del jefe inmediato. Fuente: elaboración propia.....	P. 91
Tabla 5. Satisfacción vs años de permanencia. Fuente: elaboración propia.....	P. 92
Tabla 6. Beneficios y grado de satisfacción. Fuente: elaboración propia.....	P. 94

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar las prácticas exitosas e innovadoras de recursos humanos y las características del estilo de liderazgo gerencial, aplicadas por una cooperativa de Trabajo Asociado, en la cual, estas prácticas han encaminado su crecimiento y posicionamiento definiéndola como un caso de gerencia exitosa.

La importancia de la aplicación de buenas prácticas en recurso humano en el éxito de una empresa, radica en que la incorporación de elementos tales como prácticas propias, rasgos de cultura, directrices y componentes motivacionales del talento humano en la dinámica de la organización, al integrarse en el ejercicio propio del negocio a actividades financieras, operativas, de recursos y estratégicas, encaminan a la organización hacia su desarrollo y proyección.

Así mismo, no se puede desconocer que el estilo de liderazgo cobra trascendencia en la identidad de cada organización, reflejando en ella cualidades propias, entendiendo que las empresas requieren líderes proactivos, capaces de mover a otras personas hacia el desarrollo de objetivos, líderes con visión de negocio, con capacidad de escucha, análisis e influencia en su entorno.

De otra parte, en el marco del modelo cooperativo, en especial lo concerniente a las cooperativas de trabajo asociado, de las cuales, en los últimos años se han creado muchos puntos de vista y controversia frente a la pertinencia o no de las prácticas que este tipo de organizaciones aplica, surge nuestro interés particular teniendo en cuenta percepciones tan contrariadas como la del Sociólogo Eduardo Benavides (2008):

Las Cooperativas de Trabajo Asociado se han convertido en una de las principales modalidades por medio de las cuales el gobierno y muchas empresas privadas escatiman los derechos laborales de los trabajadores colombianos y se esfuerzan por debilitar a las organizaciones.

Bajo este concepto generalmente se encuentra que este tipo de empresas son percibidas como organizaciones de bajo rango y sin proyección.

En este orden de ideas, en el marco de la gerencia de recursos humanos, el presente trabajo cobra importancia, por cuanto se requiere un conocimiento sólido de los procesos, sistemas, técnicas, recursos y criterios gerenciales estratégicos propios de la función del talento humano en los diferentes tipos de organizaciones; de allí surge el interés académico por la investigación de estas prácticas dentro de una cooperativa de trabajo asociado, la cual, dentro de los últimos diez años, ha logrado posicionarse en el mercado como una de las entidades del sector solidario más reconocidas, estables, sólidas y de mayor crecimiento a nivel nacional, basando su estrategia en una serie de prácticas en recursos humanos que a la luz del presente análisis cobran toda su pertinencia. Por lo cual surge el interrogante de investigación: ¿Cómo SIPRO ha logrado posicionarse como una empresa exitosa basando su estrategia en el factor humano?

Para la realización del análisis, aspectos como innovación, prácticas en recursos humanos, liderazgo y sus estilos fueron contemplados en el marco teórico como soporte de la investigación, esto llevó a tener en cuenta aportes de autores como: Peter Senge y Jeffrey Pfeffer

En cuanto a los beneficios que el presente trabajo aporta a sus lectores, encontraremos un análisis de prácticas pensadas y basadas en recurso humano como eje central de una organización del sector cooperativo, evidenciando un caso de gerencia exitosa que ha basado su estrategia en adecuadas prácticas dentro del modelo cooperativo, el cual, ha sido cuestionado en los últimos años precisamente por prestarse para cometer atropellos hacia las personas y desmejorar en muchos casos sus condiciones laborales.

Para el logro de los objetivos de la investigación se aplicaron dos encuestas a una muestra de trabajadores del área administrativa y operativa, así mismo se realizó una entrevista al gerente general, quien aportó información importante en la aplicación de los instrumentos diseñados para cada caso.

Durante la investigación de campo, uno de los obstáculos fue la aplicación de encuestas en el área operativa ya que implicó el desplazamiento a diferentes zonas de la ciudad para ubicar a los trabajadores en sus respectivas operaciones, así como, lograr aplicar las encuestas en grupos con diferente antigüedad en la organización.

De esta forma, el documento consta de tres secciones de la siguiente manera: en la primer parte se presenta el interrogante de investigación, los objetivos y el marco teórico utilizado, en el cual se abordan las temáticas referentes a innovación, relación entre recursos humanos, innovación y resultados, prácticas exitosas e innovadoras en recursos humanos y liderazgo. En la segunda parte se aborda la contextualización de la organización objeto del análisis, la

contextualización del sector cooperativo y el análisis de los objetivos específicos de la investigación. En la tercer parte se presentan las conclusiones del análisis realizado.

El presente análisis evidencia que en el modelo cooperativo se pueden aplicar prácticas que benefician tanto a la empresa como al trabajador y que crean lazos recíprocos cubriendo necesidades personales que no necesariamente se representan en elevados salarios, así mismo, se identifican los rasgos de un estilo gerencial que logra integrar y fidelizar a los diferentes coactores de la organización empoderándolos en sus responsabilidades, reconociéndoles como seres humanos que tienen necesidades y aspiraciones, sin perder en ningún momento la visión del negocio.

Se hace una invitación a todos los lectores del presente trabajo para que continúen investigando en empresas de los diferentes sectores de la economía, acerca de los procesos basados en recurso humano que han aportado al crecimiento de empresas de las diferentes ramas, con el ánimo de explorar las bondades y beneficios que desde cada modelo económico y sector industrial se pueden aprovechar e integrar a la plataforma estratégica de las organizaciones creando beneficios tanto a la empresa como a los colaboradores y sus familias.

Anteproyecto de investigación

Problemática o interrogante de investigación

En el marco de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos surge nuestro interés en buscar una empresa que conciba los procesos del talento humano como eje fundamental para alcanzar el éxito empresarial, fundamentado en un liderazgo estratégico, por ello decidimos trabajar con SIPRO, una empresa Cooperativa del sector solidario que bajo la dirección del señor Francisco Rodríguez desde el año 2000 ha generado cambios significativos, a nivel económico y en la cultura organizacional.

Al analizar el tema de innovación, se debe tener en cuenta que las organizaciones suelen adoptar diversas estrategias en la búsqueda del éxito, fortaleciendo sus servicios en áreas como la tecnología, infraestructura y publicidad, usualmente dejan a un lado la necesidad de crear y diseñar prácticas en torno al área de los recursos humanos, que son trascendentales para manifestar a los empleados lo importantes que son y para encaminarlos hacia la búsqueda de objetivos comunes y el continuo aprendizaje entendiendo que las personas son las que posibilitan el direccionamiento hacia el éxito de una organización y que además generan bases sólidas y una visión compartida del negocio, volviendo las organizaciones más compactas y menos vulnerables al cambio de su entorno.

El presente análisis busca validar qué tan influyentes son las prácticas del recurso humano y liderazgo gerencial desarrolladas en SIPRO, indagando si son la base de la estrategia de su éxito e innovación. Para ello, decidimos analizar el período en el cual el señor Francisco

Rodríguez se ha desempeñado como gerente general (periodo 2000-2010), tiempo en el cual se han evidenciado cambios trascendentales en las estrategias desarrolladas para el progreso de la organización.

Interrogante del caso

¿Cómo SIPRO ha logrado posicionarse como una empresa exitosa basando su estrategia en el factor humano?

Objetivos

Objetivo general

Analizar las características que hacen de SIPRO una organización innovadora y exitosa.

Objetivos específicos

1. Describir las prácticas exitosas e innovadoras de recursos humanos que implementa SIPRO.
2. Analizar las características del estilo de liderazgo gerencial de SIPRO y su influencia en cada uno de los entornos de la empresa.
3. Plantear estrategias para el mejoramiento de las prácticas organizacionales que aún no se encuentran alineados con las políticas de recursos humanos de la empresa.

Justificación

Son innumerables los artículos que hablan sobre la trascendencia del liderazgo gerencial en las organizaciones y el impacto positivo que este proporciona a todas las áreas de las mismas. John Kotter, de Harvard Business School, considera que hoy en día no basta tener la estructura teórica que fundamente el ser gerente de una organización, sino que éste debe ser además un líder potencial. Así pues, un directivo debe conocer tanto su actividad empresarial como las personas que lo rodean. (Kotter, 2004: 8).

En este sentido, una gerencia participativa debe contar con una plataforma estratégica encaminada hacia el desarrollo y mejoramiento continuo de las prácticas del recurso humano, ya que de ellas depende la eficiencia del trabajo de los colaboradores, por ello retomamos la afirmación de la señora María Escat Cortes, experta en consultoría de recursos humanos quien claramente identifica la necesidad de un trabajo mancomunado entre los directivos de la organización y los equipos de trabajo, desarrollado dentro un contexto de procesos claros y coherentes cuando afirma: “Las prácticas de RRHH es involucrar a la dirección general y contar con la opinión de los empleados porque, de lo contrario las prácticas estarán abocadas al fracaso. (“prácticas de RRHH”, 2010).

De otra parte, al revisar la historia de SIPRO, evidenciamos una marcada influencia de liderazgo gerencial, durante los últimos diez años. El punto de giro clave en el proceso de la organización fue el año 2000 con el ingreso de un gerente con enfoque en recursos humanos; antes de su llegada SIPRO atravesaba una marcada crisis económica, la nueva gerencia implementó rápidamente cambios dentro de la organización que permitieron durante los últimos años

encaminar a la cooperativa en dirección al éxito. Consideramos fundamental indagar y resaltar cada una de esas prácticas tomadas en acción que permitieron a esta cooperativa generar rendimiento económico, productividad y colaboradores alineados con los objetivos de la empresa, siendo éste el aspecto esencial a estudiar, debido a la complejidad que involucra el arte de liderar, no procesos sino personas.

La investigación en temas como las prácticas de recursos humanos y el impacto que genera el buen liderazgo en una organización, otorga herramientas teóricas y experimentales que permiten demostrar a las empresas en las que hoy en día no se llevan a cabo tales prácticas, la verdadera importancia que conlleva el aliarse y el incluir a los colaboradores en los objetivos de la organización; es clave entender, que en las personas está la riqueza del conocimiento y por ende del mejoramiento continuo. Pese a las frecuentes críticas que recibe el sector Cooperativo, empresas como SIPRO desarrollan y cumplen los principios que fundamentan el Cooperativismo como son el actuar por un bien común, equidad, respeto, etc., principios que por mala gestión de algunas cooperativas han quedado olvidados y en los peores casos transfigurados. Así pues, perseguimos confrontar la teoría vs la realidad en lo que concierne a lo enseñado por la academia sobre temas como liderazgo y prácticas de recursos humanos y validar el alcance que manifiesta una organización innovadora en la asociación entre productividad y buenas prácticas de recursos humanos y la innovación como estrategia competitiva desarrollada a partir del talento humano.

Por último, se plantean estrategias que permitan fortalecer o encaminar los procesos que a la fecha no se encuentran alineados con las políticas del recurso humano de la empresa, con el fin de incrementar la eficiencia y fortalecer los procesos.

Marco Teórico

Para realizar el análisis, se retomaron herramientas teóricas que definen los conceptos abordados y que guiaron esta investigación, tales como, la definición de innovación como posibilidad de convertir ideas y conocimientos en productos o servicios, bien sean nuevos o mejorando los anteriormente creados, también se consideraron elementos de la propuesta de pensamiento sistémico de Peter Senge para entender las relaciones entre recursos humanos, innovación y resultados organizacionales, continuando con los aportes de Jeffrey Pfeffer en prácticas exitosas en recursos humanos, finalizando con la definición de liderazgo en la que retomamos de nuevo el planteamiento que Peter Senge desde su propuesta de las cinco disciplinas.

Definición de innovación

La innovación es una explotación exitosa, viable y real de nuevas ideas con una clara orientación al cliente, que posibilita la mejora de la organización ya sea en la eficacia (en lo que se hace), en la eficiencia (cómo se hace) o en ambos aspectos a la vez.

(Revista *Buen Gobierno*, 2010, octubre-noviembre: 30).

La innovación se presenta como un factor determinante para la supervivencia de todo tipo de empresas, fue percibida hasta hace muy pocos años como obtención de lujo para aquellas compañías que por sus ingresos podían permitírselo, se veía como un incremento sustancial en gastos para las organizaciones que la adoptaran, sin embargo, esta hipótesis se encuentra hoy en

discusión, ya que se ha determinado que acciones muy sencillas y de bajo costo, se trasladan rápidamente en valiosos resultados:

“...al menos dos fuerzas van derrumbando las fronteras de la posibilidad de innovar: la progresiva liberalización de los mercados y la dinámica que implica el uso de nuevas tecnologías con el aumento de la capacidad empresarial a bajo coste”. (Revista *Buen Gobierno*, 2010, octubre-noviembre: 30)

Es claro que no puede obviarse que la innovación es un factor determinante al establecer la posición competitiva de las empresas; la inversión en tecnología proporciona mayor probabilidad de éxito, manteniendo a la empresa en paralelo con el crecimiento del mercado y dándole un valor agregado a sus productos o servicios.

La innovación nace con un cambio en la cultura, vinculando los procesos con las personas que los realizan, no debe ser solo un objetivo de la gerencia y los altos cargos, también es fundamental motivar a los empleados que día a día están en contacto directo con los clientes y que por tal razón conocen de primera mano sus expectativas y necesidades. Indiscutiblemente, si una organización desea iniciar una cultura innovadora, debe establecer condiciones claras de comunicación, incentivos de creatividad, reconocimiento al conocimiento independientemente de quien provenga, flexibilidad y participación; además debe disponer de un proceso de retroalimentación que le permita a la organización aprender de sus errores y superar logros obtenidos.

La revista *Buen Gobierno* resalta tres rasgos, estructurados a nivel de capital intelectual, que poseen las empresas con un perfil innovador:

1. Capital humano: “una cooperativa innovadora genera ventajas competitivas a partir de la presencia de personas cualificadas como factor interno facilitador del desarrollo de proyecto innovadores”. (*Buen Gobierno*, 2010, octubre-noviembre: 31). No basta con la sola presencia de personal cualificado, es necesario que se generen aportes como equipo de trabajo, también es importante que las cooperativas implementen nuevas formas de remuneración, reconocimiento y planes de bienestar que vayan alineados con las necesidades de sus asociados, incentivando así a que las personas aporten nuevas ideas.
2. Capital estructural: hace referencia a la necesidad de adoptar nuevas tecnologías como agentes facilitadores que ofrezcan herramientas adicionales para el progreso y mejoramiento de los procesos realizados; permitiendo así el acceso a la mayor cantidad de información posible, obtenida además, por medio de reuniones con empresas del mercado, lectura de textos que faciliten la actualización de datos y asistencia a conferencias de temas relacionados con el sector.
3. Capital relacional: las empresas cooperativas deben relacionarse y apoyarse como sector empresarial, uniendo fuerzas que faciliten el desarrollo de ideales compartidos y minimicen los niveles de riesgo a los que se enfrentan las organizaciones dispuestas a innovar.

Relación entre recursos humanos, innovación y resultados.

Cuando hablamos de innovación, especialmente en el entorno actual, es preciso tener en cuenta que las organizaciones crecen y se desarrollan en un medio altamente cambiante, incorporando nuevas tecnologías y también estrategias que le permitan sobrevivir en medio de los cambios a los que constantemente se ven expuestas. Es por ello que necesariamente toda organización dentro de su proceso de supervivencia debe integrar el recurso humano como factor decisivo en los procesos de innovación, siendo este, el activo de mayor valor ya que a través de él es que se pueden proponer, implementar, adaptar y reacomodar los cambios a los que se vea abocada la organización, partiendo de la premisa de que el hombre es el único ser que las puede generar y desarrollar ya que posee una serie de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades que son las que conforman el conocido talento humano, que al ponerlo en marcha logra con efectividad cualquier tipo de cambio, es por ello, que cuando una organización desea alcanzar unos resultados e innovar debe reconocer que la principal vía para lograrlo es a través de la gestión del talento humano, ya que este es el que permite que los cambios sean posibles y se logre la adaptación.

Es preciso resaltar que la gestión del talento humano es un enfoque de carácter estratégico y de dirección cuyo objetivo es la obtención de creación de valor para la empresa, conjugando acciones encaminadas a contar en todo momento con el nivel de conocimientos, habilidades y capacidades para la obtención de resultados que lleven a la organización a elevar sus márgenes de competitividad sin perder el norte del negocio, en este sentido encontramos esta afirmación de las memorias de la conferencia Expomanagement: “Hay que asegurarse de que el

proceso de gestión no mate la innovación y garantizar que sea uno de los valores centrales de la compañía”. (Hammel 2001: 42)

En este sentido, hay que asegurarse que los procesos de cambio no maten inadvertidamente los resultados esperados y esto se logra integrando a la innovación como un valor propio de la compañía, encontrándolo dentro de la identidad de cada uno de los integrantes; para ello, se debe incluir el sistema de cambios dentro de la estrategia organizacional, pues este debe estar enfocado a cumplir con la misión y a facilitar la visión de la compañía.

Con el ánimo de garantizar que los objetivos se logren y los procesos de innovación sean efectivos, se debe identificar qué talento se necesita en cada área y proceso de la empresa y ubicarlo de acuerdo al análisis realizado, posteriormente se debe estimular permanentemente al recurso humano logrando retención de talentos, luego se deben estimar medidas de control para el desempeño y por último se debe seleccionar e incorporar a nuevos talentos cuyo perfil se encuentre alineado a la nueva filosofía de la organización.

En definitiva, el recurso humano es la clave para el desarrollo y éxito organizacional, pues sin él, es realmente imposible innovar y afrontar las exigencias y cambios del entorno, utilizando una estrategia integradora tanto en directivos como en trabajadores de la empresa, logrando el compromiso de todos con los objetivos planteados para redirigir la organización hacia el destino deseado.

Prácticas exitosas e innovadoras en recursos humanos

Prácticas de gestión de alta participación - Jeffrey Pfeffer.

La gestión de los recursos humanos sigue siendo un tema desconocido y difícil de abordar, encontramos pues, que los pensadores y autores de bibliografía referente al tema realmente son muy recientes; el profesor Jeffrey Pfeffer quien es un reconocido catedrático en las escuelas de negocios de Stanford, Harvard, Illinois y Berkeley, realizó una afirmación que nos llamó particularmente la atención: “Contratar y retener talento es magnífico. Construir una compañía que crea y utilice los talentos es aún mejor”. (Pfeffer, 2000:15)

Este autor identifica siete prácticas de Recursos Humanos como generadoras de éxito:

Seguridad en el Empleo.

Todo evento innovador en cuanto a prácticas laborales y a mejoras de productividad tiene escasas posibilidades de mantenerse en el tiempo si los colaboradores de la compañía tienen temores frente a que los resultados mismos puedan poner en riesgo su estabilidad y permanencia en la empresa. En este sentido, la seguridad en el trabajo no significa que las empresas retengan a personal cuyos resultados no aporten al crecimiento de la organización. La seguridad en el empleo significa que los trabajadores no pierden su puesto de trabajo por aspectos sobre los que no tienen control como por ejemplo errores en la dirección o problemas en la administración

financiera del negocio y que esas políticas son claras y transparentes para todos los integrantes de la empresa.

De otra parte, hay que tener en cuenta que la seguridad el empleado la recibe de los estímulos que la compañía le otorgue en los comportamientos que tenga hacia sus empleados, tales como, cuidadosos procesos de selección que permitan que a la compañía ingrese personal calificado que pueda ser estable y productivo, los procesos de formación y capacitación como manifestación del compromiso de la empresa con sus trabajadores permiten que ellos perciban un vínculo de permanencia y continuidad a futuro.

Contratación selectiva de personal.

Las organizaciones deben garantizar que el personal que está ingresando realmente se ajuste a las necesidades de la empresa, para ello es importante contar en primer lugar con una base de datos amplia que contenga suficientes hojas de vida para elegir, también es importante que la empresa defina cuales son las habilidades que requiere que la persona tenga y los atributos adicionales que el puesto de trabajo exige, “se deben filtrar los atributos primordiales que son difíciles de cambiar a través de la formación destacando las cualidades que verdaderamente diferencian al candidato del resto del grupo” (Pfeffer 1999: 85)

Para ello, es importante realizar un riguroso proceso de selección que involucre varias entrevistas y pruebas asegurando que los candidatos han sido cuidadosamente preseleccionados

genera que los que sean contratados vayan desarrollando mayor sentido de pertenencia haciéndolos sentir como parte de un grupo realmente especial.

Equipos Autodirigidos y descentralización.

Cuando los equipos que son descentralizados desarrollan habilidades como autonomía y libertad, lo cual se traduce en satisfacción en el medio laboral, de acuerdo a las investigaciones empíricas los equipos que se dirigen a sí mismos obtienen mejores resultados en su trabajo que los grupos supervisados de forma tradicional, ya que el control de los compañeros de grupo suele ser más efectivo que la supervisión jerárquica, partiendo de la premisa de que los seres humanos buscamos en los pares igualdad y homogeneidad, en este sentido, la responsabilidad es un estimulante de iniciativa y esfuerzo.

De otra parte, la eliminación de la escala jerárquica permite que los trabajadores de primera línea tengan la responsabilidad de tomar decisiones acertadas para la compañía

Compensación Contingente.

La remuneración está directamente ligada a los resultados de la compañía, por ello la inclusión de una política en la que los trabajadores perciban mayores ingresos en la medida en que la empresa aumente sus utilidades genera un factor motivacional más elevado, teniendo en cuenta que cuando los empleados se sienten como propietarios también actúan y piensan como

tal, sin embargo, la inclusión de este tipo de modalidades de retribución debe estar acompañada de formación y delegación de responsabilidades claras y definidas.

La remuneración contingente o eventual es importante ya que en primer lugar genera equidad y justicia en el ámbito laboral, de otra parte, motiva el esfuerzo pues el trabajador sabe que participará en el fruto de los resultados de su trabajo.

Formación Extensiva.

Los sistemas de formación se constituyen en un factor importante en los equipos de trabajo de alto rendimiento, ya que se basan en las habilidades y capacidades de los empleados con el fin de identificar falencias y resolver inconvenientes.

Pfeffer resalta la importancia de invertir en la formación del personal ya que la implementación de unas prácticas, estrategias y la inmersión en una cultura propia de la empresa debe ir acompañada de una guía formadora. Es importante resaltar que se torna complicado proyectar un retorno de la inversión económica que se realice en formación ya que se depende de muchos factores externos para lograr los objetivos como por ejemplo la conexión que se logre con el trabajador, su interés por los temas abordados, la correcta elección de temáticas, el nivel de conocimiento y destreza de los capacitadores etc.

Reducción en diferencias de estatus.

En esta categoría se trata de reducir las diferencias de orden jerárquico y las distinciones de categoría dentro de la organización, ya que estas separan los grupos y crean sentimientos de inferioridad entre algunos de los integrantes.

Este tipo de reducción se puede dar de dos formas: la primera de tipo simbólico a través de mensajes como vestimenta, lenguaje, espacio físico, nombre del cargo y la segunda de forma sustantiva con reducción de desigualdades salariales

Este tipo de prácticas estimula la comunicación abierta.

Transferencia de información.

Es importante generar relaciones de confianza entre los trabajadores y la empresa, por ello la transferencia de información de tipo financiero, comercial y operativo se convierte en una práctica clave en la administración de recurso humano, por cuanto los trabajadores pueden contribuir al logro de los objetivos empresariales si conocen y disponen de la información sobre las dimensiones e importancia de la actividad que realiza y del negocio. En este sentido desde el punto de vista estratégico se trata de brindar herramientas que acentúen el direccionamiento de los trabajadores y generen en ellos un compromiso fundamentado en datos reales y claros.

Este autor llega a la conclusión de que, en términos generales, pueden destacarse diversas prácticas fundamentales en recursos humanos, que en cualquier empresa ayudan a optimizar la contribución del factor humano en los resultados económicos de la organización. Entre otros aspectos, este autor insiste en la importancia de la contratación selectiva, la seguridad en el empleo, la descentralización en la toma de decisiones y la formación extensiva.

Cabe anotar que en la actualidad muchas empresas utilizan el término de recurso humano como una expresión sin ningún sentido de fondo, existiendo una discusión en referencia al término “recurso” pues varios analíticos del tema afirman que esta expresión reduce al factor humano a una posición simplista y autoritaria, cortando cualquier posibilidad de aporte de talentos al negocio.

Como consecuencia de la presión creciente que enfrentan las organizaciones, no sólo a nivel interno, sino también externo y relacionadas con otras causas de ventajas competitivas en el mercado, las empresas han tratado de estimular su gestión mediante prácticas gerenciales muy nuevas que tienen que ver directamente con el recurso humano.

Liderazgo (definición y estilos de liderazgo)

Liderazgo

El liderazgo ha sido un concepto muy utilizado en las últimas décadas dentro de todo tipo de organizaciones: laborales, familiares, religiosas, etc. Al situarnos en el ámbito organizacional encontramos algunas definiciones de liderazgo: "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". (Bernabé, 2010) ó "el liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño". (Liderazgo, 2010). En todo caso, el liderazgo consiste en la capacidad de hacer que un grupo determinado siga lineamientos o que actúe sin importar cual sea el estilo que el líder utilice para ello.

Estilos de liderazgo

Durante las últimas décadas diferentes autores han intentado identificar los comportamientos de los líderes determinando tipologías o estilos específicos que influyen en el comportamiento del equipo de trabajo y su productividad.

Una de las primeras experiencias de investigación científica que analizó la influencia del estilo de liderazgo en equipos de trabajo fueron los experimentos desarrollados por Lewin, Lippit y White entre 1939 y 1942 quienes luego de estudiar grupos con distintas formas de autoridad clasificaron el liderazgo en: autoritario, democrático, “laissez-faire”, posteriormente lograron demostrar que los comportamientos de los líderes estaban relacionados con el desempeño y la dirección del grupo. (Cuadrado, 2001: 131-133).

De acuerdo con Lewin, Lippit y White las características a destacar de cada uno de los tipos de liderazgo se pueden describir de la siguiente manera:

- Democrático: cuando un líder adopta el estilo democrático, utiliza la consulta como forma de liderazgo, no delega a otros la toma de decisiones, analiza detenidamente las ideas de sus empleados y las acepta y pone en marcha siempre y cuando sean realizables, incrementa en sus subalternos la capacidad de auto control y los guía a asumir responsabilidades para direccionar sus propios esfuerzos. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue estando en manos del líder.

Un líder democrático o participativo es quien permite a la gente con la que se relaciona o trabaja intervenir o participar de manera activa en la toma de decisiones. Sus principales características son:

- ✓ Confía en la capacidad de la gente
- ✓ Genera espacios de participación

- ✓ Desarrolla trabajos en grupo
- ✓ Ambientes de trabajo satisfactorios
- Laissez Faire o liberal: el líder delega a sus subalternos la autoridad para que ellos tomen decisiones, deja en manos de ellos el rumbo de los actos, el líder espera que ellos tomen responsabilidades por su propia motivación, guía y control, los subalternos liderados por este estilo deben ser personas altamente calificadas, pues sus líderes les proporcionan un mínimo de reglas y acompañamiento para que se tenga éxito, no se asume totalmente el mando o control de las situaciones, se le permite al grupo o personas a cargo desempeñar sus funciones a libre albedrío.
- ✓ Autoritario: un líder autócrata asume la totalidad de la toma de decisiones, da inicio a las acciones, motiva, inspecciona al subalterno. El líder asume que solo él tiene la capacidad de tomar unas buenas decisiones, exige a sus subalternos completa cohesión y obediencia. El autócrata observa detenidamente los niveles de desempeño previniendo posibles desviaciones que puedan interferir en lo previamente establecido.

Posteriormente fueron apareciendo nuevas clasificaciones de estilos de liderazgo, de acuerdo a las condiciones sociales, laborales y económicas del entorno, relacionadas, según el autor, a temas como por ejemplo, la necesidad de centrar el estilo del líder en las tareas, o en las relaciones con sus subalternos, etc. Cada uno de los estilos de liderazgo y su eficacia, son equivalentes al entorno en donde se desarrollan, el tipo de personalidad del líder y los equipos de trabajo que éste coordina. Sin embargo, se puede decir que los estilos de liderazgo más fructuosos

son aquellos que hacen énfasis en los siguientes tres tipos de factores: características de personalidad del líder, aspectos del grupo y naturaleza de los objetivos a realizar.

Liderazgo gerencial

Para Peter Senge en su libro *La quinta disciplina*, existen características importantes que un líder debe tener dentro de una organización, como: la capacidad de romper paradigmas, de ver el mundo sin fragmentaciones y la posibilidad de aprender con mayor rapidez que sus competidores para así crear una ventaja competitiva. Estas cualidades entrelazadas forman “organizaciones inteligentes”. (1990: 11)

Cada vez más, las organizaciones deben ofrecer respuestas flexibles, oportunas y efectivas en un mundo continuamente cambiante, en donde la tecnología, las comunicaciones y la diversidad de culturas dificultan o retrasan la gestión en las organizaciones obligando así a las empresas a contar con equipos de trabajo y líderes orientados hacia el cambio.

Todo esto se alcanza según Senge, cuando las organizaciones logran colocar en sus líderes y equipos de trabajo la capacidad de aprender como fundamento para proyectarse hacia el futuro. De igual forma, menciona que los líderes de las organizaciones deben desenvolverse dentro de cinco disciplinas que ayudan a construir una estructura en continuo aprendizaje. La primera, es el pensamiento sistémico; el líder debe tener una visión global, no debe puntualizarse, aunque cada parte es un aporte para el funcionamiento global; este tipo de pensamiento consiste en relacionar las partes para lograr construir una organización integral. La segunda disciplina,

consiste en el dominio personal, que es la capacidad del líder de interiorizar y comprender su visión personal y entender cuáles son sus aspiraciones reales para ponerlas al servicio de la organización. Aunque Senge no le asigna a cada una de sus disciplinas un valor diferente, consideramos el dominio personal como la disciplina primaria, ya que las cualidades, valores y principios de un ser humano son fundamentales para el buen desarrollo desde cualquier ámbito; un ser sin ética y calidad humana está condenado a ver el mundo desde una perspectiva egocéntrica y vacía.

La tercera disciplina propone la necesidad de cambiar los modelos mentales provenientes de la educación y creencias que obstaculizan o retrasan el pensamiento de un líder, que de no ser modificados pueden interferir de manera negativa en la toma de decisiones, convirtiéndose en un agente nocivo para la organización.

La cuarta disciplina es la construcción de una visión compartida, la alineación de los objetivos organizacionales con los personales para conformar una visión común, que debe entenderse como una visión colectiva, mas no como una imposición.

Una persona líder es un ser por excelencia con una gran capacidad de aprendizaje, de retroalimentarse de su entorno y debe estar abierto al cambio, además de ser una persona con una ética ejemplar, antes que nada. Por ser el liderazgo gerencial el tema de este estudio, es preciso afirmar que todas estas cualidades deben estar inmersas dentro de unas competencias profesionales y experiencias laborales; el líder debe ser reconocido como aquel que conoce de principio a fin la operación de su negocio, para así formar el gran conjunto de cualidades de un líder gerencial.

La quinta y última disciplina es el aprendizaje en equipo, una gerencia participativa. Las organizaciones modernas de gran éxito trabajan en equipo y destacan el gran papel que desempeñan las redes de comunicaciones dentro de un sistema que busca retroalimentarse, crecer, y perseguir el mejoramiento continuo de sus miembros y procesos.

Las anteriores disciplinas no son teorías que buscan establecerse como bases rígidas y estáticas, sino por el contrario, son aspectos que deben tener las organizaciones como punto de partida, susceptibles a modificaciones positivas para su entorno. Un líder suele poseer ciertos atributos, cualidades, dones, talentos, competencias y disciplinas que le otorgan la capacidad de liderar un grupo de trabajo. Según Bennis y Nanus (1995) existen cuatro aspectos definidos para desempeñar un liderazgo eficaz:

El primero es la atención mediante la visión: característica compartida con varios autores; se entiende como la facilidad del líder de mostrar una imagen clara de lo que desea realizar, la cual debe ser realista y atractiva para la organización y para las personas que trabajan en ella.

La comunicación es el segundo aspecto clave en el crecimiento de la organización, la comunicación busca definir lineamientos estratégicos para la consecución de un objetivo común, concatenando ideas, el trabajo en equipo es otra característica primordial dentro de la gran mayoría de autores, por ejemplo, Mario Borghino (1998) confirma que si no existe una cooperación entre los miembros de la organización no existe aprendizaje y por lo tanto crecimiento, característica compartida por Senge. (Algunas notas sobre liderazgo, 2010).

El tercero y cuarto aspecto son, respectivamente, el conocimiento de sus propias fuerzas y la constancia en la persecución de la visión o propósito a seguir, estas cualidades se identifican con la segunda y cuarta disciplina de Senge, definidas anteriormente.

Es claro que un líder es fundamentalmente un ser capaz de trascender e innovar, basándose en experiencias y conocimientos que le permitan ser mejor a través del tiempo, no dejando atrás un aspecto de vital importancia como el de aprender a liderarse a sí mismo, a afrontar el constante reto de desarrollar sus talentos, conocimientos y habilidades. Como lo encontramos en algunas notas sobre liderazgo, 2010:

Antes de poder ejercer efectivamente su liderazgo sobre otros, es necesario que el líder aprenda a liderarse a sí mismo y desarrolle una serie de habilidades que le permitan dirigir y evaluar el avance de ese desarrollo, convirtiéndose en un modelo para quienes lo siguen y rodean. (Blanchard, 2001).

Por último, se concluye que las competencias técnicas requeridas para ser líder gerencial dependen del contexto organizacional en el que se desarrolle y de las cualidades propias del líder: la capacidad intelectual, capacidad de persuasión, orientación hacia el logro, creatividad y equidad. Debe ser un líder orientado a una gerencia participativa, además de ser un excelente comunicador, innovador, en continuo crecimiento y un ser por excelencia con valores y calidad humana, “la ética es la característica personal más necesaria para el alto ejecutivo, ya que esperan que sus directivos superiores sean personas sin tacha”. Korn (1989)

Metodología

De acuerdo a la temática y objetivos de la presente investigación, realizamos un acercamiento a las prácticas internas de Sistemas Productivos (SIPRO) utilizando como instrumentos de recolección de datos la encuesta y la entrevista. Cada una de estas técnicas se utilizó con diferentes participantes que de acuerdo a su perfil en la organización y al objeto de nuestra investigación participaron en este proceso.

Método y técnica de investigación.

A continuación se presenta la definición y descripción de cada una de las técnicas utilizadas en la recolección de información:

Encuesta

Se diseñaron dos encuestas: satisfacción del empleado y programa de beneficios sociales, las cuales fueron aplicadas a distintos asociados de la Cooperativa. La encuesta de satisfacción del empleado se realizó con el objetivo de identificar el grado de bienestar que generan los beneficios sociales que provee la empresa a los asociados de la Cooperativa SIPRO identificando en qué grado la empresa consigue satisfacer lo que proporciona como beneficios y validar si estos apuntan a las expectativas que tienen los asociados como beneficios sociales.

La encuesta de satisfacción de empleados se elaboró en el área administrativa, la cual está conformada a la vez por seis sub-áreas (administrativa, nómina, comercial y proyectos, recursos humanos, servicio al cliente y sistemas), el objetivo fue validar entre los colaboradores directos de la organización aspectos como: satisfacción de pertenecer a la Cooperativa, relaciones con jefe directo, relación entre sueldo y trabajo realizado, posibilidades de ascenso, etc.

Tamaño de la Muestra.

Encuesta 1: Satisfacción del empleado: seleccionamos a 30 personas de un total de 50 que conforman el área administrativa.

Encuesta 2: Programas de Beneficios Sociales: se aplicó a 40 trabajadores asociados de la cooperativa, tomando a cuatro empresas en donde las personas de SIPRO laboran como outsourcing.

Entrevista

Para el caso particular de la presente investigación, se realizó una entrevista al Gerente General de la Cooperativa con quien buscamos indagar acerca de la historia, evolución y crecimiento de la Cooperativa, así como, las prácticas de recursos humanos que al interior se han dado en cada momento de la compañía, buscando identificar esas características de liderazgo gerencial que se manifiestan en la compañía.

Imagen 1. Descripción metodología.

TIPO	OBJETIVO	VALIDANDO	A QUIEN
ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO A l 60% del área administrativa (30 personas)	- Grado de satisfacción de los empleados - Percepción del liderazgo de sus jefes de área	- Nivel de satisfacción con el jefe superior - Percepción frente al estilo de Liderazgo del Jefe Inmediato - Variables que se relacionan con la satisfacción del colaborador dentro de su expectativa como trabajador vs área	Área administrativa SIPRO
ENCUESTA BENEFICIOS SOCIALES Muestra de 40 personas del área operativa	Conocimiento Utilización Satisfacción de los beneficios sociales	- Grado de satisfacción frente a los beneficios sociales - Utilización de los beneficios y grado de satisfacción con cada uno de ellos - Percepción frente a la evolución de los beneficios de la cooperativa - Influencia de los beneficios en la permanencia y continuidad dentro de SIPRO - grado de satisfacción con la formación recibida para el desarrollo de las actividades en su puesto de trabajo	Cuatro empresas clientes de SIPRO
ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL	Recibir información de la empresa desde el punto de vista del líder de al organización	- La historia, evolución y crecimiento de la Cooperativa - Las características del liderazgo ejercido - Las practicas de recursos humanos efectuadas dentro de la misma	Gerente Sipro

Fuente: Elaboración propia

Análisis de caso

Contextualización de sistemas productivos SIPRO

Breve historia de la organización.

SIPRO nació en el año 1996 como una empresa que se dedicaba a conformar legal y jurídicamente otras empresas, posteriormente tuvo la oportunidad de empezar a Administrar dos procesos del Banco de la República: Biblioteca Luis Ángel Arango y la casa de la Moneda), sin embargo, la filosofía de la organización no estaba muy bien definida; hacia el año 2000 es elegido el actual gerente, quien le da un direccionamiento a la cooperativa aplicando toda la filosofía y reglamentación que aplica al sector solidario, especializando su actividad en la administración de proyectos productivos de Outsourcing en actividades financieras, industriales, comerciales, gourmet, de servicios y salud, logrando presencia en Barranquilla, Cali, Medellín, Bucaramanga, Pereira, Ibagué, Villavicencio, Cúcuta, Neiva, Cartagena y otras ciudades importantes en Colombia. Fuente www.SIPRO.com.co

Actualmente cuenta con 5,200 trabajadores asociados a nivel nacional desarrollando las actividades pactadas con cada cliente; el crecimiento acelerado ha llevado a que se tenga que ampliar a pasos agigantados la planta de personal administrativo creando cada uno de los departamentos que la componen y seleccionando a técnicos y profesionales de las áreas administrativas, financiera y de recursos humanos.

En el año 2008 recibió la certificación ISO 9001-2001, iniciando así de manera formal las actividades de mejora continua en los procesos, en el mismo año recibió el Certificado de Control de Legalidad expedido por la Superintendencia de Economía Solidaria y el Dansocial y en el año 2010 adelanta el proceso de certificación OSHAS 18000 e ISO14000.

La cooperativa se ha posicionado en el mercado en los últimos 10 años, sin embargo, existen otras cooperativas fuertes en la administración de procesos integrales como Coodesco y Colaboramos, los cuales representan competencia comercial en el mercado objetivo de la Cooperativa.

Misión

Sistemas Productivos SIPRO es una organización de Trabajo Asociado cuyo propósito es la generación continua de fuentes de empleo, a través de la administración de proyectos integrales que contribuyen a solucionar necesidades empresariales por medio de nuestros trabajadores asociados. Fuente www.SIPRO.com.co

Visión

Queremos ser una organización innovadora en la planeación y prestación de servicios integrales, que generen soluciones satisfactorias a nuestros clientes, contribuyan al desarrollo continuo de nuestros asociados y al crecimiento de la empresa; enmarcados en nuestros objetivos y valores cooperativos como Cooperativa de Trabajo Asociado. Fuente www.SIPRO.com.co

Servicios

Sistemas Productivos SIPRO es una organización del sector solidario que se dedica a ejecutar obras y prestar servicios en la modalidad de Outsourcing a cada una de sus empresas clientes respondiendo por procesos integrales administrándolos de forma autogestionaria.

Perfil de Clientes

La cobertura de los servicios es a nivel nacional, sin embargo, el portafolio de SIPRO incorpora clientes multinacionales y también de origen nacional que se encuentren dentro de la mediana y gran empresa, con reconocimiento dentro del territorio nacional, que demuestren seriedad financiera y los cuales no tengan antecedentes por manejos Inadecuados.

Actualmente cuenta con 42 clientes en su Portafolio, se destacan el banco de la República, General Motors Colmotores, Hard Rock Café, Acciones y Valores y la Agencia Logística de las Fuerzas Militares del Ejército Nacional.

Organigrama de la Organización

En la imagen 1 se relaciona el organigrama general de la organización, sin embargo, para efectos de contextualizar desde el nivel jerárquico objetivo de análisis a continuación se observa la escala a partir de la Gerencia general.

Imagen 2. Organigrama SIPRO



Fuente: Manual de Funciones SIPRO (2010: 3)

Actualmente la planta de personal administrativo que dirige, coordina y da soporte a los procesos internos y la administración de los procesos es de 50 personas.

La organización cuenta con 4 rangos jerárquicos: gerencial, dentro del cual se encuentran el gerente general y las gerencias de recursos humanos, financiera, de operaciones y comercial; seguido de un nivel directivo, en el cual se encuentra un director comercial y directores de operaciones; existe también el nivel de coordinación dentro del cual se ubican profesionales que desarrollan actividades en el área de operaciones y liderando procesos internos como nómina, capacitación, salud ocupacional y comunicaciones, Finalmente, se encuentra el rango de asistentes, auxiliares y asociados en general, ubicados en cada una de las operaciones.

Indicadores de la compañía

Activos: SIPRO cuenta con unos activos de \$ 7.167.658.563, distribuidos de la siguiente forma:

ACTIVO CORRIENTE		
		313.501.
CAJA Y BANCOS	\$ 831,92	
FONDOS ESPECIFICOS		0,00
		59.890.4
INVERSIONES	12,06	
INVENTARIOS		0,00
CREDITOS DE CONSUMO CON GARANTIA		997.443.
ADMISIB.	028,00	
		4.987.21
PROVISION CREDITOS DE CONSUMO	5,04	
		2.478.05
CARTERA POR VENTA DE SERVICIOS	9.191,25	
PROVISIONES CARTERA SERVICIOS		230.632,

	67	
		65.976.9
CONVENIOS POR COBRAR	37,93	
ANTICIPO DE CONTRATOS Y		2.527.49
PROVEEDORES	1.281,83	
ADELANTOS AL PERSONAL		0,00
		178.540.
ANTICIPO DE IMPUESTOS	397,82	
		177.860.
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	836,94	
		6.793.54
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 6.070,04	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
		129.200.
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	030,44	
EQUIPO DE COMPUTACION Y		503.305.
COMUNICACIÓN	947,99	
		19.978.7
MAQUINARIA Y EQUIPO	86,00	
		401.561.
DEPRECIACION ACUMULADA	744,43	
		250.923.
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 020,00	
OTROS ACTIVOS		
		13.356.1
GASTOS ANTICIPADOS	02,00	
		109.833.
CARGOS DIFERIDOS	371,00	
INTANGIBLES		0,00
ACTIVOS DE OPERACIÓN		0,00
		123.189.
TOTAL OTROS ACTIVOS	473,00	

	7.167,65
TOTAL ACTIVO	8.563,04

Fuente: Estados Financieros SIPRO 2009

Ventas Anuales: Las ventas del año 2009 fueron de 6.124.763.896,45

Nivel de endeudamiento

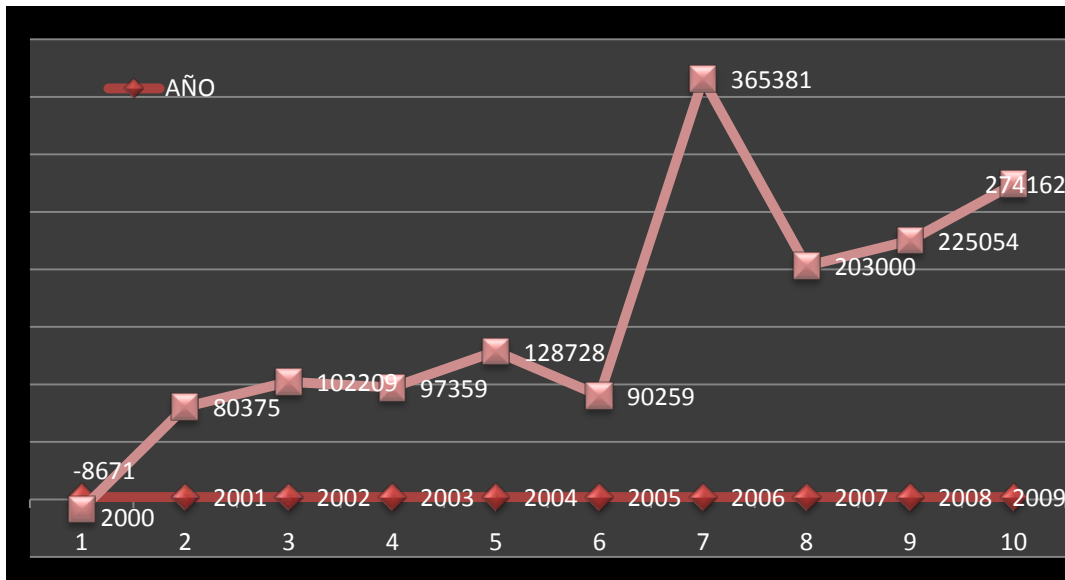
		2.517.088,89	
	PASIVO	1,99	0,35
		7.167.658,56	
	ACTIVO	3,04	
Niveles			de rentabilidad
		172.605.564,	
	UTILIDAD	40	0,03
		6.124.763,89	
	PATRIMONIO	6,45	

En el marco cooperativo, las utilidades se denominan excedentes y se calculan por cada periodo anual con corte a 31 de diciembre de cada año; la distribución de excedentes se realiza entre todos los trabajadores asociados y se calcula por la participación de cada uno de ellos en trabajo aportado.

Durante la última década, la compañía ha tenido un crecimiento en los excedentes anuales de forma exponencial.

Gráfico 1.

Excedentes generados 2000 a 2009



Fuente: Informe Asamblea General 2010.

En el año 2000, cuando el actual gerente fue nombrado, la empresa se encontraba con un excedente negativo, es decir, se encontraba en déficit y no presentaba utilidades, en el primer año de su gestión, la empresa tuvo unos excedentes de \$ 80.375.000, cifra con la cual la cooperativa inicia su proceso de recuperación financiera y logra estabilización económica; a partir de este año y en el transcurso de esta década, las cifras de excedentes han venido en aumento y en algunos años han presentado disminución, aunque en ningún caso han vuelto a representar pérdida. En el año 2006, la legislación colombiana reguló que las cooperativas facturaran el impuesto al valor agregado (IVA) de sus servicios con un factor de 1.6 %, a pesar de que sus proveedores facturan

el IVA al 16%; este aspecto unido al retiro de un cliente importante representaron una disminución en excedentes en el siguiente año de aprox. \$160.000.000.

A pesar de este tipo de situaciones que afectaron considerablemente el comportamiento financiero de la cooperativa, las cifras dejan ver una estabilidad con tendencia ascendente en los excedentes hasta 2009.

Contextualización del sector cooperativo

La integración de las cooperativas colombianas en organismos de grado superior se inicia en 1959 con la fundación de la Unión Cooperativa Nacional de Crédito (UCONAL), la que más tarde se convertiría en Banco UCONAL; después, en 1960, la fundación de la Asociación Colombiana de Cooperativas ASCOOP, promovió la constitución y el desarrollo de instituciones financieras y de otro carácter como la Central de Cooperativas de Crédito y desarrollo Social COOPDESARROLLO, el Instituto de Financiamiento y Desarrollo Cooperativo FINANCIACOOP (años más tarde sería el Banco Cooperativo de Colombia)-Seguros La Equidad, Seguros Uconal, entre otros.

Con apoyo estatal de entidades como la Federación Nacional de Cafeteros y sus Comités Departamentales y de organismos de desarrollo regional se promovieron diversas entidades de integración cooperativa como las federaciones regionales de las cooperativas de caficultores, COOPCENTRAL, en Santander, la Central de Cooperativas de Reforma Agraria CECORA, la Federación Colombiana de Productores de Leche, FEDECOLECHE y otras federaciones de cooperativas de transporte y federaciones o asociaciones regionales que integran cooperativas de diversas clases. Como ASACOOP y VITAL en Medellín, UNICOOP en Manizales, CORDESU en Uraba, La Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito FECOFIN, UCOLLANOS en el Meta, ACOVALLE, FEDECAUCA, entre otras.

Como máximo organismo de integración de las entidades de segundo grado figura la Confederación de Cooperativas de Colombia CONFECOOP.

¿Qué es una cooperativa?

Según la definición de la Alianza Cooperativa Internacional, una cooperativa es: “Una sociedad autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa propiedad de todos y de gestión democrática” (Cooperativas, 2010). De ahí la importancia de construir un capital lo cual es responsabilidad de los asociados, pues son los encargados de formar, mantener y preservar el patrimonio, así como de cubrir sus costos y gastos.

Características del cooperativismo

El cooperativismo se caracteriza principalmente por ser una entidad:

- Sin ánimo de lucro que reinvierte sus excedentes para desarrollar su objetivo social y así mejorar la calidad de sus servicios y crear infraestructura propia.
- Con clara orientación social que promueve el bienestar integral de la gente con salud, educación y deporte.
- Con presencia nacional

- Con criterio de identidad, es una de las características fundamentales, lo que significa el cumplimiento de satisfacciones de las necesidades con fines de interés social.

Principales competidores de SIPRO

- ✓ COODESCO: es una cooperativa de trabajo asociado, posicionada como la cooperativa más antigua y grande de Colombia del sector de los servicios empresariales, iniciando sus operaciones en el año 1986. Trabaja por la satisfacción de las necesidades de sus clientes mediante la prestación de servicios de outsourcing de procesos empresariales, haciendo énfasis en el incremento de la productividad de sus clientes. Tiene su sede principal en la ciudad de Medellín, en la cual se encuentra la gerencia general y la parte operativa.

COODESCO presta servicios de procesos empresariales en las siguientes áreas: Operación logística, Gestión Medioambiental, Gestión Humana, Comercialización de bienes, Manufactura, Operación de procesos administración y de apoyo, Procesamiento de datos. (*Buen Gobierno*, 2010, octubre-noviembre: 56)

Una de las estrategias empresariales es la cultura de calidad en donde cada proceso se encuentra normalizado y documentado. Cuentan con certificaciones como la ISO 9001:2008, certificación de responsabilidad social, adhesión al pacto global de la ONU, adhesión al pacto verde cooperativo.

Enfocan los beneficios para los asociados en tres grandes áreas; educación, actividades de bienestar y programas de asistencia en aspectos jurídicos, de vivienda y auxilios de diferentes categorías.

- ✓ INTEGRA: es una cooperativa de trabajo asociado con 10 años de trayectoria y tiene como actividad fundamental la prestación de servicios de Outsourcing realizadas tanto en empresas públicas como privadas del orden nacional e internacional. Son reconocidos por sus altos estándares de calidad a la medida de los procesos productivos de sus clientes.

Como política de calidad INTEGRA garantiza a los trabajadores y empresas clientes, los servicios cooperativos contratados, mediante un personal idóneo, proporciona los recursos necesarios para contribuir al mejoramiento continuo de los servicios para el crecimiento y permanencia de la cooperativa. (*Buen Gobierno*, 2010, octubre-noviembre: 83)

Cuenta con certificados de calidad ICONTEC - ISO 9001:2008 y certificado de legalidad de la Supersolidaria.

- ✓ OPEN MARKET: inicia labores en el año 1984 como operador logístico realizando y diseñando procesos de una o varias fases de la cadena de suministros de sus clientes como aprovisionamiento, transporte, almacenamiento, distribución, cadena de frío; además, organiza, gestiona y controla dichas operaciones utilizando para ello las infraestructuras, tecnología y sistemas de información propia o de terceros.

Su política de calidad se basa en exceder las expectativas de sus clientes, a través de procesos altamente eficientes y con el compromiso, filosofía y vocación de calidad en cada uno de sus colaboradores.

Cuentan con certificados de calidad como ISO: 2000 y re certificados con ISO: 2008, Manejo de todas las formas farmacéuticas en el acondicionamiento de productos, otorgado por INVIMA, el 19 de Septiembre de 2002, Mención de Honor del Comité de Logística de la ANDI, por el desarrollo y participación como Operadores Logísticos en el País. Septiembre 1999, Premio Nacional a la excelencia logística GS1, Noviembre de 2001. (“Open Market”, 2010).

Resultados

Prácticas exitosas e innovadoras de recursos humanos implementadas por SIPRO.

SIPRO ha desarrollado al interior de la organización algunas prácticas internas y externas que han significado factor de éxito, entendiendo las prácticas internas como el conjunto de elementos aplicados al grupo de trabajo administrativo y de base de la cooperativa y las externas como las creadas hacia los trabajadores asociados en general y que han significado el factor diferenciador en su portafolio y una ventaja competitiva a nivel comercial en relación a otras organizaciones del mismo sector.

Seguridad en el Empleo.

En esta práctica el autor plantea que los eventos innovadores en cuanto a prácticas de recurso humano tienen escasa posibilidad de mantenerse en el tiempo si los trabajadores de la empresa sienten que pueden llegar a perder su estabilidad, es decir, si no sienten seguridad en el trabajo que desempeñan, en este sentido, en la encuesta de satisfacción al empleado aplicada al área administrativa (Anexo 3) en la cual se plantearon 8 variables relacionadas con satisfacción del empleado dentro de su expectativa como trabajador, en las variables analizadas se encontró que el puntaje más bajo se presentó en las preguntas relacionadas con oportunidad de ascenso con un puntaje promedio de (3,2,) seguido por salario y relación entre sueldo y resultados con un promedio de (3,3), luego de la formación a cargo de la empresa. Se identifica que la menor satisfacción está relacionada a la falta de oportunidades de ascenso y a la remuneración; los ítems de menor puntaje promedio claramente están relacionados con el sistema de remuneración de la

organización, el puntaje obtenido en dichos ítems se mantiene dentro de una escala neutral con visibles alcances a posicionarse dentro de la escala de calificación insatisfecha.

Los Ítems con puntuación más alta son “Seguridad en el Trabajo, beneficios sociales y flexibilidad en el horario”, siendo este último el que tiende a obtener la calificación máxima. En este sentido, se encuentra que el horario es el factor de mayor satisfacción entre los encuestados, seguido por los beneficios sociales a los que pueden acceder siendo colaboradores de la organización y la seguridad en el trabajo. Se destacan los aspectos de flexibilidad en el horario, beneficios sociales y seguridad en el trabajo con una calificación de satisfecho. En este sentido se percibe que los trabajadores tienen confianza de su entorno laboral, sienten estabilidad dentro de la organización, sumado a un plan de beneficios orientados hacia sus necesidades educativas, recreativas, etc.

Se concluye que en lo referente a remuneración, carga de trabajo y oportunidad de ascenso, existe un grado de insatisfacción entre las personas encuestadas, sin embargo, se sienten seguras en su trabajo, reflejando que el paquete de beneficios y la flexibilidad en el horario son factores de mayor satisfacción.

De igual forma se concluye que la organización mantiene fieles a sus colaboradores, no necesariamente ligados a un sistema salarial muy atractivo, en donde sus resultados estén alineados a la productividad de la organización, pero beneficios como estabilidad laboral, flexibilidad en el horario y planes de beneficios sociales solidifican el compromiso y la permanencia de sus colaboradores.

Pfeffer en su teoría resalta que la seguridad el empleado la recibe de los estímulos que la compañía le otorgue en los comportamientos que tenga hacia el, en este sentido y de acuerdo a la entrevista realizada al gerente de SIPRO afirma:

En SIPRO se sienten parte de un proyecto, en donde son reconocidos y valorados como seres humanos capaces de generar valor. Otros factores como planes de bienestar, relación con jefes directos, confianza y estabilidad laboral hacen que nuestra gente se comprometa con la compañía y se sienta parte de una familia. Rodríguez Francisco (2010, Sept Entrevista)

Podemos concluir a la luz de los argumentos expuestos anteriormente, que la práctica Seguridad en el Trabajo se desarrolla en SIPRO adecuadamente generando valor dentro de las prácticas de recursos humanos de esta compañía, resaltando que esta seguridad es posible gracias a componentes de carácter motivacional tales como planes de bienestar, relacionamiento con las figuras de autoridad y flexibilidad en el horario, los cuales, contribuyen a que el empleado sienta estabilidad.

Contratación Selectiva.

En la entrevista con el gerente de la cooperativa, en referencia a los procesos de selección afirma:

Para nosotros es muy importante contar con colaboradores que no solo tengan los conocimientos técnicos, finalmente estos se adquieren o solidifican, lo más importante es que las personas que hacen parte de nuestra familia cuenten con esas características humanas que sobresalen en todo nuestro equipo. Rodríguez Francisco (2010, Sept Entrevista)

En este sentido, retomando el planteamiento de Pfeffer (1999) quien en referencia afirma que para los directivos estratégicos es prioridad realizar los procesos de selección buscando captar y retener las características que son difíciles de cambiar e invertir en la formación de aquellas habilidades que son fáciles de adquirir, se observa que desde la gerencia de SIPRO se tienen visualizados los procesos de incorporación bajo esta filosofía, aplicando esta novedosa teoría que genera un factor diferenciador en la manera tradicional de realizar procesos de selección.

El autor cita otra característica de esta práctica que también logramos identificar en la organización y es que las empresas que aplican este modelo hacen pasar a sus candidatos por

rigurosos procesos asegurando realizar un buen filtro y de otra parte generar mayor compromiso para quienes ingresen al sentir que hacen parte de un selecto grupo.

Esta característica es evidente en SIPRO, retomando otro aparte de la entrevista con el gerente describe el proceso de la siguiente forma:

Una vez inician proceso los candidatos presentan la entrevista y pruebas con la Psicóloga, posteriormente los que continúen en proceso presentan una prueba teórica de conocimientos específicos, aquellos que la aprueben son invitados a un assesment center en el cual se identifican algunos rasgos que nos interesa evaluar, posteriormente son citados a una segunda entrevista con el que sería su jefe inmediato y por ultimo son entrevistados por el gerente del área, una vez termina este proceso continúan pasos rutinarios como la visita domiciliaria. Rodríguez Francisco (2010, Sept Entrevista)

De esta forma, se evidencia que SIPRO aplica esta práctica incentivando desde el inicio de la relación con sus trabajadores el sentido de pertenencia y compromiso siendo elegidos dentro de un grupo que después de pasar por varios filtros fueron descartados quedando selectivamente elegidos. El nuevo miembro de la compañía se encuentra con un ambiente de características que refuerzan este tipo de actitudes y le permiten adquirir la identidad del funcionario SIPRO.

En otro aparte de la entrevista el gerente resalta como cualidades dentro de sus empleados que son personas responsables, emprendedoras y con mucha calidad humana, esta característica

se ha convertido en una constante de organización perfilando su identidad, los funcionarios de SIPRO son muy cercanos y cálidos con la gente que los rodea, este elemento hace que sean reconocidos externamente como personas amables, colaboradoras y serviciales.

Esta última característica responde a otro aspecto planteado por el autor en el cual asegura que: “Se deben filtrar los atributos primordiales que son difíciles de cambiar a través de la formación destacando las cualidades que verdaderamente diferencian al candidato del resto del grupo” (Pfeffer 1999: 85)

Equipos Autodirigidos y descentralización.

Cuando el autor Jeffrey Pfeffer se refiere a esta práctica la define como el elemento clave en los sistemas de alto rendimiento, siendo la autogestión y la toma de decisiones las principales características, logrando equipos eficientes y empoderados con la compañía.

En la encuesta de satisfacción del empleado aplicada al área administrativa, se indagó acerca del nivel de satisfacción con el jefe superior, dentro de lo cual se contemplaron 5 categorías diferentes, una de ellas puntualmente nos arroja información importante para nuestro análisis de esta práctica y es la participación que siente el colaborador que el jefe le otorga en la toma de decisiones y de la cual encontramos que el área comercial y de proyectos arrojó el puntaje más alto 5,0, seguida del área administrativa 4,4, recursos humanos con 4,3 y el puntaje más bajo lo arrojó el área de nómina (Anexo 3, Tabla 1. Nivel de satisfacción con el jefe superior).

En cuanto al mismo análisis por tiempo de permanencia en la empresa se encontró que las personas que llevan entre 5 y 10 años vinculadas sienten mayor autonomía en la toma de decisiones con un puntaje de 4.7, sin embargo las demás áreas a pesar de manejar un puntaje promedio de 4.2 se mantienen en un puntaje alto igualmente. (Anexo 3 Tabla 4. Nivel de satisfacción por antigüedad).

En este orden de ideas se observa que la gente siente autonomía para tomar decisiones, esto se observa en todas las áreas mediante los puntajes obtenidos, por lo cual, se concluye que SIPRO ha implementado una práctica propia que desde la gerencia se aplica e irradia en toda la organización, convirtiéndose en un factor propio de la cooperativa y es el liderazgo formador traducido en equipos autónomos con capacidad de toma de decisiones y sentido de compromiso, en este sentido en entrevista con el gerente de SIPRO en referencia a las figuras jerárquicas manifiesta: “Son percibidos como personas merecedoras de su cargo, son respetadas y vistas como líderes”. Rodríguez Francisco (2010, entrevista)

Los trabajadores de todas las áreas sienten un grado de satisfacción alto frente al liderazgo ejercido por sus superiores (Anexo 3, tabla 5), los líderes que actualmente desempeñan cargos gerenciales y de dirección son personas que han crecido con la compañía y que han tenido la posibilidad de ser promovidos después de demostrar sus cualidades, habilidades y formación, en este sentido, se encuentra una organización que le abre la posibilidad a sus colaboradores de planear un proyecto de vida en ella satisfaciendo no solo las necesidades económicas, sino las aspiraciones de crecimiento profesional.

A nivel interno se tienen creados los equipos de trabajo liderados por el comité de gerencia y comités por tipo de procesos, las decisiones de trascendencia e impacto son tomadas en grupo, de esa forma se minimizan los márgenes de error, estos comités cuentan con todo el respaldo profesional especializado que requieran para la toma de decisiones, como asesores jurídicos, financieros y ocupacionales que son invitados cuando se requiera a las reuniones o son consultados vía telefónica o por correo interno. Esta práctica permite que se de retroalimentación y formación permanente.

Transferencia de Información.

En esta práctica el autor plantea que es muy importante que la empresa comparta datos financieros, comerciales y administrativos con sus colaboradores con el ánimo de integrarlos en la dinámica y de esta forma con un horizonte claro cada colaborador puede contribuir con los objetivos y metas de la empresa.

En este sentido en entrevista con el gerente de SIPRO frente al manejo de la información, cifras y datos responde:

Cada año en la asamblea general de asociados se comparten las cifras reales del movimiento del año inmediatamente anterior, allí todos los delegados se enteran no solo de los ingresos, también gastos, proyectos y proyección para el siguiente año. En la

asamblea se toman decisiones para el siguiente año. Rodríguez Francisco (2010, entrevista)

Analizando este aporte se puede concluir que las relaciones al interior de SIPRO se crean basadas en la confianza, es por ello que las gerencias comparten a sus equipos de trabajo de manera periódica los estados financieros, las posibilidades de negocio y oportunidades, los logros y las proyecciones en términos de rentabilidad de la organización, según Pfeffer (1998) ni siquiera un personal motivado y formado puede contribuir a resaltar los resultados empresariales si no dispone de información sobre las dimensiones importantes de la actividad.

Esta práctica brinda seguridad y certidumbre a todos los colaboradores ya que se sienten parte de la compañía y les reconoce como personas de confianza, lo cual, eleva el nivel de satisfacción y compromiso.

Compensación Contingente.

El autor propone en las organizaciones, la inclusión de una política en la que los trabajadores perciban mayores ingresos en la medida en que la empresa aumente sus utilidades, buscando elevar los niveles de motivación, en este sentido y aprovechando las posibilidades que el modelo cooperativo le permite, la cooperativa realiza unos pagos extraordinarios a la compensación pactada con cada trabajador, el primero de ellos es la distribución de excedentes que se realiza cada año, la participación de cada colaborador está dada por su participación en aportes sociales y en segundo lugar ha creado un Fondo Mutual con enfoque familia, el cual es

administrado por la cooperativa, y cuyo objeto es la prestación de servicios de previsión, asistencia y solidaridad para los asociados y el grupo familiar. El Fondo cubre los auxilios relacionados a continuación:

Auxilio por nacimiento de hijos, auxilio por fallecimiento de familiares, auxilio de educación para hijos, auxilio de permanencia, auxilio por Bautizos y Primeras Comuniones, auxilio de Hospitalización para el Asociado, auxilio de cubrimiento diferencial de incapacidades, auxilio por fallecimiento del asociado, auxilio de servicios Exequiales. Cartilla de inducción a SIPRO (2009: 16 y 17).

De esta forma SIPRO busca aumentar los ingresos en términos de dinero, adicionalmente busca mediante el fondo distribuir algunos excedentes, por ello, a la luz del presente análisis decidimos indagar frente al impacto dentro de los grupos de esta práctica y de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta de beneficios a los trabajadores se encontró que el 97% de los encuestados manifestaron estar en un grado de satisfacción alto, lo cual nos permite pensar que en términos generales el grado de satisfacción frente a los beneficios sociales es alto y que esta influye en la permanencia y estabilidad de los asociados dentro de la cooperativa, esta conclusión se da pues dentro de ese porcentaje se encuestó a trabajadores con diferente antigüedad en la cooperativa.

De otra parte se encontró que a pesar de tener gran acogida en la percepción que los colaboradores tienen de la cooperativa, no los utilizan con la frecuencia que se espera, esto se evidencia en las cifras reflejadas en el análisis de la encuesta, las cuales, dejan ver que la mayoría

de encuestados en los diferentes rangos de tiempo de vinculación, no han utilizado todos los auxilios y celebraciones que la cooperativa ha diseñado para ellos, sin embargo, las personas que si los han utilizado han manifestado unos grados de satisfacción altos.

Se concluye que a pesar de que la mayoría de los encuestados no han utilizado todos los Auxilios y beneficios que la cooperativa otorga a sus colaboradores, sienten que la existencia de los mismos y la posibilidad de utilizarlos cuando se requiera influye de forma positiva en su estabilidad y permanencia dentro de la cooperativa.

El estilo de liderazgo gerencial de SIPRO y su influencia en cada uno de los entornos de la empresa.

Después de analizar el estilo de liderazgo utilizado por la gerencia de SIPRO, podemos decir que está basado en una mezcla de los tres estilos de liderazgo propuestos por Lewin, Lippitt y White (1943); En la organización se puede ver cómo se adoptan diferentes posiciones frente a las variedad de situaciones, personas y conflictos por los que debe atravesar un líder; de acuerdo a estas situaciones es difícil focalizarse en un estilo de liderazgo en particular. SIPRO, como cualquier otra empresa, atraviesa constantemente por cambios en su negocio, más aun, cuando se entiende que ésta suple como Outsourcing las necesidades particulares de otras empresas, no solo es vulnerable a los cambios dentro de su propio entorno, sino que, al mismo tiempo debe enfrentar los cambios que experimentan su clientes; Esto hace que SIPRO tenga que exigirse lo suficiente para poder mantener el status que hoy en día posee como Cooperativa del sector solidario.

Los estilos de liderazgo pueden estar presentes en un mismo individuo y pueden ser manejados en un mismo grado y combinarse de diferentes maneras como lo plantearon Blake y Mouton (1964 y 1982). Éstos ofrecieron un enfoque muy reconocido en la definición de los estilos de liderazgo que consiste valorar o sopesar por medio de una rejilla de gestión las diferentes combinaciones que puede adoptar un líder para desarrollar una mejor gestión. (rejilla de gestión, 2010).

Este modelo de liderazgo combinado se puede observar en el desarrollo de actividades en SIPRO, en donde los jefes se muestran exigentes al mismo tiempo que procuran un alto grado de flexibilidad. Son capaces de enfrentar situaciones de alta complejidad laboral con autoritarismo en departamentos que requieren decisiones contundentes como nómina, al mismo tiempo que logran ser en el ambiente laboral compañeros de trabajo, más que jefes

En la gerencia de SIPRO encontramos algunas de las cualidades fundamentales que un líder debe tener según Peter Senge (1998). La primera característica está relacionada con la capacidad de romper paradigmas y al remontarnos a la historia de SIPRO encontramos que el gerente designado desde el año 2000, el señor Francisco Rodríguez asumió la responsabilidad de gerenciar una organización prácticamente ilíquida, y durante los diez años de su administración ha logrado posicionar la compañía como una de las cooperativas de trabajo asociado más reconocidas dentro del mercado. La grafica número 1: excedentes de SIPRO, muestra el crecimiento de la organización desde el año 2000 hasta el año 2009; se puede observar un crecimiento exponencial año tras año, esto evidencia que tuvieron que ser puestas en marcha modificaciones profundas para conseguir resultados tan notoriamente positivos, a pesar de las pocas expectativas que tenía la mayoría de los asociados, con la implementación de objetivos y metas claras y la retroalimentación entre los diferentes asociados lograron alinear todo hacia un mismo fin.

Ver el mundo sin fragmentaciones, es la segunda característica que resalta Senge, en este sentido, la gerencia de SIPRO demuestra una gran capacidad de visión, teniendo en cuenta lo complejo que fue para el nuevo gerente iniciar labores en una organización en donde no se contaba en muchas ocasiones con presupuesto para pagar la nómina. La capacidad de ver más allá de los obstáculos y vicisitudes, sin detenerse en situaciones puntuales sino contemplando la dinámica de las partes o mejor, la sinergia que puede resultar entre diferentes variables bien estructuradas, enmarca un pensamiento sistémico propio de un líder. No cualquier grupo de personas es capaz de convertir dificultades en oportunidades; y la estrategia que adoptó el gerente general y su equipo de trabajo fue apoyarse en las habilidades y experiencias con las que contaba la organización y por supuesto, motivar un cambio en la gestión del área de recursos humanos, creando redes sociales, ambientes participativos, inicio de planes de bienestar e integrando a la gente al negocio y sus objetivos.

La tercera característica advierte sobre la cualidad innata de un líder de estar en permanente aprendizaje, lo que se traduce en una ventaja competitiva para la organización. De no haberse detenido a estudiar el panorama anterior a su llegada, el gerente de SIPRO no hubiera logrado detectar los procesos que presentaban fallos al interior de la organización. Esta característica está muy ligada al estilo democrático de liderazgo en el cual el líder está en permanente disposición de la información del entorno, entendiendo que la gestión se realiza no solo a partir del conocimiento y experiencia propia, sino de los aportes que le suministran sus subalternos y el sistema mismo. Esta cualidad de aprehender el entorno ha permitido a la gerencia

de SIPRO, mostrarse como un buen modelo para los demás, lo que sin mayor esfuerzo connota un replique de persona en persona dentro de la organización.

Por medio de los resultados de las encuestas realizadas con el objetivo de evidenciar cómo se percibe el liderazgo en los diferentes departamentos del área administrativa de SIPRO, se encontraron en la primera categoría denominada nivel de satisfacción con jefe superior, algunos inconvenientes de comunicación e insuficiente reconocimiento por parte del jefe inmediato en el área de nómina, la cual presentó las calificaciones más bajas en comparación de las demás áreas, lo que refleja inconvenientes puntuales a ser estudiados por la gerencia de la organización; posiblemente al ser el área con mayor liderazgo autoritario, es la más sensible a presentar problemas en las relaciones entre jefes y subalternos. En términos generales se observó que las personas de las demás áreas perciben y reconocen a sus jefes como personas con grandes capacidades de relacionarse con ellos, líderes con estilos democráticos que acceden a una toma de decisiones compartida, en donde se puede participar y exponer diversos puntos de vistas hasta llegar a la mejor opción para la organización.

En la categoría de cómo perciben las personas el liderazgo de su jefe inmediato se evidencian fortalezas por parte de los líderes, suficientes para minimizar de manera significativa las falencias que tiene SIPRO, tales como, la ausencia de instrumentos de medición del desempeño, salarios bajos en comparación con el mercado, etc. Los líderes de las cuatro áreas encuestadas, son en términos generales personas que escuchan a sus subordinados haciéndolos sentir importantes, reconocidos y valiosos dentro de los procesos desarrollados. Se observa que

existe una satisfactoria retroalimentación del trabajo elaborado, los asociados saben que sus jefes conocen qué hacen y así mismo su nivel de desempeño, acentuando con ello el compromiso de cumplir objetivos y superar expectativas que pueden convertirse en posibilidades claras de ascender.

El trabajo desarrollado en SIPRO evidentemente funciona como un sistema, en donde el aporte de cada persona esta soportado, sustentado y valorado por jefes de área. En general los asociados demuestran altos niveles de satisfacción frente a sus líderes a pesar de que la empresa no cuenta con un instrumento de medición de desempeño y por ende, no existen parámetros tanto cuantitativos como cualitativos claros para calificar las responsabilidades de cada persona. Esto demuestra que la ausencia de la herramienta de medición no es una razón para que los asociados sientan que sus jefes no los reconocen y evalúan justamente, lo que otorga a los líderes de área una excelente gestión, pues no se detienen en los inconvenientes que tiene la organización en cuanto a procesos, sino que por el contrario, generan estrategias para dar a cada persona un reconocimiento por lo que hace, estimulando lazos de confianza, justicia y deseos de superación.

El promedio general de satisfacción en las áreas de administración, nómina, recursos humanos, comercial y proyectos fue satisfactorio; esto demuestra que la gerencia general ha logrado transmitir a sus jefes de área los rasgos o características propias de un buen líder. Se destacan aspectos como reconocimiento del trabajo desarrollado, evaluación justa, y buenas relaciones personales entre jefes y subordinados.

En general los asociados de SIPRO perciben a sus jefes de área como buenos líderes; dentro de las calificaciones de los ítems diseñados, todos mantienen buenos promedios de satisfacción. Los jefes generan ambientes favorables, permitiéndoles a las personas desempeñarse en un espacio participativo, abierto a la libre expresión y a recibir propuestas innovadoras que agilicen los procesos y cooperen en la ventaja competitiva.

El análisis de satisfacción según los tiempos de permanencia en la organización, demostró que las personas de mayor permanencia califican mejor a sus líderes que los que llevan menos tiempo en la cooperativa. Se concluyó que es muy factible que a medida que pasan los años la gente se siente mucho más arraigada y con un alto nivel de pertenencia, no obstante se identifican las mismas falencias concluidas en el análisis por áreas, tales como ausencia de instrumento de medición de desempeño, desconocimiento de cómo el jefe evalúa el trabajo, reconocimiento de jefe inmediato y carencia en comunicación.

El análisis de permanencia enfatiza el desarrollo y crecimiento que ha tenido la organización en paralelo con sus asociados, promoviendo escenarios de participación en donde las personas de mayor permanencia se han involucrado. Ellos son quienes han dado cuenta, a través de los años, de la evolución y desarrollo de la empresa, por ende son quienes más aprecian y entienden el trabajo que se ha desarrollado para construir lo que hoy es SIPRO.

Después de observar los resultados obtenidos, concluimos que el estilo de liderazgo no debe ser rígido, debe moldearse a las circunstancias, entorno y personas a cargo. El liderazgo

más que adoptar posiciones o estilos, es tener unas bases sólidas y equilibradas como ser humano que bajo ningún escenario por difícil que sea, por el que atraviere el líder, lo lleven a ser un ser camaleónico, temperamental, sino que por el contrario lo mantengan firme y con un norte en la toma de decisiones; además de conocer muy bien su negocio, ser estratégico por excelencia y con una infinita disposición de aprender.

Estrategias para el mejoramiento de los procesos organizacionales

Luego de realizar los respectivos análisis de información, hemos evidenciado algunos aspectos como oportunidades de mejora, las cuales nos llevan a proponer algunas estrategias que podrían permitir que SIPRO mejore sus prácticas y complemente sus procesos internos que en relación con el personal se tienen.

Diseño de instrumento de medición de desempeño.

Siendo la ausencia del instrumento de medición del desempeño una de las falencias más significativas dentro de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, en especial la de satisfacción como trabajador, en la cual se encontró que el puntaje más bajo dentro de esta categoría la obtuvo la variable que indagaba sobre la existencia de un instrumento para medir el desempeño con las puntuaciones más bajas de toda la encuesta arrojando por ejemplo un puntaje de 2,4 entre los colaboradores que llevan vinculados entre 1 y 3 años y de 2,9 o 3 en el resto de franjas de vinculación, razón por la cual se concluye que existe una fuerte necesidad en todos los niveles de la compañía de realizar una evaluación de su aporte, por ello consideramos vital diseñar un instrumento en primera instancia y como prueba piloto para el área administrativa de la organización, con el objetivo de que el asociado conozca claramente lo que se espera de él, se establezcan y fijen compromisos en los criterios que presentan fallas o bajo rendimiento y se reciba una orientación y supervisión de su jefe inmediato.

Con la realización de la medición del desempeño, SIPRO podrá conocer con criterio el rendimiento y productividad de cada uno de sus asociados, y como efecto simultaneo, el asociado sabrá que está siendo evaluado, viéndose comprometido a mejorar su desempeño, superando los objetivos de baja calificación.

De igual forma, SIPRO tendrá una herramienta muy valiosa para determinar quien necesita capacitaciones para desarrollar sus labores, una planeación y desarrollo de carrera profesional, identificación de errores en el diseño de ciertos puestos, planes de ascenso, se lograría asociar la herramienta a una nueva política de remuneración para compensar según resultados obtenidos.

Implementando un instrumento de medición de desempeño corregirá falencias encontradas en los resultados de las encuestas como lo son: las personas no conocen como el jefe evalúa su trabajo, la relación insatisfecha que se percibe por parte de las personas en la relación de trabajo desarrollado Vs remuneración y como aspecto determinante, permitirá una comunicación más fluida y asertiva entre jefes y subordinados.

Implementar una nueva política de remuneración.

A pesar de contar con la participación en excedentes como asociados y de tener acceso a los auxilios del fondo mutual, los trabajadores manifestaron inconformidades en Items como

salarios y relación de resultado con salario, esto se refleja en la baja calificación que estuvo entre 3,4 y 4,0, siendo las puntuaciones más bajas en el personal que lleva menos de 5 años en la compañía y en puntuaciones altas en quienes llevan entre 5 y 10 años, en este sentido, se presume que las políticas de remuneración no se perciben claras y definidas para todos.

Partiendo que la remuneración salarial es un agente motivador para cualquier persona, es preciso establecer una política de remuneración en un contexto de gana-gana, apoyándose en el área de publicidad o comunicaciones que faciliten transmitir el objetivo y beneficios de la política, ligando a ello un plan de beneficios que sean un estímulo para incrementar su productividad.

Deben contemplarse los siguientes pasos para su diseño:

- ✓ Analizar la situación actual de la compañía frente a las formas de remuneración
- ✓ Evaluar la aceptabilidad y beneficios de los planes de bienestar ofrecidos por SIPRO entre sus asociados actualmente.
- ✓ Definir variables de equidad y competitividad con el mercado por cargo y responsabilidades
- ✓ Realizar los ajustes al manual de funciones de la compañía incorporando el impacto del cargo dentro de la visión estratégica de la organización
- ✓ Diseñar un modelo de pago basado en la incorporación de aspectos de variabilidad y pagos indirectos traducidos a beneficios y bienestar para el trabajador.

- ✓ Implementar el modelo dentro de la compañía

Luego de la implementación de la política que se adopte es importante hacer seguimiento y retroalimentación ajustando de acuerdo a las necesidades de la compañía.

Los beneficios para los asociados serían: ser compensados con mayor equidad, recibir beneficios conforme a sus necesidades y expectativas, de esta forma se contribuye al desarrollo personal.

Los beneficios para SIPRO serían: facilitar el logro de los objetivos estratégicos, mejorar los desempeños individuales e incrementar la productividad, crear una compensación total más competitiva frente al mercado de referencia, mejorar el desempeño financiero de la organización e integrar a las personas como “verdaderos socios” de la empresa.

Generar espacios de información para retroalimentar a los asociados sobre los beneficios ofrecidos por SIPRO.

En la encuesta diseñada para evaluar grados de satisfacción de los asociados respecto a los beneficios ofrecidos por la organización, se encontró que gran parte de los asociados no han utilizado algunos beneficios ofrecidos.

La baja utilización de beneficios como: celebración día de los niños, auxilio de bautizos, auxilio de nacimiento, no son beneficios que se usan por gusto o afinidad, por lo que se descarta

que no sean necesarios o no superen las expectativas de las personas, lo que sí indica, es que no es una necesidad de la gran mayoría de las personas de la empresa, por lo que debe realizarse un diagnóstico que le permita a la cooperativa conocer que beneficios estarían más alineados con las necesidades del asociado, como por ejemplo, establecer más beneficios o auxilios económicos o de educación, beneficios que presentaron un alto grado de satisfacción y acogida entre los encuestados, lo importante de dicho diagnóstico, es satisfacer a las personas con lo que realmente necesitan.

También puede haberse presentado un bajo uso en ciertos auxilios o beneficios por el desconocimiento de los mismos, siendo una alternativa para la mejora, la creación de espacios de información de todo el portafolio ofrecido y como tarea conjunta, permitir que se realicen observaciones o comentarios al respecto para trabajar en la mejora del mismo.

Capacitaciones y re inducciones en puestos de trabajo.

Se evidenció la necesidad de establecer capacitaciones y re inducciones, tanto en la encuesta de satisfacción del empleado como en la de beneficios, se evidenció que los asociados no se sienten satisfechos con la formación y planes de re inducción que les brinda la organización.

Por lo anterior, y con ayuda de los resultados obtenidos en el instrumento de medición de desempeño se podría establecer lo que cada persona necesita aprender o reforzar en lo referente a su puesto de trabajo.

Un plan de capacitaciones es también una necesidad manifestada por los asociados, que no solo afecta al desempeño de la persona como tal, sino a la organización entera, personas con vacíos en los procesos no son igualmente productivas en comparación de quienes poseen todos los conocimientos necesarios.

Conclusiones

- De acuerdo a la teoría de Jeffrey Pfeffer, SIPRO ha desarrollado cinco de las siete prácticas que propone el autor como exitosas y estratégicas, siendo estas: Seguridad en el empleo, contratación selectiva, equipos Autodirigidos, transferencia de información y compensación contingente.
- Se evidencia que SIPRO desarrollo una estrategia enfocada en satisfacer necesidades de reconocimiento, participación, proyección y estabilidad en sus trabajadores, la cual ha generado que los equipos de trabajo se sientan a gusto e identificados con la cultura de la organización.
- Se identifica a la reducción en diferencia de estatus, formación extensiva y política de remuneración como oportunidades de mejora para la compañía.
- El liderazgo en SIPRO no está supeditado por un estilo en particular, se actúa con la dinámica del entorno, no dejando a un lado la objetividad y sentido humano que caracteriza a los líderes de la organización.
- El liderazgo ejercido desde la gerencia general actúa como un modelo a seguir para su equipo de trabajo y el resto de la organización, permitiéndole a ésta tener un plan de sucesión diferenciador

- Después de realizar el análisis se evidencia que a pesar de las estrategias desarrolladas en materia de talento humano, es importante desarrollar algunas estrategias que permitan mejorar los procesos y alinear aún más a la organización con la estrategia, se recomienda implementar una política de remuneración, un instrumento de medición, un plan de capacitación y re inducción al puesto de trabajo y abrir espacios de retroalimentación sobre los beneficios que se tienen en la compañía como estrategias de mejoramiento a las practicas actuales.

- La cooperativa ha logrado alinear sus objetivos junto con los de sus empleados, logrando así una visión conjunta orientada hacia el resultado, comprobando que siendo una organización del sector solidario, es posible aplicar practicas adecuadas sin contravenir las normas establecidas para este modelo de empresa.

- Basándonos en los indicadores financieros, se observa que luego de implementar las practicas y los estilos de liderazgo planteados por la gerencia actual, la cooperativa desarrollo su proceso de recuperación, crecimiento y posicionamiento que le permiten estar en el año 2010 dentro de las 5 cooperativas mas solidas del país.

- Se concluye que la innovación y el éxito que tiene SIPRO sí está ligado a las prácticas de recursos humanos y liderazgo gerencial desarrollado y que estos han sido la carta de presentación ante futuros posibles clientes que encuentran en estas prácticas un factor diferenciador, convirtiéndose en un caso de éxito gerencial.

Referencias

- Hernández S., Roberto (1991). Metodología de la investigación. México: Ed. Mc Graw Hill.
- JJ Cespedes Lorente. (2005) Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa
- Kooter, J. (2004), Qué hacen los líderes, Madrid, Gestión 2000.
- Oltra Comorera. (2005) Desarrollo del Factor Humano. Ed OUC
- Ordiz Fuertes Monica. (2010) Practicas de Alto Rendimiento en recursos Humanos: concepto y factores que motivan su adopción
- Pfeffer, Jeffrey. (1996) Ventaja competitiva a través de la gente. Ed. Continental
- Pfeffer, Jeffrey. (1999) La Ecuación Humana. Ed. Gestión 2000.
- Senge Peter, (1990) La quinta Disciplina en la práctica, estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Ed. Granica. 1994
- Revista Buen Gobierno (2010, octubre-noviembre), “regulación y control a las cooperativas de trabajo asociado-CTA”, Edición 1, pp. 30-31
- Revista de Psicología Social (2001) “Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo”, Revista Vol. 6, pp. 131-133.
- Revista de economía pública (2004, agosto,) “Redes e innovación cooperativa, Edición N 49, p265

Ayudas de Internet

- “SIPRO” (2010) [En línea] disponible en <http://www.SIPRO.com.co> recuperado: Octubre 20 de 2010
- “Mision” (2010) [En línea] disponible en <http://www.SIPRO.com.co> recuperado: Octubre 20 de 2010
- “Vision” (2010) [En línea] disponible en <http://www.SIPRO.com.co> recuperado: Octubre 20 de 2010
- “prácticas de RRHH” (2010) [En línea] disponible en <http://www.rrhhmagazine.com>, recuperado: octubre 28 de 2010
- “liderazgo”(2010)[[En línea] disponible en <http://www.degerencia.com/tema/liderazgo>, recuperado : septiembre 21 de 2010
- “enfoques teóricos del liderazgo” (2010) [En línea]disponible en <http://www.monografias.com/> , recuperado: Noviembre 6 de 2010
- “algunas notas sobre liderazgo” (2010) [En línea] disponible en <http://www.articuloz.com>recuperado: Octubre 19 de 2010.
- “Open Market” (2010) [En línea]disponible en <http://www.openmarket.com.co> recuperado: Diciembre 3 de 2010
- “Rejilla de gestión” (2010) [En línea]disponible en <http://www.12manage.com> recuperado: Diciembre 3 de 2010
- “Administración”(2010) [En línea]disponible en <http://apuntesingenierialegal. /jeffrey-pfeffer>. Recuperado: Noviembre 28 de 2010

- “Recurso Humano”(2010) [En línea]disponible en
<http://www.degerencia.com/recursoshumanos> . Recuperado Diciembre 7 de 2010
- “Recurso Humano”(2010) [En línea]disponible en
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-del-talento-para-la-innovacion>.
Recuperado Diciembre 9 de 2010

Anexo 2

ENCUESTA PROGRAMA DE BENEFICIOS SOCIALES

La siguiente encuesta le tomará cinco minutos. La información que entregue permanecerá en el anonimato y sus respuestas serán estrictamente confidenciales. Agradecemos su sinceridad

1. Cuanto tiempo lleva usted vinculado como Trabajador Asociado a SIPRO?

Entre 0 y 1 año

Entre 3 y 5 años

Entre 1 y 3 año

Entre 5 y 10 año

2. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con los beneficios sociales que le proporciona la cooperativa?

Muy Satisfecho

Insatisfecho

Satisfecho

Muy Insatisfecho

2. Por favor evalúe su nivel de satisfacción respecto de cada uno de los beneficios como asociado a SIPRO. Si no tiene experiencia con algún beneficio en particular, rogamos seleccione N/A:

	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	N/A
Uso Centro Vacacional					
Auxilio Nacimiento					
Auxilio Fallecimiento					
Auxilio por Educación					
Auxilio Permanencia					
Auxilio Bautizos y primeras comuniones					
Auxilio Hospitalización					
Auxilio servicios Exequiales					
Fondo de solidaridad					
Apoyos Economicos					
Celebracion Dia de los Niños					
Dia de la madre/Conductor					
Celebracion Fin de Año					

4. ¿Cómo evalúa la evolución en los beneficios que la cooperativa le ha entregado a lo largo del tiempo?

	Cada vez mejores o mayores beneficios
	Cada vez peores o menores beneficios
	Se han mantenido igual

5. Considera que los beneficios que le trae a usted y a su familia ser Trabajador Asociado de SIPRO tienen influencia en su permanencia y desempeño laboral:

- A. Positivamente
- B. Negativamente
- C. No influye

6. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con la formación recibida para el desarrollo de las actividades en su puesto de trabajo?

	Totalmente Satisfecho
--	-----------------------

	Satisfecho
	Insatisfecho
	Totalmente Insatisfecho

Anexo 3

Resultados Encuesta de Satisfacción del empleado - Grupo administrativo.

La cooperativa cuenta con 50 personas que conforman los departamentos administrativos de la compañía, los cuales, de primera mano corresponden a las líneas directas de dirección de parte de la Gerencia General.

Se implementó una encuesta de satisfacción del empleado tomando una muestra correspondiente al 60% de la población (30 personas), con la siguiente distribución:

Área	Total de personas en área	Personas encuestadas	Representación frente al total de la muestra
Administración	18	10	56%
Comercial y proyectos	3	2	67%
Nómina	4	4	100%
Recursos humanos	25	14	56%
	50	30	60%

Se indagó la percepción de los colaboradores, calificando en una escala de 1 a 5, siendo:

1. Muy Insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Neutral
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

La encuesta se diseñó buscando analizar 3 categorías de liderazgo y condiciones laborales de acuerdo al siguiente esquema:

- **Nivel de satisfacción con el jefe superior:** en este nivel se dividió la clasificación de 5 aspectos:
 - A. Reconocimiento recibido por parte del jefe
 - B. Comunicación con el jefe
 - C. Relación global con el jefe
 - D. Conocimientos y aptitudes del jefe
 - E. Participación que le otorga el jefe en la toma de decisiones

- **Percepción frente al estilo de liderazgo del jefe inmediato:** En este nivel se dividió la clasificación de 5 aspectos:
 - A. Justicia en la forma como el jefe evalúa el desempeño
 - B. Información del jefe frente a los avances que realiza en el trabajo
 - C. Disposición del jefe para promocionarlo dentro de la compañía
 - D. Escucha activa del jefe
 - E. Realidad de las expectativas del jefe frente a los resultados que espera del trabajo que realiza
 - F. Existencia de instrumento para medir desempeño

- **Variables que se relacionan con la satisfacción del colaborador dentro de su expectativa como trabajador:** Este nivel clasificó en 8 aspectos:
 - A. Flexibilidad de Horario

B. Relación entre Remuneración y Resultados

C. Oportunidad de ascenso

D. Remuneración

E. Seguridad en el trabajo

F. Carga de trabajo

G. Beneficios Sociales

H. Formación a cargo de la empresa

I.

También se tuvo en cuenta el departamento interno al que pertenecía el encuestado y su tiempo de antigüedad para el análisis de datos como variables independientes a los demás datos contemplados en la encuesta, tomando los mismos datos desde dos referentes (antigüedad y área), con el fin de filtrar posibles variables que puedan alimentar el análisis de lo datos.

En esta encuesta se contempló una calificación general frente al grado de satisfacción y en caso de no estar satisfecho se concedió la posibilidad de ampliar de forma cualitativa y abierta las razones de su insatisfacción.

A continuación, se relacionan las variables como puntos de referencia que se utilizaron en el análisis de la presente encuesta:

VARIABLES INDEPENDIENTES:

- Área
- Antigüedad en la compañía

VARIABLES DEPENDIENTES:

- Nivel de satisfacción con el jefe superior:
- Percepción frente al estilo de liderazgo del jefe inmediato
- Variables que se relacionan con la satisfacción del colaborador dentro de su expectativa como trabajador

Satisfacción por área

Analizando la variable independiente correspondiente a grado de satisfacción por área dentro de la cooperativa (Gráfico 1), se encuentra que:

Gráfico 1. Nivel de satisfacción por área



Fuente: elaboración propia

- Todas las áreas se encuentran dentro de un rango de satisfacción superior, siendo el área de nómina la de menor valor en referencia a las demás, sin embargo, presenta un grado satisfactorio dentro de la escala determinada para la encuesta.

- Se obtuvo como valor promedio de la calificación 4,3, determinando que el nivel de satisfacción es homogéneo para la compañía, independiente a la segregación por áreas y obteniendo éste a su vez un valor alto dentro de la escala.

Una vez realizado el análisis global por área, se procedió a hacer un análisis detallado de cada uno de las categorías definidas para la encuesta analizando cada ítem correspondiente en y su participación por área.

Nivel de satisfacción con el jefe superior:

En la tabla 1 se ilustran los resultados por área en cada uno de los Ítems correspondientes a grado de satisfacción con el jefe inmediato, de los cuales se concluye:

Tabla 1. Nivel de satisfacción con el jefe superior

AREA/ITEM	Reconocimiento recibido por parte de mi jefe	Comunicación con mi jefe	Relación global con mi jefe	Los conocimientos y aptitudes de mi jefe	mi jefe me permite tomar decisiones
Administración	3,5	3,7	4,3	4,3	4,4
Comercial y proyectos	4,0	4,5	5,0	5,0	5,0
Nomina	3,3	3,5	3,8	4,0	3,5
Recursos humanos	3,9	4,1	4,2	4,0	4,3

Fuente: Elaboración Propia

- El área de nómina se encuentra con puntaje promedio más bajo en todos los ítems calificados en esta categoría (3,6), siendo el reconocimiento recibido por parte del jefe el puntaje más bajo de la escala, seguido por comunicación con el jefe y autonomía en toma de decisiones.

- El área administrativa le sigue en la escala con un promedio de (4,0) encontrando el valor más bajo el Ítem reconocimiento recibido por parte del jefe inmediato, seguido de comunicación con el jefe, el puntaje más alto en esta área es la autonomía en la toma de decisiones
- El área de recursos humanos tiene un puntaje de 4,1, el siendo la puntuación más baja el reconocimiento por parte del jefe, seguido por los conocimientos y aptitudes del jefe. La autonomía en toma de decisiones es la más alta.
- El área Comercial y Proyectos lidera la clasificación con un promedio de 4,7, resaltando que es un área en la cual ninguno de los Ítems es inferior a una calificación satisfactoria y tres de los 5 Ítems se encuentran en la máxima calificación definida dentro de la escala.

Hallazgos de la categoría nivel de satisfacción con jefe superior vs área

En las variables analizadas se encontró que el puntaje más bajo en todas las áreas es el reconocimiento por parte del jefe inmediato con un puntaje promedio de 3,7 seguida por comunicación con el jefe con un promedio de 4,0, entendiendo que no son resultados aislados y que esta puntuación está relacionada con la necesidad de mejora en la comunicación entre jefes y subalternos.

Se encuentra una relación directa entre los últimos tres ítems de la variable encontrando promedios iguales en el total de las áreas que participaron en el estudio.

Es importante resaltar en nómina el promedio de la autonomía de decisiones (3,5), la cual pudo afectar el promedio general porque las características de sus funciones no les permite a los funcionarios tomar decisiones ni manejar rangos de comunicación elevados.

En términos generales, se percibe que la empresa maneja un grado de satisfacción alto con los jefes inmediatos, reflejando unas buenas relaciones interpersonales; los jefes son reconocidos como líderes en cada de las áreas prevaleciendo las relaciones humanas.

Se resalta la necesidad de reforzar los mecanismos de comunicación entre jefes y subalternos.

Percepción frente al estilo de Liderazgo del Jefe Inmediato

En la tabla 2 se ilustran los resultados por área en cada uno de los Ítems correspondientes percepción frente al estilo de liderazgo del jefe inmediato, de los cuales se concluye:

Tabla 2. Percepción frente al estilo de liderazgo del jefe

AREA/ITEM	Mi jefe superior evalúa de forma justa	Mi jefe/superior está al corriente de mi trabajo	MI jefe/superior esta dispuesto a promocionarme	Mi jefe/superior me escucha	Mi jefe/superior tiene unas expectativas realistas sobre mis resultados	Conozco como mi jefe evalúa mi trabajo	Existe un instrumento para medir mi desempeño
Administración	4,0	3,9	3,6	4,3	3,9	3,4	3,2
Comercial y proyectos	4,5	4,5	4,5	5,0	4,5	3,5	2,0
Nomina	3,5	4,0	3,0	4,5	3,0	2,0	2,8
Recursos humanos	4,0	4,1	3,8	4,3	3,8	3,4	3,0

Fuente: Elaboración propia

- El área de nómina se encuentra con puntaje promedio más bajo en todos los ítems calificados en esta categoría (3,3), siendo el desconocimiento de cómo el jefe evalúa el trabajo el puntaje más bajo de la escala, seguido por la ausencia de instrumento para medir el desempeño. Los puntajes más altos se presentaron en los ítems relacionados a la atención que el jefe superior da al trabajo.

- El área administrativa se encuentra con el mismo puntaje general que recursos humanos con un promedio (3,8), encontrando los valores más bajos en la ausencia de instrumento para medir el desempeño, seguido por el desconocimiento de cómo el jefe evalúa el trabajo. Los valores superiores se encuentran en la variable mi jefe superior me escucha, en puntajes iguales para las dos áreas.
- El área Comercial y Proyectos encabeza la clasificación con un promedio de 4,1, afecta el promedio por el ítem de ausencia de instrumento para medir el desempeño y el desconocimiento de la forma como el jefe evalúa el trabajo. Las demás variables tienen una puntuación de 4,5.

Hallazgos percepción frente al estilo de liderazgo del jefe inmediato vs área

En las variables analizadas se encontró que el puntaje más bajo se presentó en los ítems relacionados con medición del trabajo, con un puntaje promedio 2,7 en el ítem de inexistencia de un instrumento para medir el desempeño, seguido por el desconocimiento de la forma como el jefe evalúa el trabajo 3,1, entendiendo que no son resultados aislados y que esta puntuación está relacionada con la necesidad de implementar una evaluación de desempeño en la compañía.

Se encuentra una relación directa entre los últimos tres ítems de la variable, encontrando promedios por debajo de 4,0, asociados a la inexistencia de un instrumento que facilite la evaluación de resultados y las expectativas que sobre él existen en las dos partes.

Se concluye que aunque no existe una escala de calificación de desempeño fundamentado en el análisis anterior, las personas se sienten reconocidas y valoradas, lo cual se evidencia en el puntaje del ítem “Mi jefe superior me evalúa de forma justa” (4,0).

En términos generales, se evidencia que la empresa maneja un grado de satisfacción promedio de 3,7 en la percepción del liderazgo del jefe inmediato.

Se resalta la necesidad de implementar un instrumento de evaluación de desempeño en la compañía y la realización de una retroalimentación de jefes a subalternos.

Variables que se relacionan con la satisfacción del colaborador dentro de su expectativa como trabajador vs área

En la tabla 3 se ilustran los resultados por área en cada uno de los Ítems correspondientes las variables que se relacionan con la expectativa como Trabajador, de los cuales se concluye:

Tabla 3. Satisfacción del colaborador dentro de su expectativa como trabajador vs área

AREA/ITEM	Flexibilidad de horario	Relación entre sueldo y resultados	Oportunidad de ascenso	Salario	Seguridad en el trabajo	Carga de trabajo	Beneficios sociales	Formación a cargo de la empresa
Administración	4,3	3,1	3,0	3,0	3,8	3,7	4,1	3,0
Comercial y proyectos	5,0	3,5	4,0	3,5	4,5	4,5	4,5	4,0
Nomina	4,5	3,3	2,3	3,0	4,0	3,3	3,8	2,8
Recursos humanos	4,2	3,4	3,4	3,6	4,3	3,6	4,3	3,9

Fuente: Elaboración propia

- El área de nómina se encuentra con el puntaje promedio más bajo: (3,3), siendo la oportunidad de ascenso el menor puntaje de la escala, seguido por salario. Los puntajes más altos se presentaron en la “Flexibilidad de horario y seguridad en el trabajo”. El área de nómina presenta el promedio más bajo de todas las áreas estudiadas (3,3), mostrando valores significativamente bajos en ítems como oportunidad de ascenso y formación a cargo de la empresa. Los puntajes obtenidos de las dos anteriores variables se encuentran dentro de la escala planteada en la encuesta como insatisfecho. Los ítems de mayor puntaje se encuentran dentro de una calificación satisfecha siendo flexibilidad en el horario y seguridad en el trabajo.
- El área administrativa le sigue a nómina con un promedio (3,5), encontrando los valores más bajos en los Ítems “Oportunidad de ascenso, salarios y formación a cargo de la empresa”, seguido por “carga de trabajo”. Los valores con mayor valoración son: “flexibilidad de horario” y “beneficios sociales”. El área de los recursos humanos presenta un puntaje promedio de (3,8); aunque es la segunda área más satisfecha del estudio no evidencia un nivel alto de satisfacción sino que se mantiene dentro de las posiciones neutrales.
- El área que con mayor puntuación, con un promedio de 4,2 es “comercial y proyectos”, las calificaciones más bajas fueron el salario y la relación entre sueldo y resultados, seguido por oportunidad de ascenso y formación a cargo de la empresa. Los demás Ítems se encuentran con puntuación 4, 5 y 5,0.

Hallazgos de las variables que se relacionan con la satisfacción del colaborador dentro de su expectativa como trabajador vs área

En las variables analizadas se encontró que el puntaje más bajo se presentó en las preguntas relacionadas con oportunidad de ascenso con un puntaje promedio de (3,2,) seguido por salario y relación entre sueldo y resultados con un promedio de (3,3), luego, la formación a cargo de la empresa. Se identifica que la menor satisfacción está relacionada a la falta de oportunidades de ascenso y a la remuneración; los ítems de menor puntaje promedio claramente están relacionados con el sistema de remuneración de la organización, sería pertinente evaluar la política de remuneración establecida a la fecha, con el fin de orientarla hacia el cumplimiento de metas y valor agregado de trabajo realizado, reconociendo en sus asociados la orientación al logro. El puntaje obtenido en dichos ítems se mantiene dentro de una escala neutral con visibles alcances a posicionarse dentro de la escala de calificación insatisfecha.

Los Ítems con puntuación más alta son “Seguridad en el Trabajo, beneficios sociales y flexibilidad en el horario”, siendo este ultimo el que tiende a obtener la calificación máxima. En este sentido, se encuentra que el horario es el factor de mayor satisfacción entre los encuestados, seguido por los beneficios sociales a los que pueden acceder siendo colaboradores de la organización y la seguridad en el trabajo. Se destacan los aspectos de flexibilidad en el horario, beneficios sociales y seguridad en el trabajo con una calificación de satisfecho. Los asociados tienen confianza de su entorno laboral, sienten estabilidad laboral dentro de la organización, sumado a un plan de beneficios orientados hacia sus necesidades educativas, recreativas, etc.

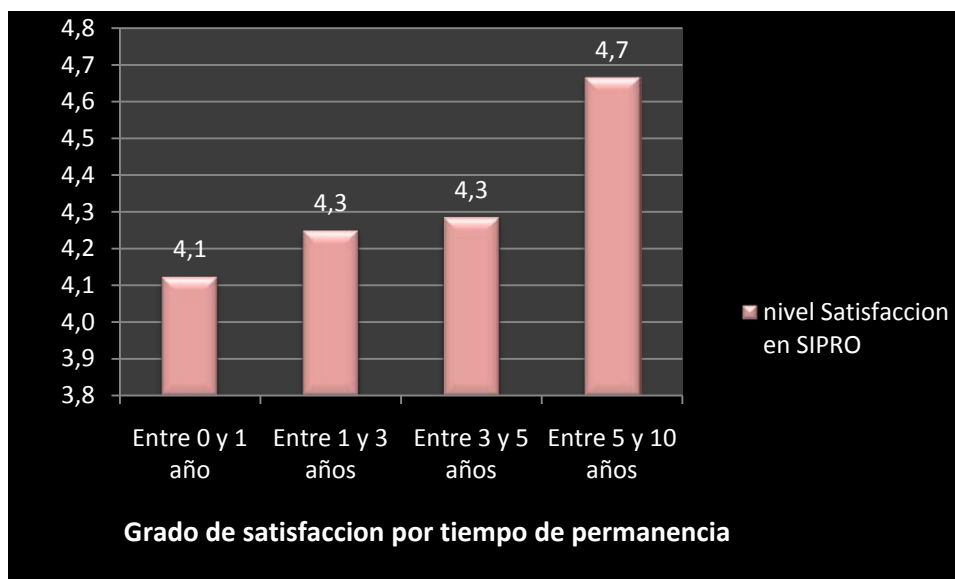
Se concluye que en lo referente a remuneración, carga de trabajo y oportunidad de ascenso, existe un grado de insatisfacción entre las personas encuestadas, sin embargo, se sienten seguras en su trabajo, reflejando que el paquete de beneficios y la flexibilidad en el horario son factores de mayor satisfacción.

De igual forma se concluye que la organización mantiene fieles a sus colaboradores, no necesariamente ligados a un sistema salarial muy atractivo, en donde sus resultados estén alineados a la productividad de la organización, pero beneficios como estabilidad laboral, flexibilidad en el horario y planes de beneficios sociales solidifican el compromiso y la permanencia de sus colaboradores.

Se resalta la necesidad de definir una política de remuneración y socializarla, así como, reforzar los planes de formación y capacitación.

Satisfacción por tiempo de permanencia

Gráfico 3. Satisfacción por tiempo de permanencia



Fuente: Elaboración propia

- El nivel de satisfacción es directamente proporcional al tiempo de permanencia en la organización, a mayor tiempo mayor satisfacción. Los cuatro rangos de tiempo estipulados en la encuesta se encuentran en una calificación muy favorable, indicando que a través del tiempo los asociados generan mayor nivel de satisfacción, se sienten más alineados y a gusto con lo que les brinda la organización.
- El rango de menor calificación corresponde a los asociados como menor tiempo de permanencia, que aunque cuentan con el mismo portafolio de beneficios y condiciones laborales no revelan el mismo nivel de satisfacción. Existen dos razones para argumentar este resultado, primero, son personas que por su corta permanencia en la organización no han utilizado todos los beneficios que SIPRO les brinda y por otra parte, son personas que están aún dentro de un proceso de adaptación
- El rango de mayor calificación es 4,7 (entre 5 y 10 años) estando muy cerca de ser la calificación máxima de la encuesta. Las personas que conforman este rango reconocen bien lo que significa ser un asociado de SIPRO, sus políticas, beneficios, falencias, etc.

Una vez realizado el análisis global por área, se procedió a hacer un análisis detallado de cada uno de las categorías definidas para la encuesta analizando cada Ítem correspondiente en y su participación por tiempo de permanencia.

Nivel de satisfacción con el jefe superior

En la tabla 4 se ilustran los resultados de cada rango de tiempo de permanencia respecto a cada uno de los ítems correspondientes a grado de satisfacción con el jefe inmediato, de los cuales se concluye:

Tabla 4. Nivel de satisfacción con el jefe superior.

años de permanencia/Ítem	Reconocimiento recibido por parte de mi jefe	Comunicación con mi jefe	Relación global con mi jefe	Los conocimientos y aptitudes de mi jefe	mi jefe me permite tomar decisiones
Entre 0 y 1 año	3,8	4,2	4,4	4,3	4,3
Entre 1 y 3 años	3,3	3,6	4,1	4,1	4,1
Entre 3 y 5 años	4,0	3,9	3,9	3,8	4,3
Entre 5 y 10 años	3,7	4,0	4,7	4,7	4,7

Fuente: Elaboración propia

- Sólo el rango de 1 a 3 años de permanencia presenta un promedio inferior a 4 (satisfactorio), viéndose afectado por la baja calificación otorgada en el ítem de reconocimiento de jefe directo. Los demás rangos están por encima de 4 demostrando un comportamiento satisfactorio a través del tiempo.
- El rango más alto en calificación corresponde al tiempo de permanencia de 5 a 10 años con un promedio de 4.3 y el menor con un promedio de 3,9 es de 1 a 3 años.

Hallazgos de la categoría nivel de satisfacción con jefe superior Vs años de permanencia

Se validó que todas las personas del área administrativa independiente a su tiempo de permanencia en la organización sienten un nivel de satisfacción alto, lo que permite afirmar que SIPRO tiene la capacidad de atraer y retener a su personal, es constante la buena relación con los jefes directos.

Se percibe relación entre los ítems 1 y 2 y entre los ítems 3, 4 y 5. En los dos iniciales: “reconocimiento recibido por parte de mi jefe” y “comunicación con mi jefe”, se encuentran las calificaciones más bajas, siendo una calificación neutral en la gran mayoría de los rangos evaluados. Los ítems 3, 4 y 5 tienen los promedios más altos y homogéneos. Se destacan las

calificaciones del rango de 5 a 10 años de permanencia en donde se evidencia un nivel de satisfacción de 4,7 tres puntos por debajo del valor máximo a calificar.

Por último se concluye que las personas con mayor tiempo de permanencia en la organización son las que se sienten más a gusto con sus jefes superiores, manteniendo relaciones armónicas y duraderas.

Percepción frente al estilo de liderazgo del jefe inmediato

En la tabla 5 se ilustran los resultados de cada rango de tiempo estipulado en la encuesta respecto a cada uno de los ítems asignados para validar como perciben los asociados el estilo de liderazgo de su jefe directo.

Tabla 5. Percepción frente al estilo de liderazgo del jefe inmediato

Años de permanencia/Item	mi jefe superior me evalúa de forma justa	Mi jefe/superior está al corriente de mi trabajo	Mi jefe/superior esta dispuesto a promocionarme	Mi jefe/superior me escucha	Mi jefe/superior tiene unas expectativas realistas sobre mis resultados	conozco cómo mi jefe evalúa mi trabajo	existe un instrumento para medir mi desempeño
Entre 0 y 1 año	3,7	3,8	3,6	4,3	3,5	3,3	2,9
Entre 1 y 3 años	3,9	3,9	3,3	4,1	3,4	3,1	2,4
Entre 3 y 5 años	4,4	4,5	3,9	4,5	4,1	3,1	3,5
Entre 5 y 10 años	4,3	4,0	4,3	4,7	4,7	3,3	3,0

Fuente: Elaboración Propia

- Los dos primeros rangos de permanencia presentan los promedios más bajos del total de rangos tomados, encontrándose en una escala neutral con una calificación promedio de 3,5, los dos últimos rangos obtienen una calificación promedio de 4,0 considerándose satisfactorio el

estilo de liderazgo que es percibido por las personas que llevan más tiempo laborado en la organización.

- El ítems con mayor nivel de satisfacción es “mi jefe me escucha” con una calificación de 4,4, seguido del “mi jefe superior me evalúa de forma justa”. Es muy acertado y diciente observar que la mayor calificación la tiene “mi jefe me escucha”, siendo una característica primaria de una persona líder y por ende es un aspecto a resaltar en el análisis. El segundo ítem valida que las personas, pese a que no existe un instrumento para medir el desempeño, no se sienten discriminados ni injustamente evaluados, lo que indica que los jefes son considerados líderes.
- Los ítems con menor nivel de calificación son “la existencia de instrumento de medición de desempeño” y “conozco como evalúa mi jefe mi trabajo”, el primero obtuvo una calificación promedio de 3,0 (considerado dentro de la escala como un valor neutral); aunque no existe dentro de SIPRO un instrumento que le permita medir a los jefes el desempeño de sus subalternos, la calificación no es negativa, sino que se mantiene en una valoración neutral. Es decir, que los empleados no valoran negativamente la evaluación por parte del jefe a pesar de que no existan instrumentos para la medición del desempeño.

Hallazgos de la categoría percepción frente al estilo de liderazgo del jefe inmediato Vs años de permanencia

En general, los asociados de SIPRO perciben a sus jefes de área como líderes, dentro de las calificaciones de los ítems diseñados todos mantienen promedios de satisfacción. Los jefes generan ambientes favorables, permitiéndoles a las personas un espacio participativo abierto a expresar sus pensamientos y realizar una retroalimentación entre los miembros de la organización.

Uno de los aspectos relevantes es la falencia de la organización en no contar con una herramienta que permita medir el desempeño de los asociados, teniendo en cuenta que aunque las personas desconozcan una forma cuantitativa de medir su desempeño, ésto no represente injusticias y altercados dentro de la organización. Lo anterior, lo adjudicamos a unos lineamientos básicos que lidera la Gerencia de SIPRO en donde busca inculcar continuamente a los líderes de área una escucha activa, altos niveles de comunicación, valorar sus colaboradores, etc.

Se concluye que los miembros más antiguos en la organización sienten más liderazgo de sus jefes directos que los miembros que oscilan en el rango de permanencias entre 0 a 3 años, lo cual asienta que SIPRO tiene grandes cimientos de liderazgo que se mantienen en el tiempo, generando sentido de pertenecía y cariño hacia la organización por parte de los asociados. Las personas de menor tiempo de permanencia posiblemente no han percibido este beneficio debido a que se encuentran inmersos dentro de un proceso de acoplamiento dentro de la organización, pues no sería lógico que personas que comparten un mismo jefe tengan posiciones tan diferentes.

VARIABLES QUE SE RELACIONAN CON LA SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR DENTRO DE SU EXPECTATIVA COMO TRABAJADOR VS AÑOS DE PERMANENCIA

Tabla 6. Satisfacción vs años de permanencia

años de permanencia/ Ítem	Flexibilidad de horario	Relación entre sueldo y resultados	Oportunidad de ascenso	Salario	Seguridad en el trabajo	Carga de trabajo	Beneficios sociales	Formación a cargo de la empresa
Entre 0 y 1 año	4,4	3,1	2,7	3,1	3,8	3,3	3,9	3,1
Entre 1 y 3 años	4,2	2,6	2,4	2,4	3,4	3,4	3,8	2,0
Entre 3 y 5 años	4,8	3,8	3,3	3,8	4,8	4,3	4,3	3,5
Entre 5 y 10 años	4,3	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,3	4,0

Fuente: elaboración propia

Los rangos de permanencia con mayor número de años (entre 3 a 5 y 5 a 10 años) tienen un promedio de calificación satisfactoria (4), siendo la calificación más baja de los ítems comprendidos en dichos rangos la oportunidad de ascenso calificado como (3,3) por el rango de los 3 a 5 años, seguido por el ítem formación a cargo de la empresa con una calificación de (3,5) y los ítems de relación entre sueldo y resultados junto con salario calificado con (3,8). Las anteriores calificaciones están dentro de la escala de neutro y satisfactorio. Los rangos de permanencia con menor número de años (entre 0 y 1 y 1 y 3 años) tienen promedio de calificación neutra (3,5), siendo la calificación más baja de los ítems comprendidos en dichos rangos la formación a cargo de la empresa (2), seguido salario junto con oportunidad de ascenso (2,4) y relación de sueldo y resultados (2,7). Las calificaciones anteriores están situadas dentro de escala de insatisfecho y neutral, considerando un nivel de satisfacción bajo en los citados rangos de permanencia.

- Como en los análisis de las variables anteriormente analizadas, se encuentra que las personas de mayor tiempo de permanencia presentan niveles en su gran mayoría muy satisfactorios, visualizan un entorno justo, resaltando aspectos como la flexibilidad en el horario y los beneficios sociales que la organización les brinda. Es posible que aunque conocen las falencias de las organización, valoran más las fortalezas de la misma generando éstas mayor peso dentro de sus expectativas.
- Los ítems de mayor calificación en general son la flexibilidad en el horario, seguido por beneficios sociales y seguridad en el trabajo, todos con un promedio por encima de 4.0. Se considera importante que de los ocho ítems a evaluar para cada rango sobresalgan situaciones como seguridad laboral, que quizás en el entorno en el que hoy vivimos es una preocupación para la gran mayoría de trabajadores y el hecho que los asociados de esta cooperativa la resalten

como un elemento de gran satisfacción no solo está representando una serie de beneficios o superación de expectativas, sino el saber que se cuenta con la tranquilidad de un empleo. A su vez, la flexibilidad en el horario es una herramienta para retener a sus asociados, considerándose también en este análisis un elemento de gran valor.

- Los cinco ítems restantes se encuentran dentro de un rango promedio de calificación de (3,3), viéndose afectado por calificaciones muy bajas en algunos ítems dentro de los dos rangos de menor tiempo de permanencia en la organización.

Hallazgos en variables que se relacionan con la satisfacción del colaborador dentro de su expectativa como trabajador vs años de permanencia

En el análisis de cada una de las variables frente al tiempo de permanencia en la organización se obtuvo que las personas que se sienten menos satisfechas son las que ocupan los dos primeros rangos en la escala, y las personas entre los dos rangos de mayor permanencia son las más satisfechas.

Se percibe que a mayor tiempo en la organización, cada variable va agregando valor en la escala de satisfacción, generando vínculos sociales que fortalecen la satisfacción, el cariño y admiración por su organización. El permanecer tres, cinco años en una organización hace que la gente se siente parte de, importante y reconocido como un ser de características no solo propias sino de su medio, forjando una cohesión no con el asociado sino con el individuo en sí.

Los empleados con menor tiempo de permanencia se encuentran en medio de la escala neutral y satisfactoria, se concluye que encuentran en periodo de adaptación, de reconocimiento del medio que los rodea.

Variables como salario y relación entre resultados y salario son aspectos que debe evaluar la gerencia de SIPRO al percibirse como falencia en todos los rangos de permanencia.

Anexo 4.

Resultados Encuesta de Beneficios - Trabajadores Asociados en General

Se aplicó una encuesta de satisfacción de los beneficios que la cooperativa ha creado dentro del Fondo Mutual y actividades de bienestar que se realizan para los asociados en general asignados a las diferentes unidades de Negocio.

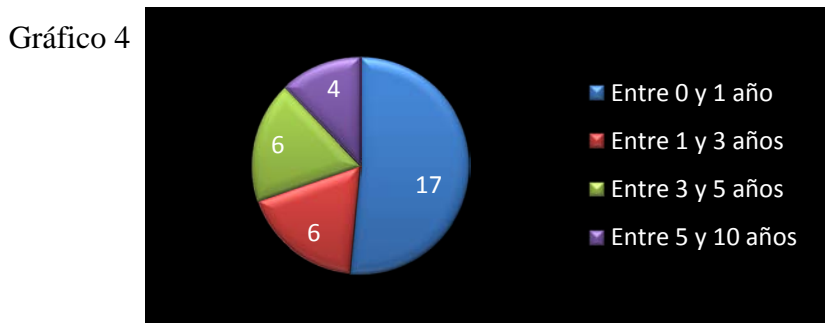
Se busco indagar la percepción de los trabajadores asociados colaboradores clasificando su grado de satisfacción entre:

1. Muy Insatisfecho
2. Satisfecho
3. Insatisfecho
4. Muy Insatisfecho
5. No Aplica

La encuesta se diseño buscando analizar los siguientes aspectos:

- Grado de satisfacción frente a los beneficios sociales
- Relación entre antigüedad y grado de satisfacción
- Utilización de los beneficios
- Percepción frente a la evolución de los beneficios
- Influencia de los beneficios en la permanencia y continuidad dentro de SIPRO

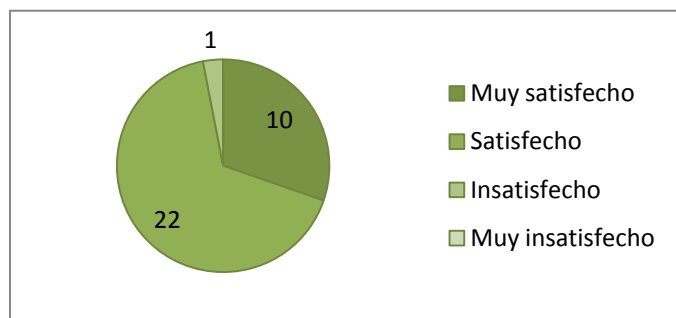
Se consideró una muestra de 33 encuestados de las diferentes unidades de negocio clasificando en un primer momento el tiempo de vinculación a la cooperativa, con una participación de 17 personas cuya antigüedad se encuentra entre 0 y 1 año siendo este el porcentaje más alto en la muestra, seguido por la antigüedad entre 1 y 3 años y entre 3 y 5 años con una participación de 6 personas en cada rango y por ultimo 4 personas entre 0 y 1 año, siendo el porcentaje inferior de la muestra, tal como lo ilustra el gráfico 4:



Fuente: Elaboración propia

Grado de satisfacción frente a los beneficios sociales

En esta encuesta se contempló una calificación general frente al grado de satisfacción con los beneficios sociales que la cooperativa proporciona a sus asociados como lo ilustra la gráfica 5. Gráfica 5.



Fuente: Elaboración propia

- De las 33 personas encuestas, una persona correspondiente al 3% de la población encuestada manifestó estar insatisfecho con los beneficios sociales que tiene la cooperativa, 22 personas correspondiente al 67% manifestaron estar satisfechos y 10 personas correspondientes al 30% manifestaron estar muy satisfechas
- De acuerdo a la muestra tomada, se concluye que la mayoría de la población cuenta con un elevado grado de satisfacción con los beneficios sociales que la cooperativa ha creado para sus trabajadores asociados, que de acuerdo con la muestra tomada corresponde al 97% de la población.

Utilización de los beneficios y grado de satisfacción con cada uno de ellos

En la tabla 7 se lista la cantidad de asociados de la muestra, que seleccionaron cada rango de satisfacción por Auxilio y beneficio Social:

Tabla 7. Beneficios y grado de satisfacción

Beneficios/satisfacción	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	N.A
Uso centro vacacional	8	6	4	0	13
Auxilio de nacimiento	3	3	1	0	28
Auxilio fallecimiento	1	4	1	1	26
Auxilio por educación	6	6	1	0	22
Auxilio Permanencia	1	4	0	1	27
Auxilio bautizos y primeras comuniones	2	4	0	0	27
Auxilio Hospitalización	0	3	1	0	29
Auxilio servicios excequiales	2	2	0	1	28
Fondo de solidaridad	2	3	1	0	27
Apoyos económicos	8	9	0	0	16

Celebración día de los niños	3	5	0	0	25
Día de la madre/ Conductor	9	9	2	1	12
Celebración fin de año	7	9	1	0	16

Fuente: Elaboración propia

- Como rasgos generales se observa que la mayoría de los encuestados no han utilizado nunca algunos de los auxilios y beneficios de la cooperativa.
- Los ítems que mayor utilización han tenido son las celebraciones de día de la madre, día del conductor y fiesta de fin de año.
- En cuanto a Auxilios los más utilizados han sido los apoyos económicos y el centro vacacional de la cooperativa con grados de satisfacción.
- El auxilio que menos se ha utilizado ha sido el de hospitalización con 29 personas que no lo califican por este motivo, seguido del auxilio por servicios exequiales.
- Los auxilios por permanencia, bautizos y primeras comuniones, fondo de solidaridad han sido poco utilizados, sin embargo, las personas que han accedido a él lo califican en grados de satisfacción altos, con algunos rasgos de insatisfacción no relevantes frente a la muestra.

En esta muestra se puede concluir que la mayoría de encuestados no han utilizado los auxilios y celebraciones que la cooperativa ha diseñado, sin embargo, las personas que si han accedido a ellos han manifestado unos grados de satisfacción altos para los que los han utilizado.

Percepción frente a la evolución de los beneficios de la cooperativa

En la tabla 8 se ilustra la participación porcentual de asociados de la muestra que calificaron la evolución de beneficios a lo largo del tiempo de vinculación:

Tabla 8. Percepción frente a la evolución de los beneficios de la cooperativa

Cada vez mejores o mayores beneficios	55%
Cada vez peores o menores beneficios	9%
Se han mantenido igual	36%

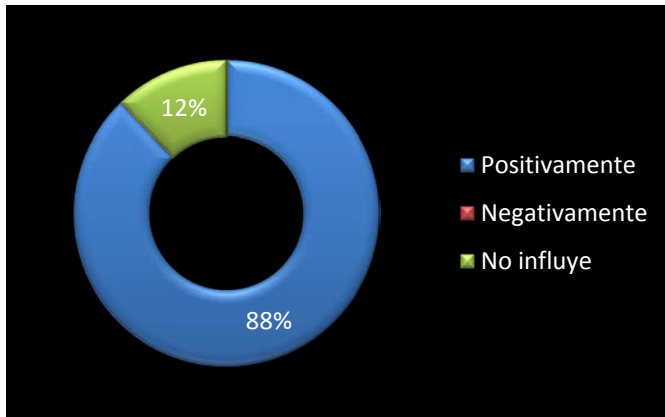
Fuente: elaboración propia

El 9% de la muestra (correspondiente a 3 encuestados) no percibe evolución en los beneficios a través del tiempo. El 36% de los encuestados (correspondiente a 12 encuestados) considera que los beneficios han permanecido igual a través del tiempo. El 55% de la muestra seleccionada (correspondiente a 18 encuestados) considera que a través del tiempo los beneficios han sido cada vez mejores y mayores.

Influencia de los beneficios en la permanencia y continuidad dentro de SIPRO

En el grafico 6 se ilustra la participación porcentual que ilustra la percepción que el asociado de la muestra tiene a la pregunta “considera usted que los beneficios que le trae a usted y a su familia ser asociado a SIPRO tiene influencia en su permanencia y desempeño”.

Gráfico 6 Influencia de los beneficios en la permanencia y continuidad dentro de SIPRO



Fuente: Elaboración propia

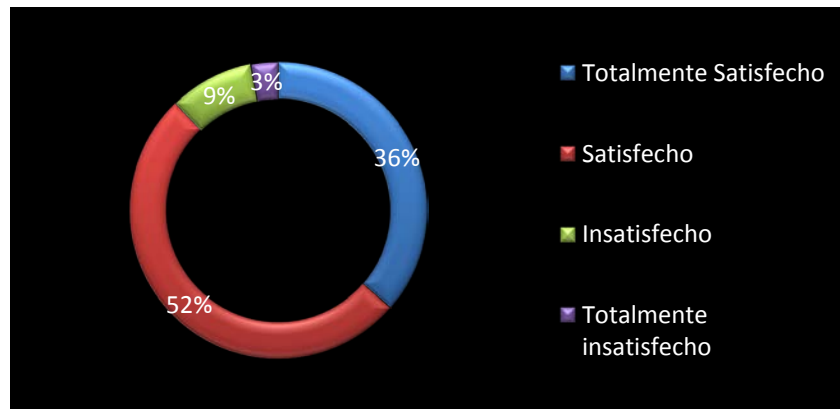
En este rango 29 personas consideran que los beneficios recibidos tienen una influencia positiva en su estabilidad dentro de la cooperativa y por ende en el resultado de las actividades relacionadas con su puesto de trabajo, mientras 4 personas correspondientes al 12% de la población encuestada, consideran que estos factores no influyen de ninguna forma en su rendimiento laboral y estabilidad dentro de la organización.

Se concluye que a pesar de que de los 33 encuestados un promedio de 22 no han utilizado todos los Auxilios y beneficios que la cooperativa otorga a sus colaboradores, sienten que la existencia de los mismos y la posibilidad de utilizarlos cuando se requiera influye de forma positiva en su estabilidad y permanencia dentro de la cooperativa.

Satisfacción con la formación recibida para desarrollar actividades

En el gráfico 7 se ilustra la participación porcentual que ilustra el grado de satisfacción frente a la formación recibida para el desarrollo de actividades en el puesto de trabajo:

Gráfico 7 Satisfacción con la formación recibida para desarrollar actividades



Fuente: Elaboración propia

Un 3% de la población se encuentra completamente insatisfecho con la formación recibida de parte de la empresa para el desarrollo de las actividades propias de su puesto de trabajo y un 9 % insatisfecho; mientras un 52% manifiesta estar satisfecho con la formación recibida para desarrollar las actividades de su puesto de trabajo seguido por otro 36% que manifiesta estar totalmente satisfecho en este ítem.

- En este ítem se observa una necesidad de aplicar reinducción en puesto de trabajo con el fin de nivelar a aquellas personas que consideran que no ha sido suficiente la formación recibida para tal efecto.

Hallazgos en variables analizadas en encuesta de beneficios

En esta muestra se puede concluir que el tiempo de permanencia en la cooperativa no tiene influencia en el grado de satisfacción frente a los beneficios que se otorgan a los Trabajadores Asociados, ya que el 97% de los encuestados manifestaron estar en un grado de satisfacción alto.

El análisis nos permite evidenciar que en términos generales el grado de satisfacción frente a los beneficios sociales es alto y que esta influye en la permanencia y estabilidad de los asociados dentro de la cooperativa.

Se evidencia una necesidad en reforzar e incentivar el uso de los auxilios y beneficios a los que el trabajador asociado puede acceder, pues a pesar de tener gran acogida en la percepción que los colaboradores tienen de la cooperativa, no los utilizan con la frecuencia que se espera, esto se evidencia en las cifras reflejadas en el análisis de la encuesta, las cuales, dejan ver que la mayoría de encuestados en los diferentes rangos de tiempo de vinculación, no han utilizado todos los auxilios y celebraciones que la cooperativa ha diseñado para ellos, sin embargo, las personas que si los han utilizado han manifestado unos grados de satisfacción altos.

Se observa una necesidad de aplicar re inducción en puesto de trabajo con el fin de nivelar a aquellas personas que consideran que no ha sido suficiente la formación recibida para tal efecto.

Se concluye que a pesar de que la mayoría de los encuestados no han utilizado todos los Auxilios y beneficios que la cooperativa otorga a sus colaboradores, sienten que la existencia de los mismos y la posibilidad de utilizarlos cuando se requiera influye de forma positiva en su estabilidad y permanencia dentro de la cooperativa.

Anexo 5.

Entrevista gerente general

Para el caso particular de la presente investigación se realizó entrevista al Gerente General de la Cooperativa con quien buscamos indagar acerca de la Historia, evolución y crecimiento de la Cooperativa, así como, las practicas que al interior se han dado en cada momento de la compañía buscando identificar esas características de Liderazgo Gerencial que han afectado de una u otra forma a la compañía.

- ¿Cuál fue la idea base para la conformación de la empresa?

Se busco suplir las necesidades puntuales de posibles clientes, a través de la administración de proyectos integrales que contribuyeran a solucionar sus necesidades por medio de nuestros trabajadores asociados y por ser una Cooperativa de trabajo asociado el propósito se centro en generar fuentes de empleo y ser partícipe del desarrollo económico y social de Colombia.

- ¿Cuáles fueron las principales dificultades en el inicio de actividades?

En el año 2000 cuando recibí la gerencia de SIPRO, la empresa se encontraba en crisis financiera y por ende no había recursos suficientes para generar estrategias que me permitieran gestionar. Sin embargo, el deseo de de superar la crisis junto que el trabajo en equipo de quienes me rodeaban fueron el impulso para superar dicha etapa.

- **SIPRO es una cooperativa que desarrolla actividades en diferentes campos de la economía Nacional, cada negocio es diferente, ¿desde su inicio la visión de la cooperativa tenía ese carácter interdisciplinario?**

Sí, SIPRO desde sus inicios concibió que su objetivo fuera impactar a sus empresas clientes ejecutando obras y prestando servicios en la modalidad de outsourcing. Tal vez lo que no se tenía presente era que SIPRO pudiese llegar a establecer relación con tantas e importantes empresas de Colombia.

- **¿Cómo concebía la relación que se pretendía tener entre el trabajador asociado operativo y las directivas de la cooperativa?**

Lo más cercana posible, entendiendo que son personas que se encuentran fuera de nuestras instalaciones, estamos atentos de su desempeño y necesidades.

- **¿El área de Recursos Humanos fue un área primaria en la creación de la cooperativa, o surgió después?**

Al principio solo se contaba con una persona de selección de personal, posteriormente se creó el área en la medida en que crecíamos y teníamos que abrir más procesos y atender más solicitudes tanto internas como externas.

- **¿Considera que SIPRO es una empresa Exitosa?, que elemento la hacen exitosa?**

Sí, somos una empresa exitosa e innovadora, no solo por el reconocimiento que tenemos hoy en día en el sector solidario y mercado, sino porque hemos sido una organización dispuesta al continuo aprendizaje, adaptándonos a los cambios que nos exigen nuestros clientes tanto internos como externos y sobre todo porque para SIPRO tiene como prioridad permanecer en constante comunicación con sus asociados, conociendo sus necesidades y expectativas, entendiendo que si ellos se encuentran bien a SIPRO le va bien.

- **Considera usted que en este caso se aplico una idea innovadora?**

En cuanto al negocio en sí, indudablemente se partió de una idea innovadora, pues no buscamos prestar un servicio general para todos nuestros clientes, sino por el contrario nos especializamos en las necesidades propias de su negocio haciéndonos parte de ellos y así crecer mutuamente y por otro lado, el tener presente que nuestros asociados son lo más importante, persiguiendo un continuo alineamiento entre sus objetivos y los de la organización y poder brindarles no solo un sustento económico sino una calidad de vida, nos ha permitido ser lo somos hoy en día.

- **¿Cuál ha sido el secreto para llegar a ese status?**

Son varios aspectos los que debo citar: perseverancia, creatividad, responsabilidad social, liderazgo

- **¿Como SIPRO ha incorporado al recurso Humano en la estrategia de negocio?**

La estrategia de nuestro negocio son nuestros asociados. Acciones como, el acompañamiento, las capacitaciones, el tener personas satisfechas y felices de lo que hacen, ha generado en SIPRO la mejor estrategia.

- **¿Cómo define usted a un colaborador de SIPRO? Cualidades que tiene**

Son personas responsables, emprendedoras y lo más importante con calidad humana.

- **¿Bajo qué premisas se define la escala salarial en SIPRO?**

Nuestra escala salarias está definida por cargos y responsabilidades.

- **¿Cuales factores hacen que sus colaboradores decidan estar en SIPRO y no salir a buscar opciones en el mercado?**

Pienso que en SIPRO se sienten parte de un proyecto, en donde son reconocidos y valorados como seres humanos capaces de generar valor. Otros factores como planes de bienestar, relación con jefes directos, estabilidad laboral, etc.

- **¿Cómo siente que lo concibe a usted su grupo?, rasgos laborales y personales.**

Asumo que me perciben como una persona responsable y coherente. Como persona creo que para ellos soy un compañero, alguien que está atento a escucharlos.

- **¿Qué mecanismos de motivación aplica SIPRO con sus colaboradores?**

Se ha trabajado arduamente por entregarles a nuestros asociados los mejores planes de bienestar, alineados con sus necesidades y expectativas. Por otro lado, creo que el ambiente laboral que se vive en nuestra empresa, el hacerlos sentir importantes y parte de la organización es un factor muy importante.

- **¿Conocen los trabajadores la información estratégica de la compañía?**

Cada año en la asamblea general de asociados se comparten las cifras reales del movimiento del año inmediatamente anterior, allí todos los delegados se enteran no solo de los ingresos, también gastos, proyectos y proyección para el siguiente año. En la asamblea se toman decisiones para el siguiente año

- **¿En cuanto a la cultura interna, que rasgos se podrían identificar dentro de las personas que trabajan para SIPRO?**

Creativos, joviales, responsables.

- **¿Cómo se conciben al interior de la cooperativa las figuras jerárquicas?**

Se consideran personas merecedoras de su cargo, son respetadas y vistas como líderes.

- **¿Qué le hace falta a SIPRO en cuanto a Gestión del Talento Humano?**

Nos hace falta tener un instrumento para medir el desempeño de nuestros colaboradores y un plan completo de capacitación enfocado en el hacer, es decir en la actividad.

FORMULARIO DE LA DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O DEL TRABAJO DE GRADO

TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS O TRABAJO DE GRADO:

EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO, FACTOR DE ÉXITO EN SISTEMAS PRODUCTIVOS SIPRO, ESTRATEGIA BASADA EN EL RECURSO HUMANO

SUBTÍTULO, SI LO TIENE:

AUTOR O AUTORES

Apellidos Completos	Nombres Completos
Quiroga Quevedo	Paula Andrea
Garzón Acosta	Nancy Viviana

DIRECTOR (ES)

Apellidos Completos	Nombres Completos
Torres Castro	Uriel Eduardo

JURADO (S)

Apellidos Completos	Nombres Completos
López Chaparro	Mireya
Esguerra Pérez	Gustavo

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialista en Gerencia de Recursos Humanos

FACULTAD: Gerencia de Recursos Humanos

PROGRAMA: Carrera ___ Licenciatura ___ Especialización **X** Maestría ___ Doctorado

NOMBRE DEL PROGRAMA: Especialización en Gerencia de Recursos Humanos

CIUDAD: Bogotá. **AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO:** 2011

NÚMERO DE PÁGINAS: 118

TIPO DE ILUSTRACIONES: marque con una X Ilustraciones

- Mapas
- Retratos
- Tablas X
- gráficos y diagramas X
- Planos
- Láminas
- Fotografías

MATERIAL ANEXO (Vídeo, audio, multimedia o producción electrónica):

Duración del audiovisual: _____ minutos.

Número de casetes de vídeo: _____ Formato: VHS ___ Beta Max ___ ¾ ___ Beta Cam

___ Mini DV ___ DV Cam ___ DVC Pro ___ Vídeo 8 ___ Hi 8 ___

Otro. Cual? _____

Sistema: Americano NTSC _____ Europeo PAL _____ SECAM _____

Número de casetes de audio: _____

Número de archivos dentro del CD (En caso de incluirse un CD-ROM diferente al trabajo de grado):

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial):

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

ESPAÑOL

Liderazgo, recursos humanos, innovación, cooperativismo, practicas de recursos humanos, estrategia. Éxito, productividad, aprendizaje, beneficios sociales.

INGLÉS

Leadership, human resources, innovation, cooperative, practical human resources strategy. Success, productivity, learning, Social benefits

RESUMEN

En la actualidad la innovación en las empresas ha adquirido un papel muy importante, en especial cuando la estrategia es basada en la gestión del recurso humano para lograr la consecución de los objetivos organizacionales. Tanto las estrategias gerenciales como las del capital humano revitalizan el papel protagónico que tiene la gestión humana en la competitividad empresarial. Partiendo de la visión relacionada con el liderazgo estratégico como un proceso que define el curso de la organización, este trabajo pretende puntualizar en el análisis de las estrategias de crecimiento y posicionamiento basadas en recurso humano como una actividad innovadora destacándolas como una nueva visión estratégica y competitiva en el ámbito laboral.

ABSTRACT

Today innovation in companies has become a very important role, especially when the strategy is based on the management of human resources for the attainment of organizational goals. Both management strategies such as human capital revitalize the leading role of human resource management in business competitiveness. Based on the vision related to the strategic leadership as a process that determines the course of the organization, this work aims to specify in the analysis of growth and positioning strategies based on human resource as an innovative activity highlighting a new strategic vision and competitive in the workplace.