

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN HUMANA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROPUESTA DE DISEÑO DE ESTRUCTURA SALARIAL PARA DIZEÑOS S.A.S.

ANGIE FARIDE MURILLO FIGUEROA

Docente: Diana Rodriguez Perez

BOGOTÁ D.C.
JUNIO, 2021

Tabla de contenido

Presentación del autor	9
1. Introducción.....	10
2. Descripción de la empresa	12
2.1. Características de la organización	12
2.2. Mercados atendidos.....	13
2.3. Antecedentes y reseña histórica.....	17
3. Sector.....	18
4. Análisis de entorno externo.....	20
4.1. Entorno Político.....	20
4.2. Entorno Económico.....	21
4.3. Entorno Sociocultural.....	25
4.4. Entorno Tecnológico	27
4.5. Entorno Ecológico.....	28
4.6. Entorno Legal.....	30
4.7. Entorno Competitivo y de Mercado – 5 fuerzas de Porter	32
4.7.1. Amenaza de nuevos competidores	32
4.7.2. Amenaza de productos sustitutivos.....	32
4.7.3. Poder de negociación de los clientes	33
4.7.4. Poder de negociación de los proveedores.....	33
4.7.5. Rivalidad entre competidores	34
5. Análisis de entorno interno	34
5.1. Misión.....	34

5.2. Valores.....	35
5.3. Visión	36
5.4. Estrategia	36
5.5. Análisis de capacidades.....	37
5.6. Estructura organizacional	40
5.7. Procesos.....	42
5.8. Modelo de incentivos	43
5.9. Políticas de gente.....	44
4.9.1. Lineamientos generales de las políticas de gestión humana	45
4.9.2. Políticas de selección.....	45
4.9.3. Políticas de vinculación de personal	46
4.9.4. Políticas de inducción y entrenamiento	47
4.9.5. Políticas de formación y desarrollo.....	47
4.9.6. Políticas de comunicación interna.....	48
5.9.7. Políticas de seguridad y salud en el trabajo	48
4.9.8. Políticas de evaluación del desempeño.....	49
4.9.9. Políticas de incrementos salariales.....	49
4.9.10. Políticas de bienestar	49
4.9.11. Políticas de desvinculación	50
5.10. Modelo de control.....	50
6. Análisis DOFA.....	51
6.1. Componentes DOFA	51
6.1.1. Fortalezas	51
6.1.2. Debilidades	53

6.1.3. Oportunidades	55
6.1.4. Amenazas.....	56
6.2. Análisis de perfil estratégico.....	58
7. Análisis de públicos de interés	59
7.1. Descripción de públicos de interés	59
7.2. Instrumento de indagación a públicos de interés.....	62
8. Mapa de experiencia del colaborador	68
8.1. Conquistar.....	68
8.1.1. Reclutamiento y selección.....	68
8.1.2. Vinculación.....	71
8.2. Acoger	73
8.2.1. Inducción y entrenamiento.....	73
8.2.2. Periodo de prueba.....	76
8.3. Crecer	76
8.3.1. Gestión por competencias	77
8.3.2. Formación y desarrollo.....	78
8.3.3. Evaluación de desempeño	80
8.4. Cuidar	81
8.4.1. Compensación	81
8.4.2. Bienestar.....	82
8.4.3. Seguridad y salud en el trabajo.....	83
8.5. Salir.....	84
8.5.1. Desvinculación	85
9. Experiencia del colaborador.....	86

10. Análisis.....	94
11. Gestión del cambio.....	99
11.1. Identificación del problema.....	99
11.2. Audiencias y esfuerzo de cambio.....	100
11.2.1 Involucrados	100
11.2.2 Impactados internos	101
11.2.3 Impactados externos	101
11.2.4 Nivel de esfuerzo por audiencia	101
12. Matriz Sentir, Saber y Hacer (SSH).....	102
13. Indicadores de cambio	105
14. Gestión de impactos.....	106
15. Propuesta de diseño de estructura salarial	110
16. Justificación.....	110
17. Objetivos.....	112
17.1. Objetivo general.....	112
17.2. Objetivos específicos.....	112
18. Marco teórico.....	112
18.1. Teorías de la compensación.....	112
18.1.1. Intercambio	113
18.1.2. Equidad	113
18.1.3. Expectativa	114
18.1.4. Expectativa de X valor	114
18.2. Administración de la compensación.....	115
18.3. Sistema de compensación	116

18.3.1. Tipos de compensación	116
18.4. Partes de la compensación	117
18.4.1. Nivel salarial.....	117
18.4.2. Estructura salarial.....	117
19. Diseño de proyecto	120
19.1. Método.....	124
19.1.1. Determinación de la cobertura.....	124
19.1.2. Procedimiento.....	124
19.1.3. Recursos	133
19.2. Productos esperados	134
19.3. Indicadores	136
20. Conclusiones.....	138
Anexos.....	145

Listado de tablas

Tabla 1..... 39

Tabla 2..... 103

Tabla 3..... 105

Tabla 4..... 107

Tabla 5..... 109

Tabla 6..... 119

Tabla 7..... 121

Tabla 8..... 133

Tabla 9..... 136

Listado de figuras

Figura 1. Reporte de históricos del Producto Interno bruto de Colombia.	22
Figura 2. Tasa de crecimiento económico de Colombia.	23
Figura 3. Indicadores del mercado de trabajo.	23
Figura 4. Contribución del sector comercio al por menor en el año 2019.	24
Figura 5. Modelo de procesos Tugó.....	37
Figura 6. Organigrama de Dizeños (se anexa en formato visible).	41
Figura 7. Modelo de procesos de Dizeños.	43
Figura 8. Matriz perfil estratégico de Dizeños.	58
Figura 9. Percepción de la experiencia vivida por los colaboradores en cada punto de contacto.	88
Figura 10. Emociones experimentadas en el momento de conquista.....	89
Figura 11. Emociones experimentadas en el momento de acogida.	90
Figura 12. Emociones experimentadas en el momento de crecimiento.	91
Figura 13. Emociones experimentadas en el momento de cuidado.	92
Figura 14. Emociones experimentadas en el momento de salida.....	93
Figura 15. Nivel de esfuerzo de cambio por audiencia.	102
Figura 16. Tabla para valorar los cargos en el factor saber.	126
Figura 17. Tabla para valorar los cargos en el factor solución de problemas.	127
Figura 18. Tabla para valorar los cargos en el factor responsabilidad.....	128

Presentación del autor

La autora del presente trabajo es graduada del programa de psicología de la Corporación Universitaria Iberoamericana, cuenta con una especialización en gerencia del talento humano de la Universidad Jorge Tadeo Lozano; ha hecho diversos cursos relacionados con el área de talento humano para mantenerse actualizada.

Su trayectoria profesional inició en el año 2013, año desde el cual ha trabajado en empresas de los sectores servicios y Retail. Cuenta con 7 años de experiencia en el área de talento humano, desempeñando roles de analista, coordinación y jefaturas, y conoce de manera integral los procesos inherentes al área.

1. Introducción

Dizeños es una organización del sector retail, enmarcada en el diseño para el hogar. Desde el nacimiento de la organización esta ha logrado reinventarse para posicionarse y mantenerse en un entorno tan cambiante y de incertidumbre como es el de tendencias de moda. No obstante, la organización, ha comprendido que para seguir manteniendo la posición ha considerado la expansión como la mejor herramienta para su propósito, la compañía espera obtener un incremento en las ventas, utilidades y su posición aun cuando el entorno se vuelve cada vez más exigente. La compañía tiene un aproximado de 420 colaboradores, de los cuales, el 70% corresponde a la parte operativa, quienes no cuentan con formación de educación superior, pero si la suficiente experiencia laboral, mientras en el nivel administrativo se cuenta con las habilidades cognitivas necesarias, pero no con las habilidades técnicas.

Actualmente hay presencia de 14 tiendas a nivel nacional, ubicadas en las principales ciudades del país, Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Medellín, Pereira, Chía. Igualmente, ofrece otra línea de negocio, enfocada exclusivamente en el segmento corporativo, la cual, atiende desde Cali, Medellín y Bogotá.

El sector al que pertenece la compañía es el de retail, el cual ha tenido un crecimiento acelerado en los últimos años, convirtiéndose en un atractivo de inversión y ventas en América Latina. Sus principales competidores son Muebles Jamar S.A., Almacenes Flamingo S.A., Muebles y Accesorios S.A.S, Habitat store.

Por otro lado, en lo referente al ciclo de experiencia de los colaboradores en el proceso de conquista se consideran las actividades de reclutamiento, selección y contratación; el de acogida se fundamenta en la inducción, entrenamiento y periodo de prueba; por su lado el de crecimiento se compone de gestión por competencias, formación y gestión del desempeño; mientras compensación, bienestar y seguridad y salud en el trabajo hacen parte de cuidado; y por último, el momento de salida comprende el proceso de desvinculación, aún cuando no está implementado en su totalidad. Respecto a este ciclo, es necesario comprender que el área de gestión humana garantiza los procesos funcionales y tradicionales, no siendo

contemplados las percepciones y vivencias de los colaboradores, lo que puede repercutir negativamente en la experiencia del cliente.

En cuanto al estilo de liderazgo, la mayor parte de los líderes se forman en la compañía en términos de habilidades blandas, por lo que su mayor recurso y su valor está dado por los conocimientos y habilidades técnicas. Así pues, los colaboradores confían en ellos y los siguen porque creen en la competencia técnica con la que cuentan.

La organización ha mostrado iniciativas innovadoras que le permiten generar competitividad en el mercado, como asesoría especializada en diseño sin costo, las herramientas de realidad virtual y espacios dentro de las tiendas para construir. Igualmente, como para la organización hablar de diseño es tan importante, creó la escuela de diseño para que todos sus colaboradores, independiente del rol que desempeñe, participen en capacitaciones que les permitan tener conocimiento y criterio para hablar en tales términos.

Finalmente, Dizeños se ha esforzado por adaptarse a las condiciones que le va exigiendo cada etapa y reto al que se enfrenta, sin embargo, es evidente que algunos aspectos aún se mantienen rudimentarios y para enfrentar su plan de expansión deben ser ajustados de manera prioritaria. Para tener un panorama más claro se procede a describir de manera detallada cada apartado.

2. Descripción de la empresa

2.1. Características de la organización

Dizeños es una compañía constituida, como Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), a través de un documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, en el año 2001. Cuenta con varios accionistas, entre los cuales la participación está dividida de acuerdo al capital aportado, y su duración es indefinida. Uno de sus socios es el actual presidente. Su actividad económica, se encuentra en el sector terciario, pues la naturaleza de sus actividades corresponde al ámbito comercial. Ahora bien, desde el punto de vista de capital, es una empresa privada, ya que la inversión pertenece a personas particulares; según el tamaño, Dizeños es una gran empresa, esto considerando que cuenta con un aproximado de 420 colaboradores contratados; así mismo, su ámbito de operación es de orden nacional.

De acuerdo con la información registrada en Cámara de Comercio y lo evidenciado como objeto social, la organización importa y comercializa al por menor toda clase de muebles y artículos para el hogar u oficina.

Dizeños considera 12 públicos de interés principalmente, estos son, junta directiva, colaboradores, clientes, proveedores, administración de propiedad horizontal, competidores, medios de comunicación, gobierno, familias, fundaciones, universidades y bancos. La organización utiliza diversas estrategias para favorecer la relación con sus grupos de interés, entre las cuales están, cumplir con condiciones y responsabilidades pactadas inicialmente, implementar estrategias innovadoras, que favorezcan la vivencia de experiencias memorables, uso de los productos que ponen a disposición de la empresa, actualización de la legislación del contexto, facilitar el equilibrio vida laboral y familiar, apoyar económica y socialmente fundaciones, permitir el aprendizaje de estudiantes en práctica.

La compañía tiene un aproximado de 420 colaboradores, de los cuales, el 70% corresponde a la parte operativa, quienes no cuentan con una formación de educación superior, pero si la suficiente experiencia laboral, mientras en el nivel administrativo cuenta con las habilidades cognitivas necesarias, pero no con las habilidades técnicas. El 95% del personal se encuentra contratado directamente y bajo un contrato termino indefinido, el

restante está vinculado a través de empresas de servicios temporales. El 60% de los colaboradores está ubicado geográficamente en la sede principal que es Bogotá.

Actualmente hay presencia de 14 tiendas a nivel nacional, ubicadas en las principales ciudades del país, Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Medellín, Pereira, Chía. Igualmente, ofrece otra línea de negocio, enfocada exclusivamente en el segmento corporativo, la cual, atiende desde Cali, Medellín y Bogotá. Sus sedes se dividen en 3 formatos, Stand alone, que son las tiendas ubicadas en terrenos exclusivos para la marca y de gran tamaño; centro comercial, por tanto, ubicadas dentro de propiedades horizontales, su tamaño es inferior, por lo que la exhibición de estas tiendas es bastante limitada, sin embargo, los ingresos, que generan son significativos para la cadena; y oficinas, que son espacios que albergan asesores expertos en diseño, quienes prestan el servicio a clientes de tipo corporativo.

Los productos comercializados por la empresa corresponden a mobiliario y accesorios para el hogar. El 90% corresponden a procesos de importación y el 10% a fabricación nacional, éstos últimos aplican únicamente a accesorios. Cuenta con un amplio portafolio, aproximadamente 4000 mil referencias de accesorios (lámparas, cubrelechos, cojines, utensilios de cocina y baño, percheros, elementos de decoración, cuadros, entre otros) y 2000 mil de muebles (sofás, sofá cama, centros de entretenimiento, camas, sillas de oficina, poltronas, puff, mobiliario para terraza, etc.), lo que le permite cubrir diversos gustos y estilos en el mercado. La categoría que mayores ingresos le genera a la compañía es la de muebles, entre otras razones, porque son los que marcan la tendencia.

2.2. Mercados atendidos

Dizeños tiene cobertura a nivel nacional, en las principales ciudades del país. Sus tiendas se encuentran ubicadas en Bogotá, ciudad que cuenta con cuatro tiendas, razón por la cual tiene mayor concentración de personal. Las tiendas se ubican geográficamente de en Hayuelos, Autopista Norte, Calle 80, en formato stand alone y Colina, centro comercial. Calle 80, es la tienda que mayores ingresos le genera a la empresa. Igualmente, tiene una sede de tipo corporativo. Medellín, que es la segunda ciudad más antigua y grande (personal)

de la empresa, cuenta con la presencia de 4 sedes, ubicadas así, Vegas y San Juan formato stand alone, Arkadia centro comercial y 1 oficina. Vegas es la tienda con mejores estándares de visual Merchandising. Barranquilla, que cuenta con sólo una tienda, sin embargo, desde esa se supe toda la demanda de la costa norte, generando importantes ventas para la organización. Se trata de una tienda de tipo stand alone. Finalmente, las aperturas más recientes se han realizado en Bucaramanga, Pereira y Chía, estas ciudades cuentan con la presencia de una única tienda de tipo centro comercial, ubicadas en Caracolí, Arboleda y Fontanar, respectivamente. La tienda más pequeña por metros cuadrados es Pereira. Para satisfacer el mercado de estratos medio/bajos Dizeños tiene un claro interés de realizar la apertura de nuevas tiendas en estos sectores.

En el mercado hay tiendas tradicionales, almacenes pequeños que ofrecen precios más altos, menor disponibilidad y por ende una larga espera en las entregas. Están los hipermercados o tiendas de gran formato ofreciendo productos de menor nivel como los muebles modulares. Dizeños entra en la mitad de estos dos formatos, ofreciendo lo mejor de ambos mundos, es decir, productos con diseño a mejores precios.

La compañía divide los productos que comercializa en 3 categorías, muebles, accesorios de decoración y proyectos corporativos, estos productos provienen de 7 países, Dinamarca, Francia, Ucrania, China, Malasia, Indonesia, y Brasil. A pesar de que los productos provengan de China, no son de mala calidad, puesto que, este es un país que produce en diferentes niveles y de acuerdo a las necesidades del cliente, en el caso de Dizeños, importa los de mayor calidad y valor agregado. Sus tiendas tienen 9 secciones, salas, estudios, oficinas, auxiliares, terraza, baño, cocina, decoración y dormitorio, en esta última, se encuentran productos dirigidos a niños, jóvenes y adultos. Los cuales son elaborados principalmente con materiales como el plástico, textiles, vidrios, metales y maderas.

Se manejan 2 tipos de telas, terciopelo y poliéster. Dizeños no tiene la ficha técnica de cada producto, por lo que resulta difícil conocer la cantidad de elastano, viscosa, etc., así que, sólo lo llaman poliéster, así mismo, Algunos proveedores fabrican sus propias telas, por lo tanto, es muy difícil conocer la composición precisa de la tela, pues es de carácter confidencial esta información. El nombre de la tela presente en cada producto es asignado por el proveedor, como por ejemplo tela cosmo, Joseph, Chile. Todas las telas tienen backing

(refuerzo que se encuentra en el revés de la tela), haciéndola más resistente, no van a salir arrugas y es más fácil de coser. Las telas de colores claros tienen tratamiento para no mancharse, así como todas cuentan con tratamiento antipilling. En cuanto al cuero, los materiales más usados en Dizeños son el PVC (cloruro de polivinilo) y cuero auténtico. La compañía promueve los productos de cuero sintético, ya que ofrece beneficios como la resistencia, amplia gama de colores y no requiere el sacrificio de un animal para obtenerlo. Así mismo, porque el cuero auténtico requiere de algunos cuidados especiales. Los productos de plástico comercializados en Dizeños no son para ser usados en la intemperie, aunque estos principalmente sean para terraza o exterior. La técnica que generalmente usan los proveedores en la producción es moldeo por inyección, ejemplo de esta técnica está la silla panton. Todos los vidrios que se manejan son templados con diferentes colores y recubrimientos en algunos casos. Dizeños maneja metales como acero colled rolled, aluminio, platón, entre otros, estos tienen tratamiento de antioxidación y en su mayoría tienen pintura electroestática. No venden productos en madera maciza, puesto que la compañía piensa en el impacto medioambiental que genera la deforestación. Por lo tanto, los productos están fabricados en MDP (partículas de densidad media) y MDF (fibras de densidad media), la estructura de los sofás está fabricada en madera sajo, triplex (playwood) o pino. Así mismo, hace uso de espumas de alta y media densidad.

El consumidor de Dizeños fundamenta su compra en que los muebles son una expresión de realización personal, son un instrumento de socialización, el bienestar de su familia es lo más importante, les interesa el cuidado del medio ambiente y responden acertadamente a las empresas socialmente responsables.

El público objetivo de la empresa son profesionales, trabajadores, y/o emprendedores que pertenecen a la generación X, es decir, personas que crecieron con los avances tecnológicos y por lo tanto viven equilibradamente entre la tecnología y la vida social activa “presencial”. Trabajan para mejorar su estilo de vida y tener reconocimiento social de sus logros. Sus gustos se enfocan en el buen diseño, la actualidad, la innovación y consideran el mobiliario de su hogar como expresión de su personalidad, por tanto, la marca, cubre perfectamente estos intereses, así como generar prestigio y estatus. Estos clientes representan el 47% del target de la organización.

Los clientes que frecuentan a la organización son de tipo jurídico o natural. Diferenciados por generaciones como, Millenials, que son clientes entre los 20 y 25 años, que salen a la vida laboral y empiezan a tener poder adquisitivo, se van a vivir solos o con amigos, les gustan los productos nuevos y sobre todo los que están en tendencia, más que funcionales, les gusta que los productos sean únicos y con una alta dosis de diseño. Se fijan en los precios, comparan con diferentes marcas y hacen una previa investigación en internet sobre lo que ofrece el mercado. Las Parejas jóvenes, son clientes entre los 25 y 35 años que se casan o se van a vivir con su pareja, tienen más poder adquisitivo y por lo tanto más deudas, se fijan en los precios de los productos, comparan con diferentes marcas y hacen una previa investigación en internet sobre lo que ofrece el mercado, buscan productos más funcionales pero que tengan diseño y se vean bien. En cuanto a las parejas jóvenes con hijos, están entre los 35 y 40 años que tienen un hijo, tienen mayor poder adquisitivo, más deudas y más obligaciones, mujeres amas de casa que visitan las tiendas en la mañana y que tienen más tiempo para escoger sus compras, les gustan los productos funcionales, duraderos, fáciles de limpiar, prácticos y el diseño se convierte en un plus. Los clientes de hogar familiar están entre los 40 y 50 años que tienen dos hijos o más, tienen mayor poder adquisitivo, les gustan los productos más robustos, funcionales, duraderos y cómodos, el diseño es un factor, pero no es decisivo, ellos son quienes compran los productos de niños y jóvenes. Los clientes entre los 50 y 70 años se consideran Senior, tienen un alto poder adquisitivo, son más selectivos, les gusta los productos de buena calidad, más robustos, funcionales, duraderos y cómodos, conocen el mercado de tradición y van a la fija donde saben que encuentran lo que buscan. Los clientes de tipo corporativos son empresas de sectores como salud, educación, construcción, religioso, oficinas, alimentación, entre otros, que desean instalar o remodelar mobiliario en sus espacios, y confían en la calidad y respaldo de Dizeños, así como en la asesoría que brindan los expertos. Dizeños ha generado alianzas estratégicas con diversas entidades, como por ejemplo Davivienda, con quien promueve su tarjeta de crédito, esto con el fin de fortalecer la capacidad adquisitiva de sus clientes y adentrarse en sectores con menores ingresos.

2.3. Antecedentes y reseña histórica

Hace varios años los fundadores de Dizeños SAS tuvieron un sueño y quisieron aventurarse, arriesgarse y apostarle al negocio de diseño para el hogar. Desde el primer momento, les gustó crear espacios, combinar colores y texturas, les enamoraba atender a los clientes y sobre todo les gustaba cumplir sueños. Esto no ha cambiado, en la actualidad la compañía vela por que cada hogar represente el estilo de su dueño, que el diseño llegue a las manos de todos, buscan en el mundo inspiración, son apasionados con lo que hacen. Desde el año 2002, importan sus productos y participan en las ferias de diseño para el hogar más importantes, lo que les permite mantenerse a la vanguardia y marcar la pauta en el mercado.

El 20 de julio de 2002 se abre la primera tienda en el país ubicada en Bogotá y conocida como calle 80, por ser la primera es la sede principal de la compañía, allí están ubicada también la parte administrativa. En el año de 2009 la compañía se arriesga en su a abrir 2 tiendas en Medellín, y es así como inicia sus proyectos de expansión. En el año 2013 Dizeños toma la decisión de abrir su canal ecommerce, el cual ha venido presentando índices de crecimiento exponencial, ahora más con la Pandemia. En el 2017, se abre la primera tienda de formato centro comercial, ícono de buenos resultados y motivo para proyectar la compañía a sólo tiendas de ese formato. Sin embargo, ese mismo año no finalizó con los resultados que se esperaban, razón por la cual el proyecto de aperturas tuvo que suspenderse. Para el año 2018 Dizeños fue galardonado con el premio GIA “Global Innovation Awards”, el cual premia la innovación y la excelencia del retail de productos para el hogar, evaluando estos criterios: Misión, visión y estrategia general, diseño de la tienda y layout, visual Merchandising, exhibición y vitrina de exhibición, marketing, publicidad y promociones, servicio al cliente y entrenamiento del personal, e innovación.

En el 2019 la compañía retoma su expansión y abre tiendas en 4 ciudades, dejando para 2020 e proyecto de un punto de venta que iría enfocado a estratos socioeconómicos bajos, pero, lo anterior se vio afectado con motivo de la situación de salud de orden público que afectó al mundo entero. Esta contingencia que vive el país ha puesto a prueba a la compañía, llevándola a tomar decisiones radicales como cierre de tiendas, recorte de personal, disminución de salarios, entre otros. Sin embargo, también le ha permitido potencializar

nuevas estrategias que estaban proyectadas para años próximos y poner sobre la mesa proyectos de transformación digital que nunca se habían considerado.

3. Sector

La empresa hace parte del sector comercio, el cual según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) corresponde al comercio al por mayor y al por menor, a la reparación de automotores, restaurantes, bares y hoteles (Herrera, Bruszies, 2018). Considerando lo anterior la compañía se ubica en el comercio al por menor de enseres domésticos en establecimientos especializados, ya que su modelo de ventas está dirigido al consumidor final y funciona bajo el esquema de tiendas (Superintendencia de industria y comercio, 2011).

Según Analítica de Retail (2019), el sector ha tenido un crecimiento acelerado en los últimos años, convirtiéndose en un atractivo de inversión y ventas. En América Latina los principales comercios al por menor son Carrefour, a pesar de haber disminuido su presencia en Colombia y Chile, Falabella, Cencosud, Guichard- Perrachon y Tiendas industriales. A su vez, en el mercado colombiano de acuerdo con Rincón, Niño, y Gómez (2017), los principales actores están repartidos de manera geográfica, pues tienen un impacto en la región donde se ubican, así pues, La 14 en el Valle del Cauca, Olímpica en toda la región costa, Jerónimo Martins en el eje cafetero. Asimismo, la presencia de las populares grandes superficies Éxito, Cencosud, Falabella, Alkosto, Homecenter, quienes han logrado traspasar las fronteras y ser recordados por los usuarios a nivel nacional. Las tiendas D1 y Justo y Bueno también han logrado posicionarse de manera positiva en el país.

En este sector participan varias entidades gubernamentales del país, entre ellas la DIAN (Dirección De Impuestos y Aduana Nacionales), pues es quien vela por la seguridad fiscal y la protección del orden económico, asimismo, garantiza el debido cumplimiento de los procedimientos aduaneros; el Banco de la República, este controla los movimientos monetarios y emite la moneda en curso legal; Bancoldex, quien promueve la productividad y competitividad empresarial; Fiducoldex, que presta servicios fiduciarios con énfasis en el comercio exterior; finalmente, el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de

Medicamentos y Alimentos), quien controla los productos asociados a alimentación, aseo personal y medicina que son importados por las empresas.

Aunque son varios los entes que regulan el funcionamiento del sector comercio, es el Ministerio de Industria y Comercio quien se encarga de establecer las políticas de desarrollo económico, por lo que parte de allí la legislación bajo la cual se comporta el sector. Y es la superintendencia de industria y comercio la encargada de vigilar el ejercicio de las empresas del sector, con la intención de proteger los derechos de los consumidores.

Según las cifras expuestas por la firma de consultoría y auditoría londinense Deloitte (Vargas, 2020) los ingresos de las principales 250 empresas Retail del mundo alcanzaron los US \$ 4,74 billones en el último año, lo que representa un crecimiento del 4,1%. La lista es encabezada por Walmart, con ventas de US \$514 mil millones, le sigue Costco y Amazon (Vargas, 2020). La moda hace el 7% de las ventas del Retail, como máximo exponente de esta categoría está TJX Companies con una facturación de US \$ 38.973 millones. Hablando de Latinoamérica Cencosud es el primer Retail en el ranking, con ingresos de US \$14.402 millones, seguido por Femsa y Falabella. Específicamente en Colombia Olímpica es el Retail con mayores ingresos, US \$ 1.866 millones, luego Alkosto con ventas de US \$ 1.749 millones y el tercer lugar es ocupado por D1 con US \$ 1.154 millones. Bajo este panorama ninguna de las empresas que atienden el mercado colombiano participan del ranking mundial, puesto que el monto mínimo requerido es de US \$4.000 millones (Vargas, 2020).

Vita (2020), da información positiva acerca del potencial que tiene el país para el Retail, sin embargo, debido a la nueva normalidad que vive el mundo con motivo de la Pandemia, muchas compañías han volcado sus estrategias a otros canales de comercialización, como el ecommerce, en donde Latinoamérica muestra un crecimiento del 387%, y Colombia puntualmente el 9,9% (Portafolio, 2020). Con estas cifras es claro que debido a las nuevas exigencias las empresas que logren fortalecer sus canales de ecommerce podrán fortalecerse en el mercado.

4. Análisis de entorno externo

4.1. Entorno Político

El año 2019 contó con la presencia de grandes manifestaciones por parte de los colombianos, como rechazo a la eventual reforma pensional, modificaciones laborales, reforma tributaria, entre otros temas (El Tiempo, 2020). Asimismo, el Gobierno enfrenta retos como generar relaciones adecuadas con los partidos políticos, pues según EL Tiempo (2020), desde que inició el mandato del actual Presidente se rompió con la tradición de formar alianzas con los diferentes partidos, situación que puede poner en riesgo la continuidad de las reformas y proyectos de ley. De acuerdo con ADP (2019), los periodos de incertidumbre política de un país no son positivos para los negocios, ya que esto repercute en la percepción que tienen los inversores, influye en el decrecimiento del PIB y a su vez incrementa el déficit fiscal.

La inestabilidad también impacta los procesos de importación y exportación, en la medida en que se desconocen las tasas arancelarias y de cambio (ADP, 2019). Dizeños al ser una empresa que importa el 90% de sus productos, vive la situación de variabilidad en el entorno político, aún más cuando se percibe desconfianza fuera de las fronteras, sus proveedores sienten temor al hacer las negociaciones. Igualmente, la disminución del consumo por parte de los clientes, a causa de la inestabilidad genera detrimento en el ingreso percibido por la compañía.

De acuerdo con el Ministerio de industria y comercio (MinCit) (2019), Colombia cuenta con 16 acuerdos comerciales, entre ellos, CAN, Panamá, Chile, Caricom, México, Cuba, Mercosur, Triángulo Norte, EFTA, Canadá, E.U., Venezuela, Unión Europea, Corea, Costa Rica y Alianza Pacífico. En América Latina, en número de acuerdos, Colombia ocupa el quinto lugar detrás de Chile, Perú, Panamá y México (MinCit, 2019). Estos acuerdos promueven la inversión extranjera y favorecen la percepción de estabilidad. Por tal motivo, el nuevo reporte de Jones Lang LaSalle (JLL) habla acerca del gran atractivo que tiene Colombia para el desarrollo del retail. El bajo índice de penetración comercial y aspectos sociodemográficos como el crecimiento de la clase media y la concentración de la población

en sitios urbanos pone al país en una posición favorable para el crecimiento del comercio al por menor (Serrano, 2020).

De acuerdo con Bahamón (2013), los acuerdos para la inversión extranjera en Colombia, gozan de una completa transparencia, garantizando el trato nacional, trato de nación más favorecida, el trato justo y equitativo, la reducción de obstáculos y prohibición de mecanismos de expropiación.

El reto que suponía para el Gobierno este 2020 consistía en mejorar la visibilidad frente a la estabilidad política del país, sin embargo, con la llegada de la pandemia los esfuerzos se han volcado a enfrentar la crisis económica y mantener la salud de la población. La gestión de la crisis ha puesto en evidencia las diferencias que hay entre los Gobiernos locales y el Gobierno nacional, lo que ha llevado a que se tomen decisiones diferenciales por regiones del país (Rodríguez, 2020). Dizeños cuenta con sucursales en diferentes ciudades del país, por lo que se ha visto en la obligación de considerar diferentes protocolos, normativas y cierres de sus tiendas de manera distintiva, lo que exige a la organización mayores esfuerzos internos para dar frente a la situación; Asimismo, las diferentes normativas, resoluciones y decretos que acompañan a la actual situación de orden público han llevado a la organización a optar por estrategias como reducción de la planta de personal, reducción de salarios, disminución en las importaciones y por tanto menos portafolio para ofrecer al cliente final.

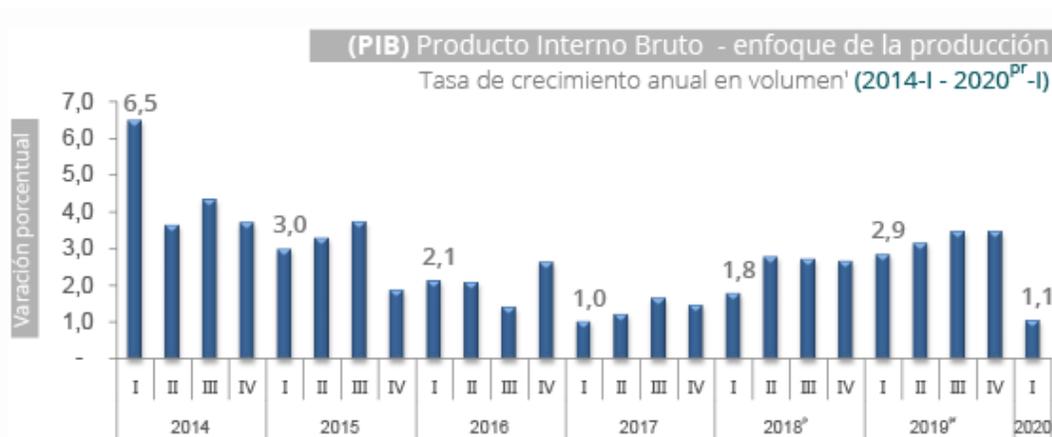
Los apoyos económicos que ha distribuido el Gobierno para apoyar a las empresas que garanticen la estabilidad laboral ha contribuido de manera positiva en Dizeños, de tal forma que, en la actualidad, luego de tener el aval para abrir nuevamente sus tiendas, la empresa ha empezado a reincorporar el personal que había sido desvinculado con motivo de la contingencia. También, se proyecta un buen futuro de permanencia en el mercado, gracias a la reapertura económica gradual que ha permitido el Estado.

4.2. Entorno Económico

De acuerdo con la información publicada por el DANE (2020) el Producto Interno Bruto (PIB) decreció un 2.4 % respecto al trimestre inmediatamente anterior de 2019 (ver figura 1). En donde el sector de la construcción decreció 11.4%, las industrias manufactureras

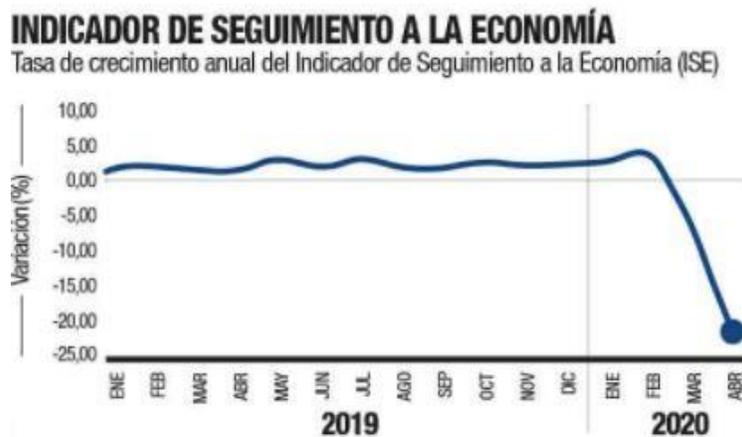
decrecieron el 4.5%, las actividades artísticas, la recreación, las actividades de los hogares en calidad de empleadores decreció 3.9%. Ahora bien, las actividades que crecieron fueron la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. Igualmente, se percibió una dinámica de gasto en consumo final que creció 0.5%, las exportaciones decrecieron 3.6% y las importaciones disminuyeron 1.7%. Esta información se soporta en la situación coyuntural que vive el país actualmente, a causa de la pandemia.

Figura 1. Reporte de históricos del Producto Interno bruto de Colombia.



Antes de la pandemia se esperaba que Colombia tuviera un crecimiento del 3.6% en el 2020 (El Tiempo, 2020), sin embargo, según datos del DANE (ver figura 2), en abril de 2020 se vivió el peor indicador de economía del país, con una caída del 20.06%, esto debido a las medidas de confinamiento optadas por el Gobierno (Semana, 2020), por lo que, se provee que la economía colombiana se contraerá 4.9% durante este año. Situación que expone entre 70 y 100 millones de personas a la pobreza extrema (Portafolio, 2020).

Figura 2. Tasa de crecimiento económico de Colombia.



Según datos estadísticos publicados por el DANE (2020) y como lo refleja la figura 3, para el trimestre abril-junio de 2020 la tasa global de participación fue inferior a lo percibido en el mismo periodo del 2019; la tasa de ocupación se ubicó en 43,1%, 14 puntos porcentuales por debajo respecto al año anterior; la tasa de desempleo, se incrementó significativamente, superando 11.7 puntos porcentuales de lo reportado en 2019. Cifras que ponen en evidencia el efecto que produjo la pandemia en las compañías, y la falta de músculo financiero de muchas empresas para garantizar la estabilidad laboral de los colaboradores. A pesar de lo alarmantes que se ven estos datos, aun así, no se considera la información de suspensión de relaciones laborales, que de acuerdo con Portafolio (2020), en mayo se registraron 37.7% de novedades de suspensión en los contratos laborales.

Figura 3. Indicadores del mercado de trabajo.

Concepto	Cabeceras		Centros poblados y rural disperso	
	Abr - Jun 19	Abr - Jun 20	Abr - Jun 19	Abr - Jun 20
Tasa global de participación	64,2	55,9	58,3	51,2
Tasa de ocupación	57,1	43,1	54,9	45,7
Tasa de desempleo	11,2	22,9	5,9	10,6
Población ocupada	17.436	13.354	4.790	4.023
Población desocupada	2.198	3.958	299	479
Población inactiva	10.926	13.683	3.643	4.296

Según el DANE, para septiembre de 2019 la contribución generada por el sector de comercio al por menor y específicamente lo correspondiente a muebles para el hogar fue de 0.4%, ocupando el 5 lugar en la lista (ver figura 4).

Figura 4. Contribución del sector comercio al por menor en el año 2019.

Línea de mercancías	Variación %	Contribución (puntos porcentuales)
Total comercio minorista	6,9	6,9
Equipo de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico	22,9	1,6
Alimentos (víveres en general) y bebidas no alcohólicas	5,9	1,4
Vehículos automotores y motocicletas	7,1	0,9
Repuestos, partes, accesorios y lubricantes para vehículos	7,1	0,6
Electrodomésticos, muebles para el hogar	11,5	0,4
Combustibles para vehículos automotores	2,6	0,4
*Otras mercancías para uso personal o doméstico, no especificadas anteriormente	11,7	0,4
Prendas de vestir y textiles	5,7	0,3
Productos para el aseo del hogar	8,9	0,2
Productos de aseo personal, cosméticos y perfumería	4,3	0,2
Artículos de ferretería, vidrios y pinturas	5,1	0,1
Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	6,4	0,1
Productos farmacéuticos y medicinales	2,9	0,1

Información revelada por el DANE, muestra que la inflación para artículos para el hogar y muebles no tuvo variación, por su parte, sectores como salud, restaurantes y hoteles, transporte, bienes y servicios, bebidas alcohólicas y recreación mostraron variaciones del 0.56%; los sectores de información, prendas de vestir, alimentos, bebidas no alcohólicas tuvieron una variación negativa de -0.8% (Portafolio 2020).

El DANE (2020) también reporta otros indicadores económicos como la TRM en \$3.749,30, valor que incrementa los precios al consumidor final en los diferentes productos, en el caso de Dizeños se ve impactado el proceso de importación, por tanto, se incrementan los costos. La UVR está en 274,80, el índice DTF 3,46%, el índice de precio al consumidor en julio fue de 0,0%, dato que no se veía desde 2005.

En el inicio de la pandemia Colombia tomó medidas macroeconómicas rápidas, donde el Bando de la República redujo los encajes bancarios, disminuyó la tasa de interés y realizó operaciones de ventas de divisas a futuro, todo con la intención de contribuir en la liquidez de la economía (Rodríguez, 2020). Igualmente, se creó el fondo de Mitigación de Emergencias, se modificó el calendario fiscal y se apoya el pago de nóminas de las pymes (Rodríguez, 2020), estrategias que sin duda contribuyen de manera positiva en el mantenimiento del tejido empresarial.

Considerando la situación actual del país, Dizeños ha hecho una nueva proyección de sus ventas, mostrando resultados positivos desde la apertura de sus tiendas, sin embargo, se estima que los ingresos que se generan en la actualidad sólo soportan la permanencia de la compañía en el mercado, con una planta de personal disminuida y con el plan de expansión suspendido. Pese a los malos pronósticos económicos, la compañía ha intentado prepararse desde diferentes canales para sostener las ventas y velar por su estabilidad frente a las coyunturas que se puedan presentar.

4.3. Entorno Sociocultural

Según el último reporte poblacional del DANE (2018), el país cuenta con una población total 48.2 millones de habitantes para el año 2018, la distribución por sexo es de 51.2% mujeres y 48,8% hombres, información que da razón a que la mayor cantidad de clientes de la compañía sean mujeres. En lo que respecta a la edad el 22, 6% tiene entre 0 y 14 años, el 68,2% representa personas entre 15-65 años, grupo en el que se ubica la generación X, población objetivo de Dizeños; finalmente, sólo el 9,1% tiene más de 65 años (DANE, 2018).

La distribución de la población por ubicación da cuenta de que el 71,1 % de los colombianos se encuentran en cabeceras municipales (DANE, 2018), uno de los más importantes atractivos que tiene Colombia para el desarrollo del Retail; de ese porcentaje de ubicación urbana, Bogotá cuenta con 7.980.001 habitantes en toda su extensión (DANE, 2018), razón por la cual cuenta con mayor número de tiendas de la empresa, y tiene muchas más en proyecto de expansión. El tamaño promedio de los hogares colombianos es de 3,1 personas, y tan sólo el 43,4 % de esos hogares tienen acceso a internet, poniendo en desventaja a la compañía frente al canal ecommerce. Asimismo, como lo menciona Quevedo (2020), desde el 2018 el país se ha visto expuesto a la situación de orden social que enfrenta su país fronterizo Venezuela, pues se ha evidenciado el ingreso de miles de personas en búsqueda de oportunidades. Condiciones que impactan la tasa de desempleo del país, los servicios de salud, la seguridad, entre otros, factores.

Según Bahamón (2013), Colombia tienen un calendario con más de 15 días festivos en el año, generalmente, por conmemoraciones religiosas, sin embargo, estos días son

aprovechados para el turismo, celebraciones y las visitas a centros comerciales. Colombia es un país de muchas tradiciones, entre ellas, la entrega de regalos para navidad, es por ello que más del 50% de las compras de ropa y calzado se realizan en el mes de diciembre (Fenalco, citado en Bahamón 2013), otras festividades como el día de la madre, del padre, amor y amistad son fechas que incrementan los ingresos del comercio (Bahamón, 2013).

La crisis económica que ha generado la pandemia ha modificado la forma de consumo de los clientes, pues tras la normativa impuesta por el Estado, las tiendas del comercio al por menor tuvieron que cerrar, generando en cada compañía la obligación de reinventarse y enfrentar una nueva normalidad. Esta situación llevó a los clientes a temer por el contagio del virus, por lo que su interés se volcó al canal online. En la actualidad, las tiendas se están abriendo nuevamente, pero el reto que supone es generar confianza en los clientes, adoptando medidas que le permitan tener seguridad, pero al mismo tiempo una experiencia positiva con los productos. Por ello de acuerdo con Palacios (2020), la clave estará en generar una relación más cercana con el cliente, de tal forma que pueda identificar sus necesidades y satisfacerlas, así pues, en algunos países ya se empieza a hacer uso de tecnologías como Big Data para hacer un análisis avanzado del consumidor.

Los clientes actuales están en el momento de querer salir del confinamiento y regresar a la normalidad, sin embargo, con el paso del tiempo la preocupación por el cuidado de su salud y la de sus familiares se incrementará, razón por la cual los comercios que más generen protección serán elegidos. Es clave mencionar que la situación económica que viven muchos hogares pone en riesgo su capacidad adquisitiva e interés por adquirir productos que no sean de necesidad básica, por lo que estas personas estarán muy pendientes de los precios.

Dizeños para hacerle frente a la situación adelantó el inicio de su transformación digital, ofreciendo a los clientes la omnicanalidad, permitiendo que aquellos que no desean visitar las tiendas físicas también tengan acceso a los productos. En cuanto a la seguridad, ha velado por cumplir estrictamente los protocolos de bioseguridad, y así generar tranquilidad en el cliente; también, ha implementado herramientas de realidad virtual que le permite al usuario tener una experiencia cercana con el producto sin contacto.

4.4. Entorno Tecnológico

De acuerdo con cifras reportadas por el DANE (2018) para el año 2018 el 99,6% de las empresas del sector comercial usaban computador, 99,5% internet y el 57,3% tenía página web. Igualmente, el 98,2% de las empresas comerciales cubiertas por la investigación suministró a su personal computadores de escritorio, el 73,9% suministró teléfonos móviles inteligentes (smartphones) y el 73,2% suministró computadores portátiles (DANE, 2018). En relación al uso de herramientas tecnológicas con fines laborales, se encontró que el 67,4% de las personas usó computador y 64,9% usó internet (DANE, 2018). Respecto al tipo de red más utilizado, fue la red de área local (LAN), seguido por la intranet con 49,4% (DANE, 2018).

Considerando el teletrabajo, el DANE (2018) reportó que el 8,6% de las empresas comerciales tenían implementado algún programa de teletrabajo para su personal, así, 3,1% programas de teletrabajo total o autónomo; 4,2% programas de teletrabajo parcial o suplementario; y 3,7% programas de teletrabajo móvil. Sin embargo, como consecuencia de la pandemia se evidencia que cerca de 3 millones de personas en el 2020 están trabajando desde casa, frente a 122.000 registradas en 2018 (Perez, 2020).

Asimismo, de acuerdo con la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MInTic, durante las medidas de aislamiento preventivo se registraron 4.17 millones de transacciones en línea, presentando un crecimiento del 73% (Gov.co, 2020). Respecto al Retail, su canal e-commerce tuvo un crecimiento del 209% (Gov.co, 2020), dentro de esas estadísticas se encuentran las transacciones de Dizeños, quienes debido al cierre de tiendas físicas tuvieron que fortalecer el canal de compras online para favorecer la ventas, generando un crecimiento del 400%, pero, no fue una tarea fácil, pues la compañía no contaba con una plataforma robusta y su tecnología era bastante obsoleta para enfrentar tal situación, por lo que requirió de significativos esfuerzos tecnológicos y logísticos.

De acuerdo con Bahamón (2013), las grandes superficies hacen uso de software como EDI (Intercambio Electrónico de Datos), WMS, Top to Top, Kardex, Vtex, como ayudas tecnológicas para manejar procesos de inventarios, cartera, facturación, temas contables,

entre otros. Para el caso de Dizeños, la compañía cuenta con el WMS, como sistema para administrar el almacén, con Kardex y Vtex, programas robustos que facilitan el control de los procesos e información, sin embargo, en lo referente a facturación, hace uso de un programa desarrollado en el interior de la compañía, por lo que no resulta positivo para integrar los procesos de la compañía, presenta constantes fallas y es de difícil aprendizaje para los cajeros, esto finalmente, repercute en el cliente (filas demoradas, impresión de muchas facturas, desconexión, etc.).

Las tendencias que se marcan para el sector incluyen principalmente la omnicanalidad, para permitirle a un cliente, que en la actualidad es temeroso, desconfiado, exigente, tener diversas opciones para comprar (El Nuevo Día, 2020); bajo este paradigma Dizeños ha actuado rápidamente, pues ha puesto a disposición del cliente diferentes alternativas de compra. También, los expertos sugieren la integración de tecnología que mejoren la experiencia del cliente con el producto, sin tener contacto (El Nuevo Día, 2020); a esto la compañía le ha puesto la cara, pues ha implementado herramientas de realidad virtual y aumentada, para acercar al cliente al diseño de sus espacios, además, se han habilitado las asesorías virtuales con personal especializado en diseño, con el fin de acompañar al cliente en todo su proceso.

Otras tecnologías que se sugieren para los retailers es big data, con el fin de conocer con precisión los hábitos de consumos de los clientes, tendencias, promociones, entre otros; internet de las cosas y los wearables, también hacen parte de herramientas que generarán competitividad a las empresas (El Nuevo Día, 2020). Frente a esto, Dizeños va en buen camino haciendo uso de diversas herramientas para fortalecerse.

4.5. Entorno Ecológico

Según Semana (2020), Colombia ocupa el noveno lugar en el ranking del índice de cumplimiento de ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), pues se han visto avances frente a la reducción de pobreza, agua limpia, energía asequible y acción por el clima, sin embargo, de acuerdo con el mismo referente, se evidencia una clara preocupación por el retroceso en el manejo de la desigualdad y protección de la vida de ecosistemas. Apoyando la gestión se

ven iniciativas como la alianza que se hizo el año pasado entre Ministerio de Comercio Industria y Turismo, la Unión Europea y la Cámara de Comercio de Bogotá, con la intención de apoyar a las microempresas en materia de sostenibilidad y economía circular (MinCit, 2019).

Sumado a esto, el Plan de Acción Indicativo de Eficiencia Energética 2017-2022 fue adoptado mediante la Resolución 41286 de 2016, su principal objetivo es definir las acciones estratégicas y sectoriales que permitan alcanzar las metas en materia de eficiencia energética, para lo cual se estableció que la meta de ahorro para el año 2022 en el sector comercio es de 1.13% (Departamento Nacional de planeación, 2017). Lo anterior, implementando estrategias como el rediseño del sistema de iluminación, implementación de sistemas de aire acondicionado eficientes energéticamente y libres de sustancias agotadoras de ozono, uso de motores eléctricos de eficiencia alta, mejoras en el diseño, la construcción y la adecuación arquitectónica de edificaciones (Departamento Nacional de planeación, 2017). Bajo estas estrategias Dizeños no asume responsabilidad alguna, pues se muestra indiferente al ahorro y uso eficiente del consumo de energía.

Adicional, En el año 2016 el Gobierno expidió la ley 668 del 28 de abril, la cual controla el uso de bolsas plásticas; así pues, para el año 2019 se alcanzó una reducción del 60% del consumo del producto (Solórzano, 2020), y se ha incentivado el desarrollo de bolsas biodegradables o reutilizables. Por tanto, la compañía, se acogió a la medida y abandonó la entrega de sus productos en bolsas plásticas, sin embargo, aún tiene el reto de aportar a la iniciativa de elementos biodegradables.

Por otro lado, grandes compañías representantes del comercio al por menor como Éxito, Cencosud, Falabella, Alkosto, Olímpica y Makro le apuestan a la responsabilidad social empresarial a través de programas de educación, inclusión social, alimentación, generación de empleo, conflicto armado, equidad de género y artísticos (Bohórquez, 2017). Además, trabajan por la disminución del uso de plástico, la reducción de las emisiones y una logística sensible, así pues, empresas como D1 trabajan en pro de la reducción de CO2, el reciclaje y sostenibilidad (Bohórquez, 2019). Dizeños, como representante del Retail, también tienen iniciativas de RSE, la compañía tiene programas de apoyo a dos fundaciones

en conceptos de alimentación y deporte, asimismo, dona los productos que salen de inventario por defecto de fabricación o falta de rotación a diversas fundaciones.

Las tendencias muestran que el 76% de los consumidores del Retail serán más exigentes frente al compromiso sostenible que adquieren las empresas en la producción y comercialización de sus productos, por lo tanto, ya no sólo será importante la calidad y precio, también valorarán las prácticas sostenibles que implementen. Por supuesto Dizeños no se queda atrás, puesto que, productos como los de madera, son elaborados en MDP o MDF, materiales resistentes y de buena calidad que favorecen la reforestación de bosques, también, promueve el consumo de productos no elaborados en cuero, pero que si brindan lo mismos beneficios de este.

4.6. Entorno Legal

Las empresas del sector comercio al por menor son vigiladas por la Superintendencia de Industria y Comercio, quien es la autoridad nacional, y, por tanto, la encargada de verificar el cumplimiento de normas, regulaciones y prohibiciones decretadas. Su función es velar por la protección de la competencia, los datos personales y la metrología legal, protege los derechos de los consumidores y administra el Sistema Nacional de Propiedad Industria (Superintendencia de Industria y Comercio [SIC], 2020). Así pues, algunas leyes que se relacionan con el sector son la siguientes:

Ley 1581, 2012, la cual regula la protección de datos, tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, por tanto, Dizeños debe cumplir con la solicitud de aprobación de manejo de habeas data a todos sus clientes. La compañía enseña en el protocolo de servicio al cliente a los cajeros la importancia de solicitar dicha autorización.

Ley 527 de 1999, por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales. Por lo que, Dizeños debe asumir las disposiciones allí expuestas para comercializar a través del canal ecommerce.

Ley 1819, 2016, por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal. La compañía cumple con la presentación de impuestos, cumpliendo con las exigencias normativas, Impuesto de Renta y complementarios, Sobretasa del impuesto de Renta, Impuesto de Patrimonio, La Retención en la Fuente, Impuesto a las Ventas, Impuesto complementario de ganancias ocasionales, Retención del Impuesto a las Ventas, Impuesto de timbre, Gravamen a los movimientos financieros, Impuesto de carácter Departamental; Impuesto de Registro; Impuesto de carácter Municipal, Impuesto de Industria y Comercio y de avisos y tableros, Impuesto de tipo Municipal, entre otros (Bahamón, 2013). Igualmente, de acuerdo con el artículo 308, donde se exige la expedición de factura electrónica, la organización para dar cumplimiento, contrató a un proveedor de manejo de la facturación electrónica, y en este momento se encuentra implementado todo el proceso.

Ley 1480, 2011, la cual tiene como objetivo proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, de acuerdo con esta ley, la compañía cuenta con un área jurídica y de servicio al cliente para garantizarle los derechos al cliente.

Ley 675, 200, esta regula la forma especial de dominio, denominada propiedad horizontal, en la que concurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y los demás bienes comunes, a la que la organización se acoge y cumple en su totalidad.

Frente a estas normas y toda la legislación dispuesta para el desarrollo de funciones propias de la labor comercial, la compañía tiene el reto de actualizarse constantemente para garantizar el cumplimiento y velar por el derecho de los consumidores, colaboradores y demás grupos que se vean impactados. Así como la disposición de recursos humanos, físicos, económicos y los que se requieran para adaptar la compañía a tales exigencias.

4.7. Entorno Competitivo y de Mercado – 5 fuerzas de Porter

4.7.1. Amenaza de nuevos competidores

De acuerdo con Echeverri y Ochoa (2018) las barreras existentes para el ingreso de nuevos competidores al sector son pocas, razón por la cual la amenaza de que ingresen otras compañías es latente, generando riesgos sobre la rentabilidad y participación, por tal razón, se considera que la amenaza es alta. En la actualidad en el mercado existen grandes cantidades de empresas que se dediquen a la comercialización de muebles y accesorios para el hogar, sin embargo, Dizeños gracias a la diferenciación de su servicio, la asesoría personalizada y especializada en diseño, las herramientas de realidad virtual, le ha permitido fidelizar a muchos de sus clientes, logrando para el año 2018 posicionarse en el tercer lugar en el ranking de los líderes del sector muebles en Colombia (LaNota.com, 2019).

La compañía hace constantemente grandes esfuerzos por marcar diferencia y pautar en el mercado, de tal forma que la entrada de otra compañía no genere un impacto significativo; parte de esas iniciativas es que cuenta con un equipo comercial robusto y con vasta experiencia en mobiliario, por lo que, viajan a las ferias de diseño para el hogar más importantes a nivel mundial, y es allí donde se realizan las negociaciones de los productos que se van a vender. Esto le ha permitido a Dizeños ser pionero en la muestra de productos innovadores.

A pesar del gran reconocimiento que goza la compañía en el mercado cuando se habla de diseño para el hogar, la empresa tiene un reto importante de penetrar mercados a los que su gran competidor Jamar sí ha llegado, pues debido a los precios altos que maneja la compañía y la falta de estrategias de financiamiento, no se considera una marca atractiva para los estratos más bajos.

4.7.2. Amenaza de productos sustitutos

Al tener muchos competidores en el sector, existe una alta probabilidad de presencia de productos sustitutos, sin embargo, para Dizeños en relación con sus clientes objetivo, esto no genera una fuerte amenaza, pues es una compañía que se ubica en un nivel promedio, es decir, frente a la competencia sus productos gozan de un diseño y calidad de nivel superior,

pero a un costo accesible, mientras empresas como Homecenter ofrecen productos a muy bajo costo, más no cuentan con características diferenciales o de diseño, y Muebles y Accesorios comercializa sus productos con nivel de diseño premium a un costo bastante elevado.

Ahora bien, hablando de personas que no se interesan en piezas de diseño y sólo se enfocan en la utilidad o precio del producto, Dizeños no es su primera opción y por el contrario sus productos pueden ser fácilmente reemplazables por la oferta de otras compañías.

4.7.3. Poder de negociación de los clientes

El cliente tiene un poder negociador alto, sin embargo, para un cliente, el costo de cambiar de una marca a otra es medio, pues aunque lo puede hacer con facilidad, pierde la posibilidad que le brinda la compañía de tener un respaldo de dos años de garantía, de contar con el producto en el momento que lo desee, pues la empresa no trabaja bajo requerimiento de producción, sino que está disponible inmediatamente, la posibilidad de contar con una asesoría en diseño especializada en el espacio que quiere amoblar; en caso de que la decisión del cliente se base en precio, estaría negándose a la posibilidad de acceder a diseño de alta calidad a buen precio.

Igualmente, Dizeños ofrece una experiencia memorable al cliente en las tiendas físicas, pues encuentran espacios que le permiten tener una estancia agradable, un servicio personalizado, hay disponibilidad de parqueaderos sin costo en todas sus tiendas, las mismas que funcionan en horarios acorde a la necesidad del cliente y se encuentran ubicadas de manera estratégica y al alcance de todos los que la deseen visitar.

Actualmente, el poder de los clientes es muy alto debido a la contingencia que vive el país, pues los productos para el hogar pasaron a un segundo plano, ya que, los hogares pasan por situaciones económicas difíciles, convirtiéndose en su foco asegurar el abastecimiento básico.

4.7.4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen un poder de negociación bajo, pues la compañía no hace un vínculo a largo plazo con el proveedor, ya que las negociaciones se hacen dependiendo de la

tendencia que se esté viviendo en el momento. Existen algunos productos que se comercializan en varias tendencias, sin embargo, no son exclusivos de un proveedor. Ahora bien, al hablar de piezas de diseño si se requieren relaciones más especializadas con el proveedor, y lo mismo ocurre con la línea de oficinas, pero el poder sólo llega a ser medio, pues en esos casos los precios y tasa de cambio juegan un papel vital.

4.7.5. Rivalidad entre competidores

La rivalidad en el sector es alta, puesto que existen muchos competidores, y cada uno ofrece su valor diferencial, más sin embargo, Dizeños ha trabajado mucho en generar una experiencia memorable a través de los 5 pasos de su modelo de servicio: inspiración, generando espacios y vitrinas que incentiven al cliente a entrar a las tiendas; información, donde el asesor hace una asesoría personalizada y especializada, genera la inquietud en el cliente; creación, se le permite al cliente diseñar sus espacios, se le da el poder de crear, imaginar sin necesidad de ser experto en diseño; comparación, el asesor le brinda diversas opciones para que el cliente tenga la oportunidad de elegir lo que más se ajuste a sus expectativas; decidir, se le da el espacio al cliente para que piense, analice e identifica la mejor opción, claramente siempre con el acompañamiento de Dizeños.

Adicional, la organización ha mostrado iniciativas innovadoras que le permiten generar competitividad en el mercado, y, de hecho, herramientas como realidad virtual aún no la tiene ninguno de sus competidores.

Finalmente, como para la organización hablar de diseño es tan importante, creó la escuela de diseño para que todos sus colaboradores, independiente del rol que desempeñe, participen en capacitaciones que les permitan tener conocimiento y criterio para hablar en tales términos.

5. Análisis de entorno interno

5.1. Misión

La misión de Dizeños es crear una experiencia de compra que inspire y sorprenda a través de los detalles, para democratizar el buen diseño, cumplir sueños y hacer que todos los

clientes quieran volver. Esta permite visualizar que la razón de ser de la empresa es el cliente y, por tanto, hay un genuino interés por enfocar todos los esfuerzos en él. Asimismo, es perceptible la intención de que el diseño llegue a las manos de todos, y no sea exclusivo de los expertos en el área, o sólo los que tengan un alto poder adquisitivo, valor que genera gran competitividad en el mercado, pues se busca formar a todos los clientes en temas de diseño. Finalmente, se evidencia que la manera en que la compañía genera valor agregado es a través de la experiencia memorable que puede dejar en la persona, lo mismo que le permitirá fidelizar y grabar la marca. A pesar de que la misión es clara respecto a lo que la compañía pretende lograr en el cliente, no lo es frente a los otros grupos de interés, pues está muy enfocada en el consumidor final.

En lo que respecta a los colaboradores de la compañía, son personas muy orientadas a satisfacer las necesidades del cliente, sin embargo, en lo que se refiere a la experiencia de compra sólo lo podrían compartir los empleados del área de ventas, pues los demás se consideran ajenos, situación que dificulta que la compañía se conecte en su totalidad con su misión.

5.2. Valores

La organización tiene definidos 5 valores corporativos, que son, inteligencia, enfocado en identificar y satisfacer las necesidades de los clientes; innovación, se refiere a la constancia de cambio que tiene la compañía acerca del ver y hacer la cosas; originalidad, pues la organización busca permanentemente formas de ser única, pensar y actuar diferente; agilidad, enfocando todos sus esfuerzos para detectar oportunidades y dar respuestas más rápidas; integridad, el cual refleja la transparencia y honestidad de la organización en todas sus formas. Estos valores, se relacionan positivamente con la misión, ya que permiten actuar en función del cliente, pero también en detectar los momentos oportunos para actuar y generar experiencias memorables. Asimismo, son claros respecto al proceder de la compañía de marcar la pauta, ser pioneros en la forma de comercializar y los productos que ofrece al mercado, condición que la pone un paso más delante de sus competidores.

Los valores deben ser conocidos por los colaboradores de la organización, pero lo más importante es que sean vividos por ellos, es por eso que son considerados dentro de la evaluación de desempeño trimestral, es decir, no sólo basta con que se lo aprendan, sino que su comportamiento los refleje; además, dentro del proceso de selección se evalúa el potencial que tienen los candidatos para desarrollarlos y utilizarlos en su rol, lo mismo que ocurre en las convocatorias internas, donde los empleados son evaluados desde ese aspecto.

Frente a su sostenibilidad en el tiempo, es positiva, pues son valores enfocados en generar competitividad y marcar la diferencia constantemente.

5.3. Visión

La visión de la organización es ser la cadena más importante de tiendas de muebles y objetos de decoración en la región. Esta visión muestra el interés de la compañía de ocupar una posición importante en la región en lo que se refiere a la comercialización de sus productos, sin embargo, no le da claridad de meta alcanzable en el tiempo, pues no tiene una fecha definida. Podría pensarse que la visión fue cumplida, pues la marca ya goza de un reconocimiento en el mercado, pero lo cierto es que al hablar de región es bastante ambicioso cuando su plan de expansión no contempla salir del país. Igualmente, parece no haber conexión entre la misión y la visión, pues la primera se enfoca en la comercialización de diseño para el hogar, más allá del simple producto.

La visión no refleja con determinación y claridad el propósito de la organización en un futuro, pues el enunciado es bastante ambiguo, no tiene un objetivo, es muy general y no está alineada a la iniciativa actual. Al interior de la organización la visión no es contemplada en el actuar y por tanto no se siente que se tenga significado alguno como meta mayor.

5.4. Estrategia

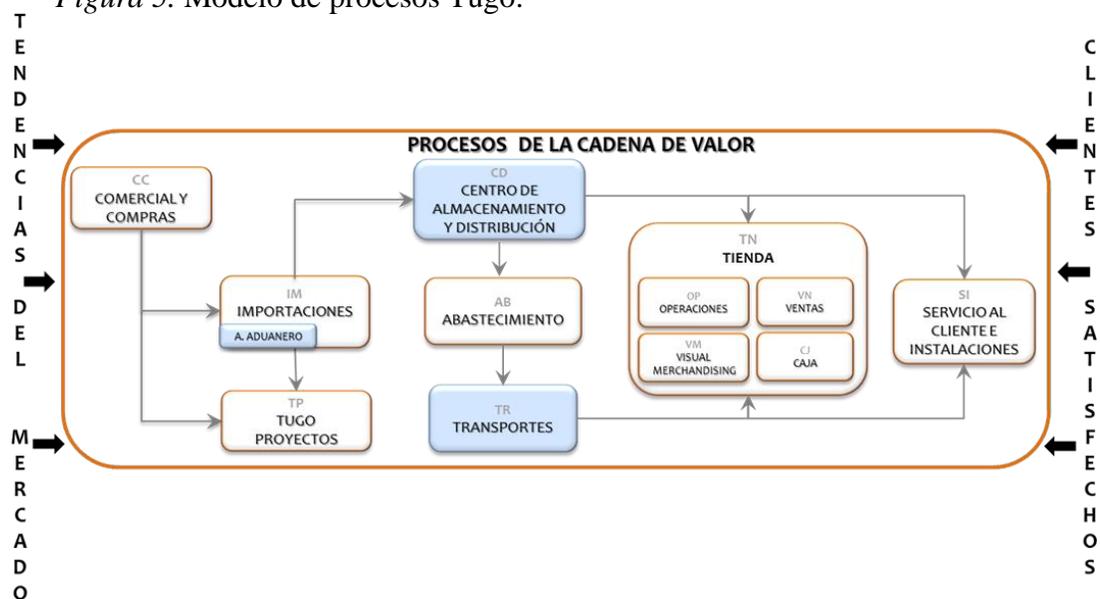
La estrategia de la organización al parecer es definida en la junta directiva que se hace en el mes de noviembre de cada año, sin embargo, esta información se ha considerado como confidencial, pues no es transmitida a los colaboradores, posiblemente si a los gerentes. Sin

embargo, se podría creer que la estrategia en este momento está concentrada en el crecimiento y exploración de otro target (estratos socioeconómicos medio-bajos). Lo más cercano a retos estratégicos a los que se tenga acceso es a los indicadores que se definen para la evaluación de desempeño, pero el colaborador sólo tiene conocimiento de sus propios objetivos, de nadie más.

Finalmente, la organización trabaja bajo las directrices que da cada uno de los gerentes a su equipo de trabajo, situación que en ocasiones puede ser percibida como que se trabaja bajo la marcha y se va analizando lo que ocurre.

5.5. Análisis de capacidades

Figura 5. Modelo de procesos Tugó.



De acuerdo al modelo de procesos de Dizeños (figura 5), los procesos misionales corresponden a comercial, donde se seleccionan los productos que lanzará la compañía; importaciones, proceso de importación y nacionalización de los productos; centro de distribución, desde allí se distribuyen los productos a las diferentes tiendas; los productos son enviados a través del área de transporte; operaciones, ubica los objetos en cada bodega, para su posterior exhibición de acuerdo a los estándares de visual merchandising.

comercialización y facturación, procesos realizados por los asesores de ventas y cajeras respectivamente; la cadena finaliza cuando el cliente recibe su producto en casa o se lo lleva directamente, y en caso que requiera instalaciones estará en cada hogar armando el producto. Sin embargo, el área de servicio al cliente estará disponible para acompañar al cliente en lo que requiera, como cumplir una garantía. Ahora bien, los procesos de apoyo para que este modelo se cumpla son ejecutados por el área administrativa, gestión humana y tecnología.

Los recursos con los que cuenta la organización para cumplir con la cadena de valor son: a nivel intangible, el reconocimiento que ha logrado a lo largo de estos años, lealtad de parte de sus clientes, percepción de calidad de los productos, estrategias de atracción y capacitación del talento, estándares de visual merchandising, especialización de los colaboradores en temas de diseño, criterio para seleccionar los productos que se van a comercializar; tangibles como, productos de vanguardia, amplio portafolio de productos, herramientas tecnológicas para favorecer la experiencia del cliente, alianzas estratégicas con diferentes entidades para potencializar la compra, estabilidad económica, implementación de estilos y tendencias, disposición de las tiendas, servicio de transporte para cualquier lugar del país.

Por otro lado, las capacidades con las que cuenta Dizeños, se encuentran las siguientes: es capaz de seleccionar los productos idóneos para comercializar, generar exhibiciones con atractivos estándares de visual merchandising, generar una experiencia memorable a través de los 5 pasos del modelo de servicio, asesorar a los clientes en diseño para el hogar, generar seguridad en el cliente cuando adquiere sus productos, identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, respaldar la confianza del cliente con 2 años de garantía, diseñar espacios ajustados a las necesidades de cada usuario, atraer y capacitar talento, ofrecer productos innovadores y de vanguardia al alcance de todos, asegurar la disponibilidad de productos oportunamente.

Al realizar el análisis de alineación de las capacidades internas se encuentra que la compañía, refuerza constantemente la relación que existe entre los diferentes procesos, de tal forma que se puede formar una sinergia que se traduce finalmente en la satisfacción del cliente, asimismo, la empresa se preocupa por fortalecer e incrementar sus capacidades día a día. En cuanto a la alineación externa, las capacidades de la organización se ajustan y

trascienden las expectativas del mercado, por cuanto se interesan en dar una asesoría especializada, un acompañamiento y uso de herramientas que faciliten la toma de decisión del cliente; estas son valiosas para la organización, sin embargo, algunas de ellas pueden ser imitables por los competidores en cualquier momento. Claramente se pueden sustituir por otras, pues la compañía analiza constantemente el mercado para identificar oportunidades que le permitan ser única.

En el mercado se encuentran algunas capacidades que otros competidores también usan, como seleccionar los productos idóneos para comercializar, identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, diseñar espacios ajustados a las necesidades de cada usuario, atraer y capacitar talento, sin embargo, las otras capacidades pueden ser imitadas en algún momento. Asimismo, la compañía invierte para mantenerlas y potencializarlas, pues estas van variando dependiendo del momento que viva la compañía y las exigencias del mercado, hasta que en algún momento su efecto se agote o se normalice.

Tabla 1.

Listado de competencias.

La empresa es capaz de...	La empresa no es capaz de...
Seleccionar los productos idóneos para comercializar	Ofrecer un servicio postventa excelente
Generar exhibiciones con atractivos Estándares de visual merchandising	Modernizar los procesos con Herramientas tecnológicas
Generar una experiencia memorable a través de los 5 pasos del modelo de Servicio,	Tener reconocimiento como marca empleadora
Asesorar a los clientes en diseño para el Hogar	Fidelizar a los colaboradores
Generar seguridad en el cliente cuando Adquiere sus productos	Brindar una experiencia agradable por el Canal ecommerce

Respaldar la confianza del cliente con 2 Años de garantía	Robustecer al equipo administrativo
Diseñar espacios ajustados a las Necesidades de cada usuario	Ofrecer un servicio de transporte e Instalación gratuita
Ofrecer productos innovadores y de Vanguardia	Fidelizar clientes de estratos Socioeconómicos más bajos
Asegurar la disponibilidad de productos Oportunamente	Tener líderes con enfoque comercial
Cambiar el portafolio cada mes	Ofrecer productos ajustados a las Necesidades de cada cliente

Nota. Elaboración propia

5.6. Estructura organizacional

La estructura de la compañía (figura 6) es de tipo funcional, donde los cargos y responsabilidades están definidos, cada colaborador hace parte de un área que se especializa en un proceso puntual. Dizeños cuenta con 9 áreas funcionales, una diversificación de productos suficiente para mantenerse en el mercado al momento y puntos estratégicos en la ciudad de Bogotá y el país, por otra parte, la organización cuenta con un número significativo de niveles jerárquicos y tramos de autoridad angostos lo que incide negativamente en el proceso de toma de decisiones, comunicación y posiblemente en la coordinación, se considera oportuno llevar a la organización a una estructura más aplanada, toda vez que puede contribuir a la mejora de comunicación, un incremento en la motivación al percibir un aumento en la especialización, toma de decisiones (mayor rapidez, y efectividad).

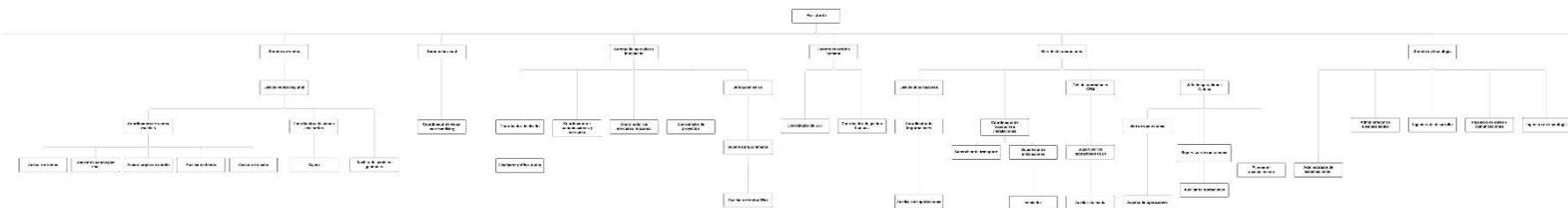
En cuanto al estilo de liderazgo, se evidencia un directivo autocrático, ya que, existe poca flexibilidad a la hora de tomar decisiones y se limita la implementación de estrategias. Sobre el particular, una dirección persuasiva favorecería los vínculos de confianza y compromiso entre las personas y la dirección.

La organización tiene un alto grado de formalización, lo cual se explica gracias a las normas y procedimientos estandarizados, así como centralización de las decisiones. Teniendo en cuenta el estilo directivo de la compañía, este tipo de coordinación favorece en los cargos

operativos, que la filosofía de la empresa sea promovida y asumida por los colaboradores, y que los cargos medios puedan asegurar la estandarización del comportamiento, sin embargo, para ello es fundamental que la documentación formal sea actualizada e impartida constantemente.

La estructura actual ha respondido de manera positiva a la estrategia de la compañía, sin embargo, al hablar del plan de expansión y contemplar la idea de diversificación podría no ser suficiente, por tanto, que se requiere que las personas tengan especialización en líneas de producto, para así responder a las exigencias del mercado. Igualmente, se requiere que los gerentes o líderes de la línea media tengan poder de decisión, y no que sea necesario esperar a la respuesta del presidente para darle continuidad a un proyecto.

Figura 6. Organigrama de Diseños (se anexa en formato visible).



El grupo de cargos que son definidos como críticos en la organización está compuesto por el presidente, es en este rol donde se toman las decisiones de mayor impacto en la organización, así como tiene acceso a toda la información sensible; gerente comercial, quién está cargo de la operación de compras importadas y locales, asegurando el suministro oportuno de los productos, desarrolla la estrategia comercial y es responsable de la búsqueda de productos nuevos con el fin de mantener el liderazgo en las tendencias mundiales de diseño; gerente de operaciones, responde por las actividades logísticas de la organización, tales como, importación, recibo, distribución, almacenamiento y entrega de mercancía; jefe de importaciones, asegura todo el proceso de importación, garantizando la llegada oportuna de los productos a las tiendas; jefe de operaciones del centro de distribución, es quien distribuye la mercancía importada a las tiendas a nivel nacional; gerencia financiera, vela por los recursos de la compañía, asegurando todos los requerimientos legales y tributarios; y

contralor, audita la gestión en los procesos de las áreas críticas, al tiempo que asegura los parámetros de calidad establecidos con los proveedores.

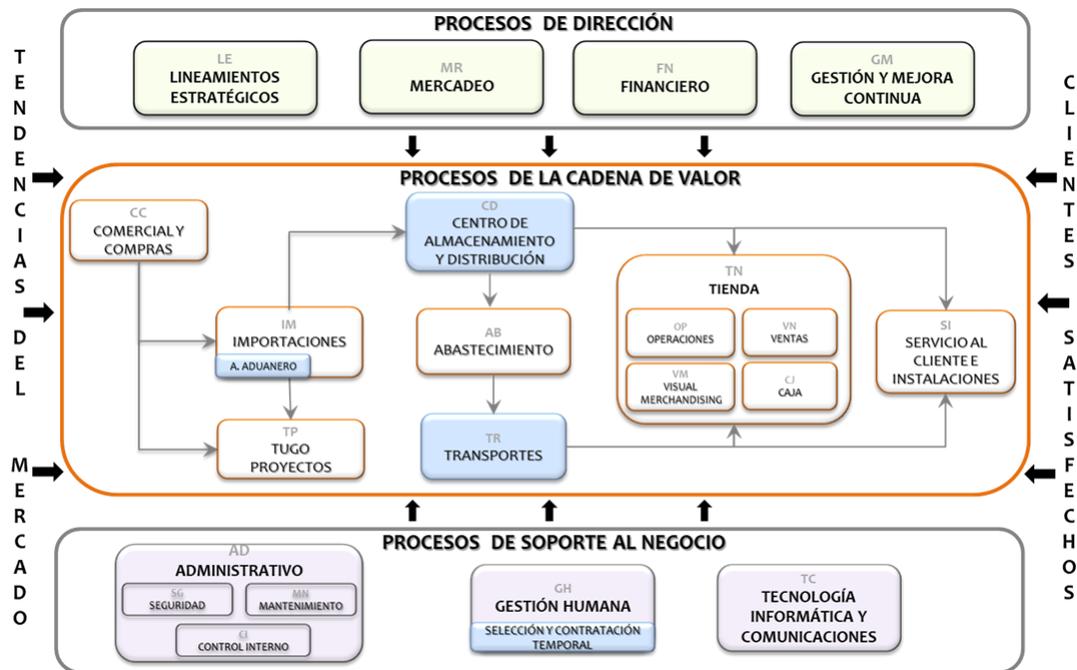
5.7. Procesos

De acuerdo con la figura 7, en modelo de procesos de Dizeños, los procesos se encuentran diversificados en 3 líneas, de dirección, de la cadena de valor y de soporte al negocio, por tanto, en lo que confiere a lineamientos estratégicos, define la políticas y disposiciones corporativas que deben cumplir todo colaborador de la organización; mercadeo, es el área encargada de posicionar la marca en el mercado; finanzas, que vela por mantener el equilibrio económico en la compañía, pues control el flujo de gastos, costos y demás conceptos que se desvíen de lo autorizado; gestión y mejora continua se refiere a todos los procesos y certificaciones de calidad. Respecto a la cadena de valor el ciclo inicia con comercial, donde los compradores viajan a las ferias de diseño para el hogar más importantes a nivel mundial, seleccionan los productos que estén a la vanguardia y se ajusten a la tendencia que lanzará la compañía, realizan las negociaciones y emiten la información a importaciones, proceso donde se realizan las clasificaciones arancelarias, seguimiento del producto, proceso de nacionalización, hasta la llegada del producto al centro de distribución, desde allí se distribuyen los productos a las diferentes tiendas, por lo que en conjunto con abastecimiento, se determinan las cantidades que requiere cada tienda (por disponibilidad de stock); los productos son enviados a través del área de transporte, quienes de acuerdo a la cantidad de productos designan los camiones y hacen seguimiento hasta que lleguen a las tiendas. En las tiendas el producto es recibido por operaciones, para ubicarla en cada bodega, para su posterior exhibición de acuerdo a los estándares de visual merchandising. Son los asesores de ventas quienes a través del protocolo de servicio definido venden el mobiliario, para que así las cajeras realicen la facturación; la cadena finaliza cuando el cliente recibe su producto en casa o se lo lleva directamente, y en caso que requiera instalaciones estará en cada hogar armando el producto y dejándolo listo para cumplir el sueño del usuario. Sin embargo, el área de servicio al cliente estará disponible para cualquier solicitud del cliente.

los procesos de soporte para el negocio son administrativa, quienes aseguran actividades de seguridad, control interno y mantenimiento en las tiendas; gestión humana,

que garantiza la selección, vinculación y capacitación del personal que requieren las tiendas; tecnología, asegurando que las personas cuenten con los recursos y herramientas tecnológicas necesarias para que el producto sea vendido finalmente.

Figura 7. Modelo de procesos de Dizeños.



Por otro lado, los procesos están alineados en favorecer la experiencia del cliente y llevar el diseño para el hogar al alcance de todos, desde cada parte del ciclo se vela por cumplir con la misión. Aunque los procesos son ejecutados de manera independiente por cada área, hay un flujo de comunicación efectivo entre todos que facilita llegar al resultado final, es decir, a cumplir los sueños de los clientes, de tal forma que las barreras organizacionales son eliminadas.

5.8. Modelo de incentivos

Los salarios son asignados de acuerdo a antigüedad, requerimientos del cargo, área a la que pertenece el cargo, sin embargo, los únicos salarios que pueden considerarse atractivos en el mercado son los de los gerentes y los integrantes del área comercial; para el resto de

áreas favorece la posibilidad de ingresar a la compañía sin contar con la experiencia suficiente, por lo que el aprendizaje que se brinda es un factor de fidelidad. La organización maneja un modelo de remuneración fijo y variable, para el caso de los cargos administrativos y jefaturas de ventas el salario es fijo, para los asesores de ventas existe una tabla de comisiones, estas se pagan por de acuerdo al monto facturado por el asesor antes de IVA; para el caso de los gerentes se entrega un bono extralegal mensual, el cual no está ligado a desempeño. También, la empresa otorga un bono anual equivalente al salario del colaborador cuando se cumple con el indicador de rentabilidad.

El proceso de bienestar de la empresa no tiene el impacto necesario para generar valor en la organización, encontrando que lo desarrollado en el área en función del bienestar de los empleados es la conmemoración de fechas especiales y algunos reconocimientos y beneficios otorgados al colaborador. Esta situación repercute en el hecho de que la empresa no es considerada como marca empleadora, pues no resulta atractivo trabajar para la misma.

No existe un plan de beneficios ni de capacitación, sin embargo, en cuanto este último si se hacen grandes esfuerzos en el entrenamiento en el cargo del colaborador, pues como no se cuenta con la experticia necesaria, se invierte para que la persona aprenda lo necesario para desempeñar el rol. A pesar de no existir el modelo de incentivos, se cuenta con un equipo de colaboradores consolidado y comprometido para enfrentar los retos que supone el cumplimiento de la estrategia.

5.9. Políticas de gente

Las políticas del área de gestión humana de la organización no están establecidas de manera oficial, por lo que se procede a mencionar lo evidenciado en la realidad. Estas están enmarcadas en los valores organizacionales y proveen a los líderes como movilizadores del talento humano de la organización, las herramientas necesarias acerca del actuar para con los colaboradores.

4.9.1. Lineamientos generales de las políticas de gestión humana

- Desarrollar en los colaboradores las competencias necesarias para generar una experiencia memorable en el cliente.
- Propiciar que la gestión de las personas sea una responsabilidad de los líderes de la organización, con el fin de promover el crecimiento y desarrollo de los colaboradores.
- Promover relaciones cercanas y de confianza entre los líderes y su equipo de trabajo.
- Contribuir en los resultados de la organización, mediante una gestión eficiente y eficaz de los recursos asignados al área.
- Fidelizar los colaboradores que generan valor para la organización, potencializando su talento y favoreciendo su calidad de vida.
- Garantizar la seguridad y salud de los trabajadores en su lugar de trabajo.

Alcance

El alcance de las políticas de gestión humana aplica para toda la organización, siendo líder y directo responsable de éstas el área de gestión humana, y como apoyo para promoverlas, la Presidencia, gerentes de áreas, jefes, coordinadores y supervisores.

4.9.2. Políticas de selección

- Todos los candidatos que participen en un proceso de selección de Diseños deberán participar en la actividad grupal CREA (principios del modelo de servicio, basado en la programación neurolingüística).
- Los candidatos que participen en el proceso de selección para cargos front deben contar con conocimientos especializados en diseño.
- Los candidatos que se vinculen a la organización deben apasionarse por el trabajo que realizan.
- En el proceso de selección primará el talento por encima de la experiencia laboral.

- Hace parte del proceso de selección el estudio de seguridad, que incluye visita domiciliaria, validación de antecedentes, validación de referencias laborales y académicas.
- Todo proceso de selección será acordado con el jefe de área, para definir aspectos como filtros (pruebas técnicas) y tipo de proceso (interno, externo o misto).
- Todo cargo que surja nuevo dentro de la organización debe ser avalado por el presidente.

4.9.3. Políticas de vinculación de personal

- Toda persona será vinculada con un contrato a término indefinido, a excepción del personal para proyectos o para cubrir alguna licencia, el cual será contratado a través de la temporal.
- Toda persona contratada para la apertura de tiendas nuevas será vinculada a través de la temporal con la que se tenga contrato.
- A todo aprendiz o practicante contratado se le reconocerá un apoyo de sostenimiento equivalente al salario mínimo legal vigente, independiente de la tasa de desempleo registrada.
- Todo contrato laboral emitido por el área será firmado y autorizado por el presidente.
- La planta de personal será regulada de manera mensual por el presidente de la organización.
- Todo personal vinculado a través de la empresa de servicios temporales deberá ser evaluada luego de tres meses de permanencia para validar la posibilidad de un vínculo laboral directo, a excepción de aquellos que ingresan con un propósito temporal.
- En los casos que la organización desee vincular personal con una modalidad de contratación diferente al término indefinido, debe ser validado con la firma de asesoría jurídica contratada.
- No se permitirá el ingreso de personal que no haya aprobado o presente alguna novedad en el estudio de seguridad.

- Se permitirá la recontractación de personal desvinculado de manera voluntaria, siempre y cuando su desempeño haya sido excelente.
- No se podrá contratar personal que tenga vínculo familiar con algún colaborador hasta en segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad.

4.9.4. Políticas de inducción y entrenamiento

- Toda persona contratada debe desarrollar la inducción corporativa sea de manera presencial o en el aula virtual, con el fin de familiarizar al nuevo colaborador con la organización.
- Serán cursos de obligatoria asistencia el de seguridad y salud en el trabajo, estilos y tendencias, sarlfat y primeros auxilios.
- Todo nuevo colaborador tendrá derecho a su plan de entrenamiento, el cuál será entregado el día que firme contrato.
- Todo colaborador que por convocatoria interna hubiese sido promovido de cargo tendrá derecho a un plan de entrenamiento en el cargo.
- Todo plan de entrenamiento será diseñado con el jefe de área, contemplará capacitación con las áreas con las que se conserve alguna relación y tendrá mínimo 3 días de plan canguro (ejecución del rol con el acompañamiento del jefe inmediato).

4.9.5. Políticas de formación y desarrollo

- De manera semanal el área de gestión humana enviará la programación de material formativo que será habilitado en el aula virtual, e indicará si es de participación obligatoria o voluntaria.
- Todo colaborador debe participar en mínimo 1 curso en el mes, el tema es de libre elección y horario de asistencia.
- Todos los líderes de piso de venta deberán responder de manera mensual la evaluación de instructivos de estándares de visual merchandising, la cual será aprobada con una calificación mínima de 90 puntos.

- Toda capacitación que los jefes de área deseen transmitir a los colaboradores deberá ser habilitada en el aula virtual, acompañada de una evaluación de conocimientos adquiridos.

4.9.6. Políticas de comunicación interna

- Toda comunicación que se desee impartir a los colaboradores deberá ser enviada a través del correo corporativo tunotatugo@tugo.com.co.

5.9.7. Políticas de seguridad y salud en el trabajo

- Todos los niveles de dirección asumen la responsabilidad de promover un ambiente de trabajo sano y seguro, cumpliendo los requisitos legales aplicables, vinculando a las partes interesadas en el Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el trabajo y destinando los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para la gestión de la salud y la seguridad.
- Los programas desarrollados estarán orientados al fomento de una cultura preventiva y del auto cuidado, a la intervención de las condiciones de trabajo que puedan causar accidentes o enfermedades laborales, al control del ausentismo y a la preparación para emergencias.
- Todos los empleados directos e indirectos, aprendices, practicantes y contratistas tendrán la responsabilidad de cumplir con las normas y procedimientos de seguridad, con el fin de realizar un trabajo seguro y productivo. Igualmente serán responsables de notificar oportunamente todas aquellas condiciones que puedan generar consecuencias y contingencias para los empleados y la organización.
- Realizar pruebas de alcohol y drogas directamente o a través de terceros, cuando existan razones para sospechar del abuso de estas sustancias.
- El uso del uniforme es obligatorio durante la jornada laboral y fuera de ella, cuando se encuentre en las instalaciones de la organización.

4.9.8. Políticas de evaluación del desempeño

- Todo líder de área tiene la responsabilidad de definir los indicadores anuales, así como de compartírselos a cada colaborador de su equipo.
- Todo colaborador que ingrese a la compañía tendrá derecho a conocer cuáles son los indicadores bajo los cuales medirán su desempeño.
- La evaluación de desempeño será realizada por el jefe inmediato en 3 momentos del año, es decir, cada 4 meses. En el caso de que el resultado no sea positivo es responsabilidad del jefe definir un plan de acción para fortalecer el desempeño del colaborador.

4.9.9. Políticas de incrementos salariales

- Todos los colaboradores de la base tendrán un incremento salarial el 1 de enero de cada año, el porcentaje será acordado por la junta directiva.
- A todo colaborador al cumplir cada año de servicio se le incrementará su salario de acuerdo a su desempeño, el porcentaje será acordado entre el jefe de área y el presidente.

4.9.10. Políticas de bienestar

- Será reconocido con un regalo definido por el área de gestión humana aquellos colaboradores que cumplan, 5, 10, 15 y 20 años de servicio con la compañía.
- Todo colaborador independiente de la modalidad de contrato a partir del primer día tendrá acceso al 20% de descuento en los productos de la compañía.

4.9.11. Políticas de desvinculación

- Todo colaborador que se haya desvinculado de la organización de manera voluntaria será contactado para realizarle una entrevista de retiro, con el fin de conocer las oportunidades de mejora y fortalezas de la empresa.
- Todo cese de contrato será de conocimiento y autorizado por el presidente.

El proceso que mayor impacto tiene en el funcionamiento de la estructura es el de selección, pues sí se contempla mucho la parte académica, lo que ayuda a consolidar equipos muy especializados en temas de diseño o en su profesión, según sea el caso. en general no es posible concluir que los procesos tengan un impacto significativo en el cumplimiento de la estrategia, pues requieren de mayor formalización para detectarlo, ya que los mismo varían frecuentemente dependiendo de las situaciones que se presenten.

5.10. Modelo de control

La compañía no utiliza herramientas formales para controlar el comportamiento de los colaboradores, así como los resultados, sin embargo, se podrían considerar dentro de las internas el presupuesto, el cual es diseñado por cada área funcional en el último trimestre de cada año, para posteriormente ser entregado a la gerencia financiera, quien en conjunto con el presidente aprueban o desaprueban los valores definidos, una vez el presidente devuelve el presupuesto a cada área con los montos asignados, en el año de ejecución se vigila el cumplimiento del mismo, y en caso de requerirse algo no establecido, debe solicitarse la autorización de la presidencia. La compañía realiza auditorías internas y externas, las internas las realiza el área de contraloría, y se enfoca principalmente en los inventarios, éstos se realizan de manera mensual y semestral; en cuanto a las externas, la realiza la firma contratada, y audita principalmente temas financieros, de nómina y contratación de personal.

En el manejo de información anteriormente se realizaban visitas a las tiendas de los competidores, para analizar el protocolo de venta, exhibición, productos, servicio, entre otros aspectos, sin embargo, en hace aproximadamente 2 años que no se realiza, a pesar de ello, la compañía a través de otros medios constantemente estudia a la competencia.

A través del ciclo de desempeño se definen anualmente los indicadores por área y cargo, los cuales son evaluados de manera trimestral. Estos permiten evaluar el avance del colaborador en términos de ajuste a su cargo y desarrollo de proyectos; en cada retroalimentación el jefe inmediato debe definir un plan de acción, en caso de que se requiera, que le permita al colaborador alcanzar el resultado esperado, por tanto, en el siguiente momento de evaluación se validará si se logró avanzar. La organización no cuenta con un tablero de indicadores, pues estos se manejan de manera básica en un excel, sin embargo, si son aplicables a todo el personal de la compañía. Las herramientas de control le permiten a la compañía tener conocimiento del estado y avance que ha tenido frente a la estrategia, sin embargo, respecto al cumplimiento de los procesos no es aplicable a todos, pues sólo se auditan algunos, y respecto a los indicadores, están enfocados en el resultado, más allá de la forma.

6. Análisis DOFA

6.1. Componentes DOFA

De acuerdo con Allarie y Firsirotu (1985, citado en Ponce 2007) la herramienta DOFA como instrumento para realizar el diagnóstico en la organización resulta valioso, pues permite analizar los factores de mayor impacto e identificar la situación estratégica de la compañía, así mismo, contribuye de manera significativa en la toma de decisiones. Por lo tanto, se procede a realizar el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Dizeños SAS.

6.1.1. Fortalezas

- Personal con fuertes conocimientos en diseño: Dizeños SAS es una compañía que enfoca sus procesos de selección del área comercial en expertos en diseño e interpretación de espacios, como diseñadores industriales, arquitectos, diseñadores de interiores, entre otros, lo que le permite tener personal capacitado para asesorar a los clientes respecto a la decoración del hogar. Así como enfrentar los cuestionamientos de clientes expertos en diseño. En cuanto

a la selección de productos a comercializar, cuenta con el personal con el toque de gusto y conocimiento de diseño necesario para hacer la elección adecuada.

- Respaldo de los productos: La compañía es la única en el mercado en ofrecer una garantía de dos años, lo que genera en el cliente confianza a la hora de adquirir sus productos.
- Estándares de visual Merchandising: Diseños SAS en el mercado es considerando como referente de visual, pues las exhibiciones logran inspirar y atraer al cliente a las tiendas, también, ha sido merecedora de premios en este aspecto.
- Comercialización de productos a la vanguardia: La empresa hace un valioso esfuerzo por participar en las ferias de diseño para el hogar más importante a nivel mundial, esto con el fin de comercializar productos innovadores, así como ser pioneros en marcar la tendencia en el mercado.
- Herramientas de realidad virtual para asesorías en diseño: Hace 1 año la compañía innovó con el uso de una aplicación de realidad aumentada y servicio de realidad virtual en algunas de sus tiendas, lo que favorece que el cliente tenga una experiencia cercana a cómo vería el producto en el espacio que requiere decorar, por lo que, a su vez el cliente siente mayor confianza y seguridad en el momento de compra. Adicionalmente, la herramienta viene acompañada de un servicio gratuito de asesoría en diseño por parte de un experto en el tema. Son los únicos que hasta el momento ofrecen el servicio.
- Baja rotación del personal: El indicador de rotación de la compañía es del 3%, cifra que se encuentra muy por debajo de lo encontrado en los competidores. Esta fortaleza le permite a la compañía la continuidad y mejora en los procesos de manera constante, así como la fidelización de algunos clientes que eligen su asesor de confianza.
- Reconocimiento en el mercado: La compañía ha logrado posicionarse en el mercado como referente de diseño para el hogar, por lo que los clientes que desean diseño piensan y buscan a Diseños.

- Alianzas estratégicas: De manera mensual la organización genera una alianza con entidades reconocidas en el mercado, como Sura, Scotiabank, Davivienda, Protección, entre otras, para que los clientes usuarios de estas entidades cuenten con descuentos especiales en un día del mes, lo que favorece el posicionamiento de la marca e incremento en las ventas.
- Protocolo de customer journey: El interés de la compañía por atender a las sugerencias de sus clientes la llevó al desarrollo de un camino de experiencia que genera en el cliente un gusto total por visitar las tiendas, comprar y querer volver. El cliente detecta la importancia que tiene para la compañía lo que hace ser más leal a la marca.
- Cambio mensual de exhibición: Como marca interesada en el diseño, Dizeños de manera mensual cambia su exhibición, por lo que, el cliente cada mes tienen la oportunidad de ver nuevos productos alineados a las tendencias mundiales. Igualmente, se aumenta la posibilidad de exclusividad de posesión del producto en los hogares.
- Disponibilidad de producto: Los competidores del sector en su mayoría comercializan productos con promesa de entrega de 30 días en promedio, sin embargo, Dizeños tiene el producto disponible para que el cliente se lo pueda llevar de manera inmediata.

6.1.2. Debilidades

- Personal de coordinación de ventas con poca experiencia comercial: El esfuerzo que hace la compañía por tener personal calificado en temas de diseño sacrifica el potencial comercial de las tiendas, pues los líderes no cuentan con mucha experiencia comercial, lo que implica una curva de aprendizaje más larga y la posibilidad de perder ventas por falta de habilidades de influencia en la decisión del cliente.

- **Compensación poco competitiva:** Los salarios ofrecidos por la compañía en el campo administrativo está por debajo de lo ofrecido por los competidores, lo que facilita la posibilidad de fuga de talento.
- **No certificación en calidad:** A pesar de que la compañía ha crecido significativamente en los últimos años, no ha mostrado interés alguno por certificarse en calidad, situación que dificulta algunos procesos, como los de auditoría interna.
- **Gerencias con poca experiencia estratégica:** En consecuencia, con los salarios ofrecidos, la compañía vincula personal para sus gerencias con perfiles por debajo de lo requerido, es decir, con experiencia y formación de jefaturas-coordinación, con el fin de desarrollarlos en la empresa, sin embargo, esto repercute en los estilos de liderazgo, en los resultados de los equipos y en la toma de decisiones estratégicas.
- **Ausencia de plan de beneficios:** La compañía no ha mostrado interés por dar a los colaboradores beneficios adicionales al salario acordado por contrato.
- **Carencia de reconocimiento como marca empleadora:** A pesar de que la compañía goza de un reconocimiento en el mercado, no es un punto referente como empleador, es decir, las personas no tienen un genuino interés por trabajar en la empresa.
- **Reducido músculo financiero:** La compañía no cuenta con recursos financieros que le permitan enfrentar crisis como la que se vive actualmente, así como para implementar herramientas innovadoras en términos de tecnología, infraestructura, personal, entre otras.
- **Programas de formación:** Dizeños hace uso de cursos y programas de formación gratuitos en alianza con los fondos de pensión, ARL y caja de compensación, sin embargo, este material de capacitación está enfocado en un público general, por lo que no se consideran las verdaderas necesidades de formación del personal de la compañía.
- **Tecnología obsoleta:** Las herramientas tecnológicas que usa la compañía no se ajustan a las necesidades de mercado, lo que implica que el personal haga una

inversión de tiempo y recursos grande para cumplir con los resultados. Por ejemplo, el software de facturación exige muchos pasos para llegar a la entrega de la factura del cliente, por lo que, debe esperar un tiempo importante para terminar la compra.

- Personal poco especializado: Con el ánimo de disminuir costos de planta de personal, se cuenta con un equipo que cumple con diversas funciones, situación que genera problemas para asumir responsabilidades por parte de los colaboradores, para recibir instrucciones de varios jefes, para comprender los límites del cargo, entre otros.
- Deficiente infraestructura para el área administrativa: Con el crecimiento de la compañía se han contratado algunos cargos administrativos adicionales, sin embargo, la infraestructura continúa igual, lo que genera hacinamientos en algunas áreas de trabajo, e incremento en el riesgo de enfermedades laborales por falta de ergonomía.

6.1.3. Oportunidades

- Certificación OEA: La compañía está en el proceso de ser certificado para así contar con la autorización para importar. Esta certificación facilita en cierta medida que la compañía alinee sus procesos y procedimientos, y cumplir con las exigencias de importación de productos.
- Creciente necesidad del canal ecommerce: Con la entrada del Covid-19 al país las personas debieron migrar sus compras al canal ecommerce, por lo que Dizeños está en la capacidad de potencializar su canal, y convertirlo en factor clave para el ingreso de ventas a la compañía.
- Cobertura de nuevos mercados: La ampliación de cobertura a otros sectores socioeconómicos favorece el reconocimiento de la marca y promueve el interés de otros clientes por adquirir los productos.

- Interés de los consumidores de tener asesorías en diseño: Aprovechar el personal capacitado en temas de diseños para ofrecer a los clientes asesorías más especializadas y personalizadas.
- Creciente demanda de diseño para el hogar y de espacios: Actualmente, los clientes no sólo compran mobiliario por necesidad, lo hacen con la idea de ver diseñar su espacio, por lo que Diseños con sus herramientas tecnológicas y productos innovadores puede generar y satisfacer esa necesidad.
- Importación de países con mano de obra económica: El margen de ganancia que queda al importar productos a bajo costo es más alto, que si se compran en el país. Esto ayuda a que el inventario que no rota frecuentemente pueda ser liquidado a costos muy competitivos y atractivos.
- Implementación de nuevas tecnologías: El uso de nuevas tecnologías mitiga la posibilidad de riesgo, favorece los tiempos de respuesta, facilita el control, es posible usar la mano de obra en otras actividades.
- Venta de productos complementarios: Diseños puede considerar la opción de generar ventas cruzadas, al comercializar productos complementarios que requiera el cliente al diseñar su espacio.
- Negociaciones con proveedores nacionales: En estos momentos de crisis resulta valioso contra con proveedores nacionales que estén en la capacidad de dar respuesta a las necesidades de la compañía, pues permite contar con portafolio cuando los otros países no pueden dar respuesta.
- Competidores ofrecen productos de menor calidad: Aprovechar la calidad de los productos con los que cuenta la compañía para atraer y fidelizar los clientes.

6.1.4. Amenazas

- Condiciones de las propiedades horizontales: Algunas administraciones de centro comerciales ponen condiciones difíciles de garantizar y que generan costos importantes para la organización, como cumplir con el horario de

apertura y cierre dispuesto, horarios de almuerzo, condiciones de ingreso de personal, condiciones de ingreso de mercancía.

- Fluctuaciones en la moneda extranjera: Las variaciones en los cambios de divisas puede incrementar los costos del producto, situación que al final puede repercutir en el atractivo de los productos frente al cliente.
- Competidores con oferta más baja: Los competidores al vender productos de menor calidad los pueden ofrecer a un precio inferior, lo que para algunos clientes resulta ganador.
- Competidores con servicios de transporte propios: El proceso de distribución puede generar demora en los tiempos de respuesta o dificultades en las condiciones del producto al ser entregado (averías), situación que se amplifica cuando el servicio de transporte no es propio.
- Exigencias de Aduanas: El proceso de Aduanas requiere tiempo y cumplimiento de muchos requerimientos, en una compañía que es 100% importadora genera dificultades para comercializar sus productos oportunamente.
- Escasez de proveedores por pandemia: Debido a la crisis de orden público que enfrenta el mundo, la compañía ha tenido que desistir de la comercialización de mucho de su portafolio, pues no existe la posibilidad de que los países produzcan y que los productos ingresen al país.
- Cierre de tiendas por pandemia: De acuerdo con las directrices dadas por el Gobierno, la compañía se vio en la necesidad de cerrar sus tiendas, pues no comercializa productos de primera necesidad, esta situación, se tradujo en la disminución significativa de ingresos, y, por lo tanto, la desvinculación de mucho personal.
- Reestructuración de planta de personal por pandemia: Debido al cierre de tiendas y pérdida de ingresos, la compañía redujo su planta de personal, lo que implica que los colaboradores que quedaron duplicaron su carga laboral, por lo que se está impactando la rotación de personal.

- Competidores que ofrecen productos hechos a la medida: Dizeños al ser una compañía importadora y no contra con planta de producción no puede satisfacer necesidades específicas de los clientes, como tamaño, color, materiales, etc.
- Reducción del número de clientes: Las consecuencias que contrajo la pandemia, impactaron en el ingreso económico de muchos hogares, por lo que estos hogares no están interesados en gastar su dinero en objetos que no sean de primera necesidad.

6.2. Análisis de perfil estratégico

Para realizar el análisis del perfil estratégico se seleccionaron los 5 principales factores de cada dimensión, estas fueron elegidas considerando aquellas que generan mayor relación entre sí, y, por tanto, pueden apalancar como mayor impacto las oportunidades y mitigar las amenazas y debilidades.

Figura 8. Matriz perfil estratégico de Dizeños.

		Oportunidades					Amenazas					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
		OEA	Canal ecommerce	Asesorías en diseño	Tecnologías	Mercados	Propiedad horizontal	Escasez de proveedores	Cierre de tiendas	Tasa de cambio	Transporte	
Fortalezas	1	Conocimientos en diseño	1	5	5	2	5	1	4	5	1	3
	2	Respaldo	1	5	3	1	5	1	2	3	1	3
	3	Visual merchandising	1	2	2	1	3	1	2	1	2	1
	4	Vanguardia	1	5	5	3	3	1	1	3	3	4
	5	Realidad virtual	1	5	5	4	4	1	4	5	2	3
		Total Perfil	78					58				
Debilidades	1	Poca experiencia	1	4	5	2	3	1	4	2	1	1
	2	Experiencia estratégica	3	2	2	4	3	1	2	4	2	1
	3	Compensación	1	2	3	3	4	1	1	5	4	1
	4	Plan de	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1

	incentivos										
5	Músculo financiero	3	5	4	4	5	3	5	5	5	4
	Total Perfil	69					60				

De acuerdo con el resultado obtenido en la matriz (figura 8), se identifica que el perfil estratégico de Dizeños es Ataque, por tanto, es posible evidenciar que la compañía potencia sus fortalezas para enfrentar la coyuntura, es decir, opta por implementar nuevas estrategias en función de atenuar el impacto de la crisis y sacar provecho de las oportunidades que existen en el contexto.

Igualmente, se visualiza que la fortaleza de personal con fuertes conocimientos en diseño, potencializa en gran medida el uso del canal ecommerce y las asesorías de diseño por parte de los clientes, pues, adicional a no ponerse en riesgo, el usuario tiene un acompañamiento profesional para comprar los productos que más se ajusten a sus necesidades y gustos; también, permite abordar mercados no contemplados con valor agregado. El hecho de que la organización ofrezca una garantía de 2 años en sus productos, le genera al cliente que compra online la tranquilidad de que el mobiliario que adquiera cumple con altos estándares de calidad, así como, permite llegarle a nuevos clientes, pues son muy pocas las compañías que actualmente tienen un respaldo de esa duración. La comercialización de productos que estén a la vanguardia, favorece el interés de los clientes en acceder a una asesoría de diseño, ya que, los expertos le permiten al cliente tener claridad acerca de cómo combinar, ubicar, acentuar, entre otros aspectos, los objetos. Las herramientas de realidad virtual implementadas por la organización, se convierten en el complemento perfecto para mitigar el riesgo en términos de bioseguridad y para hacer del proceso de compra una experiencia memorable.

7. Análisis de públicos de interés

7.1. Descripción de públicos de interés

Dizeños considera a diversos públicos de interés, sin embargo, en esta oportunidad se exponen los 12 más importantes y se menciona como la compañía le genera valor a cada uno.

El grupo es encabezado por la Junta directiva, se trata del conjunto de socios accionistas y nivel directivo más alto en la organización, con quienes la compañía tiene la responsabilidad de generar rentabilidad y mantenerse fuerte en el mercado.

Un público significativo son los colaboradores, que son aquellas personas vinculadas laboralmente directa o indirectamente que cumplen con un rol para la organización, se les genera valor a través de diferentes estrategias, como cumplir con las condiciones pactadas en el momento de la contratación (salario, horario, funciones), se favorece la oportunidad de ascender, se brindan espacios de comunicación, se proporciona estabilidad laboral, existen espacios de esparcimiento e integración, se da la oportunidad laboral sin amplia experiencia y se promueven espacios de trabajo armoniosos

La compañía considera las sugerencias de sus clientes acerca de la forma de comercializar los productos, les brinda un respaldo de dos años en los productos, hace llegar los muebles a cualquier lugar del país, vende productos innovadores, cumple con las políticas de protección al consumidor, presta herramientas tecnológicas que permitan una experiencia más cercana con el producto, todo esto con motivo de mantener una relación de confianza, este grupo son las personas o empresas que disfrutan del producto final comercializado por la organización.

El grupo de proveedores, es decir, personas o empresas que proveen a la compañía de bienes o servicios necesarios para garantizar la cadena de abastecimiento, valoran que la organización cumpla con las condiciones pactadas al inicio del vínculo comercial (pagos, tiempos de requerimiento), y que le hagan publicidad a la marca.

La administración de propiedad horizontal, que son las encargadas de la administración y control de los recursos en los centros comerciales donde opera la compañía, se le cumple con los pagos de administración y demás conceptos que apliquen, se cuidan las instalaciones del centro comercial.

Aunque parezca que no es posible Dizeños le genera valor a sus competidores cuando marca la pauta de la tendencia en términos de productos y manera de exhibición, la compañía identifica este grupo como aquellas empresas que ofrecen productos similares a los de la organización con factores diferenciales.

Lo medios de comunicación, utilizados para posicionar la marca e informar a los clientes acerca de la organización (redes sociales, radio, televisión), es posible generarles valor al hacer uso de los canales de comunicación y publicación de información la compañía.

El Gobierno, que son los entes reguladores que protegen los intereses públicos a nivel nacional y local (SIC, secretarías, Alcaldías, Ministerio del trabajo), le exige a la compañía cumplir con la legislación dispuesta para su funcionamiento, actualizarse constantemente respecto a las nuevas normas, políticas, resoluciones y demás, a través de los asesores jurídicos, para así generarle valor.

Otro interés de la organización está enfocado en las familias, personas que tienen un vínculo cercano a nivel familiar y/o afectivo con los colaboradores y que se ven afectados por lo que ocurra en la organización, por lo que, la empresa vela por favorecer el equilibrio vida laboral y familiar de los colaboradores, promover tips de bienestar financiero para asegurar el ingreso económico en el hogar, facilitar capacitaciones de convivencia familiar.

Por otro lado, a las fundaciones que reciben el apoyo social, material y económico de la organización, se les dona de manera mensual, se apoya económicamente la alimentación de la población vulnerable, se ayuda (tiempo, personal, logística) en las actividades decembrinas.

Las Universidades, instituciones educativas que suministran estudiantes del área de diseño para que pongan en práctica sus conocimientos, y que facilitan la búsqueda de personal, la empresa los considera para generar prácticas profesionales, abrir espacios de aprendizaje, usar el canal de publicación de ofertas laborales, y se les autoriza la aplicación de proyectos.

Finalmente, se habla de los bancos, grupo de instituciones financieras que suministran fondos a la organización para mantener y extender sus actividades, a estos la empresa les genera valor al hacer uso de sus servicios y productos, generar ingresos a través de las tasas de interés, facilitar convenios para la promoción de diversos productos financieros, desde de la modalidad de libranza, y favorecer espacios de comunicación de beneficios del banco.

7.2. Instrumento de indagación a públicos de interés

El instrumento seleccionado para indagar a los públicos de interés acerca de su percepción de la empresa en tiempo pasado, presente y futuro, fue la encuesta, ya que esta permite obtener información de manera fácil, rápida y objetiva. Igualmente, se ajusta a la disponibilidad de tiempo de los representantes de los grupos escogidos, pues se encuentran ejecutando muchas actividades que no les permite alejarse de sus deberes.

Para el diseño de la encuesta se consideró el programa Google forms (ver Anexo 1), teniendo en cuenta, que es una herramienta tecnológica gratuita que permite el ingreso de preguntas de cualquier tipo con las condiciones que se deseen, así como que es fácil compartir el instrumento, pues se hace a través de un link, el cual se envió a través de correo electrónico y whatsapp. El usuario ingresa, responde, y envía el formulario, esas respuestas son almacenadas en una base descargable. Los criterios considerados para la selección de las 12 preguntas obedecen a la profundidad para conocer la percepción de la persona, identificar los cambios y expectativas en el tiempo, impacto logrado en cada público, identificar alineación entre la estrategia de la organización y lo percibido; las preguntas son de carácter abierto, pues le permite al encuestado ampliar su respuesta, y al investigador obtener mayor cantidad de información; se condicionó como obligatoria todas las respuestas para poder enviar el formulario; finalmente, se hizo un encabezado, que le permitió a la persona conocer el propósito de la encuesta y tener tranquilidad respecto al manejo de la información.

El instrumento fue aplicado a 5 personas, las cuales fueron seleccionadas por la fuerza de la relación con la empresa, es decir, antigüedad y frecuencia de contacto, pues esto ampliaría el alcance de las respuestas, asimismo se consideró un representante para los públicos de interés proveedores, colaboradores, clientes, universidades y familias. El representante de proveedores, lleva 5 años prestando sus servicios para la compañía, los cuales son usados y facturados de manera mensual, la relación de contacto es cercana y constante; para el público colaboradores se eligió una persona que lleva 4 años en la compañía, desempeña un rol de gerencia media, por lo que conoce de primera mano la información estratégica, adicional, su cargo es mediador entre clientes, directivos y colaboradores; para clientes se pudo acceder a una persona que lleva 6 años comprando en

Tugó; se eligió el último practicante de visual, pues es de la universidad con la que se lleva cerca de 8 años de convenio; para familias, se seleccionó el esposo de una colaboradora que lleva 3 años en la organización, pues tiene conocimiento de lo que ha ocurrido en este tiempo y el impacto que ha tenido la organización en su hogar.

La información recopilada fue descargada desde Microsoft forms en formato excel, como las respuestas fueron de índole abierto se procedió a identificar puntos de disonancia y relación, para concluir la respuesta a cada pregunta; por tanto, se procede a presentar las respuestas.

Lo encontrado hasta la fecha:

- ¿Qué aspectos le ha satisfecho la Empresa hasta hoy?

De acuerdo con la representante del público universidades, la empresa le dio la oportunidad de empezar su experiencia laboral, pues pudo vincularse directamente con la compañía en el cargo de coordinadora de ventas. Le brinda la oportunidad de tener una voz y desarrollarse personalmente, y considera que ha sido vista como persona, más no por su cargo. Por el lado del grupo clientes, se menciona que le ha permitido adquirir productos de vanguardia, con un diseño innovador, por lo que su hogar marca la diferencia respecto al de sus familiares. Ahora, el proveedor habla acerca de la posibilidad de crear lazos de comunicación y confianza con la empresa. Frente al grupo familias, se encuentra que la compañía le ha permitido a su hogar mantener un equilibrio entre la vida familiar y laboral, ha podido contar con el respaldo y estabilidad que le ofrecen a su esposa, también, les ha sido posible adquirir diversos productos para el hogar con diseño innovador. Finalmente, la colaboradora cuenta que le ha permitido tener un avance en su desarrollo profesional, con una empresa flexible y que reacciona oportunamente a los cambios.

- ¿Qué expectativas no le ha cumplido la empresa?

Respecto a universidades menciona que en el corto tiempo que ha compartido con la empresa no siente que la empresa no le haya cumplido alguna de sus expectativas, considera que le ha satisfecho todo. Mientras que, para el cliente, se encuentran inconformidades respecto al cumplimiento en el tiempo de entrega de los productos adquiridos, pues la promesa de la compañía es de 24 horas, pero se han presentado ocasiones donde han tardado hasta 8 días. El proveedor informa que hasta el momento todas han sido cumplidas según los

requerimientos solicitados, los tiempos de pago se cumplen, los términos de confidencialidad. El esposo de la colaboradora comenta que la organización no cuenta con un plan de beneficios para los colaboradores, y mucho menos del tipo que involucre a la familia. Para terminar, la colaboradora dice que la organización lo ha fallado en nada hasta el momento.

- ¿Cuál considera que es el fenómeno más representativo que ha influenciado esta empresa en los últimos años y por qué?

Para universidades, poder ofrecer a los clientes mucho más de lo que se esperan, tener productos de buena calidad y muy buen diseño, de esta manera ha hecho que los clientes cada día sean más exigentes en todas las características al momento de adquirir un producto, además de esto, ha creado una comunidad con gran fidelidad hacia la compañía. El cliente coincide en que la calidad y el diseño son los aspectos ganadores de la organización. Proveedor, habla acerca de la innovación en cada uno de sus productos, debido a que hacen que la sociedad se sienta más alegre y satisfecha al momento de adquirirlos. Para la familia, la organización ha invertido mucho en formar cultura de diseño para el hogar, y no sólo productos aislados entre sí, estrategia que le ha permitido generar un estatus importante en el mercado. La colaboradora, definitivamente diferenciarse de sus competidores para obtener ventajas competitivas y mantenerse como líder.

La opinión de los públicos en relación con aspectos de la actualidad:

- La estrategia y la visión de la Entidad

La practicante, considera que la empresa tiene su estrategia y visión claras, sin embargo, al ser una compañía con personas jóvenes, está siempre dispuesta a evolucionar y crear nuevas estrategias para enfrentar los retos que supone el mercado. El cliente, expresa que no tiene conocimiento de ninguna de las dos, cree que la estrategia de la compañía es vender diseño, pero no es claro para él. Por su lado el proveedor dice que se evidencia el esfuerzo de la empresa por ser líder en la innovación de muebles y accesorios decorativos. El esposo, dice que desconoce esa información. La estrategia está en permanente actualización, adoptando medidas ágiles, menciona la colaboradora.

- Su gente y su cultura organizacional

Universidades, es una empresa bien organizada, donde las personas son tratadas de la mejor manera, siempre dándoles la oportunidad de ser mejores dentro de la misma. Para el cliente, la compañía se enfoca en que su gente preste un excelente servicio. Lo que percibe el proveedor, es una sociedad llena de principios éticos y morales con excelente calidad humana. En familia, opinan que, aunque la organización pretende mostrar que la cultura corporativa es juvenil e innovadora, al interior de la empresa se encuentra mucha rigidez y resistencia en algunas áreas para generar cambios. Para la colaboradora, la cultura organizacional de la compañía viene solidificándose año tras año, desarrollando competencias en todos sus niveles. Es una compañía joven, moderna.

- Su estructura administrativa, sus procesos, su tecnología

El primer grupo dice, que la empresa tiene bien marcadas cada una de las áreas, pero eso no impide que haya apoyo y comunicación para llevar proyectos en conjunto. Sin ser una empresa que fabrica los productos, los procesos y la tecnología que emplea siempre la llevan a avanzar dentro del sector. El cliente, menciona que la empresa debe mejorar en su tecnología, especialmente en caja, pues el proceso de facturación tiene muchos pasos, lo que hace que sea muy demorado. Tienen una organización excelente, dada al servicio de cada una de las áreas, que hace que sus procesos se desarrollen de manera óptima, esto de acuerdo, con el proveedor. El esposo, habla acerca de que la empresa tiene una estructura definida, sin embargo, muchos de los procesos no están documentados, lo que permite que constantemente se estén haciendo cambios en los procedimientos, y por tanto se incremente la posibilidad de cometer errores; la tecnología que usa ya resulta obsoleta y se queda corta para lo que se utiliza en el sector. Sus procesos se han venido simplificando sin descuidar el control que requieren, la empresa está viviendo permanentemente un proceso de transformación digital que le ha dado dinamismo, opina la colaboradora.

- El portafolio de productos y servicios

Muy bueno el portafolio de productos, se acopla a la necesidad y gustos de muchas personas, y amplía la probabilidad de compra, de acuerdo con la practicante. Similar a lo anterior el cliente considera que hay muchas opciones para cada cliente, también, constantemente están renovando el portafolio, lo que permite tener productos de vanguardia. Según el proveedor, la empresa tiene un excelente portafolio de productos, pero lo que mejor

hace es exhibirlos, en vitrinas, redes sociales, página web. Para el esposo, es claro que la empresa invierte mucho en la comercialización de productos innovadores, lo que se refleja en la amplia variedad, así como que se enfoca en satisfacer los diferentes estilos del cliente. Desde la perspectiva de la colaboradora el portafolio está en renovación permanente, ofreciendo una amplia alternativa en productos y servicios de todos los estilos.

- Calidad del servicio en general

Las personas son muy serviciales y siempre dispuestas a ayudar sin importar lo que se requiera, tanto internamente como a los clientes, opinión de la practicante. Para el cliente, la organización presta un servicio excelente, desde el ingreso hasta la facturación del producto, sin embargo, en aspectos de postventa es regular. Para el lado del proveedor, es eficiente, pues se da respuesta inmediata a las solicitudes. El esposo expresa que debido a que la compañía se enfoca en generar una experiencia memorable para el cliente, en muchas ocasiones se descuida el cliente interno, pues las respuestas a algunas solicitudes son deficientes. Por otro lado, la colaboradora dice que la compañía se ocupa mucho de cumplir las promesas de cara al cliente y resolver los casos que se generan en forma oportuna y bajo la reglamentación actual.

- ¿Qué es lo más fuerte que tiene la Empresa?

Para universidades, la variedad tanto en productos, diseño y precios. En cuanto a lo interno, las relaciones entre todo el personal. La innovación en los productos es para el cliente. Proveedor, el capital humano. El representante de familia, coincide en que la posición que tiene la compañía la ha conseguido a través de la venta de productos de vanguardia. El talento humano con el que cuenta la empresa es su diferencial, según la colaboradora.

- ¿Qué es lo más débil que tiene la Empresa?

La practicante considera, que ninguno de los productos es diseño propio, lo hace que en crisis como la actual puedan verse afectados. Para el cliente, el hecho de que la empresa no cuente con vehículos propios, pues esto repercute en el cumplimiento de la promesa de entrega. El proveedor y el esposo coinciden en que la empresa no cuente con planta de producción, pues a pesar de la variedad de sus productos, no puede ajustarse a necesidades específicas de los clientes, como lo podrían hacer sus competidores. La colaboradora hace mención de que el punto vulnerable de la empresa es su área y procesos de TI.

Lo que se espera para el futuro:

- ¿Qué lo ilusiona... cómo quisiera que fuera esta Empresa?

Ver crecer la empresa cada día, poder estar presente en siguientes aperturas y llegar a salir del país, logrando no sólo un reconocimiento nacional sino internacional, espera universidades. El cliente espera mayor exclusividad en los productos que adquiere, es decir, que no se vendan tantas unidades de un mismo producto. El proveedor, quiere ver que la organización crezca en su talento humano brindando a clientes y personal en general buenas oportunidades en todas las áreas. En familia, se espera que la empresa pueda dedicar mayores esfuerzos en el cliente interno, por tanto, que se puedan implementar modelos de incentivos, planes de bienestar y capacitación; igual, que la compañía pueda crecer a nivel regional. A la colaboradora le hace ilusión la expansión, crecer tanto en venta física como digital.

- Haga una visualización de la Empresa en 5 años. ¿Cómo se ve?

La practicante ve a la empresa implementado nuevas estrategias, nuevos productos, nuevas áreas de desarrollo. El cliente, el proveedor, el esposo y la colaboradora visualizan a la organización siendo líder en la comercialización de productos y diseño para el hogar.

- ¿Qué eventos internos y externos considera podrían afectar positiva o negativamente a la Empresa en los próximos 5 años?

Los públicos coinciden en que se debe considerar la llegada de la multinacional Ikea al país, esto se puede ver tanto negativo como positivo, ya que al ver este tipo de competencia hace que la empresa desarrolle nuevas estrategias. También, es importante que con lo ocurrido en esta pandemia se fortalezcan todos los canales de comercialización, para así llegarle a la mayoría de personas, y considerar que puede venirse como efecto una crisis económica.

Por lo anterior, es posible concluir que a lo largo de estos 18 años la organización ha hecho un esfuerzo importante por identificar la manera más exacta para generar valor en sus públicos, y esto le ha dado un resultado positivo, pues estos públicos perciben lo que la empresa ha querido dejar en ellos. Claramente existen oportunidades para fortalecer esas relaciones. Es evidente que la organización proyecta todo el tiempo su foco en el diseño y en el cliente externo, sin embargo, no se percibe un fuerte conocimiento de los públicos respecto a aspectos internos, como la estrategia, visión, cultura, entre otros. La única representante

que tiene información cercana, es la colaboradora, y esto se debe principalmente a que su rol está en la línea de gerencias por lo que tiene acceso a datos más estratégicos.

Finalmente, la organización viene fortaleciéndose contantemente para enfrentar los obstáculos que se le presenten, permanecer en el mercado y lo mejor apalancar su plan de expansión a nivel nacional y regional. Lo que se espera para el futuro coincide con la visión que tiene la organización, y en general los grupos están alineados en sus opiniones.

8. Mapa de experiencia del colaborador

De acuerdo con Avanzini (2019) analizar la experiencia de los colaboradores en la organización permite conocer los puntos de dolor y de satisfacción con los que está cumpliendo la compañía, de tal forma que sea posible conseguir embajadores de marca. Para conocer la experiencia que promueve la compañía desde el primer contacto con el candidato, se detalla cada punto de contacto a partir de cinco momentos clave: conquistar, acoger, crecer, cuidar y salir.

8.1. Conquistar

En el área de gestión humana de Dizeños están contemplados dos puntos de contacto para conquistar el mejor talento para la compañía, reclutamiento y selección y vinculación,

8.1.1. Reclutamiento y selección

El proceso de selección de la compañía inicia con la requisición de personal que se recibe a través del correo electrónico o entrega del formato en físico, para así en conjunto el gerente y el coordinador de selección determinan si se va a hacer a través de concurso interno, y las condiciones bajo las cuales de vinculará el nuevo personal. Para la consecución de candidatos las ofertas son publicadas en empleo y redes sociales de la empresa, para ello el personal de selección tiene la misión de generar una publicación que atraiga el interés del candidato y que promueva en él alegría de trabajar para la compañía. El responsable del

proceso de selección ingresa a estos canales y valida tanto los candidatos que se postulan a la oferta publicada como aquellos perfiles que se encuentran disponibles en la aplicación, para determinar si se acercan al perfil requerido. A medida que se descartan las hojas de vida de los candidatos, se debe dejar registro en la aplicación de los motivos por los cuales fueron descartados, con el fin de evitar reproceso de selección.

Luego, se establece comunicación telefónica con el personal preseleccionado, y se valida el interés del candidato para participar en el proceso de selección, este primer contacto con la persona debe ser muy ameno, cercano y de confianza, pues es la primera impresión que le debe quedar al futuro colaborador; en el caso de que el candidato esté interesado en participar en el proceso le son enviadas las pruebas psicotécnicas a su correo y es citado a una actividad grupal. Esta actividad es particular de la empresa, pues se trata de un ejercicio basado en programación neurolingüística que le permite al psicólogo identificar aspectos como actitud, toleración a la presión, creatividad, apertura, comunicación, entre otros, así como que le permite a la organización poner en evidencia la experiencia de trabajar en Dizeños. El ejercicio es aplicado en todos los procesos de selección.

Así pues, las personas que aprueban este filtro continúan a la entrevista con gestión humana, en donde se validan temas básicos como información personal, experiencia laboral, expectativas, formación académica, pero principalmente que cuente con el talento para desempeñar el rol. Posteriormente, se acuerda con el líder de área la entrevista técnica y prueba técnica si se requiere. Para los cargos de dirección siempre se realiza análisis de caso o assessment center.

Una vez finalizados los filtros de selección se procede a realizar una reunión con los implicados para determinar quién será el nuevo integrante de la familia Dizeños, su fecha de ingreso y aspectos claves a potencializar. A las personas que quedan en back up se registran en una base de datos para considerarlos en caso de una futura vacante y a las que no aprueban el proceso se les envía una carta de agradecimiento por participar.

Finalmente, la persona seleccionada es contactada para felicitarle por el desempeño demostrado en el proceso y agradecerle por contar con la empresa como una oportunidad de desarrollo, asimismo se le informa que se le realizarán unos exámenes médicos ocupacionales y el estudio de seguridad.

Dizeños es una compañía que contrata talentos para formarlos y desarrollarlos, por lo que no son requerimientos primordiales la experiencia laboral, apariencia personal, universidad de donde es egresado, edad, genero, etc. pues lo más importante es la actitud y disposición para aprender. El proceso de selección de la empresa se caracteriza por la empatía, la cercanía y la preocupación por cómo vive el proceso el candidato. El objetivo de este proceso es seleccionar el personal idóneo para cumplir con las labores enmarcadas en la descripción de puesto y las necesidades del área o proceso que requiere el personal. Para la ejecución del mismo son utilizadas herramientas tecnológicas como teams, whatsapp, plataforma de pruebas psicotécnicas, de estudio de seguridad, de exámenes médicos, y se realiza en la tienda que más se le facilite al candidato.

Las políticas establecidas para este momento son las siguientes:

- Todos los candidatos que participen en un proceso de selección de Dizeños deberán participar en la actividad grupal CREA (principios del modelo de servicio, basado en la programación neurolingüística).
- Los candidatos que participen en el proceso de selección para cargos front deben contar con conocimientos especializados en diseño.
- Los candidatos que se vinculen a la organización deben apasionarse por el trabajo que realizan.
- En el proceso de selección primará el talento por encima de la experiencia laboral.
- Hace parte del proceso de selección el estudio de seguridad, que incluye visita domiciliaria, validación de antecedentes, validación de referencias laborales y académicas.
- Todo proceso de selección será acordado con el jefe de área, para definir aspectos como filtros (pruebas técnicas) y tipo de proceso (interno, externo o misto).
- Todo cargo que surja nuevo dentro de la organización debe ser avalado por el presidente.

Por otro lado, es importante mencionar que, aunque el personal no cuenta con vasta experiencia en su campo, el indicador de rotación se encuentra en 3,26, siendo un valor muy competitivo en el mercado, lo que permite afirmar que la selección de candidatos no está

alejada de las metas organizacionales. El 31,8 % del personal se retira de manera voluntaria, y de este el 21% por nuevas propuestas laborales. Asimismo, el cargo que más rota es el de cajera, lo cual responde a la dificultad del sistema de facturación que usa la compañía, de acuerdo con las entrevistas de retiro.

En cuanto a la oportunidad de cubrir las vacantes que se generan es posible afirmar que se brinda un excelente servicio interno a la organización, y la experiencia de los candidatos en los tiempos de respuesta del proceso es positiva. El 88% de los procesos se cubrieron antes del tiempo estipulado, el 4% de manera óptima y el 8% se vencieron los términos.

8.1.2. Vinculación

Cuando los exámenes y estudio de seguridad han sido aprobados, el candidato es citado al proceso de vinculación, para lo cual se le solicitan unos documentos específicos, el colaborador tiene un plazo de aproximadamente 2 días para enviar los documentos escaneados, y sólo hasta el momento en que se cuente con la totalidad de los mismos, el futuro integrante es citado para la firma de contrato y cláusulas de confidencialidad. Una vez el colaborador asiste a alguna de las tiendas para formalizar su ingreso se le habla acerca del comité de convivencia, sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y se le da la bienvenida, dejando claro cómo será su proceso de entrenamiento y cómo se puede poner en contacto con el área de gestión humana para cualquier novedad, pues él contará con el acompañamiento del área para hacer que su experiencia sea completamente memorable, así como favorecer el éxito de su desempeño en el rol.

Igualmente, en este espacio se le hace entrega de dotación, elementos de protección personal (si aplica) y carné, de tal forma que en su primer día de trabajo cuente con las herramientas necesarias para su proceso de formación.

Se garantiza la afiliación al sistema de seguridad social cumpliendo con todas las normas laborales existentes. Posteriormente, el expediente del nuevo colaborador es entregado al área de nómina para que sea ingresado en el sistema. Así pues, el área de nómina envía un correo con el usuario y contraseña de acceso al portal de nómina de la organización.

Para el caso de los colaboradores que ingresan a través de la empresa de servicios temporales, el proceso es el mismo, sin embargo, son estos quienes solicitan la documentación y entregan el contrato, para que luego Dizeños se ponga en contacto con el nuevo colaborador y familiarizarlo con el proceso de inducción y entrenamiento.

La contratación de personal se realiza directamente o a través de temporal, en caso de que sea directo siempre será a término indefinido, y por temporal será por 3 meses para luego evaluar su desempeño y vincularlo directamente, a no ser que se trate de un proyecto especial o licencias.

Las políticas establecidas para este momento son las siguientes:

- Toda persona será vinculada con un contrato a término indefinido, a excepción del personal para proyectos o para cubrir alguna licencia, el cual será contratado a través de la temporal.
- Toda persona contratada para la apertura de tiendas nuevas será vinculada a través de la temporal con la que se tenga contrato.
- A todo aprendiz o practicante contratado se le reconocerá un apoyo de sostenimiento equivalente al salario mínimo legal vigente, independiente de la tasa de desempleo registrada.
- Todo contrato laboral emitido por el área será firmado y autorizado por el presidente.
- La planta de personal será regulada de manera mensual por el presidente de la organización.
- Todo personal vinculado a través de la empresa de servicios temporales deberá ser evaluada luego de tres meses de permanencia para validar la posibilidad de un vínculo laboral directo, a excepción de aquellos que ingresan con un propósito temporal.
- En los casos que la organización desee vincular personal con una modalidad de contratación diferente al término indefinido, debe ser validado con la firma de asesoría jurídica contratada.
- No se permitirá el ingreso de personal que no haya aprobado o presente alguna novedad en el estudio de seguridad.

- Se permitirá la recontractación de personal desvinculado de manera voluntaria, siempre y cuando su desempeño haya sido excelente.

- No se podrá contratar personal que tenga vínculo familiar con algún colaborador hasta en segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad.

Cabe anotar que del 100% de afiliaciones que se realizan al sistema de seguridad social el 95% no presentan ninguna novedad, garantizando de esta manera que los colaboradores no presenten incomodidades al acceder a sus servicios.

8.2. Acoger

Con la intención de conectar a los nuevos colaboradores con la cultura de la organización se contemplan los puntos de contacto inducción y entrenamiento y periodo de prueba, por lo que se procede a detallarlos.

8.2.1. Inducción y entrenamiento

La inducción de personal es un proceso de suma importancia en el área de gestión humana que tiene por objetivo proporcionar al nuevo colaborador las herramientas necesarias para que se adapte a los aspectos sociales y de desempeño de su rol.

El proceso de inducción inicia con un correo de bienvenida, el cual es enviado un día antes del inicio del contrato laboral del colaborador. En dicho correo se le envía al empleado el plan de entrenamiento que se ha diseñado para el cargo que desempeñará y el cual le permitirá conocer todo lo necesario para tener éxito dentro de la compañía. La primera parte del plan de entrenamiento corresponde a conocimiento corporativo, por lo que, también se le envía un video con las instrucciones necesarias para facilitar el acceso a la plataforma de aprendizaje. A pesar de que el video enviado es lo suficientemente ilustrativo, el área de gestión humana se contacta con el colaborador el día número 1, esto con la intención de generar un contacto más cercano y dar una breve explicación acerca del propósito de los cursos corporativos, así como despejar dudas respecto al ingreso al aula virtual. Finalmente, se habla del plan de entrenamiento y los lugares donde se desarrollará el mismo.

Los cursos corporativos son desarrollados por todo colaborador que ingrese a la organización, independientemente del rol que vaya a desempeñar. Los siete cursos son lo suficientemente interactivos para facilitar el aprendizaje y evitar la pérdida de interés de la persona. El curso de Tendencias le permite identificar la tendencia bajo la cual están vestidas las tiendas en el momento del ingreso; el curso de estilos habla acerca de los 5 estilos bajo los cuales Dizeños comercializa sus productos; la inducción corporativa le menciona al colaborador la historia de la compañía, los atributos funcionales, el modelo de servicio, los beneficios, normas, políticas y procedimientos (Reglamento interno de Trabajo), gestión de desempeño, entre otros temas; primeros auxilios le da al empleado los tips necesarios para enfrentar una situación de emergencia o eventualidad; el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo le enseña a la persona los aspectos que debe considerar para velar por su seguridad y autocuidado; finalmente, el protocolo de bioseguridad es un curso que se implementó debido a las nuevas condiciones que se deben considerar para operar en las tiendas.

Estos cursos son desarrollados por el empleado desde casa, sin embargo, en caso de que no cuente con los recursos necesarios para desarrollarlos, puede acercarse a una de las tiendas para que la compañía le facilite los materiales y una persona que realice el acompañamiento si así se requiere.

Ahora bien, hablando propiamente del plan de entrenamiento, este es diseñado por el área de gestión humana en conjunto con el jefe inmediato del colaborador que va a ingresar. En el plan se exhibe la fecha, la hora, el tema, los objetivos, el lugar, el responsable de la capacitación y el espacio para la firma del capacitador. Se trata de un entrenamiento 360°, pues el propósito de la compañía es que toda persona debe conocer el negocio de manera integral, por lo tanto, una vez el empleado se reúne con su jefe inmediato para la presentación del equipo, explicación del propósito de su rol, sus objetivos y funciones, debe pasar a realizar el rol de cajero, asesor y auxiliar de operaciones. Luego, continua con las capacitaciones de las áreas con las que va a tener contacto su cargo, y finaliza con el entrenamiento propio de su rol.

Todos los colaboradores de la organización dentro de su plan de entrenamiento desempeñan su rol durante una semana con acompañamiento de su jefe inmediato, a esto se

le conoce como plan canguro; lo anterior, para que la persona pueda poner en práctica toda la teoría recibida y con la intención de verificar si ya se encuentra preparado para asumir el rol. Al finalizar esta etapa, el jefe inmediato se reúne con el colaborador para hacer el respectivo feedback, allí se identifica si el entrenamiento ha sido suficiente o si quedó algún vacío. En caso de que falte reforzar algún tema, en conjunto con gestión humana se reprogramarán las capacitaciones que se requieran.

Cuando el colaborador ya se siente preparado para asumir el cargo, firma el plan de entrenamiento, para así ser regresado a gestión humana, pues una vez ocurre esto se le hace entrega de usuario y contraseñas de ingreso a los sistemas que apliquen. El proceso culmina con la entrega de la descripción de puesto al colaborador, con el objetivo de reconfirmar su misión dentro de la compañía, así como las funciones, objetivos y herramientas necesarias para ejercer su rol. El área de gestión humana continúa haciendo seguimiento al colaborador y validando con el jefe el desempeño del mismo.

Las políticas establecidas para este momento son las siguientes:

- Toda persona contratada debe desarrollar la inducción corporativa sea de manera presencial o en el aula virtual, con el fin de familiarizar al nuevo colaborador con la organización.
- Serán cursos de obligatoria asistencia el de seguridad y salud en el trabajo, estilos y tendencias, sarlfat y primeros auxilios.
- Todo nuevo colaborador tendrá derecho a su plan de entrenamiento, el cuál será entregado el día que firme contrato.
- Todo colaborador que por convocatoria interna hubiese sido promovido de cargo tendrá derecho a un plan de entrenamiento en el cargo.
- Todo plan de entrenamiento será diseñado con el jefe de área, contemplará capacitación con las áreas con las que se conserve alguna relación y tendrá mínimo 3 días de plan canguro (ejecución del rol con el acompañamiento del jefe inmediato).

Es de mencionar que el 93% de los colaboradores desarrollan el 100% de los cursos corporativos, el 90% cumple a cabalidad con el plan de entrenamiento y tan sólo el 11% requieren de un plan adicional para estar listos para asumir su rol.

8.2.2. Periodo de prueba

Los tiempos definidos como periodo de prueba para los colaboradores corresponden a 2 meses para el caso de los vinculados directamente con la compañía, y 3 meses para los contratados a través de la temporal. Una vez el colaborador finaliza su entrenamiento cuenta con el acompañamiento de su jefe inmediato y de gestión humana para fortalecer aquello que quedó débil, o para fortalecer las habilidades requeridas para el cargo, así pues, es posible de manera muy cercana conocer el avance de cada persona, también su interés y adaptación a la organización. Por lo anterior, cuando se llega el momento de proceder con la evaluación y decidir la continuidad del integrante, se cuenta con información fiable, por tanto, cuando un colaborador no ha logrado acoplarse a procesos técnicos, pero se percibe disposición de aprendizaje, se le dará la oportunidad de continuar y se suministran las herramientas necesarias para llevarlo al nivel óptimo; sin embargo, cuando por el contrario el colaborador no ha mostrado interés y sus resultados no son positivos, se tomará la decisión de no continuar su contrato.

Por otro lado, los colaboradores temporales se evalúan una vez pasan 3 meses, e igual que los directos se les da la oportunidad de continuar en caso de que su proceso de adaptación no haya sido óptimo, por lo que se tendrá un mes adicional por la temporal para evaluar nuevamente su avance y la posibilidad de vincularlo directamente con la organización.

Considerando los planes de entrenamiento diseñados, el 97% de los colaboradores supera el periodo de prueba, de los cuales, el 31% requieren de planes de acción y acompañamiento para mejorar su desempeño.

8.3. Crecer

Con el propósito de desarrollar el talento vinculado a la organización y que su proceso en la compañía sea positivo, así como que la empresa cuente con los recursos para enfrentar los retos que se le presenten los puntos de contacto establecidos corresponden a gestión por competencias, formación y evaluación de desempeño.

8.3.1. Gestión por competencias

El propósito es lograr una gestión integral del talento humano de la organización, considerando las competencias en todos los procesos del área. Para asegurar la gestión por competencias Dizeños estableció un diccionario de competencias soporte para todos los procesos, de tal forma, que en los perfiles de cargo definidos se clarifican las competencias que se requieren para cada rol, este es el suministro para iniciar el proceso de selección. Así pues, el análisis de adecuación de la persona al cargo se logra a través de una entrevista por competencias, un ejercicio grupal y assessment centers, por lo que es posible, detectar las brechas existentes entre el perfil deseado y el seleccionado, para establecer el plan de formación al que haya lugar.

Desde el proceso de inducción, la compañía se esfuerza por fortalecer las competencias que requieren desarrollo y potencializar aquellas que son sobresalientes, con el diseño del plan de entrenamiento, para así, cuando el colaborador empiece a desempeñar su rol tenga las herramientas necesarias para tener éxito. También, a través de la gestión de desempeño, es posible identificar las competencias que aún no están al nivel esperado, o cómo se puede sacar provecho de las ya desarrolladas, pues en este espacio de feedback es evidente para el colaborador cuál es su nivel de desempeño y su plan de acción para llegar al grado óptimo, así como las fortalezas que posee.

Por otro lado, la compañía imparte cursos y material formativo que facilita el desarrollo de los colaboradores para desempeñar su cargo. Igualmente, en términos de liderazgo, la compañía ha hecho diseñados planes de desarrollo que promueven el desarrollo de las competencias necesarias para convertirse en el líder ideal de Tugó.

Es claro que la organización tiene una oportunidad grande en la implementación del modelo de gestión por competencias, y el impacto que este pueda tener en la estrategia organizacional, sin embargo, a lo largo de estos años ha hecho pasos para lograr esa cohesión entre las competencias y las decisiones estratégicas. Igualmente, es importante considerar que los colaboradores deben tener conocimiento de las competencias que se requieren para desempeñar con éxito su rol.

8.3.2. Formación y desarrollo

Este proceso tiene la misión de potencializar el talento con el que cuentan los colaboradores y fortalecer aquellos aspectos que puedan estar por debajo de lo esperado. Sin embargo, este proceso no es ejecutado a cabalidad pues Dizeños hace uso de cursos y programas de formación gratuitos en alianza con los fondos de pensión, ARL y caja de compensación, sin embargo, este material de capacitación está enfocado en un público general, por lo que no se consideran las verdaderas necesidades de formación del personal de la compañía.

De manera semanal son programados en promedio 10 cursos con una duración aproximada de 1 hora para todo el personal, éstos abordan temáticas relacionadas con liderazgo, habilidades para la vida, competencias laborales, cultura general, salud emocional, física y seguridad y salud en el trabajo. También, en ocasiones se habilitan diplomados que son proporcionados por los aliados con los que cuenta el área.

Existe otro material formativo que es compartido a los colaboradores con el fin de llegar a aquellos que por temas de disponibilidad de tiempo no pueden asistir a los cursos semanales, estos son: Tips, se trata de videos cortos (max 5 min) que contienen recomendaciones relacionadas con la salud emocional y física, competencias laborales, estrategias para el hogar, etc.; Gacetas informativas, material escrito que se habilita de manera semanal a los colaboradores, es desarrollado por el área con el fin de fortalecer habilidades para la vida laboral y personal, promocionar la prevención y el cuidado en el trabajo en casa, entre otros temas; capsulas de conocimiento, que son videos y evaluaciones habilitadas para promover la prevención del Covid-19; instructivos de visual, de manera mensual es suministrado el material de inserto para que los colaboradores tengan información acerca de cómo están vestidas las tiendas; Buzón de ayuda, que es un chat habilitado en el aula virtual, con el fin de que los colaboradores puedan solicitar herramientas de tipo psicológico, formativo, laboral, y demás.

Por otro lado, hace un año la organización inició el proyecto de liderazgo, con la idea de definir el perfil del líder Dizeños y desarrollar a todos los líderes en aquellas competencias que estuviesen por debajo de lo esperado, así como potencializar y mantener las

sobresalientes. El proyecto inició en noviembre/19 con la aplicación de unas pruebas psicotécnicas, de allí se tomó la información de las competencias que se debían fortalecer, luego, se diseñó un plan de desarrollo para cada colaborador, el cuál incluyó videos, cursos de Coursera, lectura de libros y artículos, este material fue habilitado en el aula virtual. La ejecución se vio afectada por la pandemia, razón por la cual en este momento apenas se están finalizando los planes de desarrollo y realizando grupos focales con los líderes y equipos de trabajo para evaluar el impacto. La continuación incluye talleres y acompañamientos de expertos en el tema de liderazgo.

Para fortalecer habilidades blandas de los líderes de manera anual la compañía realiza una convención, donde se contratan expertos en el tema que se vaya a trabajar. Esta actividad impacta a nivel nacional, por lo que los jefes invitados son hospedados por un fin de semana en Bogotá y alejados completamente de su rol para que se puedan concentrar en el ejercicio.

Por último, para el desarrollo de todas las iniciativas es utilizada la plataforma de aprendizaje, esta es alquilada, por lo que todos los años se debe pagar una licencia por cada colaborador. Es por ello que es requisito participar por lo menos una vez al mes en una de las conferencias o cursos programados, y esta información es contemplada en la evaluación de desempeño.

Las políticas establecidas para este momento son las siguientes:

- De manera semanal el área de gestión humana enviará la programación de material formativo que será habilitado en el aula virtual, e indicará si es de participación obligatoria o voluntaria.
- Todo colaborador debe participar en mínimo 1 curso en el mes, el tema es de libre elección y horario de asistencia.
- Todos los líderes de piso de venta deberán responder de manera mensual la evaluación de instructivos de estándares de visual merchandising, la cual será aprobada con una calificación mínima de 90 puntos.
- Toda capacitación que los jefes de área deseen transmitir a los colaboradores deberá ser habilitada en el aula virtual, acompañada de una evaluación de conocimientos adquiridos.

La participación de los colaboradores en los ciclos formativos mensuales corresponde al 86%, evidenciando aproximadamente 3400 ingresos mensuales al aula virtual y un promedio de 57 cursos impartidos por mes.

8.3.3. Evaluación de desempeño

El proceso de evaluación de desempeño tiene la finalidad de identificar el talento con el que la compañía cuenta, así como determinar planes de acción para aquellos empleados que no hayan llegado al nivel esperado. Este proceso promueve principalmente la retroalimentación líder-colaborador, por lo que gestión humana hace un fuerte seguimiento a que el jefe tenga ese encuentro con su equipo.

El ciclo de desempeño es definido de manera anual, bajo el modelo cascada y contempla 4 momentos, el primero es la definición de objetivos, por lo que en el mes de enero de cada año los líderes deben definir los indicadores bajo los cuales medirán a sus colaboradores, para luego, reunirse con el empleado y explicárselos; el segundo momento ocurre en abril, este es el primer seguimiento del año; el tercer momento se da en agosto y finalmente, el cuarto se da en diciembre, donde se identifica cuál fue el nivel de desempeño de la compañía y se toman decisiones al respecto.

La evaluación contempla una parte cuantitativa, que se refiere a los indicadores, éstos son calificados de 1 a 10 y cada uno tiene un peso diferencial; y una cualitativa que incluye los valores corporativos, los cuales son calificados de 1 a 4. Esta se da en un ángulo de 180°, pues hasta el momento sólo se contempla la evaluación que hace el jefe de su colaborador. Igualmente, es importante mencionar que en cada seguimiento se deben identificar las fortalezas y oportunidades de mejora del colaborador, y plan de acción si se requiere.

En cada momento de evaluación es obligatoria la reunión con el colaborador para dejar claro la justificación de la calificación obtenida y las estrategias a implementar para fortalecerse. Para que los líderes ejecuten esta parte del proceso, constantemente se están capacitando en estrategias para lograr una comunicación efectiva con sus equipos.

Este proceso es ejecutado con ayuda de Microsoft forms y excel, al desarrollarse de manera manual requiere de un esfuerzo y tiempo importante por parte de los líderes y área

de gestión humana, es por ello que la compañía tiene contemplado para el 2021 implementar el proceso en una plataforma.

Las políticas establecidas para este momento son las siguientes:

- Todo líder de área tiene la responsabilidad de definir los indicadores anuales, así como de compartírselos a cada colaborador de su equipo.
- Todo colaborador que ingrese a la compañía tendrá derecho a conocer cuáles son los indicadores bajo los cuales medirán su desempeño.
- La evaluación de desempeño será realizada por el jefe inmediato en 3 momentos del año, es decir, cada 4 meses. En el caso de que el resultado no sea positivo es responsabilidad del jefe definir un plan de acción para fortalecer el desempeño del colaborador.

El resultado de las evaluaciones de desempeño da cuenta de que el 82% de los colaboradores demuestran un desempeño óptimo, un 9% ejemplar y el 9% restante requieren de alguna intervención para mejorar, situación que le permite a la organización contar con el talento necesario para cumplir con sus propósitos organizacionales, así como que los colaboradores perciben estabilidad y seguridad.

8.4. Cuidar

Los puntos de contacto que Dizeños contempla para fidelizar a los colaboradores e incrementar su grado de fidelidad y compromiso con la empresa son compensación, bienestar y seguridad y salud en el trabajo. Este es el momento de mayor vulnerabilidad de la organización, pues no se ha logrado fortalecer.

8.4.1. Compensación

Los salarios son asignados de acuerdo a antigüedad, requerimientos del cargo, área a la que pertenece el cargo, sin embargo, los únicos salarios que pueden considerarse atractivos en el mercado son los de los gerentes y los integrantes del área comercial; para el resto de áreas favorece la posibilidad de ingresar a la compañía sin contar con la experiencia

suficiente, por lo que el aprendizaje que se brinda es un factor de fidelidad. La organización maneja un modelo de remuneración fijo y variable, para el caso de los cargos administrativos y jefaturas de ventas el salario es fijo, para los asesores de ventas existe una tabla de comisiones, estas se pagan de acuerdo al monto facturado por el asesor antes de IVA; para el caso de los gerentes se otorga un bono extralegal mensual, el cual no está ligado a desempeño. También, la empresa da un bono anual equivalente al salario del colaborador cuando se cumple con el indicador de rentabilidad.

Las políticas establecidas para este momento son las siguientes:

- Todos los colaboradores de la base tendrán un incremento salarial el 1 de enero de cada año, el porcentaje será acordado por la junta directiva.
- A todo colaborador al cumplir cada año de servicio se le incrementará su salario de acuerdo a su desempeño, el porcentaje será acordado entre el jefe de área y el presidente.

8.4.2. Bienestar

Este no es proceso que haya logrado consolidarse dentro del área, pues lo único que la compañía contempla al respecto es realizar actividades en conmemoración de fechas especiales, como, cumpleaños, día de la mujer, día de la madre, día del padre, Halloween, aniversario y fin de año. Sin embargo, estas actividades se realizan sin ningún propósito particular más que recordar la fecha.

La compañía ha generado algunos beneficios que favorecen la percepción de los colaboradores, como lo son, descuento en la compra de productos de la empresa, préstamo para compras en Dizeños, boletas de cinecolombia, día libre de cumpleaños.

En las entrevistas de retiro es evidente la necesidad que existe de que este proceso se fortalezca, pues es una de las principales razones por las cuales los colaboradores aceptan otras propuestas laborales.

Las políticas establecidas para este momento son las siguientes:

- Será reconocido con un regalo definido por el área de gestión humana aquellos colaboradores que cumplan, 5, 10, 15 y 20 años de servicio con la compañía.

- Todo colaborador independiente de la modalidad de contrato a partir del primer día tendrá acceso al 20% de descuento en los productos de la compañía.

8.4.3. Seguridad y salud en el trabajo

Dizeños garantiza los mecanismos que aseguren una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales, para ello, se compromete a destinar los recursos necesarios para desarrollar actividades permanentes relacionadas con los subprogramas de Medicina Preventiva y del Trabajo, orientado a promover y mantener el bienestar físico, mental y social de los trabajadores, en todos los oficios, prevenir cualquier daño a su salud, ocasionado por las condiciones de trabajo, protegerlos en su empleo de los riesgos generados por la presencia de agentes y procedimientos nocivos, colocar y mantener al trabajador en una actividad acorde con sus aptitudes fisiológicas y psicosociales; Subprograma de Higiene y Seguridad Industrial, dirigido a establecer las condiciones de saneamiento básico industrial y a crear los procedimientos que conlleven a eliminar o controlar los factores de riesgos que se originen en los lugares de trabajo o que puedan ser causa de enfermedad, disconfort o accidente.

La compañía ha diseñado un proceso de inducción del trabajador a las actividades que debe desempeñar, capacitándolo respecto a las medidas de prevención y seguridad que exija el trabajo que vaya a realizar y el contexto donde se desarrolla la actividad.

Las políticas establecidas para este momento son las siguientes:

- Todos los niveles de dirección asumen la responsabilidad de promover un ambiente de trabajo sano y seguro, cumpliendo los requisitos legales aplicables, vinculando a las partes interesadas en el Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el trabajo y destinando los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para la gestión de la salud y la seguridad.
- Los programas desarrollados estarán orientados al fomento de una cultura preventiva y del auto cuidado, a la intervención de las condiciones de trabajo que puedan causar accidentes o enfermedades laborales, al control del ausentismo y a la preparación para emergencias.

- Todos los empleados directos e indirectos, aprendices, practicantes y contratistas tendrán la responsabilidad de cumplir con las normas y procedimientos de seguridad, con el fin de realizar un trabajo seguro y productivo. Igualmente serán responsables de notificar oportunamente todas aquellas condiciones que puedan generar consecuencias y contingencias para los empleados y la organización.
- Realizar pruebas de alcohol y drogas directamente o a través de terceros, cuando existan razones para sospechar del abuso de estas sustancias.
- El uso del uniforme es obligatorio durante la jornada laboral y fuera de ella, cuando se encuentre en las instalaciones de la organización.

El indicador de accidentalidad de la organización está en 4,5% y de enfermedades laborales de tan sólo el 1%, lo que demuestra el gran trabajo que se realiza para cuidar de la salud de los colaboradores. Igualmente, en el 2020 fue evidente el gran trabajo que realizó el área frente a las nuevas condiciones generadas por la pandemia, encontrando un contagio de nivel leve de un 14%.

De acuerdo con la última evaluación de riesgo psicosocial realizada en el año 2018 se encuentran como indicadores de mayor impacto los niveles de estrés que experimentan los colaboradores y el estilo de liderazgo de sus jefes, encontrando que el 38.5% presentan sintomatología asociada a niveles de estrés ubicada en los riesgos alto y muy alto. El 34.7% del total de los participantes perciben riesgo en las condiciones intralaborales, por tanto, consideran que características como estilo mando, control sobre el trabajo, exigencias del trabajo y demandas del trabajo entre otras se gestionan de manera inadecuada y por tanto esto puede influir en el adecuado desempeño de las funciones y el logro de los objetivos organizacionales.

8.5. Salir

El único punto de contacto para este momento corresponde a la desvinculación, por tanto, la compañía no emplea muchos esfuerzos para cuando el colaborador termina la relación laboral.

8.5.1. Desvinculación

El proceso se activa al conocer que hay una desvinculación de un colaborador, así pues, cuando es por decisión de la compañía el gerente de gestión humana realiza la carta de notificación a la que haya lugar para emitirla al jefe de área, y es este último quien realiza la notificación a su empleado; cuando el motivo es voluntario, el colaborador debe pasar la carta de renuncia a su jefe inmediato para que esta sea entregada al gerente de gestión humana, quien realizará la carta de aceptación de renuncia, y en este tipo de terminación, gestión humana contacta a la persona para realizar la entrevista de retiro, con el fin de conocer las razones que lo llevaron a marcharse de la empresa; por último, si es una terminación de contrato de personal temporal, es el coordinador de gestión humana quien notifica vía correo electrónico la decisión. Asimismo, la notificación de desvinculación, independiente del motivo es transmitida al área de nómina, quienes contactarán al colaborador para hacerle entrega de los documentos de finalización del contrato y liquidación.

Las herramientas que fueron suministradas al colaborador deben ser entregadas al jefe inmediato, incluyendo el carné y el uniforme, para que después sea enviado a gestión humana y por último destruido. Para el caso de los equipos, estos son devueltos al área de tecnología y se adecúan para que el nuevo personal pueda hacer uso de ellos.

Por otro lado, De manera semanal gestión humana debe enviar la información de los retiros que se generaron al área de tecnología, para que de esta manera sean eliminados todos los accesos a equipos y programas de la empresa.

Las políticas establecidas para este momento son las siguientes:

- Todo colaborador que se haya desvinculado de la organización de manera voluntaria será contactado para realizarle una entrevista de retiro, con el fin de conocer las oportunidades de mejora y fortalezas de la empresa.
- Todo cese de contrato será de conocimiento y autorizado por el presidente.

9. Experiencia del colaborador

El instrumento seleccionado para identificar las principales características de la experiencia vivida por los colaboradores de Dizeños en cada punto de contacto fue el cuestionario, ya que este permite obtener información de manera fácil, rápida y objetiva, así como que se ajusta a la disponibilidad de tiempo de los colaboradores seleccionados. Los criterios considerados para la selección de las 22 preguntas obedecen a conocer la percepción de la persona respecto a cada punto de contacto, identificar los momentos importantes, memorables y por mejorar en cada momento, y las emociones evocadas en cada punto; se condicionó como obligatoria todas las respuestas para poder enviar el formulario; finalmente, se hizo un encabezado que le permitió a la persona conocer el propósito de la encuesta y tener tranquilidad respecto al manejo de la información.

Para el diseño del cuestionario se consideró el programa Microsoft forms (ver Anexo 1), teniendo en cuenta, que es una herramienta tecnológica que permite el ingreso de preguntas de cualquier tipo con las condiciones que se deseen, así como que es fácil compartirlo.

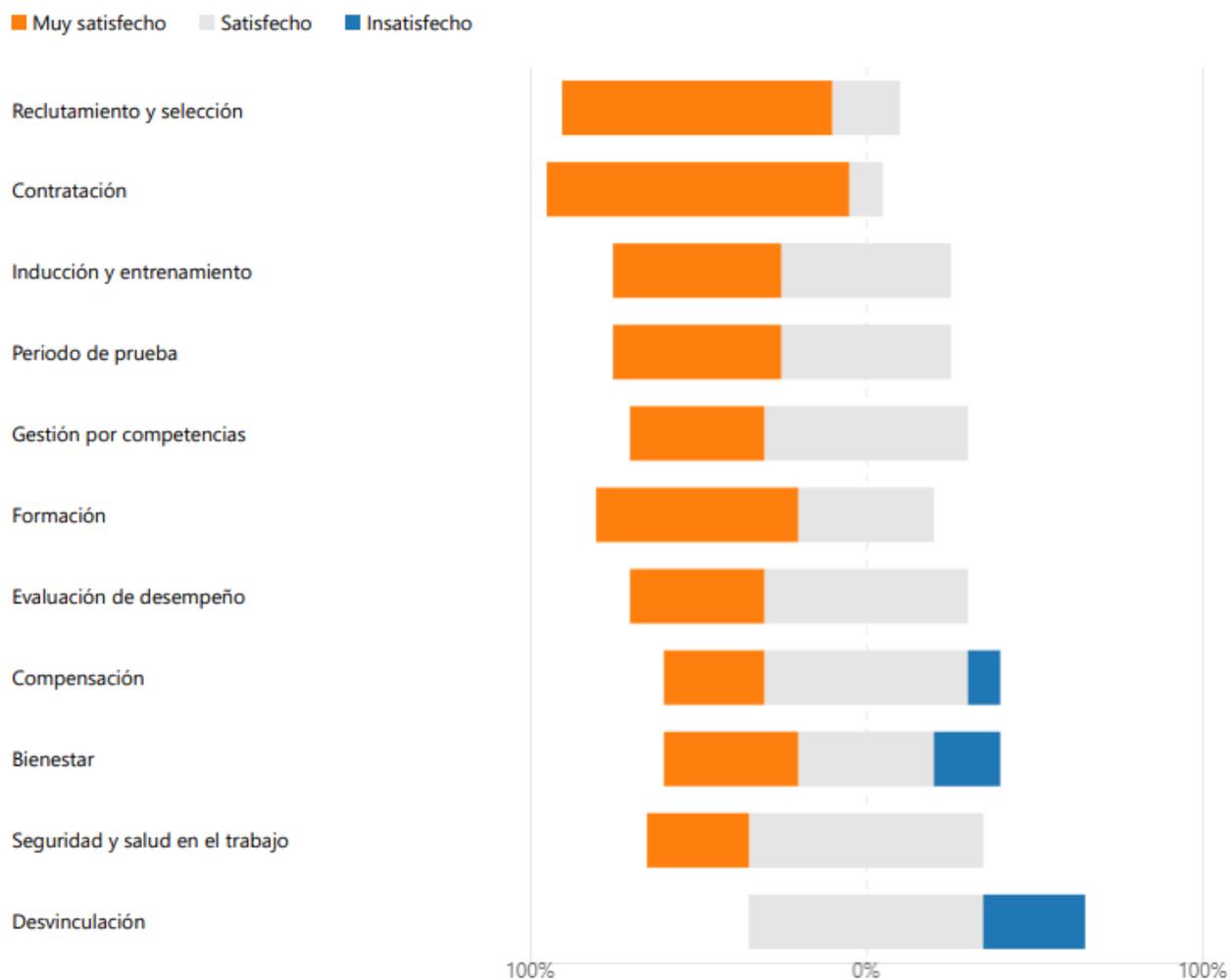
El instrumento fue aplicado a 10 personas, de las cuales 3 fueron seleccionadas por el impacto que tienen en los resultados organizacionales, 7 de manera aleatoria para conocer cómo se vive la experiencia en otras áreas, pues esto ampliaría el alcance de las respuestas. Los colaboradores elegidos fueron el gerente de ventas, quien lleva 3 años en la organización y su objetivo es planear la estrategia de comercialización de los productos, con el fin de cumplir con la meta de ventas y contribución; jefe de ventas, tiene 3 años de antigüedad en la empresa y es quien garantiza que se ejecute la estrategia en cada una de las tiendas; cajera, ha laborado durante 15 años en la empresa, y es quien ejecuta la estrategia en el piso de ventas; coordinador de seguridad y salud en el trabajo, lleva 6 años en la organización y se encarga de velar por la seguridad de los colaboradores en su rol; gerente de visual merchandising, ha cumplido con el rol en la compañía por 7 años, esta persona es responsable de diseñar los estándares de visual para todas las tiendas; jefe contable, que tan sólo lleva 10 meses en Dizeños, y se encarga de las responsabilidades tributarias con las que debe cumplir la empresa; 2 auxiliares de operaciones y 2 asesores de ventas que llevan cerca de 4 meses

en la compañía, pues hacen parte de la nueva tienda que se inauguró en la ciudad, y fueron seleccionados dentro de la muestra porque pueden suministrar información valiosa respecto a cómo se percibe la experiencia de la organización en el inicio del vínculo laboral.

La información recopilada fue descargada desde Microsoft forms en formato excel, como algunas de las respuestas fueron de índole abierto se procedió a identificar puntos de disonancia y relación, para concluir la respuesta a cada pregunta; por tanto, se procede a presentar las respuestas.

La primera pregunta estuvo enfocada en evaluar la percepción de la experiencia vivida en cada punto de contacto, contando con 3 opciones de respuesta, Muy satisfecho, satisfecho e insatisfecho, encontrando (ver figura 9) que en reclutamiento y selección el 80 % de los colaboradores se encuentran muy satisfechos, en contratación el 90% seleccionó la opción muy satisfecho, en inducción y entrenamiento y periodo de prueba la mitad corresponde a muy satisfecho y el restante a satisfecho, gestión por competencias, evaluación de desempeño y bienestar presentan una escogencia de muy satisfecho del 40%, formación tiene muy satisfechos al 60% de los encuestados, por su lado seguridad y salud en el trabajo y compensación presentan un 30 % de mucha satisfacción. Ahora bien, los momentos de contacto que tuvieron presencia de insatisfacción son compensación, bienestar y desvinculación, con 10%, 20% y 30% de representación respectivamente. De lo anterior es posible concluir que las respuestas reflejan el esfuerzo que la organización ha invertido en cada proceso, pues es evidente que a medida que se avanza en el mapa de experiencia la calidad de la misma disminuye, pues Dizeños es una compañía que al día de hoy no ha invertido muchos esfuerzos en el cuidado y salida del colaborador, concentrando el trabajo en la atracción y acogida. Por su lado es posible decir que el resultado de desvinculación obedece a la falta de vivencia de los colaboradores en este punto, pues todos corresponden a empleados activos, sin embargo, se les informó que era posible contestar de acuerdo al conocimiento que tuvieran de otros colaboradores, por lo que no resulta tan confiable este resultado.

Figura 9. Percepción de la experiencia vivida por los colaboradores en cada punto de contacto.



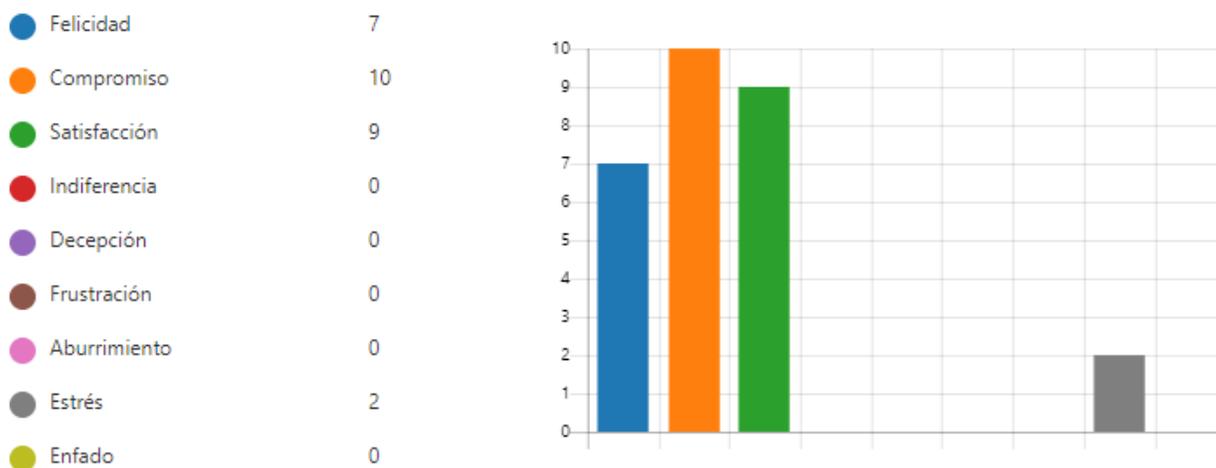
Cuando se les pide a los colaboradores ampliar la respuesta presentada se encuentra que la mayoría han vivido experiencias positivas y perciben a la compañía como cercana, con calidad humana y con preocupación por el desempeño de la persona. En cuanto a los puntos que corresponden al cuidado y salida del empleado, los comentarios no son tan positivos.

Ahora bien, al hablar específicamente del proceso de selección los evaluados coinciden en que aspectos que son muy importantes y memorables son la claridad que se tiene con los colaboradores desde el primer contacto, la cercanía y amabilidad con que se trata a la persona, las técnicas de selección que se utilizan y la rapidez en que se tiene respuesta del resultado

del proceso. En términos generales los momentos de dolor fueron muy pocos, aunque se considera que podría haber mayor agilidad en el punto de contratación.

Por otro lado, según la figura 10 la emoción que mejor describe el momento de conquista obedece a compromiso con una escogencia del 100%, satisfacción con el 90% y compromiso con un 80%, y como dato curioso el 20% eligió estrés, posiblemente debido a los momentos de incertidumbre que genera el vivir un proceso de selección.

Figura 10. Emociones experimentadas en el momento de conquista.



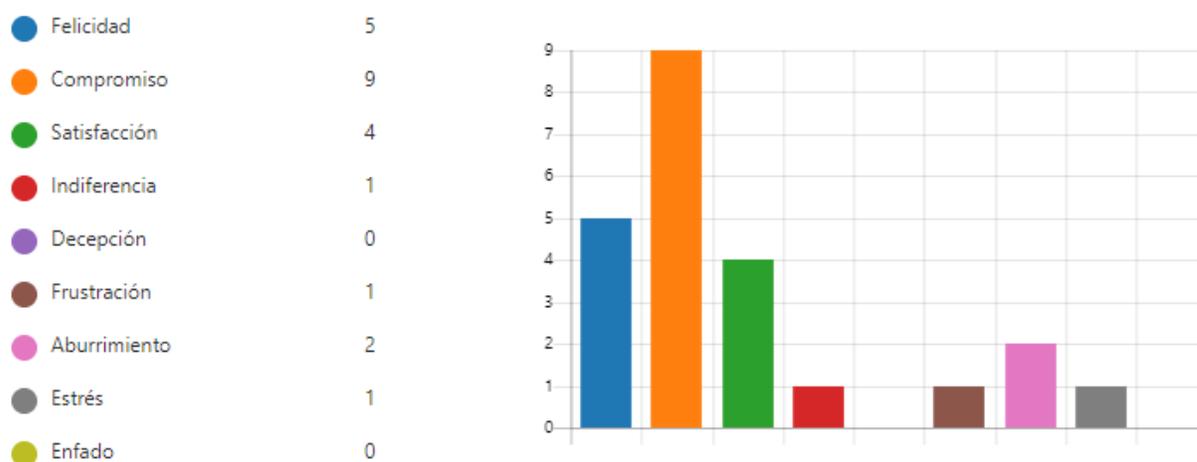
Las variables de diseño que posibilitan mejorar la experiencia del colaborador son definidas considerando los puntos de dolor de mayor prevalencia y a las expectativas de la empresa en el momento de conquista, por lo tanto, desde el punto de la organización corresponde a acertada: identificar el talento idóneo para desempeñarse dentro de la organización, evitando una rotación temprana; por el lado del colaborador, ágil: reducir el tiempo de espera entre la selección y la vinculación del personal.

Respecto a los procesos de inducción, entrenamiento y periodo de prueba se encuentra que los momentos de mayor importancia son el acompañamiento que se le brinde al colaborador, pues es crucial para tener éxito en el cargo, y tener el entrenamiento con todas las áreas inherentes al rol, lo que permite tener una percepción global del funcionamiento del negocio. El aspecto memorable que mayor impacto tuvo en este punto fue contar con personal con la disposición y conocimiento necesario para entrenar a los colaboradores. En cuanto a

las oportunidades de mejora del proceso está el cumplimiento de las jornadas establecidas de entrenamiento, generando momentos de inactividad que podrían ser aprovechados en otras actividades.

Considerando la figura 11 en este punto de contacto hay mayor variedad, sin embargo, las emociones de mayor presencia son nuevamente compromiso y felicidad con 90% y 50% de elección, mientras que como emoción negativa tuvo predominancia aburrimiento con un 20%, lo que puede deberse a los tiempos muertos que se viven en el plan de entrenamiento.

Figura 11. Emociones experimentadas en el momento de acogida.



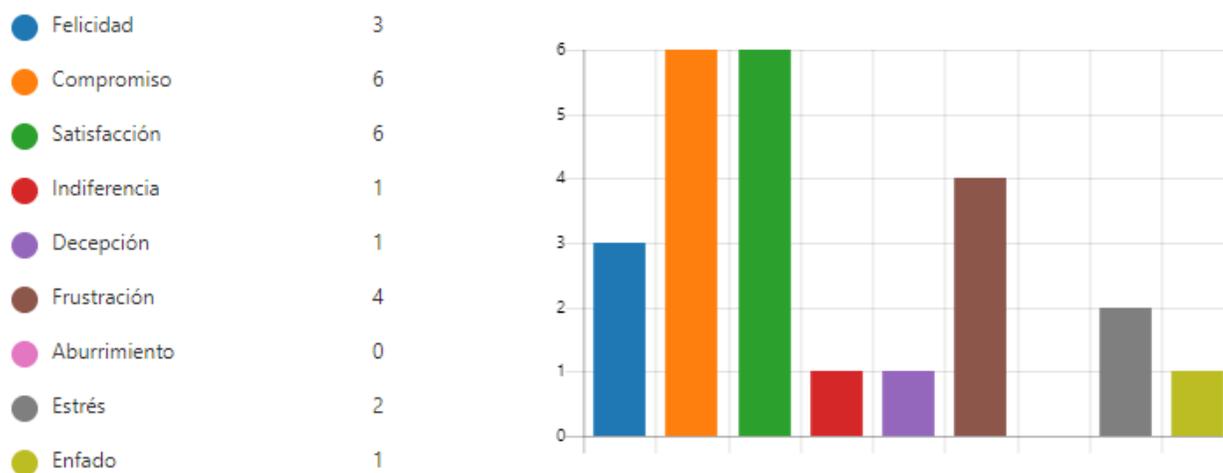
Las variables de diseño definidas para el momento de acogida son, desde las expectativas de la empresa: generar planes de entrenamiento ajustados a las competencias desarrolladas y por desarrollar de los nuevos colaboradores, es decir, personalizado; desde la experiencia del colaborador servicio: otorgar varias opciones de actividad para aquellos momentos en los que por diferentes razones los anfitriones de entrenamiento no pueden cumplir con la capacitación, evitando tener espacios de inactividad.

Por el lado de crecimiento el aspecto más importante es que se realizan evaluaciones de desempeño con objetividad y le dan la oportunidad al colaborador de conocer sus fortalezas y oportunidades de mejora, así como plan de acción para llegar a un desempeño óptimo. Los aspectos memorables son la oportunidad de aprender acerca de muchos temas y la actividad de retroalimentación recibida por parte del líder. Las cosas que se deberían

cambiar en este punto son fortalecer el modelo de competencias y alinearlos a los procesos de formación y evaluación, y tener más momentos de formación.

De acuerdo con la figura 12 compromiso y satisfacción tienen 60% de elección, mientras que como emoción negativa tuvo predominancia frustración con un 40%, lo que puede deberse a lo complejo que resulta conocer y adaptarse a una nueva organización.

Figura 12. Emociones experimentadas en el momento de crecimiento.

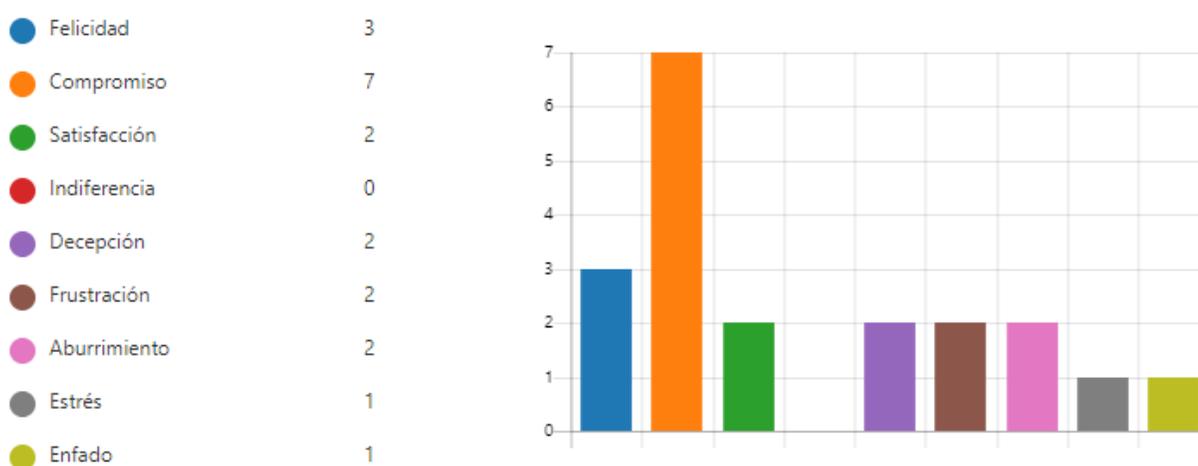


Las variables de diseño definidas para el momento de crecimiento son desde la empresa creativa: generar estrategias de formación para que el personal que ingrese sin experiencia pueda desarrollar las competencias necesarias para el rol; desde los colaboradores participativa: tener la oportunidad de hacer sugerencias respecto a los cursos y que éstas sean consideradas.

Hablando del cuidado del colaborador se encuentra que los aspectos de mayor relevancia son la preocupación por la seguridad y el bienestar del colaborador y el cumplimiento de las condiciones laborales pactadas inicialmente. La disposición de las áreas encargadas, capacitaciones, y las herramientas suministradas a los colaboradores para garantizar la seguridad son claves para este punto de contacto. Respecto a las cosas por mejorar mencionan contar con un amplio y atractivo plan de beneficios, acompañamiento psicológico para los colaboradores que viven situaciones difíciles y manejo oportuno de la dotación de personal.

La emoción que mejor describe este momento es compromiso teniendo un porcentaje de elección de 70, probablemente porque en este momento de la experiencia es fundamental demostrar interés y existe un vínculo más fuerte con la organización. Se evidencian emociones negativas como decepción, frustración, aburrimiento, estrés y enfado, sin embargo, los resultados no son significativos, lo que puede deberse al plan de beneficios y acompañamiento en términos de seguridad y salud en el trabajo (ver figura 13).

Figura 13. Emociones experimentadas en el momento de cuidado.

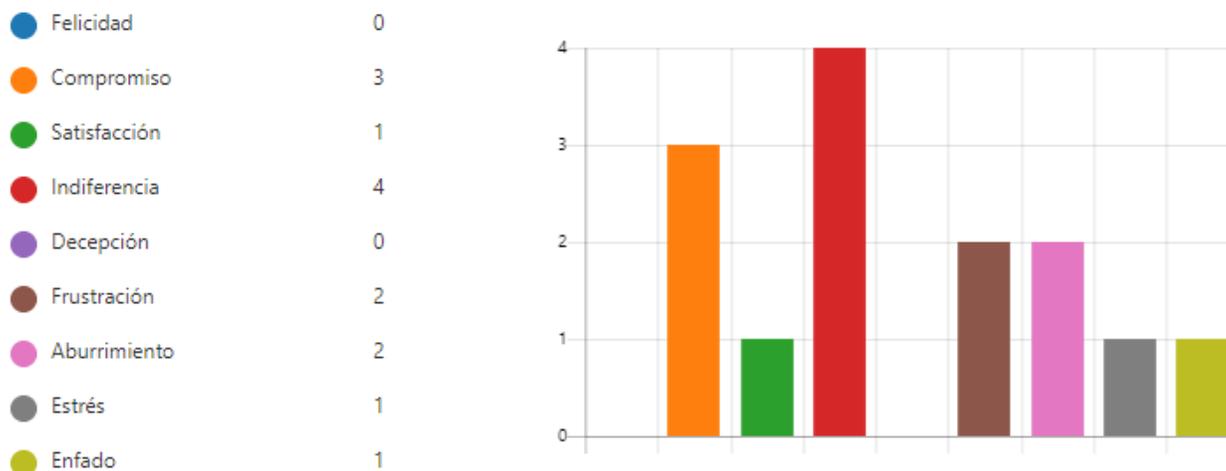


Considerando el momento de cuidado las variables de diseño definidas corresponden a cercanía: considerar las características sociodemográficas de los colaboradores para el plan de bienestar, desde la perspectiva de la empresa; interacción: mayor acompañamiento en las actividades que involucra el sistema de seguridad y salud en el trabajo, desde el colaborador.

El momento de desvinculación resultó difícil evaluar considerando que los colaboradores son activos y no han experimentado un retiro practicado por la organización, sin embargo, las respuestas dan cuenta de lo que conocieron por parte de otros colaboradores, por tanto, lo que resulta más importante de este punto es que se realice de manera transparente y justa. Como memorable se considera la ética con la que se actúa y que las decisiones que se toman en cuanto a las desvinculaciones no son apresuradas. Es importante mejorar la actividad de entrevista de retiro y considerar que la información recopilada facilita los procesos de mejora, así como que genera confianza para que los colaboradores respondan con total sinceridad.

Considerando que los colaboradores no han experimentado de manera directa el momento, la emoción más elegida es indiferencia, aunque no con un porcentaje significativo, 40, seguido de compromiso con un 30% (ver figura 14).

Figura 14. Emociones experimentadas en el momento de salida.



Para el momento de salida se definen las siguientes variables de diseño, desde la organización organizada: implementar un procedimiento de retiro que garantice un cierre correcto; cambio: considerar la información recopilada de las entrevistas de retiro para fortalecer a la organización.

Finalmente, se define el desafío de diseño con la intención de mejorar la experiencia de los colaboradores de la empresa y en tal sentido, los resultados organizacionales se vean impactados positivamente, por tanto, *Formar a las personas para lograr que su experiencia sea amigable, participativa y eficiente, y que así los nuevos colaboradores de la organización se motiven a tener resultados excelentes y propuestas innovadoras.* Considerando que la organización ha hecho un trabajo importante en los momentos de conquista y acogida resulta interesante trabajar en la formación de ese talento vinculado, de tal forma que con las competencias necesarias para desempeñar cada rol los colaboradores se sientan felices, empoderados y con el potencial para proponer nuevas estrategias y mejoras que le den la oportunidad de hacer la compañía más competitiva.

10. Análisis

El proceso de reclutamiento y selección se cumple a cabalidad con lo definido en las políticas, sin embargo, al considerar que el propósito del mismo es atraer y vincular el personal idóneo para la organización, cobra importancia que el área no cuenta con procesos ni procedimientos claros, por lo tanto, no se cuenta con descripciones de puesto definidos, situación que dificulta que los perfiles seleccionados cumplan con en realidad con lo necesitado por la empresa. A pesar de ello, se utilizan todas las estrategias necesarias para asegurar que el personal contratado brinde valor a la marca desde su especialización en temas de diseño. La organización atrae personal con talento, pues se consideran candidatos que no cuentan con amplia experiencia laboral, pero si con pasión, especialmente en los casos que se requiere conocimiento específico en diseño, es valorada la oportunidad de adquirir experiencia. Las estrategias utilizadas para reconocer el talento y la pasión es la actividad grupal CREA, la cual permite analizar conductas que en la sola entrevista no se hace evidente, este ejercicio es experimentando positivamente por los candidatos pues les permite mostrar más de lo que tienen y pasar un rato agradable. así como, que en ciertos casos es aplicado un análisis de caso o assessment center,

La empresa se enfoca en vincular personas expertas en el manejo de espacios y diseño de interiores, aun cuando su experiencia laboral es corta, con el fin de potencializar esos conocimientos técnicos adquiridos en la academia y desarrollarlos para que se pongan en práctica en la empresa, esto le permite a la organización tener colaboradores a la medida, con la capacidad de aportar estrategias tan ajustadas a las necesidades del negocio que los proyectos de valor agregado no tienen costo para el cliente y a los colaboradores les permite tener una oportunidad de desarrollar su perfil profesional, lo que no ocurre en muchas organizaciones. Es importante mencionar que, aunque el personal no cuenta con vasta experiencia en su campo, el indicador de rotación y ausentismo de la compañía es bajo, lo que permite afirmar que la selección de candidatos no está alejada de las metas organizacionales.

Las condiciones bajo las cuales se contrata el personal de Diseños y el cumplimiento de la legislación favorece la permanencia de los colaboradores. También, la cercanía con la

que se recibe al nuevo integrante y el cómo inicia la relación laboral da cuenta del interés que la compañía tiene en las relaciones de confianza y en el éxito que tendrá el colaborador en el cargo.

El proceso de inducción en la compañía favorece la familiarización del colaborador con la empresa, pues permite conocer aspectos como misión, visión, valores, atributos funcionales, modelo de servicio, normas y demás aspectos necesarios para guiar al nuevo empleado, condición que agradece profundamente, pues percibe el acompañamiento e interés de la empresa en que tenga éxito en su cargo. Igualmente, el curso de estilos y tendencias ha facilitado el entendimiento del funcionamiento de las tiendas y sus estándares de visual merchandising, haciendo posible el cumplimiento de las exigencias del área de visual. A todos los colaboradores que ingresan a la compañía se les hace entrega del plan de entrenamiento que incluye un aspecto organizacional, interacción con las áreas de interés y lo propio del cargo, así como la oportunidad de ejercer su rol con el acompañamiento de su jefe, de tal forma que el entrenamiento no finaliza hasta que se identifique que el colaborador cuenta con todos los conocimientos y herramientas necesarias para desempeñar su rol, situación que mitiga la posibilidad de cometer errores por desconocimiento o dificultad en la adaptación en el cargo. Frente al periodo de prueba, el espacio que se genera de retroalimentación con el colaborador fortalece los lazos de confianza y cercanía, permitiendo evidenciar el interés que la compañía tiene en desarrollar el talento vinculado, así como potenciar la motivación del empleado para tener un avance positivo en su desempeño.

A pesar de que el proceso de inducción está consolidado en la organización, para que se genere valor hace falta que el diseño del plan de entrenamiento se realice de manera personalizada, es decir, considerando las fortalezas y las oportunidades de mejora identificadas en la persona durante el proceso de selección.

En lo que respecta al modelo de competencias, es claro que la organización tiene una oportunidad grande en la implementación del modelo, y el impacto que este pueda tener en la estrategia organizacional, pues, aunque a lo largo de estos años ha hecho pasos para lograr esa cohesión entre las competencias y las decisiones estratégicas, desde la percepción del colaborador no hay mucho conocimiento al respecto.

El proceso de formación y desarrollo le permite a la organización apalancar temas de mucha importancia como los son los estándares de visual merchandising, con el seguimiento que se puede hacer a los líderes de tienda, con los cursos dispuestos para ello y con la escuela de diseño implementada, criterios que le han permitido a la empresa ser galardonada y reconocida en el sector. Los cursos que son programados de manera semanal promueven la participación de los colaboradores y apoya el desarrollo de habilidades requeridas en los ámbitos laboral y personal, así como que les permite a los empleados tener acceso a información de diverso interés de manera libre y voluntaria. Sin embargo, es claro que la organización no cuenta con un plan de capacitación enfocado a desarrollar las competencias que el personal requiere en su cargo, generando brechas cada vez más grandes entre el desempeño esperado y el real de cada colaborador. Estas circunstancias también van en contravía de lo que se propone en el plan de selección, cuando se vinculan candidatos que no cuentan con la suficiente experiencia para el cargo porque se espera que se puedan desarrollar en la organización. Igualmente, la falta de estrategias de desarrollo también dificulta la posibilidad de los colaboradores de visualizar la oportunidad de crecer en la empresa, por lo que se muestran desmotivados porque todas las vacantes que se generan son cubiertas con personal externo, por lo que, no ven la oportunidad de ascender.

El aprendizaje promovido en la organización es de tipo reactivo, pues la estrategia para enfrentar las exigencias del entorno es actuar en el momento en que se requiera, si no es necesario no se generan esfuerzos. Ahora bien, la capacitación es por excelencia el método usado por la empresa para dotar de conocimientos y habilidades que necesitan cada uno de los colaboradores, haciendo uso de herramientas b-learning, dependiendo de los recursos se pueden generar espacios presenciales o virtuales, a través del aula virtual, la cual contiene material de toda índole. Es en gestión humana donde se ejecutan todas las iniciativas que involucren el aprendizaje de los colaboradores, por tanto, cada vez que se requiere formar a una persona en algo, se debe diseñar el contenido y la estrategia en el área

El proceso de evaluación de desempeño implementado en la organización funciona de manera fácil y práctica, y el propósito para el cual fue diseñado se satisface de manera completa, pues facilita el desarrollo de relaciones de confianza entre el líder y sus colaboradores, ya que lo movilizó desde el área de gestión humana es que estos espacios

sean utilizados para generar cercanía entre el equipo, adicional los colaboradores reciben de manera positiva la retroalimentación dada, entendiéndolo que esta les permitirá avanzar en su desarrollo. Sin embargo, el desempeño de los colaboradores no es gestionado, pues a pesar de que se cuenta con el modelo de evaluación, los indicadores no son evaluados de manera objetiva, no se generan planes de acción y no se hace seguimiento a las oportunidades de mejora. Por último, la compañía no cuenta con el mapa de talentos, dificultando así los planes de sucesión, la gestión del conocimiento y la identificación de los niveles de productividad de una persona.

El hecho de que la compañía no cuente con una estructura salarial definida y un modelo de compensación atractivo en el mercado, la pone en un estado de vulnerabilidad para cuando otras organizaciones ponen su interés en los colaboradores, lo que facilita la posibilidad de fuga de talento, así como que a nivel interno se percibe inequidad entre los niveles organizacionales. Sin embargo, existen otros mecanismos, como oportunidad, formación, experiencia, tiempo, cercanía, que hacen que los colaboradores consideren la decisión de partir.

El proceso de bienestar de la empresa no tiene el impacto necesario para generar valor en la organización, encontrando que lo desarrollado en el área en función del bienestar de los empleados es la conmemoración de fechas especiales y algunos reconocimientos y beneficios otorgados al colaborador. Esta situación repercute en el hecho de que la empresa no es considerada como marca empleadora, pues no resulta atractivo trabajar para la misma, considerando que los colaboradores que trabajan allí no hablan acerca de los beneficios extras de trabajar en Dizeños, así como que no perciben que se piense en la calidad de vida de ellos ni de sus familias.

A pesar de que el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo cumple a cabalidad con la legislación, se percibe insatisfacción de parte de algunos líderes y colaboradores respecto al acompañamiento que hace el área para la ejecución de las actividades, actualización respecto a los procedimientos, dotación entregada en tiempos oportunos y en lo referente a riesgo psicosocial los niveles de estrés se encuentran elevados, situación que se puede argumentar en la ausencia de desarrollo de habilidades blandas que no poseen los líderes en su ingreso y que deben desarrollarse, así como el manejo del

equilibrio vida laboral y personal. Por lo anterior, resulta necesario implementar estrategias como trabajo en casa, jornadas flexibles, toda vez que el colaborador puede aprovechar de una mejor manera su tiempo, generando mayor dedicación, mejorando su calidad de vida y por otra parte para la organización se le incremente su productividad, reducción en algunos costos fijos, entre otros, información que ha sido validada con lo que ha traído la pandemia.

La compañía lleva a cabo el proceso de desvinculación desde aspectos legales, asegurando que se cumpla con las exigencias legislativas, por lo que respecto a estos términos se garantiza que la empresa no se vea vulnerable o corra riesgo ante una auditoría o requerimiento legal. Ahora bien, en términos de conocer la experiencia vivida por los colaboradores que se desvinculan, la empresa realiza la entrevista de retiro, sin embargo, esta información tan solo queda registrada en una base de datos, es decir, no se implementa ninguna estrategia de mejora. Lo anterior, pone en riesgo la confianza del colaborador y la misión de garantizar una experiencia memorable. El hecho de que la empresa no haya formalizado este proceso incrementa el riesgo de fuga de información, pérdida de herramientas de trabajo, vulneración de la marca, entre otros aspectos, pues cuando una persona se retira, sea de manera voluntaria o por decisión de la compañía, no existe un control en la entrega del cargo, no se exige un paz y salvo, no hay acta de entrega, en fin, el colaborador puede retirarse sin restricción alguna y en el momento que desee. La organización tampoco moviliza estrategias que asistan el proceso de desvinculación de un colaborador.

La pandemia fue una clara evidencia de la falta de preparación de la compañía para enfrentar periodos de incertidumbre y cambio, así pues, los colaboradores asumieron la nueva normalidad con resistencia y con pocas herramientas. Esta circunstancia puede poner en riesgo la estrategia de la compañía, ya que, la misma vive en una constante renovación y si su propósito es ser referente de vanguardia, sus colaboradores deben estar preparados para desenvolverse en un entorno turbulento. Para ello es indispensable promover conciencia respecto a la importancia de modificarse, involucrar a los empleados en el proceso de cambio, el acompañamiento de talento humano en la generación de cultura y rendimiento de equipos en un nuevo entorno, y, por último, hacer evidente la recompensa que traen los cambios.

11. Gestión del cambio

11.1. Identificación del problema

Considerando que para la organización generar valor agregado a los clientes desde la experticia en temas de diseño para el hogar es fundamental, los procesos de selección de los líderes de tienda se enfocan principalmente en la academia, con estudios profesionales en diseño de interiores, diseño industrial y arquitectura, y en conocimientos muy fuertes en manejo de espacios interiores, por lo que, aspectos como experiencia y habilidades blandas se vuelven irrelevantes en el proceso.

Para compensar esta situación y contar con líderes idóneos para desempeñar el rol, Dizeños invierte grandes esfuerzos en planes de entrenamiento, estos son diseñados por el área de gestión humana en conjunto con el jefe inmediato del colaborador que va a ingresar. Se trata de un entrenamiento 360°, pues el propósito de la compañía es que toda persona debe conocer el negocio de manera integral, por lo tanto, una vez el empleado se reúne con su jefe inmediato para la presentación del equipo, explicación del propósito de su rol, sus objetivos y funciones, debe pasar a realizar el rol de cajero, asesor y auxiliar de operaciones. Luego, continua con las capacitaciones de las áreas con las que va a tener contacto su cargo, y finaliza con el entrenamiento propio de su rol. Así cuando el colaborador ya se siente preparado para asumir el cargo, firma el plan de entrenamiento, para así ser regresado a gestión humana, pues una vez ocurre esto se le hace entrega de usuario y contraseñas de ingreso a los sistemas que apliquen. El proceso culmina con la entrega de la descripción de puesto al colaborador, con el objetivo de reconfirmar su misión dentro de la compañía, así como las funciones, objetivos y herramientas necesarias para ejercer su rol. El área de gestión humana continúa haciendo seguimiento al colaborador y validando con el jefe el desempeño del mismo.

A pesar de todo el seguimiento y acompañamiento que se le realiza al nuevo líder en la curva de aprendizaje se empiezan a hacer evidentes las brechas respecto a las habilidades blandas, encontrando que se cuenta con personal talentoso para asesorar a los clientes de manera especializada en términos de diseño, pero con dificultades internas para relacionarse con sus equipos de trabajo, específicamente se encuentra que las competencias comunicación

asertiva, liderazgo, planeación, orientación al resultado, y desarrollo de personas se encuentran por debajo de lo esperado, generando un impacto negativo en el clima laboral de la tienda.

Igualmente, la compañía nunca ha definido el estilo de liderazgo que se requiere para alcanzar las metas organizacionales, por lo que, en el año 2020 el área de gestión humana de Dizeños presenta el proyecto de implementación de un modelo de liderazgo alineado a las necesidades de la empresa.

Por otro lado, cabe mencionar que el líder de tienda es uno de los cargos que mayor relación tiene con las diferentes áreas funcionales, sin embargo, en esta oportunidad se mencionan las de mayor relevancia, las cuales son, logística, visual merchandising, gestión humana, mercadeo y financiera. Lo anterior, pone en evidencia lo importante que resulta implementar un modelo de liderazgo, pues de esta manera se fortalecen los lazos con las áreas y la ejecución de los procesos de manera correcta.

11.2. Audiencias y esfuerzo de cambio

Con el fin de facilitar la implementación del modelo de liderazgo Dizeños las personas que de manera directa e indirecta participan en el proyecto se dividen en 3 tipos de audiencias, involucrados, impactados internos e impactados externos. Lo anterior permite que las estrategias sean definidas de acuerdo con las particularidades de cada audiencia, y así estas se adapten al cambio de manera acelerada y controlada.

11.2.1 Involucrados

En este grupo se encuentran el área de gestión humana, conformado por un equipo de 6 personas, quienes se encargarán de la implementación y transición del cambio. También, están los gerentes de áreas, considerados como promotores del proyecto, pues son estos quiénes cuentan con la autoridad sobre los líderes, tienen un contacto cercano con los impactados para dar a conocer los beneficios y pueden acceder a información clave acerca de cómo se está viviendo el cambio.

11.2.2 Impactados internos

De manera directa son impactados los líderes de tienda, grupo de 34 personas, quienes tienen la misión de apropiarse del modelo de liderazgo para generar valor en el proceso de venta y en el relacionamiento con sus equipos. De manera indirecta se ven impactados los equipos de tienda, conformados por 195 personas, entre ellas, asesores de ventas, cajeros, auxiliares de tienda, auxiliares de servicios generales; así mismo, las áreas de apoyo como operaciones, gestión humana y visual merchandising, pues al alinear los líderes de tienda a los propósitos organizacionales y habilidades blandas, la ejecución de procesos transversales se dará de manera óptima y con valor.

11.2.3 Impactados externos

En este grupo se encuentran los clientes, quienes podrán vivir una experiencia memorable al no solo contar con profesionales especializados en diseño sino con un estilo de líderes innovadores, apasionados que movilizan de tal forma a sus equipos. Los accionistas, pues la organización generará valor diferencial frente a la competencia a través de su estilo de liderazgo exclusivo y ajustado a las necesidades organizacionales. Y, por último, los aspirantes al cargo de líder de tienda, pues el proceso de selección estará más afinado.

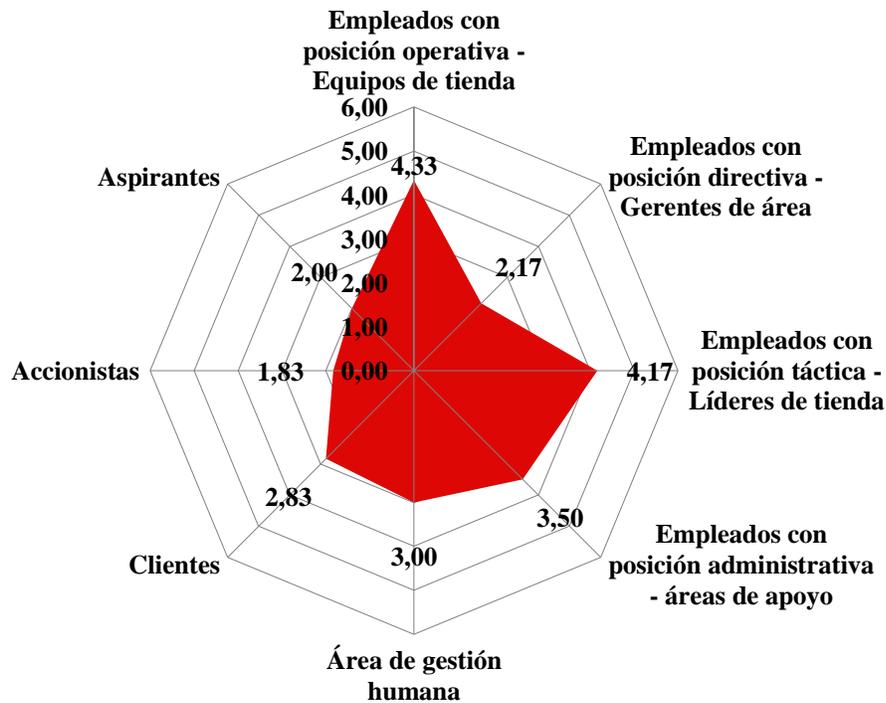
11.2.4 Nivel de esfuerzo por audiencia

En la figura 15 se puede evidenciar el nivel de esfuerzo que requiere cada audiencia para la apropiación del estilo de liderazgo, la matriz de dimensionador de la estrategia de cambio completa se puede visualizar en el Anexo 1. Encontrando que los equipos de tienda son la audiencia que mayor nivel de esfuerzo exige, esto debido a la naturaleza de los cargos ubicados allí, al número de personas y al impacto que el cambio tiene en su día a día. Luego, se evidencia que los líderes de tienda requieren de gran acompañamiento y estrategias para facilitar la adaptación al cambio, pues este generará variación en sus procesos, competencias y roles.

Por otro lado, audiencias área de gestión humana, áreas de apoyo y clientes no requieren un nivel de esfuerzo significativo, por lo que herramientas comunicativas y de interacción posibilitarán la disposición al cambio.

En cuanto a los accionistas y gerentes de área son audiencias que sin mayor trabajo están en la capacidad de comunicar de forma proactiva los beneficios del proyecto, generarán espacios de doble vía para facilitar el cambio en su área de influencia y pueden ser potenciales promotores.

Figura 15. Nivel de esfuerzo de cambio por audiencia.



12. Matriz Sentir, Saber y Hacer (SSH)

Para lograr una adopción al cambio efectiva es necesario identificar y gestionar 3 aspectos claves, como lo son las emociones, el comportamiento y el conocimiento, es por ello que la matriz SSH (ver tabla 2) permite evidenciar lo que se espera que experimente cada audiencia con el fin de facilitar la implementación de cada fase del proyecto.

Tabla 2.

Matriz Sentir, Saber y Hacer por audiencia impactada.

AUDIENCIA	SENTIR	SABER	HACER
Involucrados			
Área de gestión humana	Compromiso de los líderes por participar en el proyecto	Cuál rol desempeñan en el proyecto	Gestionar las comunicaciones para el logro del entendimiento, compromiso y apoyo al proyecto
Empleados con posición directiva - Gerentes de área	Sentido de responsabilidad con cada momento del proyecto	Cada etapa del proyecto	Tomar las decisiones que se requieran durante la ejecución del proyecto
	Seguridad de que el estilo de liderazgo de Dizeños tendrá un impacto positivo	Propósito del proyecto	Impulsar la retroalimentación en relación al cambio permitiendo tomar acciones preventivas y correctivas
Impactados internos			
Empleados con posición táctica - Líderes de tienda	Acompañamiento de la organización	Impacto del proyecto en su rol	Retroalimentar a la organización respecto a la experiencia vivida en el proyecto
	Motivación de participar y apoyar la transformación	Actividades y beneficios del proyecto	Participar en todas las actividades del proyecto
	Pasión por su trabajo	Competencias que requiere el líder Dizeños	Desarrollar, inspirar y fidelizar equipos de trabajo

Empleados con posición administrativa - áreas de apoyo	Paciencia con los cambios que se puedan generar con el proyecto	Propósito del proyecto	Apoyar a los líderes
Empleados con posición operativa - Equipos de tienda	Tranquilidad de contar con líderes integrales Empatía	Beneficios del proyecto Rol que desempeñan en la ejecución del proyecto	Calificar positivamente a los líderes en la encuesta de riesgo psicosocial Retroalimentar a los líderes y a la organización respecto a la evolución de sus líderes
Impactados externos			
Accionistas	Confianza en los resultados que tendrá el proyecto	Propósito, beneficios y resultados del proyecto	
Clientes	Fidelidad y confianza	Dizeños cuenta con un estilo de liderazgo único	Sean promotores de la marca y hablen de experiencias memorables
Aspirantes	Atracción e interés por trabajar en Dizeños	Ser líder en Dizeños es posible	Contribuyan a generar Marca empleadora

En el cuadrante de sentir se identifican aquellas emociones necesarias para lograr que los responsables del proyecto se apasionen con el mismo, por el lado de los impactados internos se mencionan las condiciones que el proyecto debe generar para que estos se comprometan y participen activamente en la transformación, y en cuanto a los impactados externos se muestra la consolidación de las conexiones emocionales con los diferentes públicos.

Respecto al saber, se identifica la información que debe estar al alcance de cada audiencia para facilitar que comprendan las mejores prácticas de los nuevos

comportamientos y la información que se debe transmitir a las audiencias externas para no afectar la imagen de la compañía.

Finalmente, en el hacer se relacionan las acciones que se deben considerar para movilizar el cambio.

13. Indicadores de cambio

Para medir la calidad, pertinencia y efectividad con la que se ha desarrollado la transformación se definieron 4 indicadores, 2 enfocados en la práctica de cambio y 2 en la visión organizacional del proyecto (ver tabla 3).

Tabla 3.

Tablero de indicadores definidos para el proyecto.

Criterio de evaluación	Responsable del dato	Nombre del indicador	Fórmula
Táctico	Líder de proyecto	Disposición al Cambio	Número de impactados con disposición al cambio / total de impactados.
Táctico	Líder de proyecto	Mitigación de impactos	Número de impactos gestionados / número de impactos planeados
Estratégico Usabilidad	Gerente de ventas	Nivel de la nueva competencia	Número de líderes de tienda que evidencian las competencias del modelo de liderazgo/Número de líderes de tienda capacitados

Estratégico	Gerente de	Satisfacción de	Número de colaboradores de
Sostenibilidad	gestión humana	los colaboradores	tienda que califican positivo en
			la escala de liderazgo de la
			encuesta de riesgo
			psicosocial/Número de
			colaboradores de tienda

Nota. Ver la matriz completa en el Anexo 4.

Los indicadores tácticos permiten medir el nivel de disposición de los impactados frente a la implementación del modelo de liderazgo y Visualizar el avance de la gestión de los impactos determinados para la implementación del modelo. Mientras, los estratégicos muestran el nivel de usabilidad evidenciando el desarrollo de las competencias del modelo de liderazgo, dando cuenta así de la correcta utilización del cambio. Por el lado de sostenibilidad, se mide la permeabilidad en la cultura a través de los resultados de la encuesta de riesgo psicosocial, pues en la actualidad la escala de liderazgo se configura en factor de riesgo, mostrando que la relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores influyen negativamente en la forma de trabajar y en el ambiente laboral, al igual que las falencias de retroalimentación que se hace al colaborador frente a su desempeño.

Todos los indicadores son planteados en movimiento ascendente pues se espera que el resultado supere las metas planteadas, pues entre mayor sea el número mejor desempeño se evidenciará.

14. Gestión de impactos

En la matriz de impactos (ver tabla 4) se pueden visualizar los potenciales riesgos que se pueden derivar de la implementación del modelo de liderazgo, así como la prioridad y estrategia con la que se van a abordar. Esta matriz fue desarrollada con el apoyo de los gerentes de área y algunos líderes de las tiendas.

Tabla 4.

Matriz de gestión de impactos.

PROCESO	ESTADO ACTUAL	ESTADO FUTURO	IMPACTO
Aprendizaje organizacional	El plan de capacitación de líderes está enfocado en formar expertos en manejo de espacios interiores, decoración y asesorías de diseño	Lo líderes tienen acceso a un plan de capacitación integral, tanto a contenido técnico como a formaciones para el desarrollo de habilidades blandas	Diseñar un plan de capacitación que permita el desarrollo de las competencias requeridas para el nuevo modelo de liderazgo
	La compañía no cuenta con un estilo de liderazgo único alineado a la cultura organizacional	La compañía diseña un estilo de liderazgo apasionado, innovador y participativo	Diseñar un estilo de liderazgo ajustado a la cultura y objetivos organizacionales Establecer un mapa de experiencia de clientes considerando el estilo de liderazgo Generar una experiencia memorable desde el nuevo modelo de liderazgo
Ventas	El proceso de venta está orientado a brindar una asesoría de expertos en diseño	El proceso de venta genera una experiencia memorable desde el modelo de liderazgo Dizeños	
Servicio al cliente	Las peticiones y quejas de los clientes son redireccionadas a servicio al cliente por falta de habilidades en los líderes para	Los líderes solucionan las peticiones y quejas de los clientes en tienda (cuando sea posible)	Disponer de líderes con la capacidad para enfrentar situaciones difíciles y tomar decisiones frente a estas

	enfrentarse a situaciones difíciles		
Bienestar	Los equipos de tienda constantemente se sienten inconformes con la gestión de sus líderes frente a aspectos como: conflictos, desarrollo, comunicación	El clima organizacional es positivo en las diferentes tiendas de la organización	Mejorar el clima organizacional en cada tienda de la organización
Selección	El proceso de selección se basa exclusivamente en identificar habilidades en el diseño de espacios interiores	El proceso de selección evalúa tanto aspectos técnicos como competencias para liderar equipos	Desarrollar un proceso de selección que permita evaluar habilidades técnicas y blandas en los líderes de tienda
	Los perfiles de cargo de los líderes de tienda se encuentran desactualizados respecto a lo establecido en el nuevo modelo de liderazgo	Perfiles de cargo de líderes de tienda ajustados a los requerimientos del nuevo modelo de liderazgo	Actualizar los perfiles de cargo de los líderes de tienda con los requerimientos del modelo de liderazgo

Nota. Ver la matriz completa en el Anexo 3.

Los procesos que mayor impacto tendrán con la implementación del cambio serán aprendizaje organizacional, ventas, servicio al cliente, bienestar y selección, por lo que se muestra el estado actual y esperado. En su mayoría el tipo de impacto determinado es de roles, perfiles, y competencias, pues se trata de un proyecto que involucra cambios en las competencias del cargo de líderes de tienda.

Finalmente, de acuerdo a la evaluación realizada en términos de tiempo, importancia y esfuerzo se evidencia que los impactos de mayor prioridad son, diseñar un plan de capacitación que permita el desarrollo de las competencias requeridas para el nuevo modelo de liderazgo, el cual se encuentra en un 42% de avance, diseñar un estilo de liderazgo ajustado a la cultura y objetivos organizacionales, que ya se encuentra finalizado, y desarrollar un proceso de selección que permita evaluar habilidades técnicas y blandas en los líderes de tienda, con un 33% de avance. Para cada impacto se han propuesto unas estrategias para solventarlos facilitando la implementación de la transformación (ver tabla 5).

Tabla 5.

Matriz de gestión de impactos, parte priorización.

Impacto	Priorización para plan de acción	Planes de acción
Diseñar un plan de capacitación que permita el desarrollo de las competencias requeridas para el nuevo modelo de liderazgo	12	Personal experto en diseño contenido formativo de habilidades blandas Grupos focales para identificar las mejores técnicas y tiempos de capacitación de los líderes de tienda Capacitar sobre las características del nuevo modelo de liderazgo
Diseñar un estilo de liderazgo ajustado a la	18	Contar con personal experto en el diseño de modelos de liderazgo

cultura y objetivos organizacionales	Reuniones con los gerentes y presidencia para identificar las necesidades de liderazgo de la organización Aplicar encuesta de expectativa a los equipos de tienda: Cómo creen que debe ser un líder
Desarrollar un proceso de selección que permita evaluar habilidades técnicas y blandas en los líderes de tienda	Dizeños Identificar las competencias requeridas en el nuevo modelo de liderazgo Capacitar a los psicólogos de selección en las características del modelo de liderazgo Hacer seguimiento a los nuevos líderes de tienda para identificar la efectividad del proceso

8

Nota. Ver matriz completa en el Anexo 3.

15. Propuesta de diseño de estructura salarial

16. Justificación

Dizeños es una organización del sector retail, enmarcada en el diseño para el hogar. Desde el nacimiento de la organización esta ha logrado reinventarse para posicionarse y mantenerse en un entorno tan cambiante y de incertidumbre como es el de tendencias de

moda, estas decisiones le han permitido ser reconocida en el mercado, sin embargo, aún se encuentra en deuda en lo que respecta a marca empleadora. La compañía tiene un aproximado de 420 colaboradores, de los cuales, el 70% corresponde a la parte operativa, quienes no cuentan con una formación de educación superior, pero sí la suficiente experiencia laboral, mientras en el nivel administrativo el 100% cuenta con estudios profesionales, pero no con la experiencia necesaria.

En lo referente al ciclo de experiencia del colaborador la organización hace un importante esfuerzo en el proceso de conquista y acogida, mientras en el momento de cuidado aún existen oportunidades para generar valor. Información que fue evidente luego de la aplicación de una encuesta para identificar la percepción que tienen los colaboradores en cada punto de contacto, encontrándose presencia de insatisfacción en el tema de compensación. Lo anterior, puede ser soportado en el hecho de que los salarios son asignados de acuerdo a antigüedad y área a la que pertenece el cargo, por lo que, los únicos salarios que pueden considerarse atractivos en el mercado son los de los gerentes y los integrantes del área comercial; para el resto de áreas favorece la posibilidad de ingresar a la compañía sin contar con la experiencia suficiente. La organización maneja un modelo de remuneración fijo y variable, para el caso de los cargos administrativos el salario es fijo.

El hecho de que la compañía no cuente con una estructura salarial definida y un modelo de compensación atractivo en el mercado, la pone en un estado de vulnerabilidad para cuando otras organizaciones ponen su interés en los colaboradores, lo que facilita la posibilidad de fuga de talento, así como que a nivel interno se percibe inequidad entre los niveles organizacionales, pues la política de asignación e incremento salarial es definida por una conversación entre el jefe de área y el presidente.

El proceso de atracción de talento también puede verse afectado, por tanto, la compañía no cuenta con un referente salarial para la vinculación del personal, encontrando que los salarios ofertados están por debajo del mercado.

De lo anterior es posible concluir que el diseño de la estructura salarial para el área administrativa contribuirá en la percepción de equidad interna y competitividad en el mercado, en la medida en que los colaboradores se sentirán compensados bajo decisiones objetivas, y el proceso de atracción y retención se facilitará. Sin embargo, es importante

aclarar que existen otras variables que puede apoyar esta iniciativa de fidelización de colaboradores.

17. Objetivos

17.1. Objetivo general

Diseñar la estructura salarial para los cargos administrativos de Dizeños SAS bajo el método de Hay Group.

17.2. Objetivos específicos

- Analizar y valorar los cargos administrativos de Dizeños SAS.
- Elaborar la matriz de cargos identificando el desajuste salarial de cada cargo.
- Definir la política salarial de Dizeños SAS.

18. Marco teórico

Las organizaciones frecuentemente se preocupan por conseguir la mejor estrategia para que los colaboradores se comporten en función de los objetivos organizacionales, sin embargo, no se dan cuenta de que esto puede ser efecto de diferentes variables, entre ellas la motivación que genera los incentivos económicos como mecanismo para satisfacer sus necesidades (Varela, 2013).

18.1. Teorías de la compensación

Existen diversas teorías acerca del impacto que genera la compensación en el comportamiento del colaborador, sin embargo, es esta oportunidad se abordarán brevemente algunas representativas.

18.1.1. Intercambio

Esta teoría se basa en la relación que existe entre la compensación percibida por el esfuerzo emitido por el colaborador. Así las cosas, el desempeño del colaborador dependerá de cómo percibe su recompensa (Varela, 2013).

A pesar de lo anterior, Varela (2013) menciona que la retribución económica no debe ser el único motivo para trabajar, pues se ha logrado evidenciar que muchos colaboradores que perciben unos salarios modestos, cuando se sienten reconocidos y tratados dignamente, trabajan comprometidos hacia el resultado.

18.1.2. Equidad

Esta teoría fue propuesta por J. Stacey Adams, donde los individuos comparan sus habilidades, educación, experiencia, esfuerzo y la recompensa recibida de su trabajo. Es una teoría de motivación laboral, por lo que, lo que perciba el colaborador juega un papel muy importante, considerando el impacto que tienen las recompensas y castigos en el desempeño y satisfacción (Varela, 2013).

El término equidad se refiere a la proporcionalidad existente entre lo que el colaborador percibe por el trabajo realizado, comparado con lo que reciben sus compañeros por realizar actividades similares (Varela, 2013).

De acuerdo con Varela (2013) Las personas generalmente comparan el salario percibido con lo que sus compañeros devengan, por lo que, cuando éstas consideran que hay inequidad en su lugar de trabajo, se empiezan a presentar momentos de tensión. Esa percepción de inequidad se puede generar cuando el trabajador percibe una recompensa baja respecto a su trabajo y se siente insatisfecho, o cuando la recompensa es superior su esfuerzo, donde se siente culpabilidad (Varela, 2013).

Esta interpretación de desigualdad puede desencadenar algunas reacciones en el colaborador Varela (2013):

- Cambian sus insumos. Es posible que su esfuerzo en las actividades laborales disminuya, de modo que también cambiarían sus contribuciones.
- Cambian sus resultados. Puede disminuir la calidad con la que se realizan las actividades.
- Distorsionan su percepción de sí mismos. Pueden percibirse más seguros de sí mismos, y que se esfuerzan más que los otros.
- Distorsionan su percepción de los demás. Pueden percibir a los otros como incapaces.
- Abandonan el campo. Pueden buscar otras oportunidades laborales donde se perciba mayor equidad.
- Aumentar ya sea su cantidad de trabajo, o bien, la calidad del trabajo realizado. Esto cuando se trata de una situación de paga excesiva.

18.1.3. Expectativa

Vroom (1964, citado en Varela, 2013) “propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los resultados posibles de sus acciones, así como en la expectativa de que se cumplan sus metas” (p.32). Esta teoría se identifica por el énfasis que hace en el papel que juega la individualidad en la motivación (Vroom, 1964, citado en Varela, 2013)

18.1.4. Expectativa de X valor

Esta teoría desarrollada por Víctor Vroom habla acerca de la expectativa que genera una persona al ejercer determinada conducta, donde el valor es la satisfacción anticipada que se crea hacia un estímulo (Vroom, 1964, citado en Varela, 2013).

El modelo actúa en función de la percepción subjetiva que genera el sujeto de los factores del contexto, así como, la relación entre las expectativas y la recompensa, lo cual debe generar un equilibrio, que al romperse desencadena la desmotivación (Varela, 2013).

Vroom (1964, citado en Varela, 2013) propone que se deben estudiar a profundidad las siguientes circunstancias, las cuales pueden tener un impacto en el trabajo del colaborador:

- Provee al trabajador un salario a cambio de sus servicios.
- Permite el empleo de la energía física o mental del trabajador.
- Da al trabajador ocasión de entrar en contacto social con otras personas.
- Define, al menos parcialmente, el estatus social del trabajador.
- Da la oportunidad de contribuir a la producción de bienes y servicios.

18.2. Administración de la compensación

Para hablar de la administración de la compensación es importante definir el concepto, por lo tanto, de acuerdo con (Juárez, 2014), es la retribución, remuneración o recompensa que el trabajador recibe de la organización por su trabajo, y a este se le suman los incentivos, si existen, y prestaciones sociales.

De acuerdo con Daza, Martín, Sosa y Vargas (2013) “es un término utilizado para definir el pago, sueldo, salario, remuneración o retribución que recibe una persona como intercambio por su trabajo o el cumplimiento de sus actividades” (p. 12).

Para Alvarez (1985, citado en Daza, Martín, Sosa y Vargas, 2013) abordar la compensación implica analizar aspectos éticos, que implica la percepción de justicia, sociológicos, donde se desarrolla un estatus a partir del salario percibido, y económicos, como fuentes de ingreso para la satisfacción de necesidades y generación de bienestar.

Por otro lado, implementar una adecuada administración de la compensación debe estar guiado por la cultura, estrategia y estructura de la organización, pues de esta manera se alineará al plan estratégico y se convertirá en una inversión productiva (Morales & Velandia, 1999). También, vale la pena mencionar que la compensación es un elemento esencial para la competitividad de la empresa en el mercado, y las relaciones que se generan con los empleados (Morales & Velandia, 1999).

El propósito de la administración de salarios es asegurar que la remuneración de los colaboradores esté acorde y sea equitativa respecto al puesto ocupado, desempeño y sin dejar de lado las condiciones propias de la empresa y el mercado (Alvarez, 1985, citado en Daza, Martín, Sosa y Vargas, 2013).

Para lograr el objetivo que persigue la administración de la compensación, es fundamental que tanto la gerencia general como los responsables de talento humano determinen las intenciones que se tienen a la hora de definir sueldos, incentivos, prestaciones, así como las decisiones que se tomarán en relación a estos (Juárez, 2014). Así pues, si para la organización resulta importante que sus colaboradores se preocupen por el desarrollo de la misma, es necesario que la compensación se vea más allá de garantizar el pago del salario (Puchol, 2007).

18.3. Sistema de compensación

Un sistema de compensación empresarial incluye salarios, prestaciones legales, y beneficios que la empresa destine para compensar el trabajo del colaborador (Morales & Velandia, 1999). Este tiene como objetivo atraer a las personas para que desarrollen actividades laborales y se sientan motivadas al realizarlo (Ivancevlch, Lorenzl, Skinner & Crosby, citado en Morales & Velandia, 1999)

18.3.1. Tipos de compensación

Milkovich y Boudreau (1991, citado en Daza, Martín, Sosa y Vargas, 2013) mencionan que existen dos formas de compensación:

Directa: este tipo de compensación está basada en los atributos del colaborador, como habilidades conocimiento, experiencia o antigüedad. Los incrementos salariales que reciba el colaborador estarán en función de la productividad, y se considera el costo de vida. Milkovich y Boudreau (1991, citado en Daza, Martín, Sosa y Vargas, 2013). Los salarios se fijan de acuerdo a la complejidad de la labor, las responsabilidades y el tiempo de ejecución (Gómez & Oviedo, 2009).

Indirecta: este tipo de compensación está más relacionada con los beneficios que un colaborador tiene a su disposición, como programas de protección, seguros, incentivos y planes de reconocimiento.

Compensación integral: el sistema de compensación es una herramienta estratégica que permite atraer, retener y mantener al personal idóneo para cada cargo, este tiene 4

componentes: retribución, beneficios, formación y desarrollo (F+D) y clima que lo convierte en compensación integral (Puchol, 2007).

Para implementar un sistema de compensación integral es necesario identificar muy bien las necesidades de la organización y de los colaboradores, pues esto permitirá que la recompensa tenga un impacto significativo en la población (Puchol, 2007). Cuando la empresa cuenta con áreas con propósitos diferentes es recomendable hacer uso de diversas estrategias, de tal forma, que cada una le apunte a los intereses particulares, por ejemplo, para el área administrativa uno enfocado en formación y desarrollo (F+D) y beneficios, pero el del área operativa basado en la retribución y beneficios.

18.4. Partes de la compensación

18.4.1. Nivel salarial

El nivel salarial se determina de acuerdo al tipo de organización, sector y mercado, por lo que resulta valioso hacer uso de encuestas salariales, que entre más similares sean a la estructura de la empresa más aterrizado será el nivel salarial (Puchol, 2007). Es de considerar que cuando la asignación salarial está por debajo de lo ofrecido en el mercado le generará dificultades a la empresa para atraer personal con el talento y capacidades requeridas, así como que terminará afectando los niveles de rotación y fidelización; sin embargo, cuando el salario ofertado está muy por encima del sector, se podrá atraer talento, pero terminar afectando los costos de la empresa y no generar valor Puchol, 2007).

18.4.2. Estructura salarial

Para garantizar que la asignación salarial se haga de manera justa e imparcial en una organización es necesario hacer un proceso riguroso y muy bien planeado, por lo que, se exponen las fases para el diseño de la estructura salarial. Una estructura salarial que considere la equidad interna y la competitividad externa contribuirá en la retención del talento de la empresa (Morales & Velandia, 1999).

Análisis y descripción de cargos: El análisis de cargos es la actividad que permite conocer las actividades, obligaciones y responsabilidades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo (Varela, 2013), así como su complejidad, de tal forma que sea posible identificar el perfil idóneo para desempeñar la labor (Gómez & Oviedo, 2009).

Posterior al análisis continúa la descripción del puesto, instrumento de gran importancia para asegurar el principio de equidad pues a partir de este se realiza la valoración (Morales & Velandia, 1999). En este documento se describen los contenidos de responsabilidad que le competen al puesto (Varela, 2013), la lista de tareas, funciones, condiciones ambientales y riesgos inherentes (Morales & Velandia, 1999). Para garantizar que el proceso se lleve a cabo correctamente es importante cumplir con 3 fases, planificación, que permite conocer a detalle la naturaleza, propósito y estrategia de la organización, operación, en la que se definen los métodos para recopilar la información, y administración, en donde finalmente se elaboran los manuales descriptivos (Gómez & Oviedo, 2009)

Valoración de cargos: La valoración de puestos es un sistema metodológico que permite valorar la importancia relativa de los puestos en la misión y resultados de la empresa, esta tiene como finalidad lograr una adecuada representación de la jerarquía y permite remunerar adecuadamente a los trabajadores (Varela, 2013). Así mismo, la valoración de puestos ayuda a combatir problemas como el desconocimiento de la importancia de cada puesto, la fijación de salarios por medio de cálculos empíricos y a reducir los desequilibrios en las cargas de trabajo (Varela, 2013).

Es importante aclarar que no existe un método de valoración de puestos ideal, va a depender de las características de la organización, por lo que es necesario realizar un análisis detallado del método y de la empresa para definir cuál puede funcionar mejor (Juárez, 2014). De acuerdo con Gómez & Oviedo (2009) en el momento de la valoración es vital tener cuidado con no caer en el error de valor un cargo por el desempeño de la persona que ocupa el mismo.

Este proceso se lleva a cabo a través de los siguientes pasos: comité de valoración, es el organismo encargado del proceso de aprobación y actualización de los perfiles; Determinación de los puestos a valorar, considerando que no tengan una asignación salarial similar, que tengan una definición clara, que sean representativos y que sean estables respecto

a sus funciones; selección y definición de los factores compensables, que son la unidad de medida común al conjunto de puestos de trabajo; y seleccionar el método de valoración (Gómez & Oviedo, 2009).

Para la valoración de los puestos existen dos métodos, cuantitativos, denominados así porque dan una valoración en puntos a los puestos, las características y requisitos se denominan factores y son valorados por separado; y cualitativos, los cuales están basados en una apreciación general del puesto, no se realizan procedimientos estadísticos, por lo que, la evaluación parte del comité de valoración (Morales & Velandia, 1999). En la tabla 6 se pueden observar las técnicas representativas de cada método.

La elección del método depende de la disponibilidad de tiempo, recursos financieros, estructura, tipo de producción y grado de conocimiento del puesto, pero cualquier método que se elija debe partir del análisis de las descripciones de puesto (Morales & Velandia, 1999).

Tabla 6.

Métodos de valoración.

Métodos de valoración Cualitativo	Cuantitativo
Técnica de jerarquización ascendente- descendente	Método de puntos por factor
Técnica de comparación por parejas	Método Hay Group
Método de categorías predeterminadas	Método Human Capital

Nota. Adaptado (Gómez & Oviedo, 2009).

Hay Group

Este método es una combinación entre el método de puntos por factor y graduación por puntos, es utilizado principalmente para cargos administrativos (Gómez & Oviedo, 2009).

Esta metodología evalúa los puestos de acuerdo al impacto que tiene cada uno en los resultados del negocio, a través de 3 elementos claves: saber, pensar y actuar (Sámamo, 2015).

El saber es utilizado para medir el total de conocimientos requeridos; Solución de problemas es la libertad para analizar y resolver problemas; Responsabilidad es la autonomía requerida para la toma de decisiones (Sámano, 2025). Luego, se integra la comparación de cada factor en matrices que permiten obtener puntuaciones que se traducen en rangos a los que se les define una compensación (Daza, Martín, Sosa y Vargas, 2013)

Diseño de estructura salarial: En este paso la valoración del cargo se convierte en el salario, se compone de 5 pasos: jerarquización de los cargos, categorización o establecer diferencia de puntos, generar el diagrama de dispersión para identificar el porcentaje de desfase entre el salario actual y el recomendado, análisis de competitividad para conocer el estado del mercado, elección y construcción de la escala de salarios (Morales & Velandia, 1999).

Política salarial: Ésta será la que se utilice para formular una estrategia de compensación que permita atraer, retener y motivar al personal (Varela, 2013). De acuerdo con la valoración obtenida se deben analizar los salarios actuales y los definidos en la estructura salarial, para así definir las políticas salariales, que pueden ser de implementación, en donde las personas que tengan salarios superiores, se les congela la retribución y se le ofrece algún beneficio, como una bonificación; de mantenimiento, en donde se mantiene la asignación salarial, y de competitividad, donde se nivelan los salarios que se encuentren por debajo y se analizan las posibilidades de promoción a nivel vertical u horizontal.

Cuando se especifica la política de compensación, puede definirse el esquema de incrementos salariales anuales, atado al desempeño del colaborador (Varela, 2013).

19. Diseño de proyecto

Para el diseño de la estructura salarial se utilizará el método de Hay Group, esta metodología da el valor relativo a los cargos de la empresa de acuerdo con el impacto que tiene cada uno en los resultados del negocio. Para la valoración de cargos se toma como referente la descripción de puesto, esta permite identificar las exigencias del cargo y ubicar

cada una de acuerdo a las competencias establecidas en las escalas de Hay Group. Esto lo hace a través de 3 elementos claves: saber, pensar y actuar.

El saber es utilizado para medir el total de conocimientos requeridos, sin tener en cuenta como los han adquirido, buscando un desempeño ideal; Solución de problemas es la libertad para analizar y resolver problemas; Responsabilidad es la autonomía requerida para la toma de decisiones dentro de las funciones a desempeñar en el cargo (Sámamo, 2015).

Cada uno de estos elementos mide diferentes competencias, que se identifican dependiendo del nivel de exigencia en el que se encuentre el cargo (ver tabla 7).

Tabla 7.

Competencias evaluadas bajo el modelo Hay Group.

Competencia General	Competencia Específica	Descripción	Niveles	Requerimiento	Símbolo
Saber	Habilidad técnica	Conocimiento específico de normas, procesos y procedimientos	Básica	Educación elemental básica	A
			Oficio o Especialidad elemental	Conocimientos para ejecutar rutinas y uso de herramientas sencillas	B
			Oficio o Especialidad	Conocimiento para el manejo de los procedimientos y sistemas generales de la organización	C
			Especialidad Avanzada	Conocimiento adquirido por la experiencia y/o entrenamiento técnico o tecnológico relacionado con las funciones del cargo	D
			Especialización o Técnica	Conocimiento de principios teóricos o científicos adquiridos mediante una preparación universitaria	F
			La más Alta Especialización o Técnica	Conocimiento que se ha fortalecido a través de una significativa experiencia de	G

		Remoto	Impacto pequeño en el desarrollo de sus actividades	R
Impacto	Impacto del cargo en los resultados finales de la organización	Contributivo	Aportes de información para la toma de decisiones	C
		Compartido	Toma de decisiones entre cargos del mismo nivel	S
		Primario	Impacto en los resultados finales de la organización	P

Nota. Adaptado (González y Padilla, 2007, citado en Otero, 2014)

19.1. Método

19.1.1. Determinación de la cobertura

Definición geográfica: El proyecto se llevará a cabo en la sede principal de la empresa Dizeños SAS, es decir, en la ciudad de Bogotá.

Definición de la muestra: Para el diseño de la estructura salarial se analizarán y valorarán 55 descripciones de puesto del área administrativa de Dizeños SAS.

Definición temporal: La ejecución del proyecto tendrá una duración de 8 semanas, las cuales iniciarán el 21 de junio. En las primeras dos semanas se analizarán las descripciones de puesto, para verificar si es necesario realizar algunos ajustes, en las 2 semanas siguiente se procederá a la valoración de los mismo, para las 4 semanas restantes diseñar la estructura y política salarial.

19.1.2. Procedimiento

El diseño de la estructura salarial se lleva a cabo en 3 etapas, las cuales se detallan a continuación:

Etapa 1. Analizar y valorar los cargos administrativos

Inicialmente, es necesario analizar las 55 descripciones de puesto del área administrativa con las que cuenta la organización, para ello se utilizará la técnica de entrevista a colaboradores y jefe inmediato, esto con el fin de validar la información expuesta en cada documento.

El análisis se realiza en aspectos como la identificación del cargo, en donde se encuentra el nombre del cargo, área, cargo del jefe inmediato; Estructura organizacional, para evidenciar la posición en la que se encuentra el cargo en el organigrama, relacionándolo con la posición de su jefe inmediato y los cargos que le reportan; Objetivo del cargo, en donde se puede conocer la misión del cargo; Funciones del cargo, en donde se determinan las acciones, el resultado esperado y las formas en que se mide el logro; Responsabilidades, se clasifican dependiendo el impacto que estas tengan en los resultados finales, la responsabilidad que tiene con el sistema de seguridad y salud en el trabajo, manejo de información, dinero, personas, equipos, entre otros; Relaciones con otros cargos, se exhibe como el cargo se relaciona con las otras áreas; Plan carrera, se expone una guía de las oportunidades de promoción que tiene el cargo; Competencias para el cargo, se enuncian las competencias organizacionales y los niveles en que se debe desarrollar cada una; Requerimientos del cargo, se describe el nivel de educación, formación específica y experiencia laboral que se requieren para asumir el rol.

Todo aquello recolectado a través de las entrevistas se compara con lo descrito en cada descripción de puesto, y en el caso de que haya necesidad de realizar ajustes se realizaran, toda vez que se requiere que la información sea lo más verídica posible.

Luego de identificar y analizar las necesidades propias de los cargos objeto de estudio, se procede a valorar cuantitativamente cada posición, bajo los criterios de valoración planteados por la metodología de Hay Group. Para ello, se le asignarán los puntos con base en cada concepto evaluado en las competencias específicas (ver tabla 7), por tanto, se relacionan las 3 tablas utilizadas para valorar los factores saber, solución de problemas y responsabilidad (ver figura 16, 17 y 18). En estas, de acuerdo a los niveles y requerimientos

identificados en las descripciones de puesto se ubica el cargo en las tablas y se procede a dar una valoración.

Figura 16. Tabla para valorar los cargos en el factor saber.

Habilidad en Relaciones Humanas		Habilidad Gerencial											
		I. MINIMA			II. HOMOGENEA			III. HETEROGENEA			IV. TOTAL		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Habilidad Técnica	A. BASICA Educación elemental básica, equivalente a instrucción primaria y secundaria más conocimientos esenciales de introducción al puesto.	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
		57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
	B. OFICIO O ESPECIALIDAD ELEMENTAL Familiaridad con trabajo rutinario normalizado y/o uso de equipo o máquinas sencillas.	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
	C. OFICIO O ESPECIALIDAD Pericia en procedimientos o sistemas, que puede incluir destreza en el uso de equipo especializado.	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	
D. OFICIO O ESPECIALIDAD AVANZADA Algunas especializaciones (destrezas no generalmente técnicas), adquiridas en o fuera del puesto, que dé mayor amplitud o profundidad a una función generalmente única.	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	
	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	
	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	
E. ESPECIALIZACION O TECNICA Suficiencia en una actividad o técnica, que involucra comprensión de sus prácticas o precedentes o una teoría científica y sus principios.	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	
	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528	
	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	
F. ESPECIALIZACION O TECNICA MADURADA Competencia en una actividad especializada o técnica, combinando una basta comprensión de sus prácticas y precedentes o una teoría científica y sus principios.	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	
	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700	
	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	
G. LA MAS ALTA ESPECIALIZACION O TECNICA Maestría en técnicas, prácticas y teorías adquiridas por vasta experiencia y/o desarrollo especial.	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	
	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920	
	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	
H. MAESTRIA PROFESIONAL Competencia excepcional y maestría única en un campo profesional.	350	400	460	460	528	608							
	400	460	528	528	608	700							
	460	528	608	608	700	800							

Nota. Tomado del método de valoración de cargos: Metodología de perfiles y escalas de guía de Hay Group (citado en Otero, 2014).

Figura 17. Tabla para valorar los cargos en el factor solución de problemas.

		** COMPLEJIDAD				
		1. SENCILLA	2. CON MODELOS	3. INTERPRETACION	4. ADAPTACIÓN	5. SIN GUIAS
* MARCO DE REFERENCIA	A. RUTINA ESTRICTA	10%	14%	19%	25%	33%
	Razonamiento limitado por reglas detalladas, e instrucciones específicas.					
		12%	16%	22%	29%	36%
	B. RUTINA	12%	16%	22%	29%	36%
	Razonamiento dentro de instrucciones establecidas.					
		14%	19%	25%	33%	43%
	C. SEMI-RUTINA	14%	19%	25%	33%	43%
	Razonamiento dentro de procedimientos y precedentes bien definidos, algo diversificados.					
		16%	22%	29%	36%	50%
	D. ESTÁNDARIZADO	16%	22%	29%	36%	50%
	Razonamiento dentro de procedimientos sustancialmente diversificados y estándares especializados.					
		19%	25%	33%	43%	57%
	E. CLARAMENTE DEFINIDO	19%	25%	33%	43%	57%
	Razonamiento dentro de políticas principios claramente definidos.					
	22%	29%	36%	50%	64%	
F. AMPLIAMENTE DEFINIDO	22%	29%	36%	50%	64%	
Razonamiento dentro de políticas generales y objetivos finales.						
	25%	33%	43%	57%	76%	
G. GENERICAMENTE DEFINIDO	25%	33%	43%	57%	76%	
Razonamiento dentro de políticas amplias y misión de la empresa.						
	29%	36%	50%	64%	87%	

Nota. Tomado del método de valoración de cargos: Metodología de perfiles y escalas de guía de Hay Group (citado en Otero, 2014).

Figura 18. Tabla para valorar los cargos en el factor responsabilidad.

		*** MAGNITUD →	1. MUY PEQUEÑA				2. PEQUEÑA				3. MEDIANA				4. GRANDE			
		** IMPACTO →	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P
* LIBERTAD PARA ACTUAR	A. PRESCRITO		10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57
	Estos puestos están sujetos a órdenes o instrucciones directas y detalladas, así como a estrecha supervisión.		12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66
			14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
	B. CONTROLADO		16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87
	Estos puestos están sujetos a instrucciones y rutinas de trabajo establecidas así como a estrecha supervisión.		19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
			22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
	C. ESTANDARIZADO		25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132
	Estos puestos están sujetos parcial o totalmente a prácticas y procedimientos estandarizados.		29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
	Instrucciones generales de trabajo. Supervisión		33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
	D. REGLAMENTADO EN GENERAL		38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200
	Estos puestos están sujetos total o parcialmente a prácticas y procedimientos respaldados en precedentes o políticas muy específicas.		43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230
	Supervisión general		50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264
	E. DIRIGIDO		57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304
	Estos puestos, por su naturaleza o dimensión, están sujetos a prácticas amplias y procedimientos respaldados.		66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350
			76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400
	F. DIRECCION GENERAL		87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460
	Razonamiento dentro de políticas generales y objetivos finales.		100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528
			115	152	200	264	150	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608
	G. ORIENTACION		132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700
	Razonamiento dentro de políticas amplias y misión de la empresa.		152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800
			175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920

Nota. Tomado del método de valoración de cargos: Metodología de perfiles y escalas de guía de Hay Group (citado en Otero, 2014).

Por otro lado, después de valorar los cargos es necesario la categorización de los mismos, las categorías pueden estar compuestas por varios cargos, ya sea por funciones y responsabilidades en los resultados finales, formación académica, antigüedad, mérito, puntajes obtenidos en los métodos de valoración, etc (Otero, 2014). La condición bajo la cual se categorizarán los cargos en Dizeños es por el nivel de estudios y de autoridad, lo anterior considerando los perfiles de los colaboradores que actualmente trabajan en el área administrativa de la compañía. Esta clasificación o categorización se hace con el fin de manejar una tolerancia flexible entre cargos en los que se asemejen los puntajes inherentes a cada uno (Otero, 2014).

Las categorías deben limitarse con un valor mínimo y uno máximo, por lo que es necesario determinar el intervalo de categorías el cual se halla con la siguiente ecuación:

$R = \text{Puntaje Máximo} - \text{puntaje mínimo} / N^{\circ}$ de categorías, donde R es el rango que existe entre las categorías. A partir de ello, se agrupan los cargos que se encuentren en determinado intervalo en cada categoría.

Etapa 2. Elaborar la matriz de cargos identificando el desajuste salarial de cada cargo

Ajustar salarialmente un cargo implica analizar la relación que existe entre las responsabilidades y demás variables del cargo y la compensación que el colaborador recibe a cambio de desempeñar determinada labor, por lo que, es posible encontrar que algunos cargos o estén subvalorados o en su defecto sobrevalorados (Otero, 2014).

Para determinar si hay un equilibrio entre el cargo y el salario percibido se requiere identificar la línea de tendencia central, por tanto, entre más cerca esté el cargo a la línea menos será su desajuste. La relación entre el cargo y el salario se logra a través de la gráfica de dispersión entre cargos, en la que se sitúan sobre un gráfico de coordenadas cartesianas los puntos establecidos para cada uno de los cargos en el eje de las abscisas (eje X) y los salarios actuales pagados por la organización en el eje de las ordenadas (eje Y).

Se debe identificar la línea que mejor se ajuste a los puntos del diagrama de dispersión, el método más utilizado es el de los mínimos cuadrados, R^2 , coeficiente de determinación, que mide el ajuste lineal y la fiabilidad del modelo, en donde, entre más cercano sea a 1, mayor correlación y, por tanto, mayor coeficiente de determinación.

Para determinar el % de desajuste se consideró la ecuación polinomial: $Y = bx + a$

En la que: **Y**: Representa el salario. **x**: Representa la valoración. **a**: Representa corte de la línea de tendencia con el eje y. **b**: Pendiente de la línea.

Los valores de a y b se calculan por las ecuaciones: $\sum y = na + b \sum x$ ecuación 1 y $\sum xy = a \sum x + b \sum x^2$ ecuación 2. Donde: $\sum x$: Representa la sumatoria de los puntos correspondientes a cada cargo. **n**: Número de cargos valorados. $\sum xy$: Sumatoria de los productos de la puntuación por su correspondiente salario. $\sum x^2$: Sumatoria del cuadrado de

los puntajes de cada cargo. Finalmente, reemplazando los valores en las ecuaciones 1 y 2, se tiene un sistema que se resuelve por igualación (Otero, 2014).

Para conocer el % de desajuste del cargo, se procede a reemplazar cada puntaje obtenido de cada posición en la ecuación para obtener el valor del salario que debe recibir el empleado (y) y así realizar el debido ajuste al salario actual (Otero, 2014).

En la matriz se ubican los conceptos categoría, cargo, puntos, salario actual, salario ajustado, % de desajuste y observaciones, en este último se menciona si se requiere nivelación.

Para determinar la escala salarial la compañía puede optar por la escala de salario básico único por categoría y la escala de intervalos salariales por categorías, sobre las cuales se puede definir los salarios de enganche, equidad y máximo.

Etapa 3. Definir la política salarial de Dizeños SAS.

Una vez diseñada la estructura salarial se hace necesario definir las políticas de compensación salarial, las cuales impactan en la atracción, formación, motivación y retención de talento. Una política de compensación es el conjunto de principios y directrices que guían las decisiones de remuneración de los colaboradores, ésta no es estática, por lo que se sugiere analizarla con determinada frecuencia (decisión de la empresa), en el caso de Dizeños se recomienda cada dos años, en la que se evalúen aspectos de competitividad, es decir, lo ofrecido en el mercado.

Las políticas para Dizeños deben estar basadas en la realidad económica de la organización, pues al ser una pequeña empresa, no le resulta fácil hacer ajustes salariales inmediatos, ni generar políticas de compensación que impliquen una alta inversión de dinero, por tanto, se relacionan algunos aspectos a tener en cuenta a la hora de definirlos:

Dizeños realiza ajustes salariales de acuerdo al incremento del salario mínimo, estrategia que se recomienda mantener, pues la definición de este incremento se encuentra influenciada directamente por el comportamiento de la inflación y es ésta quien afecta el costo de vida de los individuos, y, por ende, el poder adquisitivo de éstos. Sin embargo, esta

no puede ser la única información a considerar a la hora de asignar las remuneraciones a los colaboradores.

En la actualidad Dizeños contrata personal que cuenta con poca experiencia laboral, puesto que los salarios no resultan ser atractivos en el mercado, sin embargo, en el proceso de selección se identifican talentos con alto potencial de desarrollo, por lo que se recomienda continuar la práctica, pero no para cubrir todas las vacantes. Ligando la remuneración a retos para el nuevo colaborador, es decir, presentarle las metas que se espera que alcance en determinado tiempo desempeñando su rol, y en el caso de que se cumplan estas expectativas generar un % de incremento salarial. Es importante que tanto los retos, como los tiempos y % de incremento sean muy claros, pues de esta manera se logrará el impacto que se desea. Esta práctica le permitirá a la compañía acceder a talento que no ha logrado encontrar la oportunidad para adquirir experiencia pero que, si cuenta con habilidades excepcionales, desarrollarlos, retenerlos, así como, motivarlos a que aporten ideas novedosas a la organización.

En lo referente a aquellos salarios que se encuentren sobrevalorados, o compensados por encima de lo encontrado en la definición de la estructura salarial, deben permanecer estáticos, hasta el momento en que se nivelen con el salario de enganche, máximo dos años, en caso de superarse este tiempo y no lograr la nivelación, atar los incrementos salariales al desempeño del colaborador y en % que no implique un desfase significativo. Por otro lado, los salarios que requieran un ajuste deben realizarse progresivamente, hasta alcanzar el salario de equidad, para no impactar negativamente el flujo de caja de la compañía.

Finalmente, se recomienda que la definición de las políticas de compensación esté sujetas al desempeño del colaborador, en una relación gana – gana, lo anterior considerando que los trabajadores logran identificar como impactan a la organización, el sistema de medición es coherente, los colaboradores conocen su nivel de aporte frente a su nivel de recompensa, facilita el logro de los resultados globales, de grupo e individuales, genera alta competitividad, entre otros beneficios.

Para tener éxito, es necesario que la información sea completamente clara para el colaborador y la organización, para ello se puede implementar una tabla de medición en la cual se determine el valor a pagar al trabajador por el cumplimiento del objetivo, teniendo en

cuenta que puede tener cuatro niveles, no cumple, cumple parcial, cumple total y excede el objetivo (definir los valores para cada nivel). También, analizar periódicamente los niveles de cumplimiento y retar el status quo, para fomentar la creatividad.

Considerando los aspectos mencionados anteriormente, se propone una política de compensación que comprenda una parte fija y una variable, se la siguiente manera:

Compensación fija: Es la compensación bruta mensual que percibe el colaborador de carácter fijo. Esta contempla los siguientes aspectos:

- Reconocimiento en función de la complejidad y/o responsabilidad del cargo y acorde con las bandas salariales.
- Aprobación de los aumentos anuales por parte del comité de compensación, cuando haya lugar a ello, y considerando los resultados de la compañía.
- Revisión periódica, con base en una encuesta salarial de empresas del sector, que permitan conocer la remuneración de los cargos en el mercado.

Compensación Variable: Es la retribución económica asociada a los resultados logrados por el colaborador. Está basada principalmente en la consecución de objetivos y desempeño de la compañía y de las áreas que la conforman, desempeño individual del colaborador, competencias y resultados sobresalientes.

- Su definición y evaluación se realizará anualmente o cuando se requiera.
- Debe estar vinculada a resultados claros, sencillos y relacionados con los objetivos organizacionales.
- Se deben compensar los esfuerzos adicionales que se traduzcan en mejores resultados.

La compensación variable se dividirá a su vez en dos tipos:

Compensación de corto plazo: Reconocerá el cumplimiento de los objetivos de manera anual.

Compensación de largo plazo: Se otorgará por el cumplimiento de los objetivos organizacionales y por permanencia en la compañía.

19.1.3. Recursos

Tabla 8.

Presupuesto establecido para el desarrollo del proyecto.

Etapa	Tipo de recurso	Recursos	Duración	Costo unitario	Costo total
Analizar y valorar los cargos administrativos Diseño de los módulos	Humanos	Gerente de gestión humana	10 días	\$55.000 (Hora)	\$4.400.000
		Coordinador de gestión humana		\$14.500 (Hora)	\$1.160.000
		Analista de gestión humana		\$7.100 (Hora)	\$568.000
	Materiales	Descripciones de puesto, entrevistas, documentos de la empresa, impresiones	5 días	\$50.000	\$250.000
Elaborar la matriz de cargos identificando el desajuste salarial de cada cargo	Humanos	Gerente de gestión humana	10 días	\$55.000 (Hora)	\$4.400.000
		Coordinador de gestión humana	10 días	\$14.500 (Hora)	\$1.160.000
	Materiales	Encuesta salarial	10 días	\$2.800.000	\$2.800.000
Definir la política salarial de Dizeños SAS.	Humanos	Gerente de gestión humana	30 días	\$55.000 (Hora)	\$
	Tecnológicos	Computadores (3)	60 días	\$1.700.000	\$5.100.000
		Celular (2)	60 días	\$500.000	\$1.000.000

Plan corporativo	60 días	\$70.000	\$ 140.000
------------------	---------	----------	------------

Para el desarrollo del proyecto se requieren los siguientes recursos (ver tabla 8):

Recursos Humanos: para el desarrollo del proyecto se requerirán 3 personas: un analista de gestión humana que lleva 3 años en la organización, por lo que tiene, un amplio conocimiento de los puesto de trabajo, el gerente de gestión humana, que es quien liderará el comité de valoración y tiene fuertes conocimientos en el análisis y valoración de puestos de trabajo, y una coordinadora de gestión humana, quien tiene valiosa información de la organización y de los colaboradores, puede con facilidad generar los espacios para conocer la realidad de los puestos, y posee importantes conocimientos del diseño de estructuras salariales bajo la metodología de Hay Group.

Recursos Materiales: se hará uso de las descripciones de puesto, entrevistas, documentos de la empresa que puedan ser de ayuda, artículos o investigaciones del tema que sean del mismo sector, encuestas salariales, material fotocopiado, impresiones, entre otros.

Recursos Tecnológicos: se requerirán 3 computadores con herramientas de Microsoft e internet, impresora, 2 celulares con plan corporativo.

19.2. Productos esperados

Con el desarrollo de la estructura salarial se espera impactar diferentes procesos, por lo que se relacionan a continuación.

Atracción de talento: con una estrategia de compensación establecida la organización podrá ampliar el rango de talento a seleccionar, así como que tendrá la oportunidad de seleccionar el mejor talento, pues el plan de compensación puede ser un reforzador para motivar a que el candidato tome la decisión de aceptar la propuesta laboral de la compañía. Por lo que, se espera que el número de personas interesadas en laborar en la organización se incremente, impactando la marca empleadora.

Tener un plan de remuneraciones contribuirá en la optimización del proceso de selección, considerando que será posible contactar personal aun cuando no haya vacantes, por lo que los tiempos de espera para una contratación podrían disminuir, así como que si ya se ha generado la vacante no se requerirán sobreesfuerzos para la atracción del talento.

Finalmente, es importante mencionar que en la medida en que la organización pueda compensar adecuadamente la labor del colaborador, no se requerirá acudir a reprocesos de selección, por un lado, porque se podrá contratar personal con la formación y experiencia requerida, y por el otro, el personal vinculado no tendrá la necesidad de buscar otras oportunidades laborales.

Curva de aprendizaje: al tener la oportunidad de atraer personal que cuente con experiencia y conocimientos en el sector disminuirá el tiempo de la curva de aprendizaje, pues ya existe una base para asumir el rol, pudiendo enfocar los esfuerzos de entrenamiento en el proceso de adaptación a la cultura organizacional. Igualmente, la probabilidad de error en el cargo tenderá a la disminución, considerando que el colaborador tendrá su plan de entrenamiento, pero podrá relacionarlo con experiencias previas.

Desarrollo de talento: otro proceso clave que impacta la estrategia de compensación es la oportunidad de desarrollo de los colaboradores, pues definir con claridad a que puede aspirar una persona dentro de la organización, en lo referente a su plan de carrera, debe estar articulado a un conocimiento claro de cuáles serán sus condiciones económicas si llegará a ocupar un nuevo cargo, generando mayor motivación para aspirar a ascensos.

Retención de personal: la compensación puede ser una herramienta que permite reafirmar a las personas en la organización, propiciando no solo salarios económicos justos, sino también salarios emocionales acordes a sus motivaciones, lo que contribuye a la disminución en los porcentajes de fuga de talento. Este aspecto impacta significativamente en la actualidad a la organización, pues se generan muchos esfuerzos para formar talento con conocimientos específicos del sector y de la empresa propiamente, y, sin embargo, en el corto plazo ese talento se vuelve muy atractivo para el mercado, que finalmente con mejores ofertas salariales logra atraer al personal, generando una rotación temprana.

Percepción de equidad: se espera que el personal perciba que la asignación de salarios se da de manera objetiva, con argumentos claros y ligados a variables medibles. También se espera que todos los cargos puedan ser nivelados para que se encuentre en salario de equidad.

Desempeño: Si bien atar la compensación variable al desempeño de los colaboradores promueve que la productividad de la organización mejore, también, se puede movilizar la consecución de resultados que superen las expectativas, encontrando que los colaboradores

comprenden el propósito y aporte de su rol a los resultados organizacionales, como que se vuelven más competitivos.

19.3. Indicadores

El impacto del diseño de la estructura salarial se podrá medir a través de los siguientes indicadores (ver tabla 9):

Tabla 9.

Tablero de indicadores.

Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Meta
Mejorar el nivel de estabilidad del personal	Rotación de personal	$(N^{\circ} \text{ Personas retiradas en el periodo} / \text{total de personas en el periodo}) * 100$	3%
Fidelizar personal de alto desempeño	Fidelización	$(N^{\circ} \text{ de personas de alto desempeño fidelizados} / N^{\circ} \text{ Total de personas}) * 100$	60%
Mejorar la productividad del personal	Productividad	$(\text{Rentabilidad neta} / N^{\circ} \text{ de colaboradores}) * 100$	5%
Atraer personal experto	Atracción de talento	$(N^{\circ} \text{ Colaboradores seleccionados expertos} / \text{Total expertos requeridos}) * 100$	80%
Generar remuneraciones y beneficios atractivos	Compensación atractiva	$(\text{Cargos con remuneración y beneficios atractivos} / \text{Total de cargos}) * 100$	70%
Gestionar oportunidades de carrera	Plan carrera	$(N^{\circ} \text{ vacantes cubiertas internamente} / \text{Total de vacantes}) * 100$	40%

Disminuir la curva de aprendizaje del personal que ingresa	Curva de aprendizaje	N° de meses requeridos para desarrollar la curva de aprendizaje	Entre 3 y 6 meses
Incrementar la percepción de equidad	Percepción de equidad	(N° de personas con nivel de percepción de equidad alto/número de personas entrevistadas) * 100	70%

20. Conclusiones

Dizeños ha hecho un trabajo importante para permanecer y posicionarse en el mercado, sin embargo, existen muchas oportunidades para aprovechar y generar valor, especialmente en lo que se refiere a cliente interno, pues es evidente que los procesos de gestión humana aún se desarrollan en un contexto tradicional donde la experiencia del colaborador no cobra importancia, tal es el punto que no se ha implementado ninguna estrategia que permita evaluar si los puntos de contacto claves logran el propósito para el cual fueron creados, así como que también es claro que los procesos se manejan de manera individual y no como un todo (Wilde, 2016).

Aunque la organización hace un esfuerzo por marcar diferencia, generando un contacto afable, cercano y de confianza desde el inicio de la relación con el colaborador, elemento que resaltan las personas, en el momento de acogida se empieza a descuidar la experiencia del colaborador. Lo anterior ocurre cuando a pesar de que se da una oportunidad de primera experiencia, las habilidades por desarrollar que se detectaron en el proceso de selección no se vuelven a considerar, generando una sensación de incertidumbre en los colaboradores, pues no puede haber un desempeño óptimo en el rol, esta situación se debe significativamente a la ausencia del modelo de gestión por competencias.

Por otro lado, al hablar del momento de crecimiento hay una brecha entre la formación promovida por la organización y lo que necesita realmente, condición que repercute en la gestión de desempeño, siendo una actividad que termina calificándose de manera cualitativa, personal y superficial, ya que no hay claridad respecto al mapa de talentos que se requiere.

Un momento álgido en el mapa de experiencia resulta ser el de cuidado, puesto que las actividades que en él se desarrollan se realizan desde la legalidad, lo que al parecer se debe a la falta de argumentos para demostrar el impacto que puede tener el gestionar adecuadamente estas actividades en las metas organizacionales. Lo anterior refleja sus efectos en la fuga de talento en vez de generar marca empleadora, al contemplar que empresas del sector ofrecen a sus colaboradores, salarios, incentivos y beneficios más atractivos. También, cabe mencionar que, aunque la empresa cuenta con un ciclo de vida del cliente y se invierte mucho trabajo en ello, resulta difícil que se logre el impacto esperado cuando los

colaboradores no se sienten comprometidos ni se convierten en embajadores de la marca (Wilde, 2016).

La tecnología es un punto de quiebre para la empresa, pues los competidores cuentan con mejores plataformas tecnológicas que agilizan los procedimientos y permite una utilización óptima del potencial de los colaboradores en procesos de mayor valor.

La transaccionalidad del área de gestión humana de Dizeños da cuenta de la falta de interés de parte de la empresa por generar un mapa de empatía de los empleados, que le permita comprender sus deseos, necesidades, intereses, acciones, etc.

Sin embargo, no todo es malo, a pesar de que la empresa no estaba preparada para los cambios que generaría la situación de orden público, pudo adaptarse a las circunstancias y de hecho presentar resultados positivos, así como que en el momento se encuentra en proceso de adaptación y con acompañamiento constante desde gestión humana a los líderes y equipos para que estén en la capacidad de aportar en la reinención de la organización. Desde recursos humanos se promueven iniciativas como ideas Dizeños, un proyecto donde los colaboradores proponen maneras en que se puede mejorar la experiencia del cliente con la empresa, estrategia que podría adaptarse al ciclo de vida del colaborador.

Como consecuencia de lo anterior es importante que el área de gestión humana trabaje en fortalecer especialmente los procesos de compensación y bienestar, como mecanismo para fidelizar el talento con el que cuenta y empezar el camino de marca empleadora, lo cual le generará mayor competitividad en el mercado a la compañía. Sin embargo, todo será posible cuando la empresa comprenda que los procesos no funcionan de manera aislada y que tal cual como ocurre con los clientes, identificar y traducir las necesidades de los colaboradores se verá reflejado en los resultados organizacionales.

Este proyecto tiene el alcance del diseño de la estructura salarial, sin embargo, para que el modelo de compensación tenga un impacto más efectivo en la retención y fidelización del talento es importante que se implemente un plan de incentivos. Cabe aclarar, que este último debe estar basado en un estudio sociodemográfico de los colaboradores, en donde se puedan identificar características, intereses y expectativas de los mismos.

Referencias

- ADP. (29 de noviembre de 2019). Cómo afecta la inestabilidad política a las empresas. Recuperado de <https://www.apd.es/como-afecta-inestabilidad-politica-a-empresas/>
- Analítica de Retail. (12 de enero de 2019). ¿Cuáles son los retails más grandes de Sudamérica? Recuperado de <http://analiticaderetail.com/retails-mas-grandes-de-sudamerica/>
- Avanzini, P. (2019). *Experiencia de cliente y experiencia de empleado: Un caso en el sector textil* Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.
- Bahamón, C., (2013). *Análisis sectorial de las grandes superficies en Colombia* (Tesis de pregrado). Universidad Icesi, Cali, Colombia.
- Bohórquez, S. (2017). Estos son los planes de responsabilidad social de los retailers. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/estos-son-los-planes-de-responsabilidad-social-de-los-retailers-2929588>
- Bohórquez, S. (2017). Responsabilidad social Educación, foco de RSE de empresas de Retail. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/educacion-foco-de-rse-de-empresas-de-retail-2507276>
- Daza, D., Martín, R., Sosa, J., & Vargas, U. (2013). *Análisis del impacto de la compensación y beneficios en procesos liderados por el área de gestión humana* (Tesis de especialización. Universidad Sergio Arboleda.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). *Boletín Técnico Indicadores básicos de tenencia y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en empresas*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_empresas_2018.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). Demografía y población. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020). Índice de Precios al Consumidor - IPC. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020). Producto Interno Bruto (PIB). Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020). Sector industria y comercio. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/economicas/indicadores-de-competitividad/412>
- Departamento Nacional de planeación. (2017). *Energy Demand Situation in Colombia*. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Energia/MCV%20-%20Energy%20Demand%20Situation%20VF.pdf>
- Echeverri, M., Ochoa, J. (2018). *Plan estratégico caso: supermercado Mercopa S.A.S.* (Tesis de pregrado). Universidad EIA, Envigado, Colombia.
- El Nuevo Día. (26 de enero de 2020). La tecnología, gran aliada del Retail. Recuperado de <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/especiales/negocios/444512-la-tecnologia-gran-aliada-del-retail>
- El Tiempo. (4 de enero de 2020). Los retos políticos con los que el Gobierno arranca este 2020. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/los-retos-politicos-con-los-que-el-gobierno-arranca-este-2020-448956>
- El Tiempo. (8 de enero de 2020). Crecimiento de Colombia seguirá acelerando este año: Banco Mundial. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/asi-crecera-la-economiadecolombiaenl2020segunbancomundial449866#:~:text=Econom%C3%ADa,Crecimiento%20de%20Colombia%20seguir%C3%A1%20acelerando%20este%20a%C3%B1o%3A%20Banco%20Mundial,impulso%20de%20la%20actividad%20econ%C3%B3mica.>
- Gómez, O. & Oviedo, J. (2009). *Diseño de un sistema de compensación y plan de promoción para la clínica Chicamocha* (Trabajo de grado). Universidad Pontificia Bolivariana.
- Gonzalez, E. (2016). Próximo objetivo... la experiencia del empleado. *Fundació factor humá*. Recuperado de <https://factorhumana.org/es/actualitat/noticias/12355-proximo-objetivo-la-experiencia-del-empleado.>

- Gov.co. (11 de junio de 2020). En abril se registró el mayor incremento del comercio electrónico. Recuperado de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/En-abril-se-registro-el-mayor-incremento-del-comercio-electronico-200611.aspx>
- Herrera, F., Bruszies, C. (2018). *La competitividad de las ciudades desde la perspectiva sistémica: el caso de Bogotá, D.C.* Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia
- La Nota.com. (2019). Ranking 2018 líderes sector muebles de Colombia. Recuperado de <https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ranking-2018-lideres-sector-muebles-de-colombia.html>
- Ministerio de comercio, industria y turismo. (2019). *MinComercio, Unión Europea y Cámara de Comercio de Bogotá se unen para fortalecimiento de la industria con enfoque sostenible.* Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/mincomercio-union-europea-y-ccb-fortalecen-sector>
- Ministerio de industria y comercio. (2019). *Informe sobre los acuerdos comerciales vigentes de Colombia.* Recuperado de [https://www.mincit.gov.co/normatividad/docs/ley-1868-informe2019.aspx#:~:text=A%20la%20fecha%2C%20Colombia%20cuenta,Europea%20\(2013\)%20y%20Corea%2C](https://www.mincit.gov.co/normatividad/docs/ley-1868-informe2019.aspx#:~:text=A%20la%20fecha%2C%20Colombia%20cuenta,Europea%20(2013)%20y%20Corea%2C)
- Palacios, K. (5 de junio de 2020). Colombia: El nuevo consumo. *América Retail*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-el-nuevo-consumo/>
- Perez, V. (22 de mayo de 2020). El teletrabajo subió en más de 30% los servicios en el hogar durante esta cuarentena. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/el-teletrabajo-subio-en-mas-de-30-los-servicios-en-el-hogar-3009109>
- Ponce, (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.
- Portafolio. (12 de Mayo de 2020). Colombia lidera ventas de ‘e-commerce’ en la región durante el covid. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/colombia-lidera-ventas-de-e-commerce-en-la-region-durante-el-covid-540750>

- Portafolio. (15 de julio de 2020). Sube la suspensión de contratos laborales. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/sube-la-suspension-de-contratos-laborales-542756>
- Portafolio. (5 de agosto de 2020). Inflación de 0,0% no se veía desde hace 15 años. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-colombia-julio-de-2020-543394>
- Portafolio. (8 de junio de 2020). PIB de Colombia caería cerca de 5% este año, según el Banco Mundial. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/noticias-coronavirus-prevision-pib-de-colombia-2020-banco-mundial-541549>
- Quevedo, B., (2020). *Informe Desarrollo Practica Empresarial Almacenes Máximo S.A.S* (Trabajo de grado). Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Rincón, H., Niño, F. & Gómez, D. (2017). Retail en Colombia 2010 - 2015: Un estudio a partir del análisis financiero integral como elemento de soporte para la toma de decisiones. *Revista espacios*, 38(42). Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n42/a17v38n42p20.pdf>
- Rodríguez, E., (2020). Colombia impacto económico, social y político de la covid-19. Recuperado de <https://www.fundacioncarolina.es/>
- Semana. (16 de junio de 2020). Colombia, noveno en el ranking del índice de cumplimiento de los ODS. Recuperado de <https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/colombia-noveno-en-el-ranking-del-indice-de-cumplimiento-de-los-ods/51991>
- Semana. (20 de junio de 2020). Suspendida la regla fiscal y otras noticias económicas de la semana. Recuperado de <https://www.semana.com/economia/articulo/cuales-son-las-principales-noticias-economicas-de-la-semana/681037>
- Serrano, C., (7 de marzo de 2020). Colombia, uno de los mercados más atractivos para el desarrollo del retail en Latinoamérica. *LA FM*. Recuperado de <https://www.lafm.com.co/economia/colombia-uno-de-los-mercados-mas-atractivos-para-el-desarrollo-del-retail-en-latinoamerica>
- Solórzano, L. (2020). El uso de bolsas plásticas en los supermercados colombianos ha bajado 65% en tres años. *La República*. Recuperado de

<https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/el-uso-de-bolsas-plasticas-en-los-supermercados-colombianos-ha-bajado-65-en-tres-anos-2964072>

Superintendencia de Industria y comercio (2011). *Estudio económico del sector retail en Colombia*. Recuperado de https://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudio%20economico%20Retail.pdf

Vargas, L. (14 de febrero de 2020). Colombia: El 5.6% de gigantes del retail operan en el país. *América Retail*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-el-5-6-de-gigantes-del-retail-operan-en-el-pais/>

Vita, M. (16 de marzo de 2020). Colombia, uno de los países con mayor potencial para el retail en América Latina. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/consumo/colombia-uno-de-los-paises-con-mayor-potencial-para-el-retail-en-america-latina-2977684>

Wilde, O. (2016). Experiencia del empleado. *Fundació factor humá*. Recuperado de <https://factorhuma.org/es/actualitat/noticias/12355-proximo-objetivo-la-experiencia-del-empleado>.

Anexos

Anexo 1. Encuesta de públicos de interés de Dizeños.

La encuesta de públicos de interés se puede encontrar en este link <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=FxMoG01JvEqrkpYQtam2YZ3xNvrBsTZJjmywimL9lLhUQllaNDIyOTVWVEVLTUg4NVFJVTIGOFZUOC4u>.

Anexo 2. Cuestionario diseñado para evaluar la experiencia de los colaboradores en cada punto de contacto.

El cuestionario se puede encontrar en este link <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=FxMoG01JvEqrkpYQtam2YZ3xNvrBsTZJjmywimL9lLhUQUtYUFpJNFJZMDU5T1NHOTBIMU5BMktLTC4u>.

Anexo 3. Matriz Dimensionador de la estrategia de cambio.

	AUDIENCIA IMPACTADA	POBLACIÓN	TIPO DE AUDIENCIA	NOMBRE DEL LÍDER O PATROCINADOR VISIBLE DE LA AUDIENCIA	El líder de la audiencia es visible y está en capacidad de comunicar de forma	El líder de la audiencia genera espacios de doble vía para facilitar el cambio en su	El líder ha demostrado su apoyo a las actividades técnicas de los proyectos de	El líder ha demostrado la capacidad de promocionar proyectos en sus áreas de	El líder de la audiencia puede ser considerado como un potencial promotor del	RIESGO DE OPOSICIÓN POR PARTE DEL LÍDER DE LA AUDIENCIA	EL PROYECTO IMPACTARÁ EL DÍA A DÍA DE LA AUDIENCIA	EL PROYECTO IMPACTARÁ EN LOS	EL PROYECTO IMPACTARÁ LA TECNOLOGIA Y	EL PROYECTO IMPACTARÁ LA ESTRUCTURA	EL PROYECTO IMPACTARÁ LAS PERSONAS (COMPETENCIAS, ROLES	EXISTEN EVIDENCIAS INICIALES DE RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA	AREA ORGANIZACIONAL INVOLUCRADA / IMPACTADA)	COEFICIENTE DE ESFUERZO DEL CAMBIO
1	Empleados con posición operativa - Equipos de tienda	195	INTERNA	Gerente de tiendas- Paola Giraldo	5	5	5	5	5	0	5	5	No aplica	1	5	3	Empleados con posición operativa - Equipos de tienda	4,33
2	Empleados con posición directiva - Gerentes de área	11	INTERNA	Presidente- Raúl Laverde	5	5	5	5	5	0	3	3	3	No aplica	2	1	Empleados con posición directiva - Gerentes de área	2,17
3	Empleados con posición táctica - Líderes de tienda	34	INTERNA	Líder de líderes- Ana Milena Gutierrez	5	5	5	5	5	0	5	5	4	3	5	3	Empleados con posición táctica - Líderes de tienda	4,17
4	Empleados con posición administrativa - áreas de apoyo	82	INTERNA	Gerente de operaciones - Fernando Cardona	5	5	5	5	5	0	3	3	3	No aplica	4	1	Empleados con posición administrativa - áreas de apoyo	3,50

5	Área de gestión humana	6	INTERNA	Gerente de gestión humana- Andrés Méndez	5	5	5	5	5	0	5	5	3	No aplica	3	1	Área de gestión humana	3,00
6	Cientes	Indeterminado	EXTERNA		No aplica	0	4	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	3	Cientes	2,83				
7	Accionistas	4	EXTERNA	Principal accionista- David León	3	5	5	5	5	0,4	4	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	3	Accionistas	1,83
8	Aspirantes	Indeterminado	EXTERNA		No aplica	0	No aplica	Aspirantes	2,00									
	PROMEDIO POBLACIONAL	55,3																

Anexo 4. Tablero de indicadores.

	CRITERIO DE EVALUACIÓN	RESPONSABLE DEL DATO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	OBJETIVO	META	TIPO
1	TACTICO	Líder de proyecto	Disposición al Cambio	Número de impactados con disposición al cambio / total de impactados.	Identificar el nivel de disposición frente a la implementación nuevo modelo de liderazgo	$\geq 80\%$ colaboradores con disposición al cambio	ASCENDENTE
2	TACTICO	Líder de proyecto	Mitigación de impactos	Número de impactos gestionados / número de impactos planeados	Visualizar el avance de la gestión de los impactos determinados para la implementación del modelo de liderazgo	$\geq 90\%$ de los impactos planeados gestionados	ASCENDENTE
3	ESTRATEGICO-Usabilidad	Gerente de ventas	Nivel de la nueva competencia	Número de líderes de tienda que evidencian las competencias del	Evidenciar el desarrollo de las competencias del modelo de liderazgo en los líderes de tienda	$\geq 85\%$ Colaboradores evidencian las competencias	ASCENDENTE

				modelo de liderazgo/Número de líderes de tienda capacitados		del modelo de liderazgo	
4	ESTRATEGICO-Sostenibilidad	Gerente de gestión humana	Satisfacción de los colaboradores	Número de colaboradores de tienda que califican positivo en la escala de liderazgo de la encuesta de riesgo psicosocial/Número de colaboradores de tienda	Evidenciar el nivel de efectividad del nuevo modelo de liderazgo en el clima laboral de las tiendas	≥ 60% de los colaboradores de tienda califican positivo en la escala de liderazgo de la encuesta de riesgo psicosocial	ASCENDENTE

Anexo 5. Matriz gestión de impactos.

MATRIZ DE IMPACTOS											
	PROCESO	ESTADO ACTUAL	ESTADO FUTURO	CANTIDAD	ÁREA / ROL	TIPO	IMPACTO	TIEMPO	IMPORTANCIA	ESFUERZO	PRIORIZACIÓN PARA PLAN DE ACCIÓN
1	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	El plan de capacitación de líderes está enfocado en formar expertos en manejo de espacios interiores, decoración y asesorías de diseño	Lo líderes tienen acceso a un plan de capacitación integral, tanto a contenido técnico como a formaciones para el desarrollo de habilidades blandas	34	Líderes de tienda	Roles, perfiles y/o competencias	Diseñar un plan de capacitación que permita el desarrollo de las competencias requeridas para el nuevo modelo de liderazgo	Durante	Alta	Alto	12
2		La compañía no cuenta con un estilo de liderazgo único alineado a la cultura organizacional	La compañía diseña un estilo de liderazgo apasionado, innovador y participativo	34	Líderes de tienda	Documentos	Diseñar un estilo de liderazgo ajustado a la cultura y objetivos organizacionales	Antes	Alta	Alto	18
3	VENTAS	El proceso de venta está orientado a brindar una asesoría de expertos en diseño	El proceso de venta genera una experiencia memorable desde el modelo de liderazgo Diseños	230 y clientes	Asesores, cajeros, Líderes de tienda y clientes	Documentos	Establecer un mapa de experiencia de clientes considerando el estilo de liderazgo	Después	Baja	Bajo	1
4					Todos los clientes	Mercados y Clientes	Generar una experiencia memorable desde el nuevo modelo de liderazgo	Después	Alta	Alto	6

5	SERVICIO AL CLIENTE	Las peticiones y quejas de los clientes son redireccionadas a servicio al cliente por falta de habilidades en los líderes para enfrentarse a situaciones difíciles	Los líderes solucionan las peticiones y quejas de los clientes en tienda (cuando sea posible)	19 y clientes	Auxiliares de servicio al cliente y clientes	Roles, perfiles y/o competencias	Disponer de líderes con la capacidad para enfrentar situaciones difíciles y tomar decisiones frente a estas	Después	Alta	Alto	6
6	BIENESTAR	Los equipos de tienda constantemente se sienten inconformes con la gestión de sus líderes frente a aspectos como: conflictos, desarrollo, comunicación	El clima organizacional es positivo en las diferentes tiendas de la organización	230	Asesores, cajeros, Líderes de tienda	Roles, perfiles y/o competencias	Mejorar el clima organizacional en cada tienda de la organización	Después	Alta	Alto	6
7	SELECCIÓN	El proceso de selección se basa exclusivamente en identificar habilidades en el diseño de espacios interiores	El proceso de selección evalúa tanto aspectos técnicos como competencias para liderar equipos	3	Psicólogos de selección	Políticas y/o toma de decisiones	Desarrollar un proceso de selección que permita evaluar habilidades técnicas y blandas en los líderes de tienda	Durante	Media	Alto	8
8		Los perfiles de cargo de los líderes de tienda se encuentran desactualizados respecto a lo establecido en el nuevo modelo de liderazgo	Perfiles de cargo de líderes de tienda ajustados a los requerimientos del nuevo modelo de liderazgo			Roles, perfiles y/o competencias	Actualizar los perfiles de cargo de los líderes de tienda con los requerimientos del modelo de liderazgo	Después	Media	Medio	4

Anexo 6. Matriz gestión de impactos, parte priorización.

PRIORIZACIÓN							
	IMPACTO	PRIORIZACIÓN PARA PLAN DE ACCIÓN	PLANES DE ACCIÓN	RESPONSABLE	ESTADO DE AVANCE	PORCENTAJE DE AVANCE	PROMEDIO DE AVANCE
4	Diseñar un plan de capacitación que permita el desarrollo de las competencias requeridas para el nuevo modelo de liderazgo	12	Personal experto en diseño contenido formativo de habilidades blandas	Líder del proyecto	Definiendo plan de acción	25%	42%
			Grupos focales para identificar las mejores técnicas y tiempos de capacitación de los líderes de tienda	Gestión humana	Ejecutando plan de acción	50%	
			Capacitar sobre las características del nuevo modelo de liderazgo	Integrantes del proyecto	Ejecutando plan de acción	50%	
5	Diseñar un estilo de liderazgo ajustado a la	18	Contar con personal experto en el diseño de modelos de liderazgo	Líder del proyecto	Finalizado	100%	100%

	cultura y objetivos organizacionales		Reuniones con los gerentes y presidencia para identificar las necesidades de liderazgo de la organización	Gestión humana	Finalizado	100%	
			Aplicar encuesta de expectativa a los equipos de tienda: Cómo creen que debe ser un líder Dizeños	Integrantes del proyecto	Finalizado	100%	
10	Desarrollar un proceso de selección que permita evaluar habilidades técnicas y blandas en los líderes de tienda	8	Identificar las competencias requeridas en el nuevo modelo de liderazgo	Gestión humana	Ejecutando plan de acción	50%	33%
			Capacitar a los psicólogos de selección en las características del modelo de liderazgo	Integrantes del proyecto	Definiendo plan de acción	25%	
			Hacer seguimiento a los nuevos líderes de tienda para identificar la efectividad del proceso	Gestión humana	Definiendo plan de acción	25%	