

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

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, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**DISEÑO DE UN PLAN QUE MEJORE LA RETENCIÓN DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN VENTAS Y SERVICIOS S.A.**

MIGUEL ANGEL MERCHAN GAONA

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTION PARA EL DESARROLLO
HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN
FEBRERO 2016
CHIA**

Tabla de Contenido

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	8
1.2 JUSTIFICACIÓN	10
OBJETIVO GENERAL.....	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
2. MARCO DE REFERENCIA.....	14
2.1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL	14
2.2. MARCO TEÓRICO.....	16
3. MÉTODO	19
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	19
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	20
3.3 VARIABLES.....	21
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	24
5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	27

Lista de Gráficos

Grafico 1: Resultados de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la organización acerca de los ascensos y promociones.

Grafico 2: Resultados de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la organización acerca de las motivaciones de los funcionarios.

Grafico 3: Resultados de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la organización acerca de la importancia de lo que impulsa hacia sus empleados.

Grafico 4: Resultados de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la organización acerca de las oportunidades Internas.

RESUMEN

Uno de los mayores desafíos de las empresas en la actualidad es diseñar e implementar con éxito planes de acción que fortalezcan la cultura y a su vez reduzcan significativamente los índices de rotación.

Actualmente en Ventas y Servicios S.A, los niveles de rotación superan el 10% y el periodo de permanencia del personal es de 9 meses en promedio, cifras que, pese a ser “aceptables” dentro del sector de servicios outsourcing y BPO en Colombia, se traducen en altos costos y en algunas ocasiones, en re-procesos para la compañía.

La empresa definió para el 2014 una estrategia para retener y motivar al talento humano, denominada el “Crucero de los Sueños VyS”, cuyo enfoque fue identificar factores motivacionales del personal operativo y diseñar un paquete de incentivos tangibles que resulten atractivos para este segmento de la población

El presente proyecto de investigación, tuvo como alcance es el personal administrativo y el objetivo fue identificar los principales factores que los motiva y diseñar un plan de acción que redunde en su satisfacción y permanencia en la empresa.

En este estudio participaron 99 trabajadores de las diferentes áreas administrativas en la ciudad de Bogotá, que representan el 33% del total de las áreas de soporte, la muestra fue aleatoria. Se encontró que, sienten un gran sentido de pertenencia, manifiestan estar motivados con el trabajo que desempeñan. Como aspectos a mejorar se evidencio que existe una gran brecha entre y sus expectativas de crecimiento. Manifiestan que no a todos se les permite tener las mismas oportunidades, perciben que los líderes no permiten que los miembros del equipo de trabajo participen y estén enterados del esfuerzo del programa y oportunidades que la organización les ofrece.

La propuesta de intervención está enfocada en tres grandes aspectos; Formación Integral, Plan de sucesión y fortalecimiento de respeto e imparcialidad.

Palabras claves: Sentido de pertenencia, Retención, Rotación, Salario emocional, Satisfacción laboral, liderazgo y empoderamiento.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con las cifras suministradas por el área de Talento Humano de Ventas y Servicios S.A., durante el primer semestre de 2014 cerca del 11% de los colaboradores de las diferentes áreas a nivel nacional ha rotado. Lo anterior amerita una revisión detallada de los diferentes procesos de la compañía, particularmente los de gestión humana, vistos desde la estrategia global organizacional, de manera que se evidencien las principales expectativas de los trabajadores versus lo que la empresa está en capacidad de ofrecerles como una propuesta de valor.

Según la medición de clima organizacional realizada por Great Place To Work en 2012 existe una brecha entre dicha expectativa y el comportamiento de los líderes en términos de respeto e imparcialidad, sumado a la ausencia de acompañamiento, retroalimentación oportuna y reconocimiento, lo cual ha incidido directamente en la pérdida de identidad y orgullo por la empresa a la que pertenecen.

Estos aspectos resultan de gran importancia para los colaboradores pues no solo son variables conectadas directamente con el resultado de la medición, sino que también se le debe sumar la velocidad del cambio constante con la que convive permanentemente la organización, lo que le dificulta actuar de manera preventiva, proactiva y eficaz en pro de su principal recurso.

En este sentido, es importante conocer un poco más a profundidad el perfil del colaborador, sus aspectos importantes sobre las cualidades personales, su manera de actuar, pensar, valores, sucesos, antigüedad, conocimientos, en fin un sin número de variables que nos permitan identificar las posibles causas de esta oportunidad de mejora. Si bien es cierto la compañía ha invertido y ha generado grandes esfuerzos para mantener la mejor disposición y relación frente a sus colaboradores, si se evidencia que en temas de respeto e imparcialidad aún se encuentra en desventaja.

En la actualidad Ventas y Servicios cuenta con 3.800 empleados aproximadamente, de los cuales un porcentaje considerable obedece al perfil operativo. Es aquí en donde se enfocaron los esfuerzos iniciales de la Gerencia de Talento Humano por generar un plan de retención y motivación el cual aportara oportunidades y beneficios tangibles que ayudaran a disminuir la brecha de equidad e imparcialidad que se reflejaron en la medición de clima.

Para ello se creó “El Crucero de los Sueños VyS”, dirigido a la parte operativa con el fin de abarcar a la mayoría de la población; éste inició con el respaldo de la Gerencia General, Talento Humano y la Gerencia de Calidad, cuyos líderes enfocaron sus esfuerzos en diseñar un paquete de incentivos que fuesen suficientemente atractivos y fue así como se logró implementar el programa que hoy

por hoy ha sido de gran acogida en los colaboradores, pese a los obstáculos que ha tenido que superar desde su puesta en marcha.

Aun así, para comenzar con la segunda etapa del programa hacia el personal administrativo, ha sido necesario revisar algunos aspectos claves que se revelan en este estudio, que espera dar claridad en el camino hacia la construcción de estrategias efectivas en la baja de rotación de personal en las áreas administrativas y de soporte con un programa idóneo que permita superar la baja calificación en las variables de respeto e imparcialidad, que son determinantes en dicha rotación.

Pero este fenómeno no es exclusivo de Ventas y Servicios. A diario las organizaciones se enfrentan a este y otros retos organizacionales que requieren ser superados con eficacia y agilidad, de tal modo que se restrinjan al máximo las posibilidades de perder dinero, oportunidades y posicionamiento en el mercado.

En su artículo sobre Nuevos Paradigmas de Gestión Humana, Ospina (2010) presenta el escenario organizacional en el que no existe cohesión entre los procesos de gestión humana y la estrategia organizacional, y reafirma la manera como esto dificulta obtener resultados positivos sostenibles y visibles para toda la compañía.

Bajo esta premisa, es claro que los directivos con el apoyo de los demás líderes deben orientar sus esfuerzos a generar tácticas que se desprendan de la estrategia global, y que sean lo suficientemente robustas para comprometer e involucrar a los colaboradores al punto de tejer lazos que estrechen el sentido de identidad y pertenencia corporativa.

Así mismo, resulta relevante establecer las bases de un esquema motivacional que agregue valor a los trabajadores, incentive la productividad y a su vez apalanque la rentabilidad. De allí se pueden derivar estrategias tales como horarios flexibles, estudios para equilibrar la escala salarial, generación de oportunidades de desarrollo profesional, programas de capacitación integral, entre otras.

Para Ventas y Servicios S.A. es importante identificar los puntos de fuga y la forma más efectiva de retener y desarrollar el talento humano tanto de las áreas operativas como administrativas y de soporte; para ello ha diseñado en 2014 la estrategia “Crucero de los Sueños VyS”, cuyo objetivo principal no solo es minimizar la rotación del personal sino tejer lazos que permitan que las personas puedan conectar sus intereses personales con los de la compañía.

Para conocer la percepción general del personal referente a su desempeño y permanencia en la compañía, en mayo se aplicó una encuesta virtual segmentada por líneas de negocio, en la cual se pretendía identificar los niveles de satisfacción laboral

Los resultados de este ejercicio son comparados con la medición de clima realizada por Great Place To Work en noviembre de 2012, en la cual se evidencia que la empresa presenta niveles bajos de confianza, respeto e imparcialidad.

DISEÑO DE UN PLAN QUE MEJORE LA RETENCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN VENTAS Y SERVICIOS S.A

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Uno de los mayores inconvenientes que enfrentan las empresas en los diferentes sectores económicos día a día es la rotación del personal, motivada por distintos factores que pueden ser intralaborales o extra laborales. Específicamente los intralaborales están estrechamente relacionados con el nivel de ingresos percibido y las oportunidades de obtener reconocimiento por los logros y resultados individuales.

Dentro de los factores intralaborales también se destacan aspectos propios del clima laboral y la cultura organizacional, que en la medida que son percibidos con características negativas por los colaboradores, se convierten en una motivación más para buscar nuevas perspectivas.

Para la empresa objeto de estudio, los niveles de rotación superan el 10% del total del personal contratado en el último año, lo cual impacta directamente el nivel de servicio que se ofrece al cliente externo, ocasionando bajas en la productividad y rentabilidad en el negocio, pese a ser una compañía que atraviesa un momento de crecimiento y diversificación de productos.

De acuerdo con los resultados arrojados por la encuesta de clima laboral realizada por Great Place To Work® en noviembre de 2012, se evidencia que falta un largo camino por recorrer para alcanzar un nivel aceptable en la escala de satisfacción que experimentan los trabajadores cuando se les indaga acerca de la percepción general que tienen sobre el lugar en el que trabajan. (Ver Figura 1)

A través del Great Place to Work® Trust Index©, una encuesta que permite conocer la percepción de los colaboradores sobre el tipo y calidad de relaciones en su lugar de trabajo, así como los sentimientos que les producen las diferentes facetas de la empresa, es claro que existe una brecha entre lo que se tiene y lo que se quiere lograr, particularmente dos de las cinco dimensiones del modelo: Respeto e Imparcialidad.¹

¹ Great Place To Work Institute. Tomado del Resumen Ejecutivo presentado a Ventas y Servicios S.A. 2012.

Figura 1. Great place to Work Model©



El respeto está basado en los principios propios de la persona, es la demostración de un estado emocional del ser humano frente a determinada circunstancia, lo cual caracteriza y pone en contexto dentro de un ambiente específico. Según GPTW el respeto es un factor que en el ámbito organizacional contempla desarrollo y reconocimiento de los logros, participación activa en los planes y programas de la organización, así como entorno de trabajo y vida personal.²

La imparcialidad está ligada directamente con la justicia la cual está basada en las decisiones de las personas de manera objetiva, atada a criterios propios de la persona pero con fundamento, anulando cualquier indicio de influencias, sesgos o prejuicios en un entorno específico. La imparcialidad no pretende que todos los individuos sean tratados de la misma manera sin importar la circunstancia, sino dependiendo del contexto y de acuerdo a los criterios y pautas claras, que permitan desarrollar mecanismos equitativos hacia las demás personas.

Las falencias evidenciadas en la medición no solo desdibujan los avances en las otras 3 dimensiones -Credibilidad, Orgullo y Camaradería-, sino que impactan negativamente los niveles de rotación y en consecuencia, los resultados de la operación y del negocio. (Ver Figura 2).

² Great Place To Work Institute. Tomado del Resumen Ejecutivo presentado a Ventas y Servicios S.A. 2012.

Figura 2. Informe de clima laboral – Ventas y Servicios S.A. (2012)



1.2 JUSTIFICACIÓN

Según cifras entregadas por el área de Talento Humano, en lo corrido del 2014 un 10.9% de los colaboradores que se han retirado voluntariamente de la empresa han manifestado que lo hace principalmente por tres causas: bajos salarios, pocas oportunidades de crecimiento profesional y de reconocimiento de sus logros.

Aunque esta cifra es relativamente baja comparada con el promedio del sector de call center y servicios outsourcing (12%), merece una mirada profunda al interior de la compañía para revisar de manera detallada las políticas y procesos de selección, formación, entrenamiento, desarrollo y bienestar. Cada uno de estos ejes es susceptible de ser modificado con el fin de articular una estrategia macro suficientemente robusta para retener el mejor capital humano. El estudio permitirá revisar en que procedimiento nos enfocaremos y profundizaremos con el fin de minimizar los índices de rotación mencionados.

En ese mismo sentido, Ventas y Servicios S.A. ha considerado dentro de sus procesos clave la creación del área de Cuidado al Empleado, un brazo del programa

de Bienestar Social que nació hace más de un año bajo la premisa de ser un puente entre los trabajadores y la Gerencia de Talento Humano, teniendo como objetivo fundamental la generación de propuestas corporativas a partir de las necesidades, ideas y deseos manifestados por los colaboradores activos y salientes por voluntad propia.

Como fuente principal de información, Cuidado al Empleado cuenta principalmente con 2 herramientas: las entrevistas de retiro y los conversatorios. Ésta última es una metodología implementada por la compañía que consiste en propiciar espacios de comunicación directa, espontánea e informal, en donde los trabajadores de cualquier nivel jerárquico pueden ser escuchados cuando lo soliciten, de manera confidencial y con fines de construcción colectiva.

De allí surgen continuamente ideas y sugerencias que son desarrolladas y presentadas a la Gerencia de Talento Humano y posteriormente a la Gerencia General, orientadas a responder necesidades particulares de los colaboradores, que usualmente permanecen ocultas y que en muchos casos resultan siendo determinantes a la hora de contemplar otras ofertas laborales.

Igualmente desde el área de Bienestar Social se identifican oportunidades de mejora en el clima laboral de algunas áreas en particular, como es el caso del área de Captura de Datos, cuya productividad ha disminuido notablemente, hasta el momento es la línea de negocio con menos desarrollo tecnológico, menor rentabilidad y la única que no ha iniciado el proceso de certificación de calidad.

Para intervenir en este caso, Bienestar Social en construcción colectiva con Cuidado al Empleado, adelantó durante el segundo trimestre del año un ciclo de conversatorios para levantar información suficiente que permita diseñar y ejecutar estrategias para mejorar el clima laboral, en sintonía con las demás acciones que simultáneamente desarrolla la organización para mejorar la percepción general de los trabajadores frente a la empresa, previo a la medición que se realizará en noviembre del año en curso.

Como columna vertebral de los planes de acción puestos en marcha para mejorar dicha percepción, se implementó la estrategia corporativa “Crucero de los Sueños VyS”, que busca integrar las iniciativas anteriormente mencionadas y todas las demás que surjan en aras de seguir construyendo las bases para generar una propuesta de valor y ser una de las mejores empresas para trabajar en Colombia.

Con este programa se espera dar cobertura al menos al 60% de la población de cargos operativos a nivel nacional durante el año 2014. En el primer semestre toda la estrategia se enfocó a impactar todas las campañas de Bogotá y las regionales. Para ellos se maneja un paquete de incentivos individuales que se obtienen acumulando “VyScoins”, una especie de moneda interna que permite adquirir los premios deseados, los cuales son continuamente promocionados y exhibidos en físico y a través de los medios de comunicación interna.

A través de este proyecto de investigación se pretende hacer extensivo el Crucero de Sueños a las áreas administrativas y de soporte a nivel nacional, con los programas de desarrollo que esperan los funcionarios obtener, que según el estudio a realizar nos indicara cuál de los métodos será el más indicado para fomentar la equidad y otorgar ese reconocimiento a los trabajadores del nivel administrativo, quienes hoy en día no tienen la oportunidad de beneficiarse de este programa, por directriz de la Gerencia de Calidad, dueña de administrar dicho proceso.

Para desarrollar esta segunda fase del Crucero, el programa tendría un enfoque distinto con el que se espera generar interés en los diferentes públicos internos, teniendo en cuenta las diferencias sociodemográficas y la caracterización de la población a la que va dirigido, dado que las motivaciones cambian en los colaboradores de cargos administrativos y unidades de back office.

OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de acción dirigido al personal administrativo y de las áreas de soporte, que constituya una propuesta de valor de acuerdo con las necesidades y expectativas identificadas, que fortalezca y complemente el programa “Cruce de los Sueños VyS”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las expectativas de los trabajadores relacionadas con respeto y equidad motivación y reconocimiento.
- Diseñar un plan de acción que propenda por la satisfacción laboral de los empleados acorde a sus necesidades y expectativas, enmarcadas dentro de las políticas de Bienestar de Ventas y Servicios.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Ventas y Servicios S.A. nació hace 37 años como una empresa orientada a prestarle soporte y apoyo a la tarjeta de Crédito Credencial del Banco de Occidente, en tareas operativas y administrativas. Hoy por hoy responde a la demanda del mercado prestando servicios de outsourcing en las áreas: Administrativa (visitas domiciliarias y unidades de localización), Operativa (verificación de solicitudes de crédito, cobro de cartera, actualización y mantenimiento de bases de datos, servicios de telemarketing de entrada e investigación de mercados), Comercial (comunicación, promoción, prospección de clientes, televentas, seguimiento postventa, televenta o venta directa).

Con el paso del tiempo ha consolidado 6 líneas de negocio: Cobranzas, Servicio al cliente In y Out Band, Ventas Multicanal de productos y servicios, Administración de plataformas de contact center, Captura de datos y Gestión de la información, y Soporte Comercial y Operativo. En cada una de ellas cuenta con clientes del sector financiero, salud, editorial, telecomunicaciones, hidrocarburos, seguros, entre otros.

Esta empresa hace parte del Grupo Aval, uno de los conglomerados económicos más importantes del país que reúne grandes y medianas empresas de diferentes sectores económicos. Tiene presencia en 6 ciudades del territorio nacional: Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Pereira y Bucaramanga. Los accionistas de Ventas y Servicios S.A. son: Corficolombiana, Banco de Occidente, Fiduciaria de Occidente.

Mapa de Procesos



Así mismo, como parte de la diversificación de sus procesos ha implementado el modelo insourcing, que implica ubicar al personal de la campaña para trabajar en las instalaciones del cliente, previo acuerdo entre las dos partes bajo el modelo de campañas “no tercerizadas”, lo cual obliga a los trabajadores a cumplir parámetros propios de dicha organización (el cliente) y sumergirse en su cultura y contexto organizacional. Este modelo tiene varias implicaciones en lo que respecta a la percepción de los trabajadores frente a la empresa a la que pertenecen, es decir, Ventas y Servicios S.A.

Un caso puntual es el personal de las campañas de Banco de Occidente, ubicado en pequeños grupos en distintas sucursales del mismo. Allí los trabajadores desarrollan sus actividades diarias y conviven con las políticas internas y directrices organizacionales del Banco, en términos de operación y resultados, así como con las costumbres y demás características de la cultura corporativa del Banco en cada sucursal.

Lo anterior tiene una connotación negativa según la percepción de los trabajadores sumado a las falencias de los líderes en términos de respeto e imparcialidad, la falta de acompañamiento, retroalimentación y reconocimiento, ha ocasionado pérdida de identidad y orgullo de los trabajadores hacia Ventas y Servicios, puesto que la mayoría de los colaboradores insourcing se sienten más conectados con el cliente, en este caso Banco de Occidente, que con Ventas y Servicios S.A.³

³ Tomado de las conclusiones y resultados del informe de clima laboral Línea Servicio al Cliente Banco de Occidente, realizado por el área de Bienestar Social y Salud Laboral durante marzo y abril de 2014.

En un ejercicio de medición de clima laboral realizado recientemente en la campaña de Servicio al Cliente Banco de Occidente, se hizo la aplicación de una encuesta semi-estructurada a 63 de los 70 trabajadores de la línea para determinar el estado actual del clima laboral, y se evidenció que el 92% de ellos se siente agobiado por las características del clima laboral y la presión ejercida por los líderes.

2.2. MARCO TEÓRICO

En una mirada histórica del trabajo de gestión humana es evidente que dentro de las organizaciones no todos los procesos son operacionales, si no de contacto y de relación con los colaboradores que las integran.

“La organización hoy en día se desenvuelve en un entorno que en lugar de ser predecible y controlable, se comporta de manera caótica. En la actualidad, las organizaciones son concebidas como sistemas complejos auto determinados, donde se concibe que las personas no se comportan solo bajo principios económicos y racionales, sino que van cambiando su conducta al aprender de sus experiencias en forma colectiva”⁴. Ospina(2010) Pp. 81

Según Ospina 2010, la realidad de las organizaciones que viven hoy en día con el cambio, al no verse reflejado un proceso de gestión humana concentrado en la estrategia futura ni en el actuar ante adversidades o problemas que se presentan en el camino, si la organización no está alineada con esta premisa básica no podrá guiar y jalonar al resto de la organización.

Ospina (2010) también hace énfasis en algunas pautas para que la organización se encuentre preparada antes estas dificultades y que no viva solo de las experiencias, generando solo pruebas y errores, y que impactan no solo los costos si no a los miembros de una organización, por eso mismo menciona el STAR MODEL, el cual bajo unos procesos específicos determina la mejor estrategia de gestión humana alineada con la corporativa.

Es así como las organizaciones se ven casi obligadas o por lo menos deberían enfocarse en los empleados como asumir nuevos retos junto con los empleados, involucrándolos en los procesos, en las tareas, en la estrategia, y en todo lo que impulse y garantice un acercamiento más con la empresa, genere identidad y pertenencia corporativa.

Ospina (2010) menciona y reafirma la importancia que tienen los empleados dentro de la organización; es así que la Talentimetría *“consiste en la medición del aporte del talento al éxito de las organizaciones. En muchas disciplinas se cuenta con*

⁴ Ospina Jiménez, Henry (2010) Nuevos paradigmas en Gestión Humana. Revista Ciencias Estratégicas, Vol. 18, Numeral 23. Pag. 81.

*mediciones que no son exactas u objetivas*⁵. Esto quiere decir que no cuentan con un buen esquema en el proceso de generación de talento interno en la organización, muchas veces prima más la subjetividad que la objetividad, generando así favoritismos dentro de la organización sin fundamento.

*“Es cierto que de estas relaciones sociales, no todas serán totalmente “equitativas”, sino que se verán influenciadas por el nivel de cercanía o compatibilidad que se tenga con las personas. Sin embargo el conflicto surge cuando estos intereses compartidos y compatibilidad generan percepciones de tratos preferenciales a algunas personas, o si realmente esto sucede, y existe parcialidad en el trato. Estas situaciones resultan dañinas y perjudiciales para el ambiente dentro de la organización”*⁶.

Esta es la principal de las características que impulsan la inequidad y conflicto interno entre los miembros de la organización, uno de los pecados de los que normalmente no son conscientes los miembros.

Según el informe de Great Place To Work Institute la base de las relaciones laborales está en la confianza, pues los altos niveles de confianza brindan mayores recompensas, en la medida que se empodere a una persona dentro de la organización podrá generar mayores relaciones laborales y mejores resultados. Esta versión sostiene que la mayoría de los empleados en las empresas que confían en sus líderes también demuestran más ganas de ir a trabajar, creen en el trabajo en equipo y generan pertenencia hacia el lugar donde trabajan.

Este análisis demuestra el cambio potencial que sufren las organizaciones, puesto que hoy en día es más importante el bienestar y tiempo de los colaboradores, siempre y cuando este trato sea recíproco hacia la organización. Por esto mismo al demostrar respeto, confianza y compromiso con los trabajadores, estos tendrán mejores resultados y mayor productividad que se verá reflejada en los resultados generales de la compañía.

Según un estudio realizado en Colombia sobre las mejores 10 empresas para trabajar,⁷ para el año 2013, Ecopetrol se ubicó en el primer puesto, Bancolombia en el segundo, después Grupo Nutresa, Bavaria, EPM, Coca-Cola, Nestlé, Alpina, Pacific Rubiales Energy Corp. y Pontificia Universidad Javeriana.

Con el ánimo de profundizar y comprender por qué son tan apetecidas y exitosas en el mercado colombiano, se destacan tres aspectos importantes los cuales fueron

⁵ Ospina Jiménez, Henry (2010) Nuevos paradigmas en Gestión Humana. Revista Ciencias Estratégicas, Vol. 18, Numeral 23, Pag. 93.

⁶ Tomado de El Portal del Capital Humano, Informe Especial El Impacto del clima laboral sobre la empresa: <http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especial.php?id=4&>

⁷ Tomado de: http://www.empleo.com/colombia/consejos_profesionales/mnes-compannuas-atractivas-para-laborar-en-colombia-/12926524.

el factor de éxito: resultados y calidad laboral, reputación interna y marca-empendedor. Estas tres variables determinan el punto focal de análisis para contestar y evaluar mejor a las compañías, viéndolas así en la mejor opción para trabajar, y en la que la mayoría de sus empleados se sienten satisfechos y muy arraigados con la cultura de la organización.

De este análisis vale la pena revisar la importancia que tiene en dichas organizaciones el consolidar cada vez mejor un esquema motivacional para lograr ser más rentables y generar mayor sentido de pertenencia con resultados positivos. Según el estudio y de acuerdo con los tres aspectos anteriormente mencionados, se pueden derivar otras estrategias tales como estudios salariales, desarrollo profesional, motivación, identidad, equidad, valores, y pertenencia.

“Los resultados revelan que los trabajadores se sienten satisfechos en la mayoría de aspectos evaluados con el concepto de marca-empendedor, se sienten orgullosos de sus empresas, del reconocimiento en la sociedad y del sector en que trabajan”, aseguró José María San Segundo, Director Técnico y Socio Fundador de Merco, durante la presentación del ranking ante representantes de las compañías.

Sin embargo, el experto asegura que los principales retos de las organizaciones en Colombia se relacionan con reputación interna, conexiones laborales, valores éticos y profesionales, popularidad de los directivos, identificación con el proyecto empresarial y sentido de pertenencia. Este análisis resume las características principales que son el común denominador entre las 10 mejores empresas para trabajar.

Para el proyecto que se pretende implementar en la segunda fase del “Crucero de los Sueños VyS” el objetivo no solo es minimizar la rotación de personal en la organización si no que paralelamente se involucran acciones orientadas a que las personas se sientan cada vez más arraigadas, con mayores posibilidades de formación y desarrollo integral, y que conecten sus intereses personales con los de la compañía.

Fortalecer estas variables permitirá que los colaboradores desarrollen más identidad con la organización, así mismo que las metas individuales se alineen con las de la organización traduciendo esto en mayor productividad y rentabilidad, generando así un gana- gana con mejores resultados y cimentando las bases para equilibrar vida laboral y personal.

“...May 17/13. El Ministerio del Trabajo presentó el Sello de Equidad Laboral a empresas Hispano-Colombianas, con el objetivo de dar a conocer a estas organizaciones los beneficios en términos de productividad y competitividad que pueden obtener con la implementación de mecanismos que establezcan condiciones de igualdad para la mujer”⁸

⁸ <http://www.mintrabajo.gov.co/mayo-2013/1859-sello-de-equidad-laboral-logra-mayor-igualdad-y-competitividad-en-las-empresas.html>

El Ministerio de Trabajo de Colombia presentó para el año 2013 un estudio dirigido a las oportunidades de las mujeres colombianas en cuanto a la equidad en el aspecto laboral, bajo condiciones igualitarias personales y profesionales. Aunque en Ventas y Servicios S.A. la población femenina es amplia y tiene participación en la estructura organizacional, tanto en la parte operativa como administrativa, en general el país muestra una baja tendencia de participación y aceptación de crecimiento laboral en las mujeres.

Al hacer esta afirmación es importante tener presente que en la cultura colombiana aún el machismo sigue siendo un comportamiento social recurrente, pero en el estudio que presentó el Ministerio de Trabajo se observa un esfuerzo importante por generar equidad laboral en las organizaciones, no solo en lo referente al género sino también en las esferas económica, social, cultural etc., lo cual constituye un aspecto positivo que impulsa la productividad, fomenta oportunidades de crecimiento social, aumenta el compromiso en los trabajadores, mejora el clima organizacional, disminuye los niveles de rotación, y según el informe también mejora en gran medida la imagen de la organización en el mercado.

Actualmente en Ventas y Servicios S.A. se maneja una política de inclusión laboral que brinda oportunidades dentro de la operación a personal con discapacidad física, mujeres madres cabeza de familia y población afro - descendiente, quienes a través de la empresa no solo acceden a la posibilidad de tener un empleo formal sino que reciben capacitación y entrenamiento adecuado para desempeñar sus funciones. Este informe del Ministerio de Trabajo puede ser el punto de partida para que muchas empresas definan acciones claras que garanticen no solo la creación de oportunidades laborales para los menos favorecidos, sino también la apertura de oportunidades para sectores de poblaciones vulnerables con el apoyo de los recursos tecnológicos e implementación de nuevas formas del trabajo como la modalidad de teletrabajo.

3. MÉTODO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Con el fin de relevar la información necesaria para desarrollar este proyecto se procedió a implementar un método cualitativo descriptivo, cuyo objetivo es examinar las posibles falencias en la organización que impactan la percepción del personal de las área administrativa de Ventas y Servicios S.A., con referencia al respeto y

equidad, así como el acceso a las oportunidades de crecimiento personal y profesional.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para efectos del presente estudio se tomó una muestra de 99 trabajadores de las diferentes áreas administrativas en la ciudad de Bogotá, que representan el 33% del total de las áreas de soporte. Esta muestra corresponde al 3% de la población total a nivel nacional (3.800 trabajadores). Escogiendo a los niveles medios y líderes de las áreas, (Tesorería, finanzas, Administración, contabilidad), entre personal antigua y reciente jóvenes y adultos.

Los trabajadores que hacen parte de la muestra son 54% femenino y 46% masculino, pertenecen a distintos niveles jerárquicos (Analistas, Coordinadores y Gerentes), y se observa en el gráfico 1 la distribución por edad y en el gráfico 2 la distribución por antigüedad.

Gráfico 1. Distribución por edad



Fuente: Ventas y Servicios S.A., Año 2014

Gráfico 2. Distribución por antigüedad



Fuente: Ventas y Servicios S.A., Año 2014

3.3 VARIABLES

- **Respeto y Equidad:** Se busca conocer la percepción de los colaboradores sobre estos dos aspectos en relación con las oportunidades de promociones internas y de crecimiento laboral y profesional.
- **Motivación:** Identificar los aspectos intralaborales que motivan y desmotivan a los trabajadores, teniendo en cuenta sus objetivos y expectativas personales.

- **Reconocimiento:** Validar la manera en que los líderes reconocen los logros de sus equipos de trabajo de manera significativa, para reforzar el sentimiento de pertenencia.

3.4 FUENTES Y RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para recolectar la información se diseñó una encuesta que tuvo como objetivo indagar acerca del grado de satisfacción de los colaboradores en cuanto, a las oportunidades de crecimiento en la organización, sentido de pertenencia, liderazgo y desarrollo profesional y personal.

Una vez aprobada la encuesta por parte del comité ejecutivo de V&S se envió un comunicado en el cual se les indicó el enlace a seguir, una vez contestadas las preguntas indicaban la finalización de la misma, e inmediatamente llegaba el reporte al área de GH, del éxito de la solución de la encuesta.

Esta recolección se realizó a mediados del mes de mayo del año 2014 en las oficinas principales de la ciudad de Bogotá D.C.A continuación se presenta el instrumento utilizado:

Nombre: Encuesta sobre percepción de factores motivacionales
 Participantes: 99
 Área: Administrativo

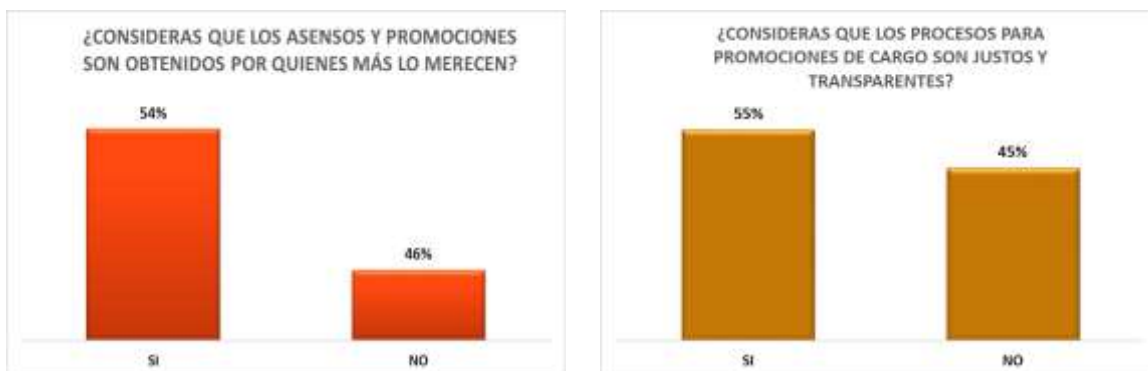
Texto de la pregunta	Texto de la respuesta
¿Cuánto tiempo llevas vinculado a la compañía?	Menos de 6 meses Entre 6 meses y un año Entre uno y dos años Entre dos y tres años Entre tres y seis años Entre siete y doce años Más de 12 años
Tu rango de edad es:	Menor de 25 años Entre 25 y 29 años Entre 30 y 36 años Entre 37 y 47 años 48 o más años
Desde tú cargo actual y las funciones que realizas, ¿ qué te motiva para venir a trabajar?	Buen ambiente laboral Oportunidades de crecimiento Ganar bonificaciones Actividades de bienestar
¿Qué te desmotiva o te puede hacer sentir pocos deseos de venir a trabajar?	Falta de oportunidades de crecimiento Inequidad o ausencia de bonificaciones El trato que recibes de tus compañeros El trato que recibes de tu jefe inmediato No te gusta la labor que desempeñas en la compañía
De la siguiente lista escoge las 2 opciones que mejor representan lo que más te agrada de trabajar en la compañía:	Las labores que realizas en el cargo El estilo de dirección del jefe La ubicación de la empresa El salario que recibes Los beneficios y actividades de bienestar El equipo de trabajo al que perteneces
¿Consideras que los ascensos y promociones de cargo son obtenidos por quienes más lo	SI NO
¿Consideras que los procesos en las promociones de cargos son justos y transparentes?	SI NO
Más allá del aspecto económico, ¿consideras que tus resultados son reconocidos por la compañía?	SI NO
De la siguiente lista, elige los 2 comportamientos que mejor describen a tu jefe inmediato:	Considerado Respetuoso Motivador Promueve el crecimiento profesional No discrimina/ No muestra favoritismos Desconsiderado Irrespetuoso Desmotivador No promueve el crecimiento profesional Discrimina/ Muestra favoritismos
¿Consideras que en esta compañía existen oportunidades de crecimiento equitativas para todos?	SI NO

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez aplicadas las encuestas se encontraron los siguientes resultados:

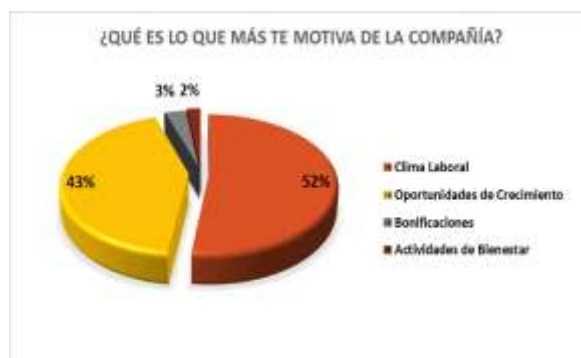
Gráfica 1



Fuente: Ventas y Servicios S.A., Año 2014

Los trabajadores reconocen que en la compañía existen oportunidades de ocupar otros cargos, el 46% del total de la población encuestada percibe que las promociones internas no se hacen de manera transparente, ni teniendo en cuenta el desempeño, conocimientos y experiencia necesarios para el cargo.

Gráfica 2





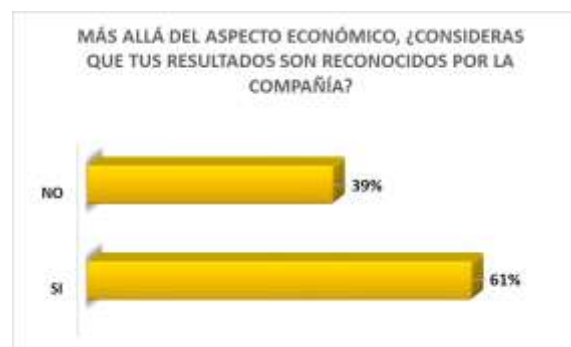
Fuente: Ventas y Servicios S.A., Año 2014

De acuerdo con el análisis de las gráficas anteriores, el 95% de los trabajadores ha desarrollado sentimientos de afiliación y pertenencia hacia la empresa y reconoce como fortalezas el clima laboral y las oportunidades de crecimiento. Sin embargo, el 54% se siente desmotivado por la inequidad en el modelo de compensación salarial.

Gráfica 3



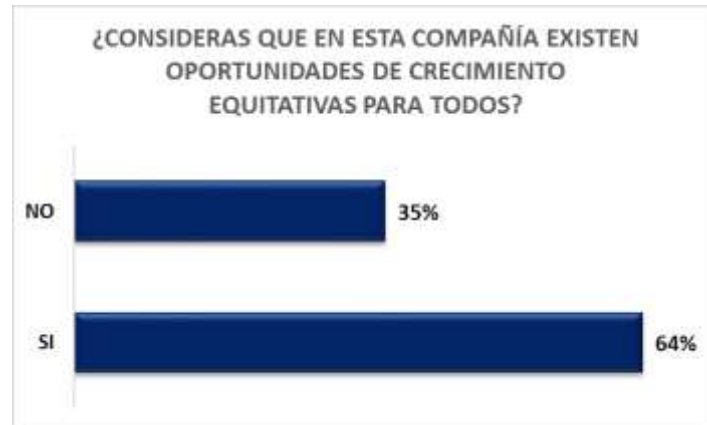
Fuente: Ventas y Servicios S.A., Año 2014



Los colaboradores del área administrativa lo que más valoran dentro de la organización, son el gusto y la pasión por las labores realizadas diariamente. Así mismo ratifica cierta inconformidad por la inequidad en el reconocimiento económico

pero reivindica el valor del reconocimiento emocional que incide de manera positiva en el resultado.

Gráfica 4



Fuente: Ventas y Servicios S.A., Año 2014

Finalmente se muestra que el 64% de los colaboradores encuestados considera que existe equidad en las oportunidades de crecimiento que la compañía brinda, mientras que el 35% las percibe inequitativas.

5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Para dar continuidad al programa y que haya coherencia en las decisiones corporativas se sugiere implementar acciones específicas tales como, comunicaciones grupales en las diferentes áreas administrativas, muestras aleatorias de opiniones de los colaboradores frente a resultados obtenidos en el área operativa del programa de retención, comunicaciones masivas que generen expectativas de este proyecto adoptado para el área administrativa, acercamiento entre los líderes y sus colaboradores de áreas y departamentos, encaminadas a fortalecer los vínculos entre los colaboradores y la empresa, con el fin de reducir las brechas de respeto e imparcialidad y generar mayor camaradería en la ejecución de procesos.

Previo a la medición de clima laboral que se realizará a finales de 2014 se sugiere socializar los resultados de este estudio con los líderes del área administrativa, para involucrarlos de manera directa en el diseño y ejecución de la segunda etapa del Crucero.

A partir del diagnóstico de expectativas del personal administrativo se diseñó el plan de acción descrito a continuación con el fin de focalizar todos los programas a la retención del talento y al mejoramiento de oportunidad dentro de la organización a nivel profesional

Anexo 1 como plan de acción:

FORMACION INTEGRAL:

En esta acción el plan lo que pretende la organización con el apoyo de RH será identificar cuáles serán los programas de entrenamiento para el personal administrativo y cuáles serán las capacitaciones que responderán a sus necesidades.

Con este plan se espera que los colaboradores desarrollen mejor su actividad, tenga claridad en lo que están haciendo, y generen un valor agregado que será traducido en el mejoramiento del flujo de caja, y del sistema financiero de la organización en general.

PLAN DE SUCESION:

Los planes de sucesión permiten fortalecer los llamados Q people, o los cargos claves en la organización (Área Administrativa), que son todas aquellas personas que tienen el dominio y el manejo de cierta información, privilegiada, confidencial y

de mayor cuidado, ejemplo de ellas son las personas encargadas, de manejo financiero, y manejo de las unidades claves de la organización (Operaciones).

En estas áreas la idea es focalizar el crecimiento y los planes de sucesión que permitan cubrir la vacante lo más pronto posible, mirando primero los perfiles internos que personal externo.

Es por esto mismo que junto con RH se coordinara y se detectara cuáles son las personas que en un momento dado serán las encargadas de poder participar en la cobertura futura de un cargo que este vacante y que permita que las personas de un nivel inferior pueda ascender, cubrir y realizar la tarea correspondiente. De esta misma manera la persona que sube a cubrir dicho puesto, entrenara otro funcionario a cubrir esa posición, moviendo en bloque el ascenso y permitiendo la participación de todos.

Las convocatorias internas también permitirán que no solo haya movilidad vertical, si no que orientara a que más de una colaborador pueda con su conocimiento, y con la ayuda de la organización crecer de manera horizontal.

Junto con las políticas claras y los procesos bien definidos desde el área de TH, acercaremos esta propuesta de manera eficiente a todos los miembros de las áreas administrativas, no solo con la intención de los colaboradores si no también con el esfuerzo en recompensar el esfuerzo de los colaboradores para que logren con satisfacción el crecimiento y la estabilidad cambiante laboral dentro de la organización.

Este proceso no puede ser solo una política y un programa a cumplir, si no debemos tener muy asegurado el compromiso y el apoyo de cada uno de los líderes dentro de la organización, pues si bien es cierto, el permitir que exista un ascenso en la organización, ya sea en la misma área o de manera horizontal, genera que el líder se le presente un espacio que cubrir y un vacío en el proceso que actualmente está llevando con el colaborador.

Para fortalecer ese liderazgo en la organización los planes de coaching será pieza fundamental para que sea exitoso el programa.

ACCIONES PARA FORTALECER EL RESPETO Y LA IMPARCIALIDAD:

Todo lo anteriormente mencionado no podría mantenerse ni ser efectivo sin que se respalde por las mejores prácticas y condiciones de comunicaciones idóneas para que el mensaje sea lo más coherente, razonable y verídico para que participen y logren los objetivos propuestos por áreas y organizacionales.

Al crear grupos donde sea transmitido el mensaje y el programa concreto, lograra cerrar esas brechas que puedan interferir en el futuro con el éxito del programa, pues no abra malinterpretaciones, a perjuicios ni a resistencia en el grupo. A la vez al crear jornadas de reconocimientos cada vez que sea ejecutado un proceso para

cualquier miembro de la organización, generar sentido de pertenencia y compromiso, así se estaría garantizado el reconocimiento, y la efectividad del programa, traducido para la organización en mayor productividad y mejor competitividad interna y hacia el mercado.

Todo esto no sería importante abarcarlo sin el apoyo indudable de RH. El seguimiento de este último será pieza fundamental para orientar y corregir los obstáculos que puedan presentarse en el camino, los conversatorios y las reuniones constantes generara el control de que los planes se estén aplicando y cumpliendo, que los planes de formación y los planes de sucesión al darse, sean de la mejor manera, de los líderes como de los subalternos.

Como vemos en la descripción anterior estos mecanismos permiten que los temas de respeto, se manejen de la manera más acorde, más organizada y más segura, generando credibilidad que traducido en el lenguaje personal del día a día, es más que Respeto.

Junto con este respeto se gana liderazgo, guía de seguimiento a cumplir el objetivo grupal, a ser más de corazón que de razón, trabajando conjuntamente y armoniosamente, pues la imparcialidad empieza a desplazarse poco a poco debido a este cambio de confianza, en donde participan de manera común y no bilateralmente, pues será más primordial para cada uno de los funcionarios trabajar en pro que en forma individual para la organización.

Cronograma plan Crucero de los Sueños en las Áreas administrativas

1. ETAPA 1: ALCANCE – (En Proceso)

- Implementación del programa “crucero de los sueños” que actualmente está siendo ejecutado en el área administrativa
- Desarrollo de tácticas actuales para el programa de los sueños en el área operativa
- Desarrollo y análisis de la implementación del programa en el área administrativa

2. ETAPA 2: EJECUCION – (Planeación segundo semestre 2015)

- Proceso de implementación del crucero de los sueños en el área Administrativas:
- Desarrollo estrategias para la implementación del crucero de los sueños en el área administrativa.
- Implementación de instrumentos que permitan identificar las principales necesidades del área administrativa.

3. ETAPA 3: ANALISIS – (Presentación primer trimestre año 2016)

- Evaluación de los resultados:
- Realizar el análisis de los resultados, y las intervenciones de las mismas.

Productos de cada Etapa

- Informes y documentos de la implementación del programa desarrollado en la área operativa gestionados por V&S, que permitan el análisis profundo y claro del programa.
- Instrumentos que permitan evaluar las necesidades del área administrativas con el fin de focalizar las principales insatisfacciones.
- Al tener un informe detallado de los resultados permitirá conocer con exactitud los puntos clave a intervenir y desarrollar estrategias que permitan minimizar el índice de rotación actual del área administrativa.
- Recursos (financieros, humanos)

Los recursos estimados para el proceso ascienden a los 5 millones de pesos para la etapa inicial de estudio y dependiendo de los resultados se estima invertir en los programas alrededor de los 50 millones de pesos.

- Fechas de realización (duración fecha inicio/fecha terminación)

El proyecto inició el 1 de mayo del 2014 y se desarrollará hasta el próximo 31 de diciembre de 2014. Con inicio de los procesos de ejecución formal a partir del 2 de Enero del 2015, con el fin que sea evaluado para que sea ejecutado a mediados el primer semestre del año en mención.

Dicho programa complementara el programa “El Crucero de los Sueños VyS”, ampliando las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional que ofrece actualmente la empresa al área operativa, pero trasladado al área administrativa. (Ver Anexo 1).

Seguimiento y Control al desarrollo del Proyecto

Con el fin de validar el detalle de la propuesta contenida en este documento, se sugiere hacer seguimiento a los primeros resultados mediante la metodología de focus group, el cual permitirá conocer y evaluar la efectividad y el rendimiento del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Great Place To Work Institute. Tomado del Resumen Ejecutivo presentado a Ventas y Servicios S.A. 2012.

Ospina Jiménez, Henry (2010) Nuevos paradigmas en Gestión Humana. Revista Ciencias Estratégicas, Vol. 18, Numeral 23. Pags. 81, 93.

Tomado de El Portal del Capital Humano, Informe Especial El Impacto del clima laboral sobre la empresa: <http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especial.php?id=4&>

Tomado de Empleo.com, Consejos Profesionales:
http://www.empleo.com/colombia/consejos_profesionales/mnes-compannuas-atractivas-para-laborar-en-colombia-/12926524.

Tomado de Ministerio de Trabajo Republica de Colombia
<http://www.mintrabajo.gov.co/mayo-2013/1859-sello-de-equidad-laboral-logra-mayor-igualdad-y-competitividad-en-las-empresas.html>

ANEXO 1. PLAN DE ACCION

PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO : Continuar con el plan de acción que complemente el programa "El Crucero de los Sueños VyS", ampliando las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional que ofrece actualmente la empresa para el personal administrativo.

OBJETIVO	1. FORMACIÓN INTEGRAL			RECURSOS	DURACION/FECHA DE INICIO
	ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE		
CREAR UN PLAN DE DESARROLLO Y CAPACITACION IDONEO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.	DISEÑAR Y REALIZAR CAPACITACIONES Y ENTRENAMIENTO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO	A TRAVÉS DEL ÁREA DE ENTRENAMIENTO IMPARTIR FORMACIÓN EN PROCESOS, PRODUCTO Y/O SERVICIO CONOCIMIENTOS TECNICOS Y OPERATIVOS DE ACTUALIZACIÓN CON APOYO DE ENTIDADES EXTERNAS Y LA ESCUELAS DE FORMACIÓN "CAMPUS VYS"	TALENTO HUMANO ENTRENAMIENTO- CALIDAD	SE CUENTA CON UN PRESUPUESTO APROXIMADO DE 70 MILLONES DE PESOS	DURACION 6 MESES INICIA EL 1 DE SEPTIEMBRE
GESTIONAR PROCESO DE COACHING	HABILIDADES DE LIDERAZGO	PROGRAMA "ARMONÍA DE VIDA" CON EL APOYO DE LA ARL: COMUNICACIÓN ASERTIVA, RETROALIMENTACIÓN, INTELIGENCIA EMOCIONAL, TRABAJO EN EQUIPO, ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DEL TIEMPO	TALENTO HUMANO ARL	PRESUPUESTO APROXIMADO DE 70 MILLONES DE PESOS	DURACION 6 MESES INICIA EL 1 DE SEPTIEMBRE
2. PLAN DE SUCESIÓN					
	ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE		
EXTERNAR LAS POSIBILIDADES DE ACENSO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	CONTINUAR CON VOCATORIAS INTERNAS	MAYOR DIVULGACIÓN, RETROALIMENTACIÓN DE LOS PROCESOS. OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	TALENTO HUMANO		POLITICA DE GESTION HUMANA
GESTIONAR PROCESO DE COACHING	SENSIBILIZACIÓN A LOS LÍDERES RESPECTO A LA IMPORTANCIA QUE TIENE SUS COLABORADORES	GENERAR CONCIENCIA A LOS LIDERES CON EL FIN QUE SEAN PARTICIPATIVOS EN EL PROCESO DE CRECIMIENTO Y LOGROS DE SUS COLABORADORES	TALENTO HUMANO	SE CUENTA CON UN PRESUPUESTO APROXIMADO DE 70 MILLONES DE PESOS	DURACION 6 MESES INICIA EL 1 DE SEPTIEMBRE
3. ACCIONES PARA FORTALECER RESPETO E IMPARCIALIDAD					
	ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE		
CREAR ESPACIO DE COMUNICACIÓN GRUPALES	JORNADAS DE RECONOCIMIENTOS	ACTIVIDADES GRUPALES PARA RESALTAR CARACTERÍSTICAS Y LOGROS PARTICULARES DE PERSONAS DESTACADAS POR CADA EQUIPO DE TRABAJO	TALENTO HUMANO		DURACION 6 MESES INICIA EL 1 DE SEPTIEMBRE
REALIZAR CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ENFOCADAS A LOS LIDERES	SEGUIMIENTO DEL PLAN DE FORMACIÓN A LIDERES	PROCESO DE SEGUIMIENTO MEDIANTE CONVERSATORIOS A LOS EQUIPOS DE TRABAJO CON EL FIN DE REVISAR QUE LOS LÍDERES ESTEN APLICANDO LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN, PLANTEADOS ANTERIORMENTE.	TALENTO HUMANO		DURACION 6 MESES INICIA EL 1 DE SEPTIEMBRE