



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Diseño de un proceso de planeación estratégica para la empresa de servicios temporales

“Empleos Archipiélago”

Liliams Román de Remmes

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Administración de Empresas
Maestría en Administración
Sede Manizales
San Andrés Islas
2017

Diseño de un proceso de planeación estratégica para la empresa de servicios temporales

“Empleos Archipiélago”

LILIAMS ROMÁN DE REMMES

**Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas**

Director

Raúl Román Romero

**Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Administración de Empresas
Maestría en Administración
Sede Manizales
San Andrés Islas
2017**

Agradezco a la familia Empleos Archipiélago y a la psicóloga Silvia Elena Torres por el tiempo que me permitieron ausentarme y el insumo que me facilitaron para el desarrollo de este trabajo de Maestría.

A la Facultad de Administración de la Sede Manizales que hizo este convenio con la Sede Caribe para traer esta Maestría al Archipiélago de San Andrés, a mis profesores y compañeros que me acompañaron durante estos 4 años, al profesor Nicolás Montoya por su valioso aporte, y a mi director profesor Raúl Román Romero por su dedicación y acompañamiento durante todo el proceso hasta culminar este proyecto de vida que es esta Maestría.

Contenido

Introducción	15
Planteamiento del Problema.....	18
Formulación del problema	21
Justificación.....	21
Objetivos	23
Objetivo General.....	23
Objetivos específicos.....	23
Marco Conceptual	24
Metodología	26
Delimitación de la investigación	27
Tipo de Investigación	27
Fuentes de información	28
Análisis de Datos	29
1. Aspectos teóricos y metodológicos en el proceso de planeación estratégica	31
1.1 El concepto de planificación y su evolución el siglo XX	31
1.2 Los supuestos sobre el conocimiento de la Planificación	36
1.2.1 Planificación normativa	37
1.2.2 Planificación Estratégica.....	38
1.3 Evolución histórica de los conceptos: estrategia y planificación en el siglo XX.....	40
1.4 La gerencia y la planificación	43
1.5 Modelos de planeación.....	48
1.5.1 Modelo de planeación de George Steiner.....	49
1.5.2 Modelo de Willian Newman.....	50
1.5.3 Modelo de planeación de Bateman y Snell.	51
1.5.4 Modelo de planeación de Bateman y Snell	51
1.5.5 Modelo de planeación de Fred David.....	52
1.5.6 Modelo de planeación de Jean Paul Sallenave	53

1.6	Análisis Estratégico.....	54
	Ilustración 1. Modelo Conceptual para el análisis de la empresa	55
1.6.1	Creación de estrategias alternas por medio del uso de una matriz FODA (Gomes-Casseres, 1998).	56
	Ilustración 2. Estrategias de direccionamiento estratégico	58
1.6.2	Formulación de la Estrategia. Según Gómez–Mejía y Balkin (2003).	59
2.	Estructura económica laboral en el Archipiélago San Andrés, Providencia y Santa Catalina	62
2.1	Ubicación y contexto histórico.....	63
	Ilustración 3 Mapa de San Andrés y Centroamérica. Mar Caribe colombiano, archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.....	64
2.2	Antecedentes de la estructura productiva y laboral del Archipiélago	65
2.3	La trasformación productiva y demográfica del Archipiélago en el siglo XX	68
2.4	Las nuevas dinámicas productivas y laborales con la apertura económica.....	73
2.5	Transformaciones de la estructura productiva y laboral del Archipiélago.....	77
2.6	Comportamiento de empleabilidad de la empresa Empleos Archipiélagos	85
3.	Caracterización de los procesos administrativos de la empresa Empleos Archipiélago Ltda.	87
3.1	Generalidades	87
3.2	Reseña histórica.....	88
3.3	Descripción estructura física	91
3.4	Fundamentos filosóficos	92
3.4.1	Misión.	92
3.4.2	Visión.	92
3.4.3	Valores Institucionales.....	92
3.4.4	Estructura Orgánica	94
3.4.5	Objetivos Organizacionales	94
3.4.6	Marco Legal de Empresa Empleos Archipiélago	95
3.4.7	Convenios y alianzas estratégicas	96
3.4.8	Contratos ejecutados.	96
3.4.9	Servicios ofrecidos.....	97
3.5	Procesos organizacionales.....	99

4.	Análisis del entorno interno y externo de empleos Archipiélago.....	101
4.1	Generalidades	101
4.2	Análisis Interno	101
4.2.1	Fortalezas	102
4.2.2	Debilidades	102
4.3	Análisis externo.....	103
4.3.1	Oportunidades	104
4.3.2	Amenazas	104
4.4	Análisis de la matriz DOFA.....	105
5.	Lineamientos para el diseño de la estrategia de Empleos Archipiélago.....	110
5.1	Generalidades	110
5.2	Lineamientos estratégicos ofensivos	110
5.3	Lineamientos estratégicos adaptación	112
5.4	Lineamientos estratégicos defensivos	113
5.5	Lineamientos estratégicos de supervivencia	115
6.	Propuesta modelo para la implementación de un proceso de planeación estratégica para la empresa empleos Archipiélago	117
6.1	Procesos misionales.....	119
6.1.1	Gestión personal y talento humano.....	119
6.1.2	Selección y vinculación	120
6.1.3	Diseño de cargo.....	121
6.1.4	Evaluación de Desempeño	122
6.1.5	Relaciones Empresariales y Mercadeo	123
6.1.6	Análisis y Segmentación de Mercado.....	124
6.1.7	Mercado Meta	126
6.1.8	Proceso de vinculación de usuarios	127
6.1.9	Gestión Administrativa	128
6.1.10	Planificación de Recursos	130
6.1.11	Contabilidad y Tesorería.....	130
6.1.12	Remuneración y pagos de nomina	131
6.2	Procesos Estratégicos	132

6.2.1	Sistemas de Calidad	132
6.2.2	Seguridad y Salud en el Trabajo	132
6.2.3	Cultura y clima organizacional	133
6.3	Procesos de apoyo	135
6.3.1	Revisoría fiscal.....	135
6.3.2	Consultoría Jurídica	135
6.3.3	Aspectos Tecnológicos y de comunicación	135
6.3.4	Sistema de Información	136
7.	Propuesta plan estratégico Empleos Archipiélago 2017- 2022.....	138
7.1	Generalidades	138
7.2	Plan estratégico	139
7.3	Plan de seguimiento y control	142
8.	Conclusiones.....	146
	Referencias.....	150
	Anexos	157

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Modelo Conceptual para el análisis de la empresa	55
Ilustración 2. Estrategias de direccionamiento estratégico	58
Ilustración 3 Mapa de San Andrés y Centroamérica. Mar Caribe colombiano, archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina	64
Ilustración 4. Crecimiento demográfico en San Andrés isla	70
Ilustración 5. Promedio de Crecimiento Anual 1938- 1999	71
Ilustración 6 Población de San Andrés y Providencia proyectada 2015	73
Ilustración 7. Áreas de Ocupación 2009	78
Ilustración 8. Tasa de ocupación y características del empleo	82
Ilustración 9. Comparativo de tipos de trabajadores 2009- 2015	83
Ilustración 10. Distribución % de Tipos de trabajadores 2009 - 2015	84
Ilustración 11. N° de Empleados y de Empresas vinculadas a Empleos Archipiélago	85
Ilustración 12. Organigrama Institucional	94
Ilustración 13. Mapa de procesos	118
Ilustración 14. % de empresas Activas que conforman el sector de la construcción en San Andrés en 2016	127

Índice de Tablas

Tabla 1 Población de San Andrés y Providencia 1793 - 2005	69
Tabla 2 Empresas y Trabajadores desagregados en sector turismo 2013	81
Tabla 3 Personal Vinculado a empresas según área de desempeño y nivel educativo	90
Tabla 4 Análisis DOFA	105
Tabla 5 : Comportamiento del PIB Nacional ramas de actividad económica	125
Tabla 6 Lineamientos Estratégicos prioritarios	138
Tabla 7 Indicadores de Gestión plan estratégico	143
Tabla 8. Nivel de escolaridad de los encuestados por porcentaje.	157
Tabla 9. Número de empresas y número de trabajadores por actividad económica de las empresas encuestadas.	158

Lista de Anexos

Anexo 1. Resultados y análisis encuesta de empresas usuarias.....	157
Anexo 2. Resultados y análisis encuesta trabajadores en misión	163

Resumen

Este trabajo propuso diseñar un proceso de planeación estratégica para la empresa de servicios temporales *Empleos Archipiélago*. Para lograr este propósito se analizaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mejora, a partir del examen y análisis del contexto externo e interno de la empresa, con el objetivo de fortalecerla y hacerla competitiva con una oferta de calidad en el ámbito local y nacional. El análisis permitió el diseño de tres acciones estratégicas fundamentales para posesionar a esta empresa.

Este trabajo se desarrolló en el contexto de la isla de San Andrés, que pertenece al Departamento Archipiélago de San Andrés Providencia y Santa Catalina de Colombia, isla que históricamente ha enfrentado serios problemas para construir un modelo productivo y de desarrollo que le permita garantizar de manera exitosa las adecuadas condiciones de empleo y vida a sus habitantes, y que en los últimos años ha experimentado transformaciones importantes como consecuencia del desarrollo de la actividad turística que ha jalonado diferentes sectores productivos, generando mayores oportunidades para la empleabilidad y su formalización.

Como marco conceptual y teórico se trabajó con los postulados expuestos por Alfredo Acle Tomasini, quien define “La Planeación Estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, planear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”.

Para llevar a cabo la investigación, se planteó la realización de un estudio de caso. Al respecto Calderón (2005) considera que el estudio de caso puede entenderse como una estrategia

de investigación que pretende comprender o explicar un fenómeno a partir de unas pocas unidades de análisis, que usa preferencialmente el método inductivo y estrategias cualitativas, aunque puede recurrir a técnicas cuantitativas.

Para el análisis de este trabajo se utilizó el método DOFA que es una herramienta generalmente utilizada para el diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. De igual manera se utilizó la técnica de análisis de problemas 5w2h, como herramienta manipulada por las organizaciones para la identificación de problemas y la realización de la planificación, y de manera complementaria se utilizó el análisis documental de aquellos documentos de tipo primario y secundario.

Palabras Clave: Planificación estratégica, amenazas, oportunidades, servicios temporales, gerencia estratégica, empleabilidad, estructura económica.

Design a strategic planning process for the company Empleos Archipiélago

Summary

This study aims to design a process of strategic planning for the company's temporary service jobs archipelago, to achieve this purpose analyzed the strengths, weaknesses, threats and opportunities for improvement, from the review and analysis of the external and internal context of the company, to strengthen it and make it competitive with a range of national and international quality. The analysis in design of three fundamental strategic actions to obtain this company

As a framework, conceptual and theoretical in work with the postulates presented by Alfredo Acle Tomasini, who defines "Strategic planning is a set of actions that should be developed to achieve the strategic objectives, which implies defining and prioritizing the problems to solve, plan solutions and determine those responsible for performing them, assign resources to carry them out and establish the form and periodicity to measure progress".

This paper is a case study, which, by its nature, carried out an assessment of the conditions in which the jobs archipelago SAS company, carried out its missionary activity, which is essentially the provision of competent personnel to those companies that demand This service on the island of San Andres, therefore check the performance of your in-house staff to provide and manage staff on mission to demanding companies of employees to their activity. This is explained the why within the company are presented weaknesses in administrative proceedings and in which conditions are given. Also identifies variables and factors that allow to define the institutional capacities to strengthen and the implementation of the strategic redesign.

For the analysis of this paper we will use the method SWOT which is a tool generally used for business diagnosis in the field of strategic planning, similarly technique was used the analysis of problems 5w2h, as a tool manipulated by the organizations for the identification of problems and the realization of planning and in a complementary manner using the documentary analysis of those primary and secondary documents.

Key words: Strategic planning, threats, opportunities, temporary services, strategic management, employability, economic structure.

Introducción

Las empresas de servicios temporales al igual que las de otros sectores de la economía, han contemplado la necesidad de proyectarse y prepararse estratégicamente ante los cambios de un mundo cada vez más globalizado, donde los clientes o usuarios, según sea el caso, cada vez demandan propuestas más innovadoras con estándares de calidad elevados, por ello requieren implementar estrategias de cambio en los procesos críticos que se integren a su cultura organizacional. Como respuesta a esta necesidad de evolución empresarial, han surgido distintas herramientas administrativas, entre ellas la planeación estratégica, la cual no sólo les permite a las organizaciones medir su desempeño en el mercado, sino direccionar sus esfuerzos y recursos de manera eficiente, eficaz y efectiva, para el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Esta investigación propuso diseñar un proceso de planeación estratégica para la empresa de servicios temporales *Empleos Archipiélago*, el cual busca analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mejora en la planeación de la empresa, con el objetivo de hacerla competitiva en el contexto local y regional. Este trabajo tiene una gran importancia si se tiene en cuenta que se desarrolla en el contexto de una isla que históricamente ha enfrentado serios problemas para construir un modelo productivo y de desarrollo que le permita garantizar de manera exitosa las adecuadas condiciones de empleo y vida a sus habitantes. En la actualidad existen tres empresas de empleos temporales, dos creadas en el archipiélago y una sucursal que pertenece a una SAS registrada en la ciudad de Bogotá¹. Entre las creadas en la isla se encuentran *Empleos*

¹ Información suministrada por la Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, las empresas son: Servicios Administrativos creada en el año 2000 y Seleccionemos de Colombia creada en Bogotá y que entró a la isla con una sucursal en 2011.

Archipiélago, que se fundó en el año 1996 y tiene el mayor número de años de experiencia, lo que la convierte en la empresa de mayor trayectoria en la prestación de los servicios de empleos temporales. También se encuentra *Servicios Administrativos*, creada en el año 2000, y está la empresa *Seleccionemos de Colombia*, creada en Bogotá y que entró a la isla con una sucursal en 2011.

La necesidad de fortalecer la empresa *Empleos Archipiélago* en la prestación de servicios temporales está asociada a las transformaciones que ha afrontado en los 30 años la estructura productiva del archipiélago, que, con el aumento vegetativo de la población local y el crecimiento del turismo, ha generado nuevas actividades lucrativas como consecuencia de los visitantes y la ausencia de un desarrollo industrial y empresarial importante en este contexto. Otro factor que obliga la vigorización de la empresa *Empleos Archipiélago*, está vinculado a las nuevas regulaciones legales que se han venido dando en el contexto colombiano como consecuencia de las nuevas leyes dictadas en el campo laboral.

Para la empresa de servicios temporales *Empleos Archipiélago*, es de vital importancia redefinir sus lineamientos estratégicos, ya que es una empresa que a pesar de los 20 años de existencia se ha adecuando muy poco a los cambios locales y legislativos en materia laboral que experimenta Colombia. En los últimos años experimentó un aumento en el número de trabajadores en misión, debido al incrementado en la demanda del sector comercial y otros sectores de la economía que se están revitalizando como el de la oferta de servicios, sin que la empresa promueva una iniciativa estructurada para enfrentar este cambio. En los últimos años la legislación sobre la protección y mitigación de riesgos del trabajador ha tenido un desarrollo importante, hecho que obliga a reformar la oferta y reorientar el manejo y suministro de personal a las empresas contratantes, esto implica otorgar valor agregado a la empresa para que su oferta sea más acorde

con las necesidades empresariales y reglamentación laboral; es en este sentido que la empresa debe enfrentarse a los retos del momento.

En la actualidad la empresa ofrece un servicio aceptable, pero todavía tiene debilidades en la estructuración de su política de operación y además posee dificultades para mantener o aumentar su participación en el mercado local. Por lo anterior, se diseñó un plan estratégico partiendo de un proceso investigativo en varios niveles, donde en un primer nivel se logró por medio del análisis documental, tanto de material primario como secundario, explicar las condiciones de la estructura productiva en la cual está inmersa la empresa y posteriormente caracterizar los procesos administrativos de la entidad, explicando las generalidades de la entidad tomando en cuenta la distribución del talento humano, tanto de planta como en misión en empresas contratantes; también se revisó el desarrollo de las actividades generales, los fundamentos filosóficos institucionales, los servicios ofrecidos, los procesos interinstitucionales en todas sus áreas y demás gestiones administrativas.

En un segundo nivel se realizó un análisis de las variables internas y externas de la organización donde se identificaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, de lo cual se derivó un diagnóstico fundamental para realizar en un plan de direccionamiento estratégico. En este nivel se empleó la matriz DOFA como instrumento para diseñar estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de adaptación, de las cuales se seleccionaron los lineamientos estratégicos prioritarios que permitieron proponer el plan estratégico; de igual manera se utilizó la técnica de análisis de problemas 5w2h, como herramienta manejada por las organizaciones para la identificación de problemas y la realización de la planificación, que según Nunes (2015), se fundamenta en la respuesta de siete preguntas, cuyas palabras en Inglés, se inician con W y H, a

saber: Qué (What), Por qué (Why), Cuándo (When) Dónde (Where) Quién (Who), Cómo (How) y Cuánto (How much) (Grant, 2006).

Se espera que la presente investigación como proyecto de grado, sirva de marco referencial para la comunidad académica y para la empresa de Servicios Temporales Empleos Archipiélago que es la interesada en redireccionar sus apuestas estratégicas.

Planteamiento del Problema

En los últimos dos decenios el archipiélago vive una nueva etapa de su desarrollo económico, algunos estudiosos la asocian al modelo de la apertura económica que se convierte en una etapa de reestructuración del sistema productivo del archipiélago, cuando Cesar Gaviria es elegido presidente de la República de Colombia y adopta un modelo de desarrollo económico liberal que tiene como fundamento la apertura de la economía a los capitales multinacionales. (James, 2014).

Esta política económica generó una transformación significativa de la estructura económica y con ello, que el acceso a mercancías internacionales por empresarios y comercializadoras en el continente desplazara a la isla como uno de los sitios de abastecimiento de electrodomésticos y otros productos a comerciantes y habitantes de varias regiones de Colombia; esto incidió en la disminución de oferta de empleo en el sector comercio, y en la congelación de salarios que conllevó al deslizamiento de los isleños de las principales actividades económicas y de la circulación de recursos. Este fenómeno, que sin duda alguna contrajo la expansión económica del departamento, tuvo efectos negativos en el campo económico y social para los habitantes nativos de las islas. La población raizal experimentó la disminución de los ingresos familiares y la pérdida

de control sobre las nuevas actividades económicas que surgían relacionadas con el comercio transnacional y el turismo que comenzaba a despuntar (James, 2014).

Adicionalmente, con la desaparición del modelo proteccionista en el gobierno de César Gaviria (1990-1994), la economía sufrió una severa crisis, pues las nuevas actividades relacionadas con el turismo encontraron una débil infraestructura hotelera incapaz de competir internacionalmente; así mismo, una precaria prestación de los servicios públicos - agua potable, alcantarillado, energía y recolección de basuras – que impedía que la isla fuera un destino competitivo, así mismo debido a la falta de controles e inversiones en la conservación ambiental, la isla empezó a mostrar síntomas de deterioro en sus ecosistemas (James, 2014).

Es en el siglo XXI, que, pese al contexto globalizado, la isla mantiene necesidades tecnológicas y de desarrollo, se puede observar que sectores económicos que tienen una importancia significativa en la isla, no han podido superar las dificultades para el mejoramiento de los servicios que prestan. Como un ejemplo de lo anterior, en el sector turismo se observan infraestructuras deficientes; en el sector de servicios hay dificultades en la atención al cliente, y a nivel comercio, la mayoría de estos establecimientos son negocios familiares con poca estructuración administrativa. En conjunto la isla padece aun problemas en telecomunicaciones y una cobertura precaria de internet² (Meisel, Aguilera, 2016).

Pese a esta situación aparentemente desventajosa, el turismo en los últimos 5 años viene aumentando significativamente y jalonando otros sectores de la economía, lo que indica que la isla se convertirá en uno de los destinos turísticos favoritos del Caribe colombiano, junto a Cartagena

² Parte de las deficiencias en ciencia tecnología e innovación del archipiélago en su conjunto puede verse en: plan estratégico departamental de ciencia, tecnología e innovación del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina 2012 – 2027, (2012) Gobernación Departamental de San Andrés, providencia y Santa Catalina, San Andrés Isla.

y Santa Marta. Esta situación aumenta los procesos de construcción y adecuación de hoteles restaurantes y en general del sector servicios, lo que generará una mayor demanda de empleos. (Cámara de Comercio de San Andrés providencia y Santa Catalina, 2016). Esta situación que crea nuevas exigencias para las empresas de servicios de empleos temporales es la que permite que estas asuman nuevos retos y procesos de modernización para hacer frente a las necesidades de este nuevo contexto sociolaboral en la isla. (Meisel, Aguilera, 2016) (Cámara de Comercio de San Andrés providencia y Santa Catalina, 2016) (Ministerio del Trabajo, Gobernación de San Andrés Providencia y Santa Catalina y FUPAD, 2013).

Sin embargo, las nuevas condiciones de crecimiento y la especialización de la isla en el sector turismo, exigen un proceso de adecuación y fortalecimiento de la empresa Empleos Archipiélago, que debe estar en capacidad de asumir los desafíos que demanda la nueva realidad de este pujante sector productivo.

En este contexto cambiante de la isla, esta empresa debe prepararse, por ello es importante el diseño de una planeación estratégica para mantener un rol de liderazgo en la prestación de los servicios como empresa de empleos temporales y competir por las oportunidades que genera el crecimiento económico. Por esta razón, esta investigación tendrá un impacto directo y positivo en la consolidación de una empresa de empleos temporales, que en la isla será de gran utilidad, tanto para los empleadores como para los habitantes que buscan empleo en medio de una población cada vez mayor (Román, Mantilla y Velásquez, 2016).

A pesar de que la empresa Empleos Archipiélago ha presentado un crecimiento en los últimos años y cuenta con personal para atender el quehacer institucional, carece de un plan de acción y una planificación que le permita un direccionamiento estratégico. Ello explica los desaciertos con las necesidades de la empresa, causado por una mala visión de las debilidades y

posibles amenazas, lo que ha impedido logros y una consolidación regional y crecimiento a mayor escala (Lara, 2015).

Formulación del problema

¿Cómo diseñar un proceso de planeación estratégica en la empresa de servicios temporales Empleos Archipiélago, de tal manera que permita optimizar sus recursos, su capital humano y generar un crecimiento organizado de la empresa?

Justificación

Esta investigación, surge de la necesidad de encontrar explicación a aquellas falencias que tiene la empresa de Empleos Archipiélago en la actualidad, como: la carencia de un sistema de gestión del talento humano, la poca capacidad de ampliar el mercado, una reorganización administrativa a propósito del crecimiento que debe experimentar la empresa, dificultades en la consecución de los objetivos estratégicos, y la poca capacidad de brindar valor agregado en su oferta.

Otro aspecto importante que justifica esta propuesta de investigación es que en la actualidad no existen investigaciones que den mediana cuenta de las condiciones de empleabilidad de los habitantes de la isla; en este sentido, desde el 2013 se creó por medio de acuerdo de voluntades entre el Departamento para la prosperidad Social, Universidad Nacional de Colombia sede Caribe, Gobernación departamental del archipiélago, Ministerio del Trabajo, SENA e INFOTEP, el Observatorio del Mercado de Trabajo para el Archipiélago de San Andrés Providencia y Santa

Catalina, (ORMET Archipiélago). El propósito principal es “consolidar un sistema de información, monitoreo y evaluación relacionado con el mercado del trabajo en el archipiélago, que facilite a quien corresponda la toma de decisiones respecto de políticas públicas y medidas para la empleabilidad...”³

Frente a esta ausencia de estudios, este trabajo de tesis permitirá una aproximación a la evolución de la estructura económica y sus repercusiones en la empleabilidad; así mismo arrojará un diagnóstico y una planificación estratégica para fortalecer la empresa de servicios temporales Empleos Archipiélago, cuya misión es la selección y contratación de trabajadores en misión para empresas usuarias o demandante de empleados. En este sentido, la empresa puede contribuir con el suministro y la preparación de un talento humano para que se desempeñe en diferentes sectores productivos de la isla, de ahí que esta investigación sea pertinente y necesaria.⁴

Por consiguiente, caracterizar cada uno de los procesos llevados a cabo en Empleos Archipiélago, será la base para analizarlos y proponer un plan estratégico coherente y dinámico, que permitirá el mejoramiento de sus procesos administrativos, lo que posibilitaría tener mayor asertividad en la toma de decisiones y una mayor probabilidad de lograr los objetivos estratégicos. De esta manera, el diseño de un plan estratégico podría convertirse en una ventaja competitiva con

³ Estudios de Perfiles ocupacionales de San Andrés (2014), ORMET, Departamento de Prosperidad Social – PUUD, según este estudio en la isla de San Andrés las condiciones laborales presentan algunas particularidades asociadas al crecimiento del turismo que ha creado una mayor demanda de trabajadores para vincular a la prestación de servicios, como vendedores, recreacioncitas, meseros y demás atención que demandan los visitantes, esto se da precarias condiciones de formación para el trabajo, conllevando a baja remuneración en una isla con altos costos e insatisfacción con las condiciones laborales

⁴ Dentro de los análisis sobre empleabilidad se pueden ver: Estudio Económico de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, (2017), Cámara de Comercio, Cámara de Comercio de San Andrés providencia y Santa Catalina.

respecto a otras empresas de servicios temporales en la región, pues aportaría mayor efectividad en todos los procesos y servicios dirigidos a sus beneficiarios.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un proceso de planificación estratégica que permita el mejoramiento continuo y que contribuya con el fortalecimiento organizacional y el direccionamiento estratégico de las empresas de servicios temporales Empleos Archipiélago.

Objetivos específicos

- Analizar y definir los aspectos teóricos y metodológicos para el diseño de un proceso de planeación estratégica en la empresa de servicios temporales Empleos Archipiélago.
- Examinar el contexto regional y la evolución de la estructura económica y laboral de la isla de San Andrés, como insumo al análisis del entorno externo a Empleos Archipiélago.
- Caracterizar los procesos administrativos de la empresa Empleos Archipiélago, en función de las actividades desarrolladas y los recursos asociados.
- Formular los lineamientos para la estrategia de la empresa Empleos Archipiélago a partir de su filosofía institucional y de los condicionantes de su entorno interno y externo.
- Analizar el entorno interno y externo de la empresa Empleos Archipiélago, que permita la identificación de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

- Diseñar procedimientos y estrategias de mejoramiento y fortalecimiento de la planeación en los procesos que se desarrollan en la empresa.
- Proponer un plan estratégico para la empresa Empleos Archipiélago, empleando la técnica 5W 2H que identifique los indicadores, responsables y presupuesto estimado.

Marco Conceptual

Aunque no existe una forma única de planificación estratégica, lo que hace estratégico el proceso está determinado por la capacidad de conocer los contextos y configurar los componentes y recursos que resulten apropiados a diversos marcos valorativos que responden a los fines, objetivos y orientaciones particulares en dicho espacio poblacional. Ello implica interactuar con actores sociales, y por tanto, requiere altas dosis de creatividad y flexibilidad.

Como marco referencial, conceptual y teórico en la categoría de planeación estratégica, se trabajará con los postulados expuestos por Acle (año), “La Planeación Estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, planear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”.

La planeación estratégica se convierte en una metodología de trabajo y una manera de concebir y ejercer el direccionamiento estratégico en las empresas. Es en este sentido, que, para el desarrollo de una adecuada planeación estratégica, es recomendable la implementación de estrategias de aseguramiento de la calidad, para que, de esta forma, se institucionalice en la cultura organizacional esta dinámica de administración empresarial.

Con el objetivo de permitir un mejor entendimiento del tema a tratar, a continuación, se exponen los conceptos más importantes, que merecen ser resaltados para ser tenidos en cuenta a lo largo del desarrollo de la temática propuesta en el presente proyecto de investigación. Los conceptos claves por definir son los siguientes:

- Empresa de Servicios temporales: de acuerdo con el artículo 71 de la ley 50 de 1990, se entiende por empresas de servicios temporales a “aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades.

- DOFA: de acuerdo con Sallenave (1991) el DOFA “es un esquema de variables que analizan los aspectos internos y externos de una organización”.

- Debilidades: aspectos internos de una organización que necesita una acción inmediata. (Sallenave, 1991).

- Oportunidades: variables externas que ayudan al crecimiento de la organización estudiada (Sallenave, 1991).

- Fortalezas: variables y recursos que hacen competente a una organización en el entorno en el que se desempeña (Sallenave, 1991).

- Amenazas: aspectos que debilitan a un ente frente al mismo entorno de desempeño (Sallenave, 1991).

- Dirección: base de la administración en la que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, o delegando dicha autoridad, y exclama un control exhaustivo para el cumplimiento de todas las órdenes previamente emitidas (Reyes, 2000).

- Estrategia: un proceso continuo que fortalece a las empresas, haciendo que estas sean flexibles y al mismo tiempo sólidas para así responder adecuadamente a los cambios de la competencia y mercado (Reyes, 2000).

- Eficacia: es la capacidad de conseguir el efecto esperado o deseado tras la ejecución de una acción (Reyes, 2000).

- Eficiencia: uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (Reyes, 2000).

Metodología

Esta investigación tiene el propósito de diseñar un proceso de planeación estratégica en la empresa de servicios temporales Empleos Archipiélago, de tal manera que permita optimizar sus recursos, tanto de capital como humano, y generar un crecimiento organizado de la empresa que conlleve a una oferta eficiente y con calidad, de esta manera se utilizarán varios tipos de análisis que van de lo cualitativo a lo cuantitativo. Así mismo, se empleará el método DOFA como instrumento de análisis de las variables internas y externas de la organización, donde se identificaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para diseñar estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de adaptación, para definir lineamientos estratégicos prioritarios que permitieron proponer el plan estratégico. También se utilizó la técnica de análisis de problemas 5w2h, como herramienta para la identificación de problemas y la realización de la planificación.

Delimitación de la investigación

Delimitación Espacial

Esta investigación se realizó en la Empresa de Servicios Temporales Empleos Archipiélago, con domicilio en la isla de San Andrés, Avenida Costa Rica, Edificio Pronta.

Delimitación Temporal

El marco temporal de esta investigación fue 10 años comprendido entre el 2005, diez años después de constituida la empresa hasta el año 2015 cuando cumplió sus 20 años de existencia y necesita un direccionamiento estratégico.

Tipo de Investigación

Para llevar a cabo la investigación, se planteó la realización de un estudio de caso; al respecto Calderón (2005) considera que el estudio de caso puede entenderse como una estrategia de investigación que pretende comprender o explicar un fenómeno a partir de unas pocas unidades de análisis, que usa preferencialmente el método inductivo y estrategias cualitativas, aunque puede recurrir a técnicas cuantitativas; el método no desconoce e incluso emplea los conceptos y teorías previas sobre el fenómeno (el método inductivo puro no existe) y es capaz de lograr teorías generalizables (p. 175). De este modo se puede decir, que este trabajo se enmarca en el contexto

descriptivo que emplea como técnicas de análisis la matriz DOFA y la técnica de análisis de problemas 5w2h.

Con estos métodos de análisis se busca diagnosticar sus fortalezas debilidades y oportunidades y realizar una planificación estratégica de la empresa, que responda a las necesidades de empleabilidad de la región. Además, se centra en explicar el por qué dentro de la empresa se presentan debilidades en los procesos administrativos y en qué condiciones se dan. Así mismo, busca explicar e identificar variables y factores que permitan definir las capacidades institucionales para su fortalecimiento, para luego proponer el plan de acción para la implementación del rediseño estratégico (Martínez, 2006, pp. 165-193).

Fuentes de información

Las técnicas que se utilizaron fueron el análisis documental, análisis de la matriz DOFA y análisis de problemas 5w2h, también la realización diagnóstica de los procesos y su evaluación para concretar este análisis. Las fuentes de información que serán utilizadas durante la investigación serán las siguientes:

Fuentes de información primaria

Las principales fuentes primarias de información para el desarrollo adecuado de esta investigación fueron las siguientes: Entrevistas dirigidas a los empleados en misión y las empresas usuarias de los servicios de Empleos y los documentos que reposan en los archivos que se manejan en la empresa Empleos Archipiélago.

La entrevista, por tanto, estuvo dirigida al representante legal y o Administrador/ra de la empresa usuaria y/o usuarios y tuvo dentro de sus objetivos 1) conocer la opinión de sobre el servicio que presta empleos Archipiélago, 2) identificar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para formular las estrategias pertinentes de direccionamiento gerencial.

Fuentes de Información Secundaria

Otras fuentes de consulta fueron los directorios de entidades públicas, organizaciones gubernamentales y privadas, libros especializados, páginas Web de las empresas y leyes, decretos y normas vigentes para el cumplimiento y desarrollo de las empresas de servicios temporales, También se tuvo en cuenta las herramientas para estudios bibliométricos y evaluaciones de producción científica, tales como Scopus, Ebsco, Host, Jtor.

Análisis de Datos

Esta investigación para su desarrollo se dividió en varias partes de tal manera que el diseño de una planeación estratégica para la empresa Empleos Archipiélago se fundamente en una adecuada y efectiva comprensión del acervo teórico y metodológico de la planeación empresarial y en un conocimiento apropiado de la realidad económica y laboral en la que opera la empresa de servicios temporales. La primera parte realizó una discusión de la evolución histórica de la planeación hasta la planeación estratégica, así como los elementos teóricos y metodológicos que la definen. En este sentido se discutieron las posturas más relevantes en el campo de la

planificación y los aspectos metodológicos y modelos de planificación estratégica que han se han impuesto como exitosos en este campo.

En la segunda parte se realizó un análisis de los cambios que ha tenido la estructura productiva de la isla de San Andrés, cuál ha sido su comportamiento en los últimos años, y que implicaciones ha tenido para la empleabilidad, y en consecuencia que rol ha venido jugando la empresa de empleos Archipiélago, como insumo al análisis del entorno externo a Empleos Archipiélago.

En la tercera parte se realizó una caracterización de los procesos administrativos de la empresa Empleos Archipiélago Ltda., en función de las actividades desarrolladas y los recursos asociados. Así mismo se formularon los lineamientos para la estrategia de la empresa Empleos Archipiélago Ltda., a partir de su filosofía institucional y de los condicionantes de su entorno interno y externo.

En la quinta parte se analizó el entorno interno y externo de la empresa Empleos Archipiélago Ltda., y se identificaron sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para diseñar los procedimientos y estrategias de mejoramiento y fortalecimiento de la planeación en la empresa. Seguidamente se propuso un plan estratégico.

1. Aspectos teóricos y metodológicos en el proceso de planeación estratégica

Esta investigación buscó realizar el diseño de un proceso de planificación estratégica en la empresa de servicios temporales Empleos Archipiélago, con el propósito de hacer frente a los desafíos que tienen las empresas de servicios temporales, con los cambios en la economía nacional y el marco legal que regula este tipo de empresas. También se buscó fortalecerla y convertirla en una empresa competitiva en el contexto del Departamento Archipiélago y de la región caribe en general, por ello en este capítulo se realizó una discusión sobre las teorías y conceptos que hacen parte de los insumos con que se abordó el análisis para el diseño de ese proceso de planificación. Los conceptos y teorías que se analizaron fueron los de planificación estratégica y el de empresa de servicios temporales (Saloner, Shepard, & Podolny, 2005).

1.1 El concepto de planificación y su evolución el siglo XX

En años recientes los estudiosos del tema de la planificación han llegado al consenso que la planificación es indefinible de una sola forma. De hecho, se han definido dos tendencias sobre la manera de definir la planificación; una de las tendencias la consideran como el resultado de un proceso político y social e incluso cultural que incide en la definición de decisiones, mientras que la otra la define de forma más pragmática como la convergencia de procesos técnicos que permiten la sistematización en el direccionamiento de las decisiones para el desarrollo general, sectorial u organizacional. En ambos casos la definición se encuentra atravesada por un conjunto de procesos históricos y sociales que se han vivido (Thompson & Strickland, 2004).

Si la definición amerita consenso, no es menos complejo definir el momento en que se inició un proceso de planificación, algunos sitúan sus orígenes con los procesos socioeconómicos que se verifican con la revolución industrial y tecnológica que precede el desarrollo capitalista propiamente dicho. Otros en los procesos de la revolución francesa y las transformaciones sociales que este trajo. Pese a estos presupuestos sobre el origen de la planificación se sabe con certeza que los procesos verificables de planificación surgen en el siglo XIX y tiene varias etapas asociadas a la confrontación de los modelos económicos y políticos capitalista y socialista.

La transformación de la Rusia Zarista en URRSS, con la revolución de 1917 supuso un cambio radical en el manejo de la economía para este país, no solo se aisló de los flujos de la economía capitalista, sino que realizó un proceso de planificación económica quinquenal que en el transcurso de 10 años dio frutos importantes, este hecho se convirtió en un elemento significativo del progreso del modelo socialista que posteriormente se difundió a muchos países del mundo (Hobsbwan, 2005).

Mientras que Rusia se transformaba y Europa intentaba reconstruirse después de la desastrosa primera guerra mundial, los Estados Unidos fundamentados más en la lógica capitalista que en un proceso de planificación aumentaba ostensiblemente su producción industrial y manufacturara, lo que la llevaría a un colapso del sistema capitalista que tuvo su momento clave en la crisis de 1929. Este hecho significó un replanteamiento de la economía capitalista y una revisión de sus contradicciones internas que condujeron a la implementación de la planificación para la economía norteamericana, y a partir de 1933 se inició un proceso de planificación trienal, siguiendo la fórmula de la URSS, con un éxito importante, ya que en pocos años se logró equilibrar la economía (Hobsbwan, 2005).

En este sentido, esta primera fase de la planificación se conoce como planificación para el desarrollo, ya que es fácil identificar que existe una gran preocupación de hacer del desarrollo el fin máximo de la planificación. Sin embargo, se pueden visualizar dos tendencias significativas en esta planificación de los primeros años del siglo XX vinculadas a las condiciones políticas y sociales de países socialistas, por un lado, y de los países capitalistas, por el otro. A ello hay que sumar el contexto histórico y los acontecimientos más importantes que impulsaron este tipo de planificación para el desarrollo: la revolución rusa, los movimientos sociales de Alemania e Inglaterra, la crisis económica de 1929, la Primera y la Segunda Guerras Mundiales y el surgimiento de organizaciones internacionales como la Sociedad de Naciones, que posteriormente daría origen a las Naciones Unidas y a instituciones como el Banco Mundial, El Fondo Monetario Internacional y el Banco Interamericano de Desarrollo. Recientemente, algunas organizaciones no gubernamentales han desempeñado un papel preponderante en los procesos de planificación en el mundo (Lopera, 2014).

En síntesis, para Lopera (2014), se pueden identificar por lo menos cinco procesos de planificación identificables como producto de las circunstancias del siglo XX: 1) la planificación como producto del desarrollo histórico de la antigua Unión Soviética, que buscaba controvertir el ordenamiento social basado en el mercado y la propiedad privada sobre medios de producción; 2) la planificación derivada de los cambios en el desarrollo de las fuerzas productivas en los países capitalistas, que a diferencia del soviético buscaba la preservación y rentabilidad del mercado 3); la planificación como instrumento para implementar estrategias de crecimiento económico en países dependientes y en especial en América Latina, supeditado a créditos condicionados, ofrecidos principalmente por Estados Unidos; 4) la planificación en la globalización y las políticas neoliberales; y, 5) algunas propuestas alternativas para concebir el desarrollo (Ventura, 2009).

Estas tendencias de planificación por el éxito que tuvieron para contrarrestar las crisis y las coyunturas políticas adversas se fueron popularizando y aplicando no solo a escala de los gobiernos de muchos países, sino a mediana y pequeña escala, sobre todo en el sector productivo financiero y empresarial. Lo que significó que la planificación demandara incesantes esfuerzos para su teorización, aplicabilidad e implementación. En un primer momento el concepto de planificación estratégica estuvo precedido por los de estrategia y planeación que se estuvieron utilizando de manera separada hasta los años sesenta (Ventura, 2009).

Tras la segunda guerra mundial o la culminación de una era de catástrofes para occidente, los destruidos países de Europa necesitaron plantear un proceso de reconstrucción, para ello fue pertinente formar entes con la capacidad de reorganizar la visión política al tiempo que fomentara el desarrollo económico y social reduciendo la conflictividad interna latente, así como las tensiones internacionales. De esta manera la sociedad de naciones creada en 1919 dio paso a la Organización de Naciones Unidas ONU, y a la Organización de Salud de la Liga de Naciones antecesora de la OMS como organización destinada a dictar la política sanitaria. Así mismo después de esta segunda Guerra, los Estados Unidos de América acudieron dentro de la denominada Doctrina Truman direccionada a frenar el avance del Comunismo en el mundo, implementar el Plan Marshall dirigido a la reconstrucción de Europa, mediante la destinación de recursos para fortalecer y reestablecer el capitalismo y progreso económico y social en los países europeos (Hobsbwan, 2005).

El Banco Mundial, el FMI y el BID también fueron creados al término de la Segunda Guerra Mundial. Con estas instituciones se instrumentalizó el desarrollo del capitalismo mundial mediante un esquema de planificación de los flujos y progresos del capitalismo mundial. De esta manera se reorganizaron las inversiones capitalistas en el progreso social y se vinculó la salud con el

desarrollo, de tal manera que han orientado la política y la planeación en materia de salud hacia acciones basadas en modelos macroeconómicos que plantean la necesidad de entender la salud como capital humano útil para generar riqueza, la reorientación del gasto estatal hacia procesos que presenten externalidades o hacia fenómenos que presenten fallos del mercado con base en estrategias y tecnologías costo efectivas (Hobsbwan, 2005).

A finales de los años ochenta se produjo el colapso del sistema comunista soviético y con ello el desprestigio del modelo de planificación comunista, mientras que se dio un triunfo del liberalismo capitalista que empezó a marcar las pautas en materia de planificación para el desarrollo. En la actualidad hay dos tendencias que direccionan en materia de política y planificación para el desarrollo, una es la ONU, que utiliza como instrumento la política de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), y más recientemente la agenda Post-2015, cuyo compromiso principal fue construir una alianza global para implementar la agenda de desarrollo post-2015 que integre el crecimiento económico, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental. Dicho de otra manera, es un plan de acción para las personas, la prosperidad y el planeta (Hobsbwan, 2005).

El caso latinoamericano también ha sido incidido por los acontecimientos del siglo XX y los contextos políticos, económicos y sociales. Tras la crisis de 1929 y la segunda guerra mundial los trastornos de la economía y la formación de un nuevo orden mundial fundamentado en los avances del desarrollo llevaron a una preocupación a América Latina, de estas preocupaciones surgió la CEPAL con la pretensión de apoyar a los gobiernos a formular sus planes de desarrollo, pero también generó pensamiento y escuela sobre el desarrollo económico y social en los países capitalistas periféricos y fue la institución encargada de difundir los procesos de planificación normativa en todos los países de la región.

1.2 Los supuestos sobre el conocimiento de la Planificación

La planificación que paulatinamente se ha convertido en un tema fundamental para el progreso de la humanidad, instituciones y estados; plantea varios elementos epistemológicos: el sujeto que planifica, el espacio sobre el que se toman las decisiones, los marcos de trabajo y la utilización del conocimiento científico para la toma de decisiones.

Según Lopera (2014) debido a los diferentes contextos históricos en que se implementan los procesos de planificación, estos han adquirido definiciones, técnicas, alcances y métodos diferentes, ello obligó a una clasificación de los procesos de planificación por su carácter histórico, científico, social y político que definen el rol del Estado y su relación con la sociedad y el mercado. Sin embargo, la planificación se ha fundamentado en la corriente positivista pero también nuevas corrientes contemporáneas han hecho aportes importantes a su construcción: el posmodernismo, la teoría sistémica y más recientemente la teoría del caos (Lopera 2014, p. 37).

Lopera (2014) sostiene que la política influye directamente en la manera como se aborda la planificación, y esta según el régimen político puede ser de carácter indicativo o imperativo. “El primero, referido a aquel que se aplica a una economía capitalista, donde el Estado ejerce su orientación mediante un sistema de planificación institucionalizado, y el segundo, a aquella en que el Estado utiliza la planificación como instrumento administrativo porque detenta la propiedad social sobre los medios de producción”.

La política tiene una implicación directa en la manera como se aborda la planificación, y de ella y el contexto histórico se deriva una clasificación de la misma; también es importante destacar que desde la metodología y los métodos con que se aborde un proceso de planificación se pueden derivar otras clasificaciones, la normativa y estratégica. Teniendo en cuenta estos dos marcos

epistémicos, se establecen los procedimientos, aunque muchas veces se han emprendido esfuerzos de clasificación para planificar de acuerdo con la forma en que se realiza, que según Lopera (2014) se pueden dividir en “...*burocrática, tecnocrática o democrática* los atributos de cada una de estas suelen ser diferentes, de acuerdo con el contexto sociopolítico en cuestión. Por otro lado, no existen en forma pura, más bien son procesos que se tornan complementarios y que muestran solo tendencias hacia una u otra” (p. 38).

De cualquier forma, la implementación de un modelo de planificación atraviesa el umbral de las subjetividades, este estará direccionado por las convicciones políticas e ideológicas de quien ejerce el proceso planificador, quienes en últimas son los encargados de tomar decisiones, y definir los parámetros de la acción. Sin embargo, pese a los debates y discusiones teóricas y metodológicas suscitadas en el campo de la planificación, los planificadores y quienes toman las decisiones han encontrado un camino trazado en la planificación normativa y la planificación estratégica (Thompson & Strickland, 2004).

1.2.1 Planificación normativa

Entre los analistas de este tema existe un consenso en que la planificación normativa encuentra sus raíces en el pensamiento ilustrado y en la tradición positivista. En el caso norteamericano, Walter Whitman Rostow⁵, en la segunda mitad del siglo XX, influyó

⁵ Walter Whitman Rostow, historiador norteamericano, y uno de los principales pioneros del desarrollo, a principios de la década de los sesenta, realiza una visión integral del proceso económico, tomando en cuenta aspectos sociológicos, políticos, institucionales, culturales e históricos en general, que favorecen el crecimiento económico, y concibe éste, como una serie de etapas donde deben ocurrir ciertos cambios, tanto en el modo de producción, como en los valores de la sociedad y las cuales deben estar caracterizadas por una mayor propensión a ahorrar e invertir, un incremento del espíritu de iniciativa, una disposición abierta al adelanto tecnológico, entre otros.

significativamente en la manera como este país concibió el desarrollo; el afirmaba que el desarrollo y por lo tanto el *progreso*, como condición para la raza humana, se lograban mediante cinco etapas y estas etapas iniciaban desde la sociedad tradicional (etapa en la que se encontraban los países en vías de desarrollo) hasta la etapa de la calidad o más allá del consumo, (en la que estaban entrando los países desarrollados en la década de los años sesenta). Este enfoque, aunque duramente cuestionado, sigue predominando en muchas dependencias y oficinas de planificación nacional, regional y local, para las cuales sus decisiones parecen desligadas de los procesos políticos y de la eficacia misma para alcanzar los resultados. También puede verse que hoy se siguen formulando planes de desarrollo que se enfocan en problemas sectoriales que poco tienen que ver con los problemas que afrontan las comunidades (Díaz, 2006).

La planificación normativa que surgió como una técnica de proyecciones económicas que se utilizó en la planificación del desarrollo económico y social, se transformó en una planificación determinista que desconoce los actores del proceso social, así como la política. Desde el punto de vista de los aspectos operativos esta planificación se concibe como un método que propone la armonía entre la cantidad y disponibilidad de recursos de acuerdo con resultados prefijados (Thompson & Strickland, 2004).

1.2.2 Planificación Estratégica

A diferencia de la planificación normativa, la estratégica no se deriva de un solo cuerpo teórico y metodológico, este tipo de planificación en su proceso de cambio y estructuración se alimenta de los cambios sociales y económicos, que se producen en contextos determinados. En los últimos cincuenta años han surgido varias corrientes producto de las transformaciones industriales que han incidido en los procesos de la administración pública. De otro lado han surgido

otras como una forma de democratizar las decisiones mediante el surgimiento de métodos participativos. Esta tendencia se identifica un poco más con los planteamientos de Mario Testa, quien concibe la planificación estratégica como un proceso permanente de discusión y análisis de los problemas sociales, cuyas metas son conflictivas y están mediadas por el poder, por cuanto responden a intereses de grupos que representan alguna fuerza social de la cual el planificador hace parte (Díaz, 2006).

A partir de la década de los setenta, surgió la planificación estratégica como una reacción a los postulados de la planificación normativa; su postura principal es una crítica a la política y metodología de la planificación normativa. Esta crítica dio lugar a la aparición de la planificación situacional (PES, y el Método Altadir de Planificación Popular (mapp), promovida por Carlos Matus. Este es un método diseñado para procesar problemas a nivel de las comunidades, permitiendo que el ciudadano se involucre con la realidad de la zona donde vive, procesando problemas y diseñando soluciones. Este aporte de Carlos Matus plantea un cambio en la planificación para el porvenir en los países de América Latina, ya que suministra las herramientas metodológicas a través de las cuales las comunidades participan y deciden en el proceso (Díaz, 2006).

No es necesaria la existencia de una forma única de planificación estratégica, lo que hace estratégica la planificación es el conocimiento del contexto y el ordenamiento de los componentes y recursos apropiados a las diversas valoraciones y demandas para que den respuesta a los fines, objetivos y orientaciones particulares que demanda una comunidad u organización (Harrison, 2002).

1.3 Evolución histórica de los conceptos: estrategia y planificación en el siglo XX

La planeación estratégica, aunque en los últimos años se conoce de manera simplificada a un conjunto de acciones que se implementan dentro de una organización o empresa para lograr los objetivos y las metas que se propone, tiene una historia compleja y cambiante que inicia en la segunda mitad del siglo XX. Es importante entender que está compuesta de dos conceptos que no siempre se han comprendido de manera conjunta, debido a que los conceptos también han tenido un desarrollo de acuerdo con los contextos políticos e históricos; por ello es importante revisar los conceptos estructurales que sustentan este análisis (Grant, 2006).

El concepto de estrategia aplicado a los negocios fue utilizado por primera vez por Von Neuman y Morgenstern (1947) en su obra "La teoría del juego", estos autores definieron la estrategia como un conjunto de acciones que se eligen y ejecuta dentro de una empresa para hacer frente a una "situación concreta" (Binmore, 1994). Posteriormente hacia la década de los cincuenta del siglo XX, Drucker (1945), uno de los más influyentes pensadores sobre la planificación empresarial, desde una óptica más cerca a los negocios señaló que para él, "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener" (Drucker, 1945; Flaherty, 2001).

En 1962 Chandler, incorporó en el lenguaje de los negocios la idea de estrategia y estructura, donde definió la estrategia como "el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas" (Chandler, 1962). Luego de años de que la idea de estrategia se utilizó en el lenguaje empresarial, se incorporó la idea de planificación estratégica.

La planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta impulsada por el libro de Ansoff (1965), quien propone una clasificación para el desarrollo empresarial, su clasificación se fundamenta en la relación que experimenta una empresa en un momento dado, frente a los nuevos desarrollos que experimentan los productos y el mercado. De esta forma, se identifican dos estrategias básicas, las cuales son: la estrategia de expansión (penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado) y la estrategia de diversificación.

Ansoff (1965) indica que son básicamente cuatro tipos de decisiones organizacionales enfocadas: estrategia, políticas, programas y procedimientos operativos, de las cuales, las últimas tres son decisiones que se pueden delegar una vez formuladas y establecido el rumbo de la empresa, pues no requieren decisiones nuevas constantemente. Las decisiones de estrategia son diferentes porque se deben tomar constantemente, de acuerdo con las nuevas condiciones de la empresa y su ambiente.

Las teorías que se han desarrollado sobre planeación estratégica se refieren a las economías desarrolladas y a las empresas grandes, que cuentan con las facilidades necesarias y la estructura que les permite realizar su planeación estratégica formal, como lo indican Robinson y Pearce (1994). Las teorías de la escuela de planeación estratégica indican que las empresas pueden realizar su planeación formal mediante elementos escritos y ordenados a partir de los cuales sea posible dar seguimiento a los resultados. Dentro de los principales autores de esta escuela están Armstrong (1982), Ansoff y Brandenburg (1967), quienes señalan que “la planeación es un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa”. También en otros estudios (Capon, Farley y Hulbert, 1994) se fortalece el concepto de la formalidad para alcanzar mejores resultados en la empresa.

Por otro lado, las escuelas del conocimiento sostienen que también existe la planeación informal. En esta línea de investigación uno de los principales autores es Mintzberg, quien apunta que la estrategia de la empresa puede ser emergente y/o adaptativa (Mintzberg y Waters, 1985) sobre todo en ambientes turbulentos y cambiantes. Esta escuela, es conocida como escuela del aprendizaje y se basa en la teoría de la administración del conocimiento y aprendizaje organizacional (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998). (Ver balance en Rodríguez-Ponce, 2005b)

Porter (1996) indica que la estrategia está relacionada con las actividades y, por lo tanto, una empresa puede aventajar a sus competidores si establece actividades que la diferencien de ellos o bien, si realiza las mismas actividades, pero en una forma distinta. Muchos años antes (1979) este autor el cual habla de su modelo de las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector, considera las reglas de competencia que determinan la atracción de una industria y ayuda a determinar la estrategia competitiva. De acuerdo con el modelo, la lucha por las utilidades de las empresas no sólo se da entre los competidores, sino que los directivos deben considerar las amenazas de nuevos entrantes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos. La aportación de este investigador ha tenido mayor realce en el campo de la organización industrial que en las propias empresas como generadores de estrategia (Porter, 2005).

La evolución de la teoría apunta de nuevo hacia las empresas, al reconocer que es dentro de ellas donde se tienen los elementos para fijar las estrategias de éxito. Inicia con los estudios de la teoría de los recursos, en donde se demuestra que las empresas pueden tener ventajas frente a sus rivales y tener mecanismos que la protegen de sus competidores, mediante recursos que no son perfectamente imitables. En 1984, Wernefelt indicaba que las empresas pueden diferenciar su posición frente a la competencia manejando los recursos que posee. Julien (2009) señala que esta

es una barrera de entrada y dice que “lo que las empresas buscan es crear una situación donde la posición de sus propios recursos directa o indirectamente hace más difícil para otros alcanzarla”.

En esta misma dirección Barney (1991) afirma que la ventaja competitiva que tiene una empresa se basa en los recursos y capacidades bajo su control y son raros, imperfectamente imitables y no sustituibles. Barney, Wright y Ketchen (2001) agregan que dichos recursos incluyen las habilidades de la dirección, los procesos y rutinas, así como el control de la información y el conocimiento. Estas ventajas también se identifican con la estructura institucional, es decir, la habilidad de utilizar estos recursos en función del mercado, teniendo en cuenta a sus competidores. (Ver balance en Rodríguez-Ponce, 2005b).

Asimismo, esta forma de administrar conduce a la aplicación de la estrategia “flexible y emergente” que ha sido desarrollada por Mintzberg (2009). Cabe señalar que los recursos pueden ser físicos o intangibles, tales como la tecnología, la marca, el conocimiento. Estos permiten a la empresa tener una posición de ventaja, pero en un mundo de cambios constantes, las empresas necesitan mantener la presión para invertir, mantener y crear recursos valorables que ayuden a sostener su ventaja frente a sus competidores (Collins y Montgomery, 1995). (Ver balance en Rodríguez-Ponce E, 2005b)

1.4 La gerencia y la planificación

En la actualidad los gerentes, dueños de empresas o quienes toman las decisiones tienen un papel relevante en la manera como se conciben las estrategias y la aplicación de la misma dentro de una organización planificada. El éxito de la planificación y cumplimiento de los objetivos también estará en manos del tomador de decisiones y el conocimiento que tenga de su entorno,

sobre todo cuando en los últimos años la economía y sus condiciones asociadas al contexto natural y político son cambiantes, ello ha permitido que el resto de la organización participen en el proceso de la formación de estrategias.

El ambiente tan cambiante de las tres últimas décadas ha obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus compañías de una manera más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación: “administración estratégica”. La administración estratégica, como se concibe la incorporación de la planificación estratégica al ejercicio gerencial, involucra a los gerentes en la formulación implementación de metas estratégicas y estrategias. En este sentido, no es otra cosa que la fusión de la planeación estratégica y administración en un solo proceso. Henderson (1993), comenta que existen muchas posibilidades de que así las organizaciones cambien sus formas de trabajo, lo que le permite ampliar su ventaja.

Sin embargo, en el mundo de los negocios y en el ejercicio empresarial la puesta en marcha de estrategias para fortalecer las capacidades empresariales es “pan de cada día”. Este es un mundo competitivo donde las rivalidades existen y donde las implementaciones de estrategias exitosas ponen en alerta la previsión de los competidores esto obliga a que la planificación y el uso de estrategias innovadoras sean cambiantes y constantes, esto hace de este ejercicio de planificación estratégica una actividad en la que todos los gerentes están obligados a pensar de forma y a diseñar logros a largo plazo, así como aspectos tácticos y operativos de corto plazo. Según Mintzberg (1997), la tomar de decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización es parte fundamental de la planeación estratégica. De igual manera los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. Los gerentes y

sus equipos ejecutivos son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni implementan personalmente todo el plan.

En el caso de las metas estratégicas se pueden visionar como los fines principales o resultados que se relacionan con la supervivencia empresarial, y con el valor y el crecimiento de largo plazo de la organización. Los gerentes con visión estratégica por lo regular establecen metas oportunas que permitan un manejo eficaz y eficiente. El accionar estratégico entre gerentes y empresarios han hecho que existan metas estratégicas comunes, dentro de las que se destacan diversas medidas de rendimiento para los accionistas, rentabilidad, cantidad, calidad de los productos o servicios, participación de mercado, productividad y contribución a la sociedad. Por lo anterior la definición de estrategia no es algo simple en el mundo empresarial, se puede asociar a un conjunto de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización. Por ello, la estrategia que implementan las organizaciones es un esfuerzo por sincronizar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo; esto quiere decir que la mejor forma para diseñar estrategias es conociendo en detalles las fortalezas y debilidades (Grant, 2006).

Las acciones que se deriven de las estrategias deben dirigirse a consolidar fuerzas en áreas donde el accionar empresarial es débil y que con ello satisfagan las necesidades de consumidores, y de otros actores clave en el medio externo de la organización. Una vez identificados y diseñados los planes estratégicos de la organización, se puede afirmar que existe un soporte en el proceso de la planeación, que según algunos teóricos debe dividirse en:

a) La planeación táctica: esta implica metas amplias y planes estratégicos en metas y planes específicos que son importantes para una porción definida de la organización, a menudo un área funcional como los recursos humanos. Los planes tácticos se enfocan a las principales acciones

que debe realizar una unidad para cumplir su parte del plan estratégico.

b) La planeación operativa: permite la identificación de los procedimientos y procesos específicos que se necesitan en los niveles más bajos de la organización, los gerentes de nivel operativo desarrollan planes para períodos muy cortos y se centran en tareas de rutina como programas de producción, horarios de entrega y requerimientos de recursos humanos (Grant, 2006).

La manera como se concibe el concepto estratégico siempre ha estado en mente de los líderes políticos, militares y empresariales, por ello lo novedoso de este es la forma sistemática cómo se maneja la planeación estratégica, por ello no puede ser reducida equivocadamente a un conjunto de técnicas específicas o de métodos y procedimientos inflexibles para elaborar un plan. Para generar la planeación estratégica es importante cuestionarnos lo siguiente:

- 1) ¿Dónde estamos?
- 2) ¿A dónde vamos?
- 3) ¿A dónde deberíamos de ir?

Una planificación estratégica bien diseñada incluye hechos realizables, sin embargo, no está exenta de eventualidades contingentes o coyunturales que pueden llegar a ocurrir. Por ello es importante formalizar el proceso de planificación y no presentarla como una respuesta casual a un proceso ocasional de crisis, es preciso que la planificación eluda la posibilidad de una coyuntura crítica. Por ello hay que considerar la planeación formal como un proceso clave en la toma de decisiones, son en consecuencia asemejables los pasos para la toma de decisiones. La planeación implica enfrentar directamente problemas u objetos reales, por ello no debe fundamentarse sobre simples especulaciones (Cano, 2005).

Los pasos de la planificación formal se encuentran caracterizados y son implementados en múltiples escenarios empresariales, veamos cada uno de estos pasos según Cano (2005):

1) Análisis situacional; la planeación comienza con un análisis situacional, con sus limitaciones de tiempo y recursos se debe de recopilar, interpretar y resumir toda la información relevante para el aspecto de la planeación en cuestión. Este análisis se enfoca en las fuerzas internas que operan en la organización unidad de trabajo con un enfoque de sistema abierto, el cual analiza las influencias del ambiente externo. El resultado de este paso es la identificación y diagnóstico de los presupuestos beneficios y problemas de la planeación (Cano, 2005).

2) Metas y planes alternativos; con base en el análisis situacional el proceso de planeación debe generar metas alternativas que puedan perseguirse en el futuro y planes alternativos que puedan utilizarse en el logro de esas metas. Este paso en el proceso subraya la creatividad y alienta a gerentes y empleados a asumir una perspectiva más amplia acerca de sus trabajos. La evaluación de los méritos de estas metas y planes alternativos debe retrasarse hasta que se haya desarrollado una variedad de opciones. Las metas son los propósitos o fines que el gerente desea alcanzar y deben ser específicas retadoras y realistas. Los planes son las acciones o medios que el gerente trata de utilizar para alcanzar las metas. Este paso debe delinear como mínimo acciones alternativas que conduzcan al logro de cada meta, los recursos necesarios para llegar a ella a través de los medios y los obstáculos que pueden surgir (Cano, 2005).

3) Evaluación de metas y planes; los encargados de tomar decisiones deben jerarquizar dichas metas e incluso eliminarlas para poder analizarlas con calma.

4) Selección de metas y planes; en el proceso de valuación se deben identificar las prioridades y arreglos entre metas y planes y dejar la elección final al responsable de la toma de decisiones. Un proceso formal de planeación conduce un conjunto de metas y planes que resultan factibles dentro de un grupo de circunstancias, es viable que se genere un plan de contingencia

distinto que se añada en cada escenario. Este enfoque ayuda a evitar crisis y permite mayor flexibilidad y capacidad de respuesta.

5) Implementación; los mejores planes son inútiles a menos que se lleven a la práctica correctamente. Para que una implementación sea exitosa se necesita que el plan se relacione con otros sistemas en la organización, en particular con los sistemas de recompensa y presupuesto. De la misma manera el logro de las metas debe relacionarse con el sistema de recompensa de la organización; muchas organizaciones utilizan programas de incentivos para alentar a sus empleados a lograr las metas, implementar los planes de forma adecuada; un ejemplo de ello son las comisiones, salarios, promociones y bonos que se basan en un desempeño exitoso.

6) Monitoreo y control; como la planeación es un proceso constante repetitivo la alta dirección debe monitorear continuamente el comportamiento real de sus unidades de trabajo de acuerdo con las metas y los planes de la unidad.

Estos seis pasos son fundamentales para la elaboración e implementación de un plan estratégico en cualquier ámbito organizacional o empresarial.

1.5 Modelos de planeación

Existen varias teorías y metodologías sobre la planificación todas ellas fundamentadas sobre un aparato conceptual extenso como el que se ha visto anteriormente. A continuación, se expondrán algunos de los modelos aplicables según Sallenave (1994). Para el autor, un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que

se usa en realidad en las empresas. Existen diferentes modelos que pueden ayudar a las organizaciones a generar una planeación exitosa, a continuación, se presentan algunos de ellos son:

1.5.1 Modelo de planeación de George Steiner: En este modelo podemos encontrar las posiciones que sirven como fundamento para la planeación en él se encuentran los propósitos socioeconómicos fundamentales de la organización de la alta gerencia y los estudios del medio ambiente (Sallenave, 1994).

- Propósitos básicos socioeconómicos. Son las aspiraciones fundamentales del orden socioeconómico que una empresa y organización en su carácter de entidad total, desea satisfacer en forma permanente o semipermanente a través de su existencia por tal motivo, los propósitos básicos son aquellas finalidades de que por su índole suprema define la razón de la existencia, de la organización, así como su naturaleza y carácter esencial. Los propósitos básicos socioeconómicos son los lineamientos de finalidad que la sociedad espera de la institución de negocios. Si esta no lo establece no podrá sobrevivir. Esto significa que la sociedad demanda de las empresas, que utilicen los recursos de que disponen para satisfacer los deseos o necesidades de la sociedad (Sallenave, 1994).

- Valores de la alta gerencia. Cada uno de los gerentes tiene su grupo de valores, sus códigos éticos, sus estándares de moral, su propia filosofía, los cuales son únicos a cada uno de ellos, es necesario conocer todo este grupo de valores establecerlos como premisas de planeación, ya que tiene una gran influencia sobre los programas de planeación. Como ejemplo se tienen los siguientes casos:

- La decisión de ser la compañía más grande y más técnica dentro del ramo depende de los valores de los altos ejecutivos.

- La selección de los medios para alcanzar dichos fines también está en función de los valores. Lo mismo sucede con el trato que se desea a los clientes empleados, competidores y contratistas. Algunos gerentes demandan que las condiciones para los empleados sean placenteras, para otros no tienen importancia algunos son implacables con la competencia, otros aplican la regla "no hagas a otros lo que no quieras para ti".

- Evaluación de riesgos y oportunidades del medio ambiente tanto interno como externo.

- Uno de los propósitos fundamentales de la planeación es descubrir las oportunidades futuras de hacer planes para explotarlas.

- Los planes efectivos son aquellos que explotan las oportunidades y evitan los obstáculos o riesgos futuros, basándose en lineamientos dados a conocer los puntos fuertes y débiles de la compañía.

1.5.2 Modelo de Willian Newman. Este modelo tiene sus raíces en la teoría clásica de la administración. Así mismo el autor define el proceso de planeación desde el estudio de las etapas básicas de una decisión que se tome. Se pueden encontrar diferentes etapas como: diagnóstico del problema, determinación de soluciones optativas, pronóstico de resultados en cada acción y finalmente la elección del camino a seguir. El modelo se enfoca principalmente en definir el inicio del proceso de planeación estratégica que inicia con un diagnóstico preciso del problema que se está enfrentando. Una vez que se establece el problema, es necesario encontrar las probables soluciones al mismo orientando así todas las actividades halladas en el proceso de planeación. (Sallenave, 1994).

Posteriormente es necesario realizar un pronóstico de los resultados para cada acción seleccionada con anterioridad, encontrando automáticamente las posibilidades reales de solución del problema planteado.

1.5.3 Modelo de planeación de Bateman y Snell. Según estos autores el proceso de planeación es un proceso dual en que dos características convergen: las etapas generales involucradas en el proceso de decisión y las etapas específicas de la planeación formal. La primera característica presupone todas las acciones orientadas a la identificación y precisión del problema que se quiere resolver a través del proceso de planeación. Iniciando con el diagnóstico de la situación y su entorno, la formulación de ideas percibidas después del análisis, la selección y evaluación de alternativas, determinan la más adecuada para implementación. Para la segunda característica se llevan a cabo las actividades formales, transformándolas en planes y programas susceptibles para ser llevados a la práctica, determinando sus objetivos como el proceso de implementación y evaluación correspondiente (Sallenave, 1994).

1.5.4 Modelo de planeación de Bateman y Snell. En la mayoría de los modelos existentes de planeación dejan a un lado el recurso humano ya que consideran que el trabajo con el recurso humano no es importante. Sin embargo, el combinar el recurso humano con trabajo del proceso de las organizaciones permite determinar las políticas y programas para alcanzar los objetivos y las metas de las organizaciones. En este modelo de planeación Mintzberg y Waters comentan que así se pueden asegurar las políticas para convertirse en un proyecto a largo plazo para las organizaciones.

De acuerdo con Miles, Snow, Meyer & Coleman (1978), las organizaciones también modifican constantemente y perfeccionan el mecanismo por el cual logran sus propósitos y objetivos, reorganizando su estructura, sus relaciones y sus procesos de gestión. Para la mayoría de las organizaciones sus procesos deben de ser dinámicos, capaces de adaptarse a los cambios y mantener una alineación efectiva con el medio ambiente.

Las principales teorías de gestión de la planeación comentan que, lo que debe de realizar la organización es cumplir con las exigencias del entorno, además de formular aquellos procesos que permitan a las organizaciones seguir adaptándose y evolucionando para generar capacidad propia y fortalecer así su actividad innovadora.

La planificación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y ordenar los cambios. Las empresas no pueden ser mejores que sus gerentes. La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la empresa que apuntan al desarrollo y no a las que sólo pueden manejar verbos en tiempo presente.

1.5.5 Modelo de planeación de Fred David. David (2008), propuso que la manera más eficaz de formular una planificación, identificando primero la misión de la empresa, luego sus objetivos y posteriormente las estrategias, todo esto antes de iniciar el proceso de planeación estratégica. Después propone realizar una auditoria interna para identificar debilidades y fortalezas, con esta información se fija la nueva misión de la compañía, con las auditorias mencionadas se obtienen los datos para elaborar las matrices MEFE y MEFI que conformaría la primera etapa. Este modelo consta de tres partes principales:

- a) Formulación de estrategias.

b) Ejecución de estrategia.

c) Evaluación de estrategias.

La segunda etapa hace referencia al marco analítico para la formulación de las estrategias, la cual está enfocada a la generación de estrategias factibles, las técnicas que propone son la FODA, PEEA y BCG. La tercera etapa es la fase de las decisiones formadas por una sola técnica que es la matriz cuantitativa de planeación estratégica (CPE); en esta matriz se utiliza información de la etapa 1 para evaluar las estrategias que se obtienen en la etapa 2 y afinarlas con la matriz del perfil competitivo (MPC), y con la PEEA (Posicionamiento Estratégico para la Evaluación de la Acción) además con la matriz interna y externa (MIE) permite llegar a la matriz de la gran estrategia (MGE). David (2008), aclara que no se puede perder de vista que los resultados se deben utilizar aplicando el criterio de los conocedores de la planeación y de la empresa.

1.5.6 Modelo de planeación de Jean Paul Sallenave. Según Sallenave (1994), la planeación estratégica es el proceso que sigue el gerente integral para dirigir y controlar el futuro de su empresa. La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de manera tal que sea posible alcanzar uno o varios objetivos. En la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas según una estructura divisional, la planificación estratégica se establece en tres niveles:

1.- A nivel de la empresa total la planeación estratégica contesta estas preguntas fundamentales sobre el presente y el futuro de la empresa:

- ¿Dónde invertir los recursos actuales de la empresa?
- ¿De dónde se podrán obtener los recursos futuros?
- ¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad?

2.- A nivel de división (business planning). Una vez que se haya decidido en cuáles actividades la empresa debe invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos.

3.- A nivel funcional. Es en este nivel donde recae la responsabilidad de llevar a cabo el plan estratégico, corresponde a este nivel revisar las condiciones críticas, pues la mejor estrategia puede sucumbir frente a las peores políticas.

1.6 Análisis Estratégico

Según Ventura (2009, p. 27) para lograr un análisis estratégico idóneo hay que seguir un modelo conceptual, de contenido integrado y dinámico, mediante el cual se describen las relaciones de causalidad más relevantes para el análisis estratégico de la organización. Las organizaciones, para formular sus estrategias, tienen en cuenta las características más relevantes que puede inferir de su entorno (análisis externo), los medios financieros de que dispone y los recursos y capacidades acumulados hasta ese momento (análisis interno). Todo lo cual delimita el rango de estrategias viables.

El análisis estratégico en su sentido más amplio es el primer y más importante paso en el proceso de direccionamiento estratégico, por lo que en esta fase se identifican los elementos internos y externos que aportarán la información necesaria para continuar a la siguiente fase que es el diseño y formulación de la estrategia. Una estrategia bien diseñada depende de un buen análisis previo, donde se ha procesado la información más relevante y con respecto a esta se ha de proceder.

1.6.1 Creación de estrategias alternas por medio del uso de una matriz FODA (Gomes-Casseres, 1998). La matriz FODA ilustra como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una corporación específica se pueden relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas. Esta es una buena manera de usar la tormenta de ideas para crear estrategias alternativas que de otro modo no serían consideradas. Obliga a los administradores estratégicos a elaborar diversos tipos de estrategias de crecimiento y también se puede usar para generar estrategias corporativas y empresariales. Para crear la matriz FODA, se lleva a cabo los siguientes pasos:

- En el cuadro de oportunidades (O), enumere las oportunidades externas disponibles en el ambiente actual o futuro de la empresa o unidad de negocio que se presentan en la tabla EFAS (Resumen del análisis de factores externos).
- En el cuadro de amenazas (A), enumere las amenazas externas que enfrenta la empresa o unidad de negocio actualmente o en el futuro que se presenta en la tabla EFAS (Resumen del análisis de factores externos).

- En el cuadro de Fortalezas (F), enumere las áreas específicas de fortaleza actual o futura de la empresa o unidad de negocio que se presentan en la tabla IFAS, (Resumen del análisis de factores internos).

- En el cuadro de Debilidades (D), enumere las áreas específicas de debilidad actual o futuras de la empresa o unidad de negocio que se presentan en la IFAS, (Resumen del análisis de factores internos).

- Elabore una serie de estrategias posibles para la empresa o unidad de negocio a considerar, con base en combinaciones específicas de las cuatro series de factores:

- La estrategia FO se crean con base en las maneras en que la empresa o unidad de negocio podrían usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- Las estrategias FA consideran las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar amenazas.

- Las estrategias DO intentan aprovechar las oportunidades superando las debilidades.

- Las estrategias DA son básicamente defensivas y actúan principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

La matriz FODA es muy útil para crear una serie de alternativas que, de otro modo, los decisores de una empresa o unidad de negocio no considerarían. Se puede usar para la corporación en general o para una unidad de negocio específica de una corporación. Sin embargo, el uso de una matriz FODA es solo una de muchas formas de crear estrategias alternas. Otro enfoque es evaluar cada unidad de negocio de la corporación en cuanto a las posibles estrategias competitivas y de cooperación.

Los “cuatro conjuntos de alternativas estratégicas” que sugiere Wehrich (1999), surgen de la composición de las Fortalezas y Debilidades internas; con las Oportunidades y Amenazas del entorno, que fueron identificados en el “Análisis DOFA” (Codina, 2007). Las estrategias que pueden surgir de la mezcla de estos factores pueden verse en el siguiente esquema de una Matriz FODA (Codina, 2007).

Ilustración 2. Estrategias de direccionamiento estratégico

		ANÁLISIS DEL ENTORNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO		1- 2- 3-	1- 2- 3-
FORTALEZAS 1- 2- 3-		ESTRATEGIAS OFENSIVAS (MAXI-MAXI)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (MAXI-MINI)
DEBILIDADES 1- 2- 3-		ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (MINI-MAXI)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (MINI-MINI)

Fuente: Codina, 2007

- Las “Estrategias Ofensivas- (Maxi-Maxi)-(F-O)” son las de mayor impacto. Para generarlas debe pensarse en qué puede hacer la empresa, para que, apoyándose en sus Fortalezas, puedan lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades que se han identificado en el entorno (Codina, 2007).

- Las “Estrategias Defensivas- (Maxi-Mini)-(F-A)”. Se diseñan para enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle a la empresa las Amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus Fortalezas (Codina, 2007).

- Las “Estrategias Adaptativas- (Mini-Maxi)-(D-O)”. Se diseñan para reducir las limitaciones que pueden imponerle a la empresa determinadas Debilidades, en el máximo aprovechamiento de Oportunidades que ha identificado en el entorno (Codina, 2007).

- Las "Estrategias de Supervivencia (Mini-Mini)- (D-A)". Son las más “traumáticas”. Se generan para reducir el efecto que pueden tener las Debilidades de la empresa, que puedan agudizar el impacto negativo de Amenazas que ha identificado en el entorno (Codina, 2007).

1.6.2 Formulación de la Estrategia. Según Gómez–Mejía y Balkin (2003), “la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa” (p. 159). Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno. Para David (1997), “la formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán” (p. 5).

Cejas (2006), citando a Porter (2005), expresa que “la esencia de formular la estrategia competitiva consiste en relacionar una compañía con su entorno [...] La mejor estrategia para una compañía en particular es, a la larga, una fórmula única que refleje sus circunstancias especiales”. La formulación de la estrategia en últimas es una maniobra diseñada para enfrentar los desafíos del entorno.

Mintzberg (1991) en su libro resume los pasos necesarios para realizar una correcta formulación, estos son:

a) La formulación de estrategias debe ser un proceso controlado, consistente y formal, que se descompone en diversos pasos, cada uno de ellos delineado en razón de listas de revisión y apoyado por técnicas; b) La responsabilidad del proceso general depende del ejecutivo de mayor rango, en principio; la responsabilidad de su ejecución depende de los planificadores del equipo, en la práctica; c) Las estrategias surgen completas del proceso, para ser explicadas de tal suerte que después puedan ser llevadas a la práctica mediante una atención detallada a los objetivos, presupuesto, programas y planes operativos de diversos géneros. La formulación estratégica es en sí un proceso dentro de otro proceso que necesita una lista de verificación y técnicas que se deben seguir para lograr resultados satisfactorios en cuanto al proceso de formulación (pp. 57-58).

Para lograr una estrategia eficazmente formulada, implica desarrollar un plan coherente, donde sus objetivos, misión, visión y políticas organizacionales son ajustados al más apropiado que la organización necesita. Esto sería el resultado de un previo análisis estratégico, en este punto deben elegirse las estrategias que permita a la organización, además de mantenerse en el entorno, mejorar su posición competitiva.

Como se puede ver los desarrollos teóricos y metodológicos sobre la planeación son abundantes y de gran utilidad para fundamentar un proceso de planificación estratégica en una empresa determinada. De este modo la planeación estratégica se convierte en una herramienta de trabajo y una manera de concebir y ejercer la gerencia en las empresas. Es en este sentido, que,

para el desarrollo de una adecuada planeación estratégica, es recomendable la implementación de las estrategias desarrolladas en la anterior matriz teórica que permitan el aseguramiento de la supervivencia y calidad, para que de esta forma se institucionalice en la cultura organizacional una dinámica de planificación estratégica de administración empresarial aun en las empresas de servicios temporales.

En el caso de los análisis sobre el desarrollo estratégico de las empresas de empleos temporales, Monroy (2012), hace una caracterización del sector, en la cual incluyen aspectos de tipo, socio culturales, económicos, políticos y gremiales, y muestra como cada uno de estos, influyen en el funcionamiento de las empresas de servicios temporales, dinamizan sus funcionamientos y garantizan su sostenibilidad en el tiempo.

2. Estructura económica laboral en el Archipiélago San Andrés, Providencia y Santa Catalina

En este capítulo se realizó un análisis de los cambios que ha tenido la estructura productiva de la isla de San Andrés, y cuál ha sido su comportamiento en los últimos años, así mismo se realizó énfasis en las implicaciones que han tenido estos cambios para la empleabilidad en el territorio. También se analiza cual es el rol jugado por la empresa de servicios temporales Empleos Archipiélago. Lo que se buscó con este capítulo fue identificar la tendencia en el desarrollo económico de la isla y del comportamiento de la empleabilidad como consecuencia de este desarrollo, esto permitió identificar los tipos de empleo que genera la estructura económica en la isla, las condiciones del mismo y los sectores que lo demandan, en este sentido se realizó un análisis de las condiciones del ambiente externo que rodea la empresa y sus asociadas.

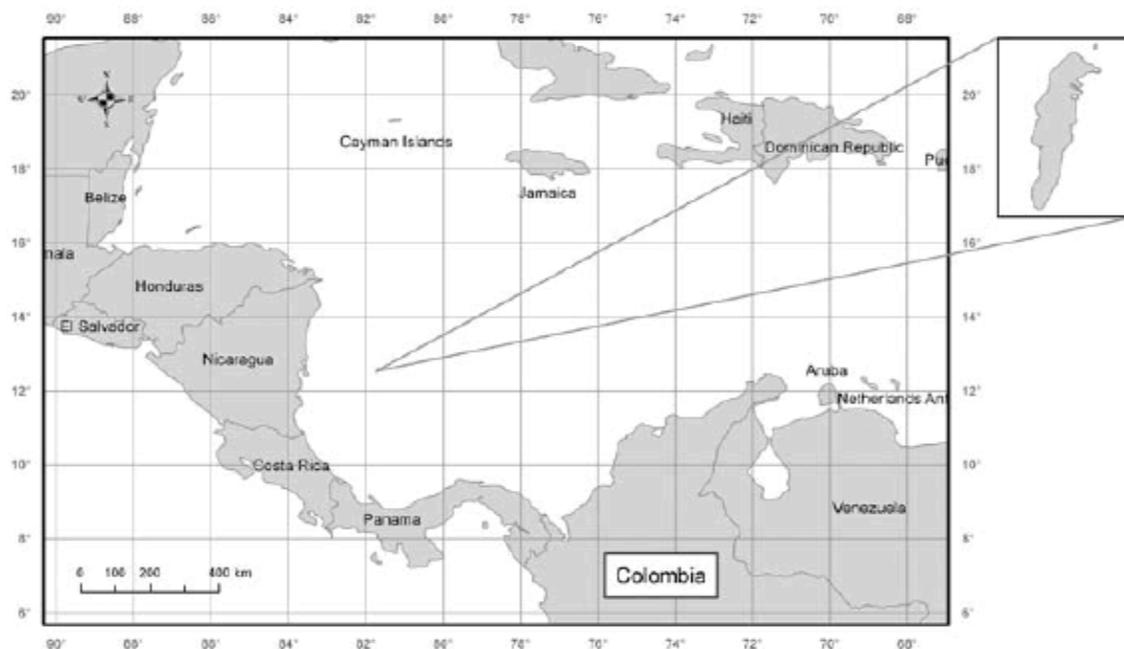
De esta manera se podrá establecer el direccionamiento de la empresa hacia las posibles áreas de empleabilidad y reconocer las limitaciones laborales de la isla que pueden afectar de manera positiva y negativa a la empresa. En otras palabras, se busca tener un conocimiento efectivo de estructura económica sobre la que está situada la empresa y tomar las decisiones que le permitan su desarrollo y sostenibilidad, teniendo en cuenta factores económicos clave para el desarrollo empresarial, que hace parte de los factores externos en los procesos de planificación estratégica.

2.1 Ubicación y contexto histórico

La empresa de servicios temporales Empleos Archipiélagos, fue fundada en el año de 1996 con un capital de \$ 35. 0000 en la isla de San Andrés, que se encuentra ubicada en el Departamento Archipiélago de San Andrés Providencia y Santa Catalina, parte integrante del Caribe noroccidental colombiano, a 619.6 Km al noroeste de Cartagena, entre los 12°28'55" y 12°35'37" de latitud Norte, y entre 81°40'49" y 81°43'23" de longitud Oeste (Vargas-Cuervo, 2004). La región Caribe colombiana cuenta con una extensión terrestre de 132.288 Km², del cual el archipiélago solo tiene el 70%, lo que corresponden al 11,6% de la superficie total de Colombia, además posee un área total de 536.574 de área marítima en el Caribe, lo que le permite un potencial importante en recursos marinos (Mantilla, Román y Mancera, 2012).

El mar que las circunda tiene una serie de cayos y bancos coralinos que por su ubicación y ecosistema tienen una gran importancia histórica y económica. Los ecosistemas marinos y terrestres del archipiélago son de gran belleza y fragilidad, y albergan los arrecifes más extensos y productivos del hemisferio occidental. No obstante, los problemas ecológicos, la alta densidad de población y el aumento de la pobreza hacen que las actividades económicas productivas solo garanticen una limitada oferta pesquera, algunos productos agrícolas para autoconsumo y un turismo basado en la oferta de su medio ecosistémico y etnocultural, que no ha sido explotado en su totalidad, pero que manejado eficientemente pueden ser fuente de mayor bienestar para sus habitantes (Aguilera, 2016).

Ilustración 3 Mapa de San Andrés y Centroamérica. Mar Caribe colombiano, archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina



Fuente: Modificado de Universidad Nacional de Colombia, 2006. Elaborado por LabSI IVEMAR.

El archipiélago goza de un inmenso potencial para el desarrollo de negocios internacionales, ya que su ubicación geográfica le permite a Colombia compartir fronteras con cuatro países centroamericanos (Panamá, Costa Rica, Nicaragua y Honduras), así como con algunas islas caribeñas como Haití, Jamaica e Islas Caimán que le dan conexión con Reino Unido, esto sumado a que es el departamento más grande de Colombia con la singularidad de no tener más de 50 km cuadrados de tierra y escasos 100.000 habitantes lo hace un territorio particular y con un potencial importante para negocios.

2.2 Antecedentes de la estructura productiva y laboral del Archipiélago

El archipiélago de San Andrés y Providencia y Santa Catalina ha experimentado un proceso de transformación en su estructura laboral asociada a diferentes etapas de su desarrollo económico. Desde las primeras migraciones de puritanos que arribaron a las islas se implantó un sistema productivo asociado a las actividades agropecuarias y pesqueras, en efecto a finales del siglo XVIII cuando la corona española, después de firmar un tratado con Gran Bretaña tomó el control de estas islas, encontró que sus pobladores eran sobre todo agricultores, pescadores y criadores, pues una de las peticiones de estos pobladores para quedarse en el territorio fue que se les permitieran mantener el territorio con sus animales, los cultivos propios personales a cambio del reconocimiento del Rey de España como soberano (Parson, y Eastaman).

Con el control de España y el autoreconocimiento de estos habitantes puritanos como súbditos de la corona española se mantuvo como modelo productivo la combinación de tres áreas, la cría de ganado, la pesca y la agricultura. Para la primera mitad del siglo XIX una vez constituido la República de la Nueva Granada en 1932, el Archipiélago que pertenecía al Cantón N° 9 tenía el mayor número de cabezas de ganado en relación con su población, equivalente al 3,1% cabezas de ganado por persona, este ganado estaba compuesto de vacunos, ovinos y porcino básicamente. La pesca también constituía un renglón importante del sistema productivo ya que las faenas pesqueras posibilitaban un elemento importante de intercambio para la supervivencia.

La agricultura por su parte cumplía un papel clave en la economía, ya que cultivos de pan coger como plátano, yuca, ñame, maíz y caña de azúcar complementaban los productos derivados de la cría y pesca y constituían parte fundamental de la dieta alimenticia y la subsistencia de los habitantes, otros productos como la naranja y sobre todo el algodón eran productos de intercambio

comercial al que paulatinamente se iría sumando el coco.⁶ Este modelo productivo estaba prácticamente fundamentado en el trabajo familiar y sobre todo para el caso de algunos propietarios en el trabajo esclavo hasta 1851, cuando esta fue abolida. Por esta razón no existió hasta estos años el trabajo asalariado en el archipiélago por fuera de los cargos burocráticos del Estado que recibían remuneración (Meisel, 2009).

A mediados del siglo XIX el presidente Tomás Cipriano de Mosquera, emitió un decreto en el que declaró los puertos del archipiélago en puertos franco, eso permitió que se incrementara la actividad comercial en las islas y los intercambios con los territorios continentales e insulares del Caribe, esta condición de puerto franco fue ratificada después de 1868 bajo el gobierno de los liberales radicales en los Estados Unidos de Colombia, cuando la Asamblea del Estado Soberano de Bolívar, cedió la administración del archipiélago al gobierno federal de los Estados Unidos de Colombia y este decretó varias disposiciones para tomar el control administrativo de este territorio entre estas la de libre comercio en las islas (Román, 2012; Sandner Gerhard, 2003).

Para 1886 con la nueva constitución y la creación de la república de Colombia, el archipiélago regresó a la administración política de Cartagena como capital de la gobernación de Bolívar, manteniendo sus tres ejes productivos e incrementando la actividad comercial sobre todo en la isla de San Andrés, con ello se fue dando forma a una frágil estructura laboral asociada a las actividades comerciales y portuarias, aunque el comercio a principios del siglo XX estaba en manos de algunos migrantes chinos y migrantes continentales venidos de Cartagena, también algunos nativos estaban vinculados a actividades comerciales, sin que ello significara el fomento de un grupo asalariado grande.

⁶ Un análisis sobre la variedad de productos agrícolas en el archipiélago puede verse en: Meisel Roca, Adolfo, La estructura económica de San Andres y Providencia en 1846 en: Cuadernos de Historia Económica y Empresarial, N° 24, Banco de la Republica Cartagena 2009.

No obstante, se presentó un incremento importante de las exportaciones de coco desde 1906 que se mantuvo, aunque no estable en un buen nivel, esta dinámica productiva que convirtió las islas casi que en monoproductoras fue uno de los modelos económicos más importantes a inicios del siglo XX. Este modelo económico se mantendría con la creación de la Intendencia Nacional de San Andrés y Providencia en 1912, mediante la cual se pasó el archipiélago a la administración del gobierno central; la diferencia con la mayor parte del siglo XIX fue que es el sector agrario se había convertido en un sector monoprodutor, pues las exportaciones de coco aumentaron significativamente a principios del siglo XX hasta 1929 cuando se presentó una crisis como consecuencia de varios factores. Sin embargo, la producción de coco no demandó mucha mano de obra debido a la facilidad de su cultivo y recolección, de otro lado, tampoco se logró el desarrollo vigoroso de la industria, escasamente la asociada a la explotación de este fruto (James, 2014).

Esta crisis en la producción y la demanda internacional del coco de mediados del siglo xx sumada a la crisis que se generó por el tratado Bárcenas – Esguerra (1928) (James y Román, 2010), llevaría a que los isleños y el gobierno tomaran medidas de importancia para superar las tensiones. De esta manera en 1935 se nombró una comisión del Congreso de la República de Colombia para que visitara la isla y rindiera un informe sobre el estado en que esta se encontraba.

De este informe que mostraba los principales problemas de la isla se derivaron varias acciones concretas del gobierno, la principal fue ampliar las facultades administrativas del intendente aumentar el presupuesto e impulsar las principales obras para el desarrollo de las islas entre ellas caminos y acueducto. Esto suponía un desarrollo de las actividades económicas y un aumento de empleos en la isla; sin embargo, esto no se logró de manera inmediata entre tanto los pilares de la economía seguían siendo la pesca, la agricultura, la cría de ganado y una

precaria actividad comercial, que no rompía el modelo de subsistencia que había imperado desde la colonia, al que se sumaba los ingresos que generaba la burocracia local (Meisel, 2003).

2.3 La transformación productiva y demográfica del Archipiélago en el siglo XX

Fue bajo el gobierno de Rojas Pinilla en los años cincuenta, cuando se implementa de manera más visible algunas de las medidas acordadas tras la visita de la comisión enviada por el Congreso de la República en 1937. A partir de 1958 se decretó nuevamente el modelo de puerto libre, con lo cual la isla cambió su vocación económica, abandonó el viejo modelo agrícola monoproducción por uno comercial a gran escala que activaría la venta de servicios y cambiaría radicalmente la estructura demográfica y laboral de la isla (Meisel, 2003).

La declaración de puerto libre abrió las posibilidades comerciales del archipiélago especialmente las de San Andrés, la introducción de mercancías de diferentes partes del mundo exenta de impuesto propició canales comerciales entre la isla y el resto de Colombia y un contingente migratorio considerable que veían en la isla la posibilidad de jugosos negocios. Esta situación fomentó de manera más contundente la migración de continentales a la isla, especialmente familias que veían la posibilidad de establecer negocios para alimentar de mercancías puntos de comercio en el continente. Los efectos de esa migración pueden verse en el aumento de población en esos años como lo demuestra la siguiente tabla.

Tabla 1. Población de San Andrés y Providencia 1793 - 2005

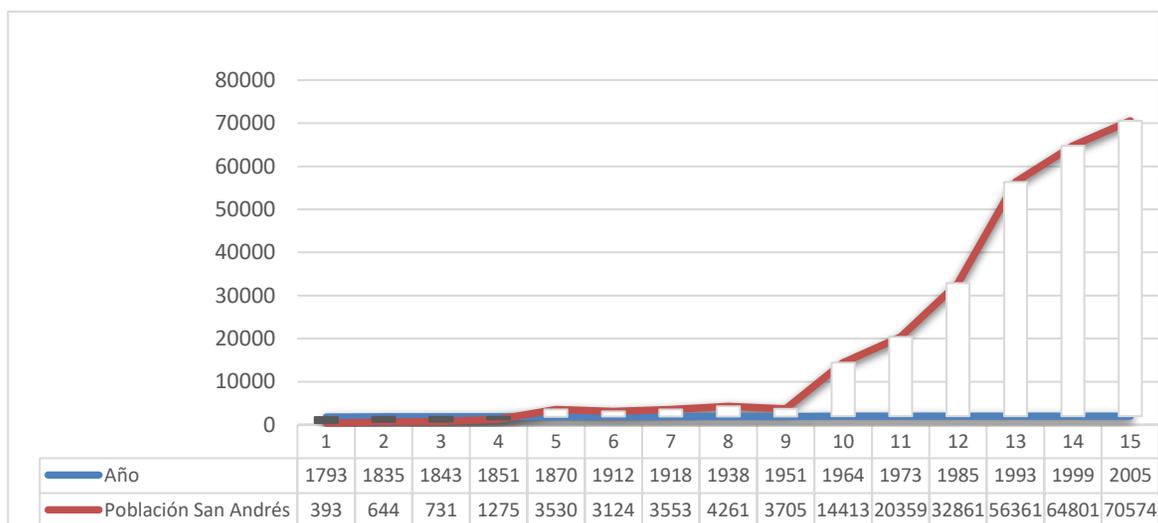
Año	San Andres	Providencia	Total
1793	393	32	425
1835	644	342	986
1843	731	294	1025
1851	1275	640	1915
1870	3530	-	3530
1912	3124	1924	5048
1918	3553	2300	5853
1938	4261	2267	6528
1951	3705	1970	5675
1964	14413	2318	16731
1973	20359	2624	22983
1985	32861	3654	36515
1993	56361	4679	61040
1999	64801	5077	69878
2005	70574	-	-

Fuente: Meisel Roca, Adolfo, La continentalización de la isla de San Andrés, Colombia: Panyas, raizales y turismo, 1953-2003, Documentos de trabajo sobre economía regional, N° 37, Centro de Estudios Regionales Banco de la República, 2003, p. 19.

Como se puede observar diez años después de decretar el puerto libre y fomentar una política de migración de continentales a la isla, se inicia un proceso acelerado de crecimiento de la población, esto se debió a que muchos comerciantes se vieron atraídos por el comercio y las oportunidades laborales que les brindaban el comercio y las obras de infraestructura pública que comenzaron a desarrollarse como consecuencia de esta política. Desde entonces la isla ha experimentado un proceso ascendente en su población, que ha llevado a considerar

que es una de las islas más sobre pobladas del caribe. En la siguiente ilustración puede verse la proyección del crecimiento acelerado de la población.

Ilustración 4. Crecimiento demográfico en San Andrés isla

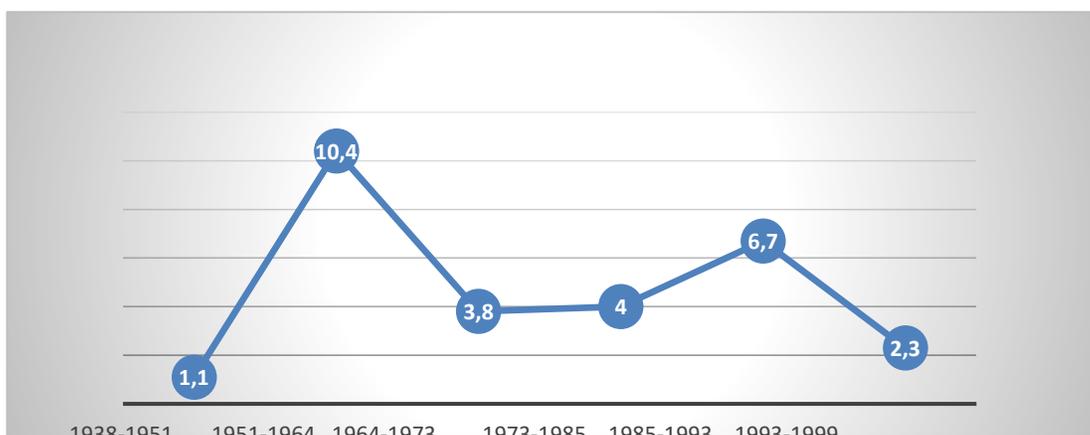


Fuente: Meisel Roca, Adolfo, La continentalización de la isla de San Andrés, Colombia: Panyas, raizales y turismo, 1953-2003, Documentos de trabajo sobre economía regional, N° 37, Centro de Estudios Regionales Banco de la República, 2003, p. 19.

Son los 10 años comprendidos entre 1951 y 1964 cuando se presenta la mayor tasa de crecimiento poblacional, experimentando un crecimiento anual de 10,4, a partir de ahí la tendencia disminuye hasta la década comprendida entre 1985 y 1993, cuando el archipiélago experimenta un alza de población. Este proceso acelerado de crecimiento poblacional transformaría radicalmente la estructura demográfica, habitacional y productiva de la isla, con el desarrollo de las obras públicas y el crecimiento acelerado del turismo se hizo necesario la creación de una infraestructura adecuada, se construyeron hoteles, locales comerciales y nuevos barrios se fueron configurando

como alternativa para los nuevos pobladores y al mismo tiempo se generó una demanda creciente de mano de obra para la construcción de esta nueva infraestructura. En la siguiente grafica se puede apreciar el índice de crecimiento anual de la población.

Ilustración 5. Promedio de Crecimiento Anual 1938- 1999



Fuente: Meisel Roca, Adolfo, La continentalización de la isla de San Andrés, Colombia: Panyas, raizales y turismo, 1953-2003, Documentos de trabajo sobre economía regional, N° 37, Centro de Estudios Regionales Banco de la República, 2003, p. 19.

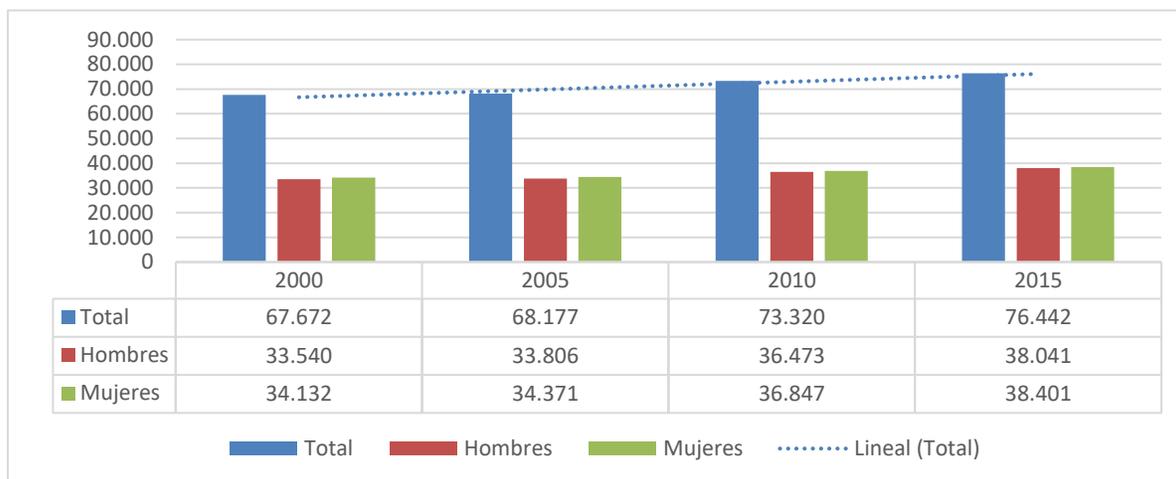
De esta manera el puerto libre cambió la estructura productiva y demográfica de la isla, así como la morfología urbanística, junto con esto en los años sesenta el modelo administrativo de intendencia nacional evidenciaba su poca funcionalidad para su población, ello dio origen a la creación de una Intendencia Especial en la que comenzaron a tener acceso algunos isleños como intendentes y cada vez más comenzaron a participar en mayor número en la estructura burocrática, la que fueron ocupando paulatinamente los isleños (Román, 2010).

El cambio de modelo administrativo sumado a las transformaciones económicas y sociales del puerto libre, contribuyeron a un cambio en las tradicionales formas productivas y en consecuencia dio paso a un proceso de adaptación a nuevas formas de venta de servicios para la cual los habitantes de las islas no estaban preparados, ello contribuyó al desplazamiento cada vez mayor de los habitantes ancestrales de la isla de los puestos de trabajo relacionados con el comercio y a que la burocracia se convirtiera en un refugio laboral para los isleños.

De esta forma se generaron muchos empleos en el sector turístico, hotelero y en el comercial, ello permitió la incorporación de muchos migrantes continentales a los almacenes de electrodomésticos, perfumes y a otros servicios asociados a la demanda turística; sin embargo, este modelo productivo de puerto libre experimentaría sus contradicciones internas y se enfrentaría a la nueva fase de desarrollo capitalista tras el derrumbe de la Unión Soviética y el triunfo de las doctrinas neoliberales.

El siglo XXI con el desarrollo de la política de apertura económica propició nuevas dinámicas en el aumento de la población, relacionada con el crecimiento vegetativo y nuevos procesos migratorios, tanto de entrada como salida de población y la población intermitente que generó el aumento de los visitantes en calidad de turistas, sin embargo, una proyección de la población nos permitiría indicar que la población estaría en 76.442 habitantes, como se muestra en la siguiente gráfica.

Ilustración 6 Población de San Andrés y Providencia proyectada 2015



Fuente DANE. Estimaciones 1985-2005 y Proyecciones 2006-2020 anualizadas por Sexo y Edad

Un aspecto importante para resaltar es el crecimiento de la población femenina que entre los años analizados presenta un aumento leve que sobre pasa la población masculina, aunque en conjunto muestra poca diferencia porcentual con relación a los hombres. Todo indica que la población seguirá creciendo sostenidamente en los próximos años con lo que la parcialidad del mercado aumentará asociado al incremento del consumo.

2.4 Las nuevas dinámicas productivas y laborales con la apertura económica

Hasta 1991 cuando el presidente Cesar Gaviria implementó su plan de Apertura Económica, fundamentado en el modelo neoliberal, las islas perdieron el monopolio del libre comercio y se permitió al resto de las ciudades del país que ingresaran productos con bajos aranceles para que se generara una competencia comercial, ello desfavoreció completamente la economía de la isla por cuanto la demanda de productos del comercio continental disminuyó notoriamente, ya que

encontraban abastecimiento en las nuevas cadenas de almacenes que se creaban en las principales ciudades del continente (Meisel, 2003).

Con este nuevo escenario se produjo una disminución del número de turistas que visitaban la isla y una crisis en el sistema económico, sin embargo, paulatinamente del modelo de puerto libre que consumía mercancías, se pasó a un turismo que comenzó a consumir el paisaje natural, lamentablemente este vino vinculado a la modalidad de “todo incluido” que solo favorecía un tipo de hoteles no locales. Con ello se dio una crisis que puede verse según Meisel (2003) en el “valor per cápita de los recaudos tributarios locales, los cuales cayeron rápidamente con la liberalización del comercio exterior colombiano.” Otro de los factores que contribuyó con el declive económico de la isla se presentó como consecuencia de la disminución de las inversiones en el sector de la construcción y la disminución de la inversión en finca raíz, de dineros provenientes del tráfico de drogas. No obstante, la crisis que sobrevino con la apertura económica en la última década del siglo XX el nuevo siglo XXI llegó con un aumento lento pero progresivo del turismo y sus actividades asociadas que reactivarían la economía de la isla.

Entre 2001 y 2013, la producción de bienes y servicios del departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina participó con el 0,2% del Producto Interno Bruto (PIB) del país y con el 1,0% del PIB de la región Caribe. La base fundamental de la economía estuvo soportada en el sector terciario que aportó el 84,9% promedio del PIB departamental en los años indicados, le siguen el sector secundario con el 8,2%, el primario con 1,5% y el 6,2% corresponde a impuestos (Aguilera, 2015).

Las actividades que más contribuyeron al PIB de San Andrés Islas, entre 2001 y 2013 guardan relación estrecha con el turismo, que en su orden son hotelería, restaurantes, bares y similares, que en conjunto aportaron el 60,7% en promedio. La actividad comercial fue la más

afectada desde la implementación de la apertura económica que le quitó la ventaja competitiva que tenía la isla por los bajos precios en los productos y que eran comprados masivamente por continentales antes de este año (Aguilera, 2015).

El sector primario de San Andrés, Providencia y Santa Catalina en el periodo 2001-2013 mostró el más bajo aporte al PIB del departamento con el 1,5%, y creció en 5,2% promedio anual superior en 1,4 pp al PIB total departamental. La actividad de mayor representación en este sector es la pesca (71,3%) que creció en 6,1% promedio anual. Esta actividad es un componente importante para la seguridad alimentaria en las islas, que genera empleo e ingreso de divisas. Entretanto entre el periodo 2001-2013, el sector secundario fue el segundo con mayor aporte al PIB departamental (8,2%). Las actividades de energía y agua participaron con el 53,6% y mantuvieron un crecimiento estable (2,0% promedio anual); seguidas de la construcción que representó el 26,3% y registró un crecimiento variable con un promedio de 26,3%, especialmente, por las obras civiles, ya que la construcción de edificaciones estuvo paralizada por una tutela que exigía la ampliación de los servicios de saneamiento básico; por último, la industria que representó el 20,1% también registró variabilidad en su incremento que en promedio fue de 3,6% y está representada en la producción de alimentos y bebidas, principalmente (Aguilera, 2015).

Por la manera como viene comportándose el sector terciario en la última década no hay duda que la economía del departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina gira alrededor de actividades relacionadas con este sector: turismo, comercio, transporte y comunicaciones, administración pública, servicios sociales, empresariales y otros. En el periodo 2001-2013, este sector conformó el 84,9% promedio del PIB departamental, y creció 3,6% promedio anual, hecho que lo convirtió en el sector más dinámico de la economía insular (Aguilera, 2015).

Según el informe de coyuntura económica regional para 2014, en el año 2013, la economía de San Andrés creció 6,2%, por encima en 1,3 pp del nacional, esta propensión al alza, aunque con variaciones significativas refleja una tendencia en el comportamiento económico de la isla, si se tiene presente que para el periodo 2002-2013 el PIB de San Andrés presentó una tendencia similar al nacional, pero con mayores oscilaciones. Los más altos crecimientos se presentaron en los años 2002 (11,8%), 2007 (8,2%) y 2006 (7,2%), con diferencias superiores al comportamiento nacional de 9,3 pp, 1,3 pp y 1,2 pp. Mientras, las variaciones negativas se registraron en 2003 (-3,8%) y 2008 (-0,2%). Para 2013p, el PIB de San Andrés se ubicó por encima del nacional, después de ser inferior entre 2010-2012.

Según grandes ramas de actividad para el periodo 2010-2013p, en San Andrés se destacó la industria manufacturera con crecimientos importantes en 2011 (10,0%) y 2013p (22,2%), al igual que construcción en 2012 (20,0%) es importante destacar que este año la construcción de obras de ingeniería civil creció en un (13,3%) comparada con el año anterior. También crecieron los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas en 2011(8,6%) y 2013p (7,5%); y por último transporte, almacenamiento y comunicaciones con aumentos relevantes en 2011 (11,1%) y 2013p (9,3%) (Dane-Banco de la República, 2013).

No hay duda de que este crecimiento económico que se viene presentando en el archipiélago, representa una tendencia importante en el comportamiento económica de la isla y por su puesto en la estructura productiva que tiene un impacto en la conducta de la estructura laboral y de la empleabilidad de la isla de San Andrés como veremos a continuación.

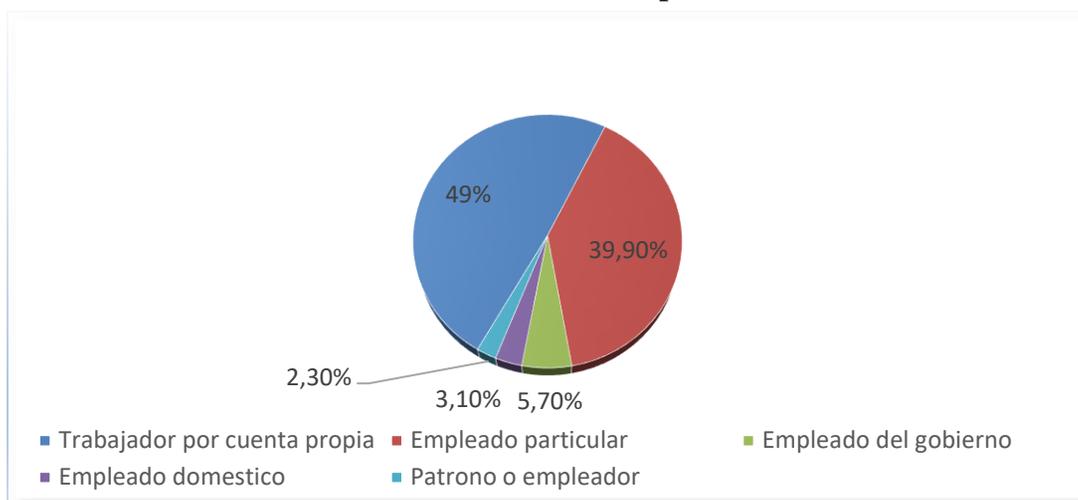
2.5 Transformaciones de la estructura productiva y laboral del Archipiélago

Las variaciones en la estructura económica del archipiélago desde 1991, cuando se dio paso a un nuevo modelo económico para las islas, aparejó cambios importantes en las actividades productivas y con ello al comportamiento de la demanda laboral que se especializó en el sector terciario, jalonado principalmente por la creciente demanda turística y los servicios asociados a esta.

En relación con la variación en la tasa de desempleo en el año 2008, un año crítico para la economía internacional, la ciudad de San Andrés registró una tasa de desempleo de 9,6%, superior en 0,7 puntos porcentuales (pp) al año 2008 y menor en 3,4 pp al promedio de trece ciudades y áreas metropolitanas, para este año las más altas se registraron en las ciudades de Pereira, Dosquebradas y La Virginia, Montería y Pasto; mientras, Quibdó, Riohacha y Santa Marta mostraron las mayores disminuciones. (Dane-Banco de la República, 2008).

Para el año 2009 la tasa de ocupación en San Andrés registró un aumento de 2,1 pp con respecto al año 2008. La población ocupada se distribuyó principalmente en el comercio, restaurantes y hoteles (42,7%), servicios comunales, sociales y personales (21,4%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (12,1%), construcción (8,8%), y el 15,1% restante a la industria manufacturera, intermediación financiera, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler y otras ramas. Este incremento dio lugar a una caída porcentual en la población inactiva que se distribuyó así: 47,2% a oficios del hogar, 43,1% a estudiantes y 9,7% a otros. De la población ocupada en 2009, 49% eran trabajadores por cuenta propia, el 40% empleado particular, 5,7% empleado del gobierno y el 5,3% restante correspondió a empleado doméstico y patrón y empleador como aparece en la siguiente ilustración.

Ilustración 7. Áreas de Ocupación 2009



Fuente: Informe de Coyuntura Económica Regional, 2009

Según el Informe de Coyuntura Económica Regional para el 2009, la tasa de subempleo subjetivo aumentó 3,4 puntos porcentuales. De 2008 a 2009 la tasa de subempleo objetivo lo hizo en 2,5 puntos porcentuales. En el 2009 aumentó el número de personas que consideró su empleo inadecuado por ingresos.

Para el año de 2011 la tasa de desempleo en San Andrés descendió 2,1 pp en comparación con la registrada en el año anterior, ya que pasó de 9,3% a 7,3%. En tanto, el total de las 24 ciudades resultó con tasa de desempleo de 11,6% para 2011 y mostró disminución de 0,9 pp. Los resultados arrojados por la Gran Encuesta Integrada de Hogares, realizada por el DANE en 2011, reveló que en San Andrés resultó la menor tasa de desempleo del país, inferior en 4,3 pp al resultado total nacional. La tasa de subempleo subjetivo registró una disminución de 0,4 pp, mientras que la tasa de subempleo objetivo cayó en 1,3 pp. En ambos casos el empleo inadecuado por ingresos tuvo la mayor participación registrada de 3,6% y 1,5%, respectivamente. Esta inconformidad la tente

frente a los ingresos devengados de un porcentaje de la oferta laboral en la isla es el resultado de los altos costo que tiene vivir en las islas (Dane-Banco de la República, 2009).

Para el año 2013 San Andrés contó con una población de 42 mil personas en edad de trabajar, lo que equivalió al 80,7% del total. Sin embargo, 29 mil personas fueron económicamente activas, es decir, el 70,1% de la población en edad de trabajar. San Andrés registró una tasa de ocupación de 64,2%, lo que representó una población de ocupados de 27 mil personas, de las cuales 3 mil formaron parte de la oferta laboral de subempleo subjetivo. La población de desempleados se mantuvo en 2 mil personas, lo que correspondió a una tasa de 8,5%, 1,0 pp superior a la registrada en el 2012. En relación con el subempleo, tanto el subjetivo como el objetivo presentaron una tendencia favorable al disminuir de 13,9% a 10,6% en el caso del subjetivo y de 5,0% a 4,7% en el objetivo. En ambos casos, el mayor porcentaje correspondió a las personas que consideraron que tuvieron ingresos inadecuados.,

Según el Informe de Coyuntura Económica del Banco de la República, en el año 2014 se registró en San Andrés una población de 52 mil personas, de las cuales, 42 mil estaban en edad de trabajar, lo que correspondió a 80,9% de la población. Sin embargo, solo 30 mil personas fueron económicamente activas, lo que indicó una TGP del 70,3% de las personas en edad de trabajar. La población ocupada en San Andrés aumentó 3,0%, al registrar 28 mil personas, lo que significó una tasa de ocupación de 65,4%.

En forma contraria, el subempleo subjetivo cayó a 7,9%; y el objetivo a 2,8%. Mientras, el desempleo pasó a 7,0%, con una caída de 1,5 pp con relación a 2013, al ubicarse en 2 mil personas desocupadas. Con relación a la población inactiva, San Andrés presentó un crecimiento de 0,4%, al pasar a 13 mil personas. De las cuales, según categoría, el 43,0% correspondió a estudiantes,

con un crecimiento de 3,3%; seguido de las personas dedicadas a oficios del hogar con 40,6%; con una caída de 7,7% frente a 2013 y por último otros con 18,3%.

Para 2015, los indicadores evidencian que el mercado laboral para san Andrés se caracterizó por el aumento de la tasa de ocupación por encima de la tasa global de participación, lo cual favoreció la reducción de la tasa de desempleo. Como se puede observar la tasa de ocupación en el archipiélago muestra una tendencia al alza, con una demanda creciente en sectores asociados al turismo y sus ofertas relacionadas y la construcción entre otras ramas de la economía insular. La siguiente grafica nos permite observar en detalle el comportamiento de la empleabilidad entre 2008 a 2015.

El análisis de la tasa de ocupación evidencia una tendencia hacia el aumento en relación con el desempleo mantienen entre el 2008 al 2015, esto se debe en gran medida al jalonamiento de la economía insular que viene haciendo el turismo y sus servicios asociados. Entre tanto la tasa de desempleo presenta una tendencia a bajar en la medida en que la empleabilidad aumenta en este sentido hay una tendencia a que se presente una disminución en la tasa de desempleo en la población que se encuentra en edad de trabajar.

Un análisis de las empresas vinculadas al sector turismo puede dar una idea del escaso desarrollo del sector industrial y turístico en el archipiélago, sin embargo comparado con otros territorios fronterizos tiene mayor nivel de desarrollo.

Tabla 2. Empresas y Trabajadores desagregados en sector turismo 2013

Actividad económica RTN	N.º de empresas	Total empleados	Participación % en el empleo del sector
Agencia de viajes	22	111	3,90%
Arrendadores de vehículos para turismo	19	32	1,10%
Concesionarios de servicios turísticos en parque	2	3	0,10%
Empresa de tiempo compartido y multipropiedad	4	26	0,90%
Comercializadora	2	13	0,50%
Promotora	2	13	0,50%
Empresa de transporte terrestre automotor	1	10	0,40%
Establecimiento de alojamiento y hospedaje	146	2369	84,20%
Albergue (hospedaje no permanente)	6	9	0,30%
Alojamiento rural (hospedaje no permanente)	19	27	1,00%
Hostal (hospedaje no permanente)	13	26	0,90%
Hotel	65	2237	79,50%
Vivienda turística	40	64	2,30%
Apartahotel	3	6	0,20%
Establecimiento de gastronomía y similares	26	182	6,50%
Bar	11	70	2,50%
Bar y restaurante	7	46	1,60%
Restaurante	8	66	2,30%
Guía de turismo	6	14	0,50%
Oficina de representación turística	4	22	0,80%
Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones	1	45	1,60%
Total general	231	5391	100,00%

Fuente: Estudios de Perfiles ocupacionales de San Andrés, (2014) Departamento de Prosperidad

En total para el 2013 existía un total de 231 empresas vinculadas con el sector turístico que tenían en conjunto cerca de 5400 trabajadores lo que se constituye en un porcentaje importante del número de empleados formales de este mismo año.

No obstante, el crecimiento en la tasa de ocupación se evidencia en los análisis del ORMET⁷ San Andrés que no existe una adecuada remuneración en el archipiélago en su conjunto, lo que se ve reflejado en la insatisfacción de un sector de los empleados que manifiesta que el empleo no es adecuado para las competencias adquiridas en su proceso de profesionalización, mientras que otro grupo de empleados también manifiesta que los ingresos no son adecuados para las actividades que realiza. La tendencia de las manifestaciones frente a lo inadecuado del empleo por competencias y por ingresos puede verse en la siguiente ilustración

Ilustración 8. Tasa de ocupación y características del empleo

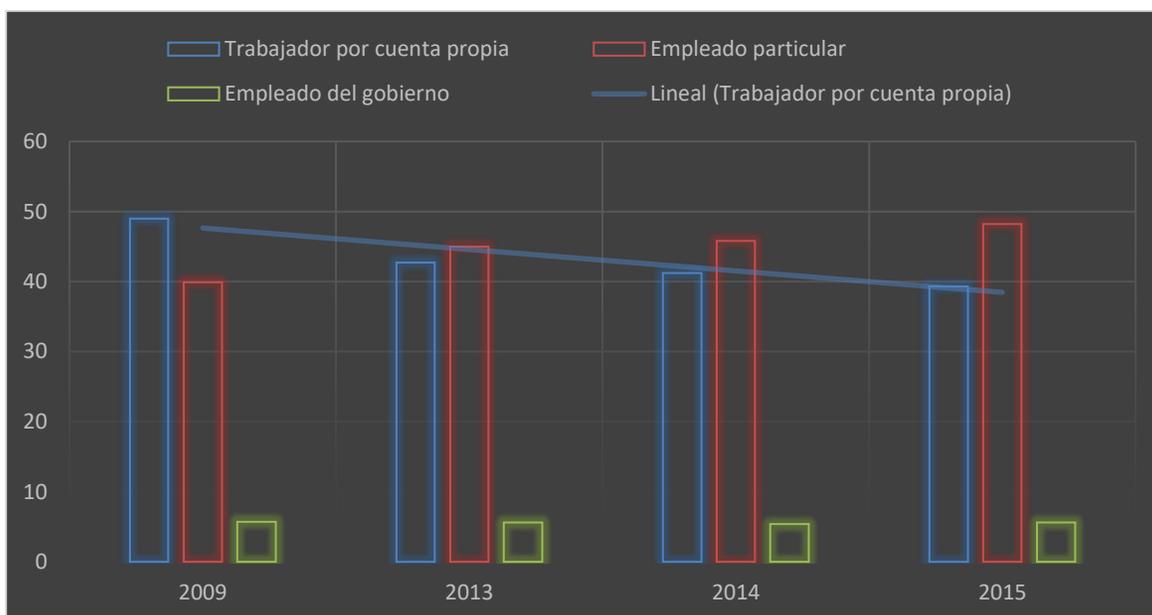


Fuente: Informe de Coyuntura Económica Regional, 2008-2015

⁷ Estudios de Perfiles ocupacionales de San Andrés, (2014) Departamento de Prosperidad Social – PUUD - ORMED

Esta insatisfacción frente a la remuneración y las actividades que se realizan en los empleos que ofrece la isla, se debe en gran medida a la estructura económica que se ha configurado en el archipiélago desde 1991 cuando el sector terciario, sobre todo por el turismo el comercio y la venta de servicios, jalonan la economía y generan la demanda de empleo en la isla de San Andrés.

Ilustración 9. Comparativo de tipos de trabajadores 2009- 2015



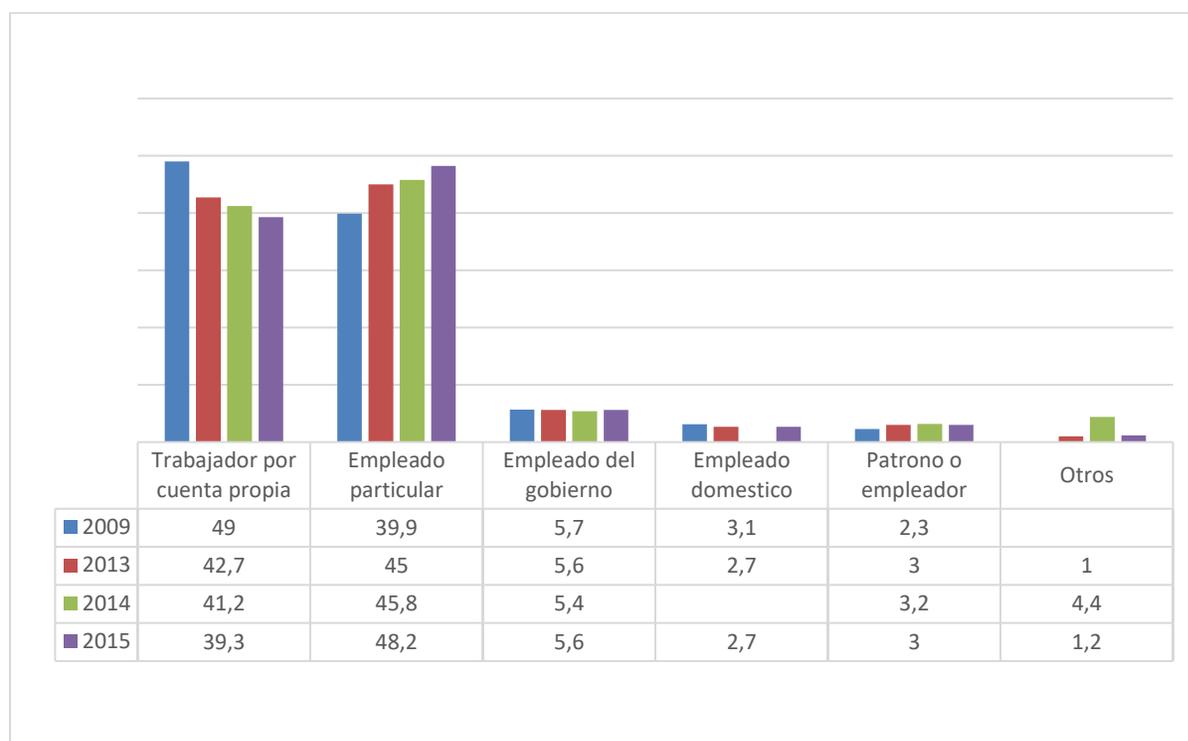
Fuente: Informe de Coyuntura Económica Regional, 2008-2015

Por ello también se presenta un alto grado de informalidad laboral si se tiene presente que la oferta de servicios del sector turismo se realiza en un porcentaje importante de manera independiente de compañías y empresas, lo que deja claro que el turismo democratiza el ingreso a los pobladores de la isla generando gran informalidad.

No obstante, en los últimos 5 años se ha presentado una tendencia importante en los tipos de trabajadores que ejercen en la isla, esto debido a que se está dando una disminución porcentual de los trabajadores definidos como de cuenta propia, entre el 2009 y el 2015 se presentó una caída

del 10%, y los trabajadores particulares, al contrario presentaron un aumento casi en un 9%, al pasar del 40% en el año 2009 al 48%, en 2015. Esto por supuesto marca una tendencia a la formalización laboral en la isla. El siguiente grafico muestra la tendencia descendente de los trabajadores por cuenta propia.

Ilustración 10. Distribución % de Tipos de trabajadores 2009 - 2015



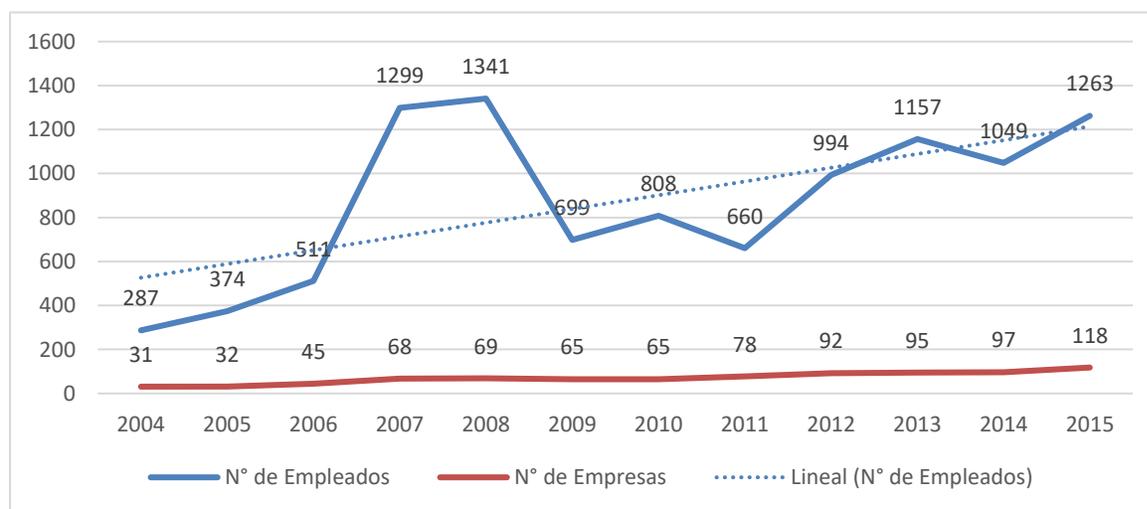
Fuente: Informe de Coyuntura Económica Regional, 2009-2015

De estos gráficos también se puede extraer otra información sobre el tipo de trabajadores en la isla además del empleado particular y por cuenta propia existe el trabajador del gobierno que presentan menor variación, ya que este empleo se define por el número de cargos existentes y las modificaciones de las plantas de cargo resultan muy difíciles. Así mismo el trabajo doméstico y el de empleado empleador se mantienen estables.

2.6 Comportamiento de empleabilidad de la empresa Empleos Archipiélagos

La empresa empleos Archipiélagos no ha sido ajena a estos procesos de transformación de la estructura productiva de la isla de San Andrés, ni tampoco a las variaciones en la demanda y oferta de empleo en los últimos años, un análisis desde el año 2004 hasta el año 2015, revela que la empresa ha experimentado un aumento exponencial en el número de contratos para el suministro de empleados, hecho que está directamente relacionado con la reactivación de la economía y la demanda de empleos jalonados por el sector terciario de la economía y más recientemente con la reactivación del sector de la construcción. Llama la atención los picos logrados en los números de contratos en los años 2007 y 2008 cuando la empresa alcanzó el mayor número de contratos en los años analizados. En la siguiente grafica se puede ver la tendencia creciente del número de contratos realizado por la empresa de servicios temporales empleos archipiélagos.

Ilustración 11. N° de Empleados y de Empresas vinculadas a Empleos Archipiélagos



Fuente: Empleos Archipiélagos

Es importante anotar que de forma paralela con el número de contratos realizados se ha presentado un aumento paulatino en el número de empresas a las que se les ofrece el servicio en los 10 años analizados. De las 31 empresas con las que se contrató en 2004 se incrementaron 87 nuevas empresas, lo que representa un acrecentamiento importante.

Si bien los el análisis de la estructura económica y laboral de muestra que la empresa de servicios temporales Empleos Archipiélago logró crecer de forma paralela a la reactivación económica que presentó la isla, también es cierto que estos cambios que se vienen dando en la estructura económica y en el marco legal sobre la oferta de servicios temporales exigen un direccionamiento estratégico para esta empresa con el objetivo de afrontar los desafíos que se presentaran en los próximos años y asegurar la supervivencia empresarial.

De las 30.000 personas que laboraron en San Andrés en el año de 2014 la Empresa Empleos participó con 1.049.000 empleados, es decir el 2,8%, que es casi constante en los últimos 5 años. Esta, aunque es una participación importante es preciso que se rediseñe un proceso de planeación estratégica, que tenga en cuenta acciones concretas para alcanzar una participación porcentual mayor en la empleabilidad de la isla.

3. Caracterización de los procesos administrativos de la empresa Empleos

Archipiélago Ltda.

El proceso administrativo es un elemento necesario para las empresas, sin importar su actividad principal o tipo de organización: si otorga un servicio, produce o vende un producto; si es con ánimo de lucro o no lucrativa. A través del proceso se alcanzarán las metas impuestas de manera eficaz (Osorio, 2014, p. 1). Por esta razón, en esta parte de la investigación se buscó caracterizar los procesos administrativos de la empresa de Servicios temporales Empleos Archipiélago, teniendo en cuenta los siguientes: descripción reseña histórica, fundamentos filosóficos tales como misión, visión, estructura orgánica, valores institucionales, así mismo los objetivos organizacionales, el marco legal que la rige, las alianzas estratégicas que la soportan, contratos ejecutados, servicios ofrecidos, procesos institucionales, gestión del talento humano, segmentación de mercado al que va enfocado y por último la gestión administrativa.

3.1 Generalidades

De acuerdo con el artículo 71 de la ley 50 de 1990, se entiende por empresas de servicios temporales a “aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades.”. Teniendo estas como objeto “Mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de estas el carácter de empleador” (Ley 50 de 1990).

Es de esta manera que las empresas de servicios temporales son empleadores de talento humano disponible para la prestación de servicios personales, técnicos y profesionales a aquellas empresas que requieran de sus servicios. Lo anterior hace que la empresa temporal tenga en el ejercicio de sus objetivos misionales, tres niveles claros para el desarrollo de sus actividades, uno orientado hacia la formación interna de talento humano, otro hacia la preparación y formación del talento humano objeto de la contratación por los usuarios de los servicios de empleos y otro hacia las empresas usuarias, ya sean naturales o jurídicas que requieren de sus servicios.

Desde 1975, se creó la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales (ACOSET), constituyéndose en un gremio sin ánimo de lucro, se encargó de fomentar la utilización y desarrollo de las Empresas de Servicios Temporales (EST), como medio de garantía para el empresario, el trabajador en misión, de sostenimiento del desarrollo económico de la nación y sus regiones, la promoción de servicios que benefician a sus trabajadores de planta, en misión y sus familias. Esta asociación tiene como propósito el diseño y ejecución de planes a sus afiliados ofreciéndoles orientación, representación y protección a sus intereses, dentro de un criterio de bienestar y progreso del país, ejerciendo un liderazgo en el manejo de los temas del servicio temporal. ACOSET tiene una cobertura a nivel nacional con sus empresas afiliadas distribuidas en 7 capítulos: Antioquia, Atlántico, Bolívar, Cundinamarca, Santander, Valle y Otras Regiones.

3.2 Reseña histórica

Empleos Archipiélago, fue creada en 1996 en la Isla de San Andrés, Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, y desde su creación hasta el año 2015 tuvo el propósito de atender el creciente mercado de empleo temporal, suministrando y

administrando el personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos de los clientes y las expectativas de los trabajadores vinculados.

La misión desde su creación fue prestar un óptimo servicio en la administración en el área del recurso humano de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo organizacional a través del personal, asumiendo toda la responsabilidad laboral, social y económica. y desde el 2004 se visionó a 10 años que esta sería la empresa líder a nivel regional en el suministro y administración de personal requerido por nuestros clientes, siendo reconocidos por nuestro cumplimiento y responsabilidad.

En los 20 años de existencia la empresa ha colocado en diferentes empleos a más de 2000 personas, entre las áreas de comercio, el turismo y las obras civiles, desde su fundación hasta el momento ha prestado servicios al sector productivo de la isla, en la medida en que selecciona personal idóneo para su desempeño en diversas áreas de la producción isleña. En la siguiente tabla se puede apreciar el personal suministrado por la empresa Empleos Archipiélago la condición entre administrativo y operativo y el nivel de escolaridad que tienen estos empleados en el contexto insular.

Tabla 3. Personal Vinculado a empresas según área de desempeño y nivel educativo

Nivel educativo	Tipo de vinculación	Administrativo	Operativo	Otras áreas	Total
Primaria o sin educación	Planta	2	347	0	349
Primaria o sin educación	Temporales	0	39	0	39
Secundaria	Planta	17	813	0	830
Secundaria	Temporales	0	200	0	200
Técnica	Planta	100	189	3	292
Técnica	Temporales	1	45	0	46
Tecnológica	Planta	80	67	0	147
Tecnológica	Temporales	0	13	1	14
Profesional	Planta	70	12	0	82
Profesional	Temporales	11	2	0	13
Total		281	1727		2008

Fuente: Base de datos Empleos Archipiélagos 2014- 2016.

De este cuadro se desprende que el 85% de los trabajadores son operativos mientras el 15% trabaja con vinculación de planta y que esta situación puede estar directamente relacionada con el nivel de educativo de los empleados, ya que el 19,3 % escasamente alcanzan el nivel de formación primaria, mientras que el 51,2 % tienen formación básica secundaria, es decir que el 75% de la población empleada solo realizó estudios de básica primaria. De otro lado se observa que los trabajadores con estudios técnicos constituyen el 16,8% del total de trabajadores en misión en los años señalados con una diferencia frente a los anteriores que un poco más del 30% se desempeña como administrativo.

Los formados como estudios tecnológicos ocupan el 8% de los trabajadores en misión y el 50% es de planta y ostenta la condición de administrativo. Como se puede observar el nivel de

formación juega un papel clave en el tipo de empleo y de las funciones realizadas en las empresas, hecho que se constata cuando se analizan los trabajadores en misión con profesionales que ocupan el porcentaje más bajo, solo el 4,8% pero más del 80% son de planta y administrativos.

La idea del negocio de Empleos Archipiélago Ltda., surgió de la oportunidad generada para el manejo del personal para la empresa de la recolección de basura, esta empresa evidenció la necesidad sobre el suministro de personal y se vislumbró la creación de la oferta de un servicio. La empresa se inició aprovechando la oportunidad del negocio de la empresa de recolección de basuras (Trash Buster), este fue su primer contacto y contrato empresarial.

Empleos Archipiélago Ltda., inicia labores con 5 empleados, los cuales tenían funciones de 1 Gerente, 2 Administradores documentales, 1 secretaria y 1 Mensajero. En este aspecto ha crecido debido a que en las labores diarias se han ido implementando nuevas técnicas que ameritan mayor número de personal.

3.3 Descripción estructura física

Empleos Archipiélago Ltda., se encuentra establecido en el Archipiélago de San Andrés Providencia y Santa Catalina, ubicado en la Avenida Costa Rica, del Edificio Pronta Oficina 301, la cual está distribuida: Área para recepción y contratación, oficina para la gerencia, oficina para nómina y facturación y un salón donde funciona la Junta Directiva.

3.4 Fundamentos filosóficos

3.4.1 Misión. Prestar un óptimo servicio en la administración del recurso humano de nuestros clientes (usuarias), contribuyendo al desarrollo organizacional a través del personal (misional), asumiendo toda la responsabilidad laboral, social y económica.

3.4.2 Visión. Ser la empresa líder a nivel regional en el suministro y administración de personal requerido por nuestros clientes, siendo reconocidos por nuestro cumplimiento y responsabilidad.

3.4.3 Valores Institucionales

Calidad en Procesos: es un factor diferenciador que determina el mejoramiento continuo el cual nos permite alcanzar y trascender la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, optimizar el desempeño y garantizar la rentabilidad social de la entidad.

Sentido de la presencia: la presencia de Empleos Archipiélago en la Isla contribuye activamente con el avance económico de la región, mediante la vinculación laboral de estudiantes, y personas de diferentes edades credos etnias y cultura, lo que promueve una identificación y valoración positiva de la empresa.

Equidad: no existe ningún tipo de discriminación ni preferencia para la vinculación de personas, se atiende con dedicación cualquier persona o usuaria que requiera los servicios de empleabilidad de empleos.

Trabajo en Equipo: para brindar la mejor calidad en sus servicios promueve en sus empleados y usuarias sientan y perciban la empresa como propia, gestionamos nuestro servicio siendo sensibles frente a la necesidad del otro y actuamos bajo el principio de la ayuda mutua, mejorando sus condiciones de vida, de acuerdo con las posibilidades reales.

Solidaridad: En empleos Archipiélago ofrecemos un servicio sensible que reconoce las necesidades del otro y actuamos bajo el principio de la ayuda mutua, mejorando sus condiciones de vida, de acuerdo con las posibilidades reales.

Liderazgo: Empleos Archipiélago, promueve el desarrollo de competencias y el empoderamiento de cada una de las personas que contribuyen a nuestro desarrollo.

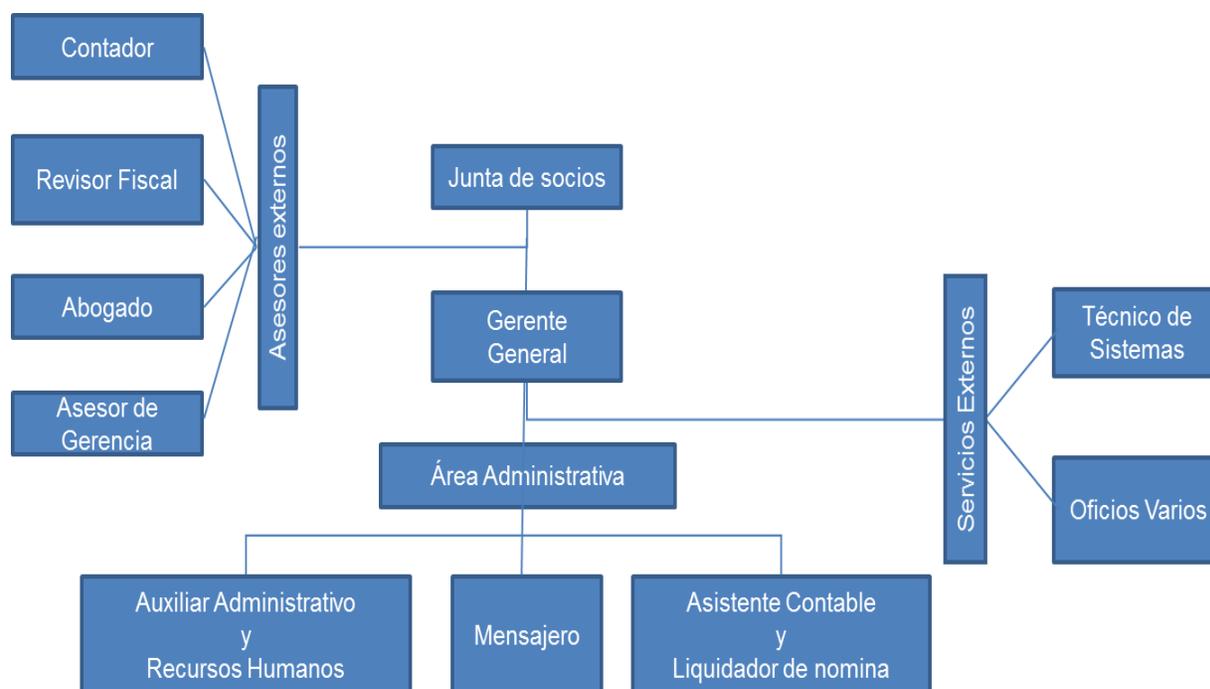
Confianza: transmitimos a nuestros clientes (usuarias), nuestro recurso humano (personal misional) y demás interesados (proveedores), seguridad en el cumplimiento del servicio prestado; pagos oportunos de las obligaciones legales, laborales, prestacionales, atención a todos los requerimientos de la comunidad (usuarias, misionales y proveedores)

Integridad: Para la Empleos Archipiélago la integridad resume los valores: responsabilidad, respeto, honestidad, lealtad, pro actividad, asertividad, organización y buenas relaciones interpersonales que inherentes al ser hacen parte de la cultura del talento humano de la empresa.

Respeto a la diversidad: conscientes que la diversidad social del archipiélago se propende por la igualdad de oportunidades para todos/as y se reconocen los valores de democracia, tolerancia, justicia social y respeto mutuo entre los pueblos y las culturas, ya que es indispensable para la paz y la seguridad en el plano local, nacional e internacional.

3.4.4 Estructura Orgánica

Ilustración 12. Organigrama Institucional



Fuente: Empleos Archipiélago

3.4.5 Objetivos Organizacionales

Objetivo general: Ofrecer servicios de empleabilidad en la región atendiendo el creciente mercado de empleo temporal, suministrando y administrando el personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos de los clientes y sin descuidar las expectativas de los trabajadores vinculados.

Objetivos Específicos:

- Prestar una atención con calidad y personalizada a las personas y empresas usuarias del servicio, de tal manera que se brinde una asistencia eficiente y eficaz.
- Realizar la selección de personal idóneo con técnicas innovadoras para su suministro a las empresas usuarias en el archipiélago.
- Realizar oportunamente los trámites administrativos con los usuarios para garantizar pagos y aportes de forma puntual a los empleados en misión.
- Brindar respaldo y asesoría empresarial a los usuarios del servicio sobre las transformaciones de la política laboral de forma que puedan estar al día con los conocimientos sobre obligaciones legales y compromisos que demanda la ley.
- Desarrollar acciones encaminadas a posicionar la imagen de la empresa en la región mediante unas estrategias publicitarias.

3.4.6 Marco Legal de Empresa Empleos Archipiélago. Empleos archipiélago es una empresa de servicios temporales de carácter privado, legalmente constituida por Escritura Pública No. 1683 de diciembre 4 de 1995 e inscrita en Cámara de Comercio el 28 de febrero de 1996, recibió su Licencia de funcionamiento: Otorgada por la Dirección Territorial del Ministerio del Trabajo del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, bajo la Resolución No. 000199 del 10 de febrero de 1997. La política de esta empresa es suministrar y administrar el personal a las empresas usuarias del servicio de manera oportuna y eficaz dentro del marco legal y jurídico de acuerdo a las necesidades, revisando y mejorando permanentemente nuestra gestión y procesos internos para garantizar la satisfacción del cliente.

3.4.7 Convenios y alianzas estratégicas

SENA: Desde nuestro comienzo se ha tenido alianza con esta Institución en cuanto a las capacitaciones complementarias en diferentes oficios a través de sus instructores, y participado en las micro ruedas de empleos, en las jornadas de orientación ocupacional a través de la Agencia Publica de Empleos.

CAJASAI: (Caja de Compensación Familiar de San Andrés y Providencia Islas). A través de la Agencia de Gestión y Colocación de Empleo, desde marzo del 2016 se ha celebrado convenio en el programa “40 mil primeros empleos” del Ministerio de Trabajo al cual pueden aplicar todos los jóvenes bachilleres, técnicos, tecnólogos y profesionales entre los 18 y 28 años, que actualmente no se encuentren estudiando, estén buscando empleo y no tengan experiencia formal relacionada con su área de estudio.

3.4.8 Contratos ejecutados. Se ha contratado en los diferentes sectores y con diferentes tipos de empresas en la isla: Empresas de Servicios Públicos: Empresa de Aseo, Telecomunicaciones, Eléctrico (Trash Busters S.A. Esp.-Archipelago’s Power & Light Co. S.A. Esp.-Eta Servicios S.A. E.S.P. -Telecom) Empresas públicas y gubernamentales: Alcaldía De Providencia. -I.C.B.F.- Capitanía De Puerto San Andrés Isla, -Fondo Rotatorio De La Armada Nacional Seccional San Andrés Isla. -A.R.C. Base Naval San Andrés. -Contraloría General De La República. Defensoría Del Pueblo. -Universidad Nacional Sede Caribe - Instituto Colombiano Agropecuario “Ica- Instituto De Formación Técnica Profesional “Infotep”. Asamblea Departamental-Gobernación Departamental- Parque Ambiental Del Caribe S.A ESP (Magic Garden) - Hoteles: Inversiones Campo Isleño-Sol Caribe, Calypso; Apartahotel Las Américas; Toné - Promociones San Andrés -

Casablanca; Bahía Sardina, Cocoplum – San Luis Village - Restaurantes: Donde Francesca; Gourmet Shop –Assho; Don Patacón; Miss Celia; La Fondita; Bibi’s Place; Bongo’s Parrilla Inversiones Basmagi Torres Ltda. Restaurante La Regata- Sándwich Cubano Comercializadora Saleh Uribe Ltda. (Café Café Pizza)- Pastichissimo Marghareta Colombiana- Island Beer-Rapitodo- Pronalfruit – Alimentos Congelados- Restaurante Donde Nicols-Asadero Pollo Rico-Distribuidora Turconi- El Crisol- Aquaworks-Zheng’s Coffe & Arts-Jimena Pussey Sagem S.A. Suc. Colombia. -Fiduciaria De Occidente. - Domesa De Colombia. -Copa Airlines. Corporación Lonja- Dircomotos- Dinora Ltda. Receptour Del Caribe, Consorcio Gematours-Receptour.- Vicariato Apostólico. Juancho Gonzalez-Doitcenter-. Dismateriales Del Caribe. - Soto García & Cía. - Almacenes: C.I. Hermeco-Off Corss-; J.R.; Kokai; Maria Said- Almacén La Rebaja-Hendaus Waked Hassan – Almacén Lalamoon- Perfumería La Fragancia Almacén Milano-Peluquería José Zapata-Inversiones Jackaman Ltda.-La Riviera –Nowi Limitada-Inversiones Medina Trujillo-President- Gina Paola- Centro Comercial San Andrés-Edificio Galeón- Breeze–Hansa Coral-Eulen Colombia- Cydep-Discogra -Transportes El ManaVaivén Eventos -Centro Radiológico William Fakih-Centro De Fisioterapia Integral Dr. Samir Fakih-New Life Foundation-Casyp S.A.-Caribbean Melodies SAS -Hoteles Decamerón Colombia SAS: Consorcio Gp-Sai- (Hotel Isleño-Centro De Convenciones)-(Parque Ecológico)

3.4.9 Servicios ofrecidos. La empresa cuenta con un portafolio de servicios entre los cuales se enumeran; administración de personal, reclutamiento, selección y/o contratación de personal, vinculación a los fondos de Pensiones y Seguridad Social, vinculación a las cajas de Compensación, evaluación de desempeño trimestral, elaboración de pago y nomina quincenal o

mensual, elaboración y pago de autoliquidación mensual, consolidación de cesantías anuales, liquidación de prestaciones sociales, exámenes de ingreso y pruebas psicotécnicas.

A continuación, se describen estos servicios:

Administración de personal en misión: Aun cuando se hace un esfuerzo por realizar seguimiento a los trabajadores en misión, el escaso personal de planta de la empresa enfrenta dificultades para el manejo de todos sus empleados en misión, aunque en el último año se ha fortalecido el área de selección con la vinculación de una. Falta hacer más énfasis en aspectos relacionados con las inducciones, capacitaciones, integraciones, bienestar, entre otros.

Reclutamiento, selección y/o contratación de personal: el reclutamiento y selección es un proceso que recientemente se está fortaleciendo, tradicionalmente las empresas enviaban sus empleados o era incipiente el proceso de selección que se realizaba. La contratación de personal es uno de los procesos más fuertes que tiene la empresa, en el cual se presentan pocas novedades.

Vinculación a los fondos de Pensiones, Seguridad Social y vinculación a las cajas de Compensación: Estas afiliaciones se realizan durante el proceso de contratación y es una de las fortalezas de la empresa.

Evaluación de desempeño: La evaluación tiene dos momentos el primero se da en el marco de la selección donde por medio de la verificación de referencias, entrevistas y prueba psicotécnica se valora el candidato antes de enviarlo como trabajador en misión, el segundo momento se implementó para el personal en misión de manera aleatoria y los criterios a evaluar son la puntualidad, el cumplimiento de las tareas asignadas, desempeño, presentación adecuada, ausentismos, esta se realiza con la mediación de la empresa en la cual el trabajador en misión realiza sus actividades laborales. Sin embargo, es importante comenzar a replantear este esquema

de evaluación, así como el de selección, ya que uno de los principales problemas es el ausentismo en especial los días lunes, sobre todo en trabajadores de sexo masculino.

Elaboración de pago y nomina bisemanal, quincenal o mensual: La mayoría de los pagos de las empresas hacen pagos quincenales, el problema radica en que las empresas usuarias tienen distintos calendarios de pagos lo que hace que el pago de salarios se extienda por un periodo de tiempo que están entre los cinco y siete días por cada quincena.

Exámenes de ingreso: Para cumplir con este proceso se contrata al médico autorizado para esto, este proceso no se realiza de manera generalizada con todos los trabajadores.

Pruebas psicotécnicas: es un servicio que se presta a las empresas usuarias que lo solicitan, no es un servicio integrado al contrato de servicios.

3.5 Procesos organizacionales

A pesar de no existir un proceso de planeación estratégica que identifique los tipos de procesos desarrollados por la empresa Empleos Archipiélago, en la caracterización realizada para esta investigación, en la práctica se pueden apreciar los siguientes procesos:

Nombre del proceso	Descripción del proceso
Gestión estratégica	Es un proceso que está bajo responsabilidad de la junta de asociados, se encargan de aprobar el presupuesto de funcionamiento.
Gestión administrativa	Es un proceso misional y estratégico que se encarga de toda la operación de la empresa.

Manejo de personal	Este proceso lo lidera un auxiliar administrativo, recepción de información sobre empresas usuarias, documentos para el ingreso de empleados misionales y afiliaciones de seguridad social. También apoya en la elaboración de contratos y elaboración de órdenes de examen de ingreso.
Reclutamiento y selección	Es un proceso que se encarga de reclutar y seleccionar personal para las empresas usuarias dependiendo de los requerimientos de estas.
Apoyo financiero	Se encarga de liquidar nóminas, facturar, cobro de cartera, y de la contabilidad.
Sistema de gestión	Se encarga del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
Servicios generales	Proceso de apoyo a la gestión encargado de la mensajería, entrega de facturación y demás tramites que la empresa requiera.

Debido a la ausencia del proceso de planeación estratégica que permitiera identificar de mejor manera, se llevó a cabo un diagnostico organizacional que permitiera recoger insumos para la elaboración del proceso de planeación estratégica.

4. Análisis del entorno interno y externo de empleos Archipiélago

4.1 Generalidades

Las organizaciones, empresas y/o entidades para realizar una planeación estratégica normalmente llevan a cabo análisis de sus procesos y situaciones a diferentes niveles, tanto internos como externos, para realizar un plan de direccionamiento estratégico, con el fin de tener la posible ruta con la cual puedan tener los pasos para llevar a cabo los objetivos organizacionales. En parte se describe los elementos para la definición de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa Empleos Archipiélago. El Análisis para el desarrollo de este capítulo se realizó con varios insumos la información que se extrajo de los archivos de la empresa, de las entrevistas realizadas a trabajadores en misión y los representantes de las empresas usuarias, para con ello identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Cejas, 2006; Dess y Lumpkin, 2003).

4.2 Análisis Interno

El análisis interno de la empresa de Servicios temporales Empleos Archipiélago, permitió conocer las condiciones en que la empresa realiza sus operaciones misionales, las limitaciones que tiene en ese ejercicio de sus funciones, así mismo permito conocer de cerca los recursos tanto humanos como físicos evaluar sus fortalezas y debilidades, también las capacidades financieras y admirativas con que cuenta la empresa para hacer frente a los desafíos del mercado.

4.2.1 Fortalezas

F1. Existencia de sólidas relaciones comerciales en los catorce (14) años que lleva la empresa Empleos en la Isla, lo que genera gran confianza de los clientes, credibilidad y prestigio.

F2. Atención personalizada, lo que genera en los clientes (Usuaría) seguridad y tranquilidad en el manejo de información sobre el personal y los servicios prestados.

F3. Conocimiento del mercado en la cual se encuentra, pues al ser pequeño por la condición insular y tamaño propio de la isla, se tiene accesibilidad a las necesidades y preferencias que deben ser beneficiadas.

F4. La empresa cuenta con una liquidez y solvencia financiera que le permite invertir en mejoras e infraestructura y en capacitaciones a los empleados.

F5. La oficina de la empresa se encuentra estratégicamente ubicada en el sector céntrico de la Isla, lo que le permite un acercamiento rápido a la mayoría de los clientes y personas oferentes que se encuentran ubicados en el centro.

F6. La empresa cuenta con un servicio óptimo en la asignación del personal solicitado, lo que se transmite en mejoras y en la eficiencia de la gestión institucional de nuestros clientes.

4.2.2 Debilidades

D 1. Ausencia de estudios sobre las dinámicas económicas y las necesidades del mercado.

D 2. Inexistencia de un plan de mercadeo que genere estrategias encaminadas a un crecimiento de ventas del servicio en forma planeada y organizada.

D 3. Ausencia de un programa formal de fidelización de clientes que establezca una relación gana-gana y que genere una dependencia del cliente por adquirir los servicios de la empresa.

D 4. Debilidades en la estructura organizacional y ausencia de un manual de funciones por cargo, lo que evidencia falta de organización y desconocimiento sobre responsabilidad y procesos

D 5. Carencia de un programa de formación y capacitaciones para el personal de la empresa en temas relacionados con el desarrollo de su misión.

D 6. Deficiencia de talento formado en áreas estratégicas de la administración que genere innovaciones que permitan mayor competitividad empresarial

D 7. Inexistencia de página Web que dé a conocer la diversidad de su portafolio de servicios y suministre información empresarial.

D 8. Debilidad en las herramientas de información y en las estrategias de medios de comunicación de acuerdo a su mercado objetivo.

D 9 Necesidad de readecuación y ampliación de espacios para realizar los procesos misionales de la empresa.

4.3 Análisis externo

El análisis externo, en buena medida desarrollado en la parte tres, permitió analizar las condiciones económicas y los cambios en la estructura ocupacional que se ha dado en los últimos 10 años como consecuencia del crecimiento económico del archipiélago, jalonado en buena medida por el dinamismo del turismo. En este sentido se tiene claridad sobre los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de la empresa y que están más allá de su control para formular estrategias alternativas. Los instrumentos utilizados para la identificación de los

factores externos tales como las oportunidades y amenazas, partieron de ese análisis y de las entrevistas realizadas. Cada componente externo cuenta con una definición detallada, para ofrecer un mayor conocimiento de los mismos.

4.3.1 Oportunidades

O1. La restricción legal impuesta por la oficina de circulación y control poblacional (OCCRE), dado que protege las empresas locales de la competencia externa al tiempo que protege la mano de obra isleña.

O2. La formación educativa que ofrece el Sena para capacitar el personal suministrado, lo que genera mejor aprovechamiento de la diversificación de funciones y mayor competitividad en la empresa.

O3. Limitaciones y poca competitividad por las dos empresas que existen en el archipiélago que ofrecen empleo flexible

O4. El desarrollo económico actual que ofrece nuevos segmentos para la empleabilidad en la isla.

4.3.2 Amenazas

A1. La contratación directa de personal por parte de las empresas usuarias

A2. Oferta inferior de precios administrativos por parte de la competencia.

A3. Cambios en las regulaciones y normatividades de parte del gobierno de turno.

A4: Entrada a la isla de competidores con mayor influencia política y mayor capacidad en infraestructura e innovación

4.4 Análisis de la matriz DOFA

Luego de haber identificado y definido, los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y factores externos (Oportunidades y Amenazas) se procedió a realizar la matriz DOFA cruzada, donde se plantean las acciones estratégicas que sirvieron de marco para definir el Plan de Direccionamiento estratégico

Tabla 4. Análisis DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FCE	F1. Existencia de sólidas relaciones comerciales en los catorce (14) años que lleva la empresa Empleos en la Isla, lo que genera gran confianza de los clientes, credibilidad y prestigio	D 1. Ausencia de estudios sobre las dinámicas económicas y las necesidades del mercado.
	F2. Atención personalizada, lo que genera en los clientes (Usuaría) seguridad y tranquilidad en el manejo de información sobre el personal y los y servicios prestados.	D 2. Inexistencia de un plan de mercadeo que genere estrategias encaminadas a un crecimiento de ventas del servicio en forma planeada y organizada.
	F3. Conocimiento del mercado en la cual se encuentra, pues al ser pequeño por la condición insular y tamaño propio de la isla, se tiene accesibilidad a las necesidades y preferencias que deben ser beneficiadas.	D 3. Ausencia de un programa formal de fidelización de clientes que establezca una relación ganadora y que genere una dependencia del cliente por adquirir los servicios de la empresa.
	F4. La empresa cuenta con una liquidez que le permite le da solvencia financiera y le	D 4. Debilidades en la estructura organizacional y ausencia de un manual de funciones por cargo, lo

FCE	permite invertir en mejoras en infraestructura y en capacitaciones a los empleados.	que evidencia falta de organización y desconocimiento sobre responsabilidad y procesos.
	F5. La oficina de la empresa se encuentra estratégicamente ubicada en el sector céntrico de la Isla, lo que le permite un acercamiento rápido a la mayoría de los clientes y personas oferentes que se encuentran ubicados en el centro	D 5. Carencia de un programa de formación y capacitaciones para el personal de la empresa en temas relacionados con el desarrollo de su misión.
	F6. La empresa cuenta con un servicio óptimo en la asignación del personal solicitado, lo que se transmite en mejoras y en la eficiencia de la gestión institucional de nuestros clientes.	D 6. Deficiencia de talento formado en áreas estratégicas de la admiración que genere innovaciones que permitan mayor competitividad empresarial
		D 7. Inexistencia de página Web que dé a conocer la diversidad de su portafolio de servicios y suministre información empresarial
		D 8. Debilidad en las herramientas de información y en las estrategias de medios de comunicación de acuerdo a su mercado objetivo.
	D 9 Necesidad de readecuación y ampliación de espacios para realizar los procesos misionales de la empresa	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN
O1. La restricción legal impuesta por la oficina de circulación y control poblacional (OCCRE), dado que protege las empresas locales de la competencia	1. Revisar y velar por el cumplimiento de las restricciones para el ingreso de empresas en el área que impone la ley por medio de la OCRE.	1. Ofertar nuestro portafolio a las empresas de la isla con orientación hacia aquellas que se crean en nuevos segmentos económicos

externa al tiempo que protege la mano de obra isleña.		
O2. La formación educativa que ofrece el Sena para capacitar el personal suministrado, lo que genera mejor aprovechamiento de la diversificación de funciones y mayor competitividad en la empresa.	2. Coordinar con el Sena capacitaciones a las instalaciones de las empresas usuarias.	2. Reclutar y vincular personal
O3. Limitaciones y poca competitividad por las dos empresas que existen en el archipiélago que ofrecen empleo flexible	3. Asesorar a la Usuaria con la implementación en el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el trabajo. .	Contratar servicios de Outsourcing para el diseño de la página Web.
O4. El desarrollo económico actual que ofrece nuevos segmentos para la empleabilidad en la isla.	Innovar las ofertas hacia nuevos segmentos	

AMENAZAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA
A1. La contratación directa de personal por parte de las empresas usuarias	1. Competir con servicios y valores agregados.	Fidelizar al usuario ofreciéndoles las ventajas y bondades de contratar con la EST
A2. Oferta inferior de precios administrativos por parte de la competencia	2. Fidelizar al empleado misional.	Ofrecer un programa que permita la fidelización
A3. Cambios en las regulaciones y normatividades de parte del gobierno de turno.		
A4: Entrada a la isla de competidores con mayor influencia política y mayor capacidad en infraestructura e innovación	3. Realizar agenda de relacionamiento institucional para realizar nuevas ofertas económicas a las empresas	

Luego de haber realizado el análisis interno y externo, se establece que la entidad cuenta con las fortalezas y oportunidades pertinentes para hacer frente a las debilidades y amenazas de la empresa, sin embargo, también se evidencia la necesidad de diseñar un direccionamiento estratégico con un plan que permita superar las limitaciones en el crecimiento empresarial, que suponen estas amenazas y debilidades.

La empresa cuenta con reconocimiento y confianza por parte de las empresas usuarias, lo que le permite tener respetabilidad en el sector, también cuenta con una aceptable gestión administrativa soportada en una no muy consolidada cultura organizacional y un talento humano

con poca formación para afrontar los cambios del sector y la innovación para convertirse en una empresa más competitiva en el ámbito regional.

5. Lineamientos para el diseño de la estrategia de Empleos Archipiélago

5.1 Generalidades

Los lineamientos estratégicos de la Empleos Archipiélago se identificaron teniendo en cuenta el modelo de planificación de Fred David (2008), sin embargo, por ser un trabajo en el que no se realiza la implementación de forma inmediata en la empresa, solo se queda en la fase de formulación de estrategias, y de sistema de evaluación omitiendo la implementación propiamente dicha. De otro lado las estrategias se realizan teniendo en cuenta la matriz del análisis de factores interno y externo de la organización. Es a partir de este análisis donde surgen las diferentes estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de adaptación que la entidad debe llevar a cabo para encontrar la sostenibilidad y competitividad dentro de las empresas de economía solidaria que también prestan servicios de salud.

A continuación, se presentan los lineamientos estratégicos que permitirán a Empleos Archipiélago, hacer frente a los cambios que se generan en el sector, y su realidad empresarial, con el fin de mejorar el nivel de competitividad y la calidad de sus servicios, pudiendo así, extender sus actividades a nuevos usuarios a nivel nacional.

5.2 Lineamientos estratégicos ofensivos

- Revisar y velar por el cumplimiento de las restricciones para el ingreso de empresas en el área que impone la ley por medio de la OCCRE.

Este se realiza estratégicamente con la oficina de la OCCRE, ya que por regulación del Decreto 2762 de 1991, toda empresa foránea que venga a desarrollar cualquier actividad en el Archipiélago deberá cumplir ciertos requerimientos y no podrán contratar personal foráneo sin el lleno de los requisitos ante esta entidad y uno de estos es solicitar el perfil que necesiten por escrito ante las oficinas de empleos legalmente registradas en el archipiélago.

- Coordinar con el SENA capacitaciones en las instalaciones de las empresas usuarias.

El SENA cuenta con el centro de formación a través del cual realiza programas de capacitación en los sectores de turismo, gente de mar y servicios, como principales actividades que desarrollan las empresas y entidades situadas en el archipiélago, se han podido realizar estas capacitaciones y talleres donde se desarrollan las actividades laborales.

- Asesorar a la Usuaría con la implementación en el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el trabajo.

En aras de brindarle un acompañamiento a las empresas usuarias a través de las matrices, inspecciones y capacitaciones, se contratará una profesional en el área del Sistema de Gestión en Salud y Seguridad en el trabajo y se velará por las condiciones laborales de los trabajadores que enviamos en misión.

- Innovar las ofertas hacia nuevos segmentos del mercado

Realizar portafolios específicos para profundizar en segmentos económicos en los que hayamos desarrollado poca experiencia como es el de la construcción, salud con imágenes de la actividad, plan del Sistema de Salud y Seguridad en el trabajo y Bienestar dirigido al personal misional.

5.3 Lineamientos estratégicos adaptación

- Ofertar nuestro portafolio a las empresas de la isla con orientación hacia aquellas que se crean en nuevos segmentos económicos

Rediseñar nuestro portafolio para lograr una mayor visibilidad en los nuevos mercados como son los nuevos modelos de hospedajes, los nuevos nichos de ventas de servicios turísticos.

- Reclutar y vincular personal idóneo

Para un óptimo proceso de reclutamiento, selección e interacción con la gestión de recursos humanos, es necesario contratar con una psicóloga de planta para el desarrollo organizacional, esta se encargará de evaluar de manera eficaz las competencias actuales y del potencial de desarrollo a través de la aplicación de las diferentes técnicas, individuales o grupales, de alta precisión evaluativa que posibiliten la visualización de todo tipo de capacidades, habilidades, actitudes, conocimientos, y competencias conductuales específicas identificadas como críticas para el

puesto, de las persona que se postulen a la vacante, y así poder ofrecer un servicio más acertado y con calidad en el envío de trabajadores misionales a las usuarias para su vinculación.

- Contratar servicios de Outsourcing para el diseño de la página Web.

Dada la ausencia de un profesional especializado en Diseño de página web, se contratarán los servicios de outsourcing en dicha área, con la finalidad de comunicar e interactuar con los usuarios, donde se expongan información de actualidad, eventos, sugerencias y aplicaciones tecnológicas, para brindar valor agregado en el servicio, también para desarrollar estrategias de mercadeo y de imagen de la empresa, sería una valiosa estrategia adaptativa, ya que mejoraría las condiciones competitivas.

5.4 Lineamientos estratégicos defensivos

- Competir con servicios y valores agregados

“El servicio no es un programa de capacitación, es una **cultura** que protege y garantiza la rentabilidad” (Mazo, 2013), partiendo de esta premisa este debe un factor de diferenciación de Empleos Archipiélago su cultura de servicio y responsabilidad de todo el personal de planta hacia nuestro colaboradores misionales dándoles asesorías y haciéndoles acompañamiento ante cualquier situación laboral u anomalías presentada ante las EPS, ARP y los Fondos de Pensión, diligenciamientos ante la entidad bancaria que elijan. A nuestras empresas usuarias le brindaremos asesorías permanentes en lo concerniente al manejo del personal, uno de nuestro más fuerte valor

agregado, que brindamos tanto a las usuarias como a los trabajadores, es el asesoramiento y acompañamiento ante el SG-SST.

- Fidelizar al empleado misional

A través de la variedad de empleos que ofertamos, que para muchos representa la puerta de entrada al empleo formal, los trabajadores en misión han encontrado en Empleos Archipiélago garantía de un empleo decente, remunerado con el lleno de requisitos, donde el trabajador después del cuarto mes tiene acceso a beneficios tales como: Libranzas, préstamos a través de bancos, de la Caja de Compensación Familiar(después de 6 meses de vinculación) por calamidad doméstica, créditos en almacenes, tiquetes aéreos, droguería, útiles escolares, capacitación y formación, beneficios que no tienen en ninguna EST en el archipiélago.

- Realizar agenda de relacionamiento institucional para realizar nuevas ofertas económicas a las empresas

Esta agenda se puede realizar con las siguientes acciones: Liderando y participando activamente en los comités interempresariales se podrá suministrar el portafolio de servicios a las empresas participantes. También interactuando en las Ferias de Empleos a través del SENA, Caja de Compensación Familiar para conocer e identificar en detalles los mercados potenciales, actuales de la región y demás relaciones públicas con las fuerzas vivas del Archipiélago e incrementando las actividades del servicio al cliente, visitando a las empresas inactivas. Presentando portafolio de servicios y hacer visita a referidos por parte nuestros clientes actuales contactos empresariales

5.5 Lineamientos estratégicos de supervivencia

- Fidelizar al usuario ofreciéndoles las ventajas y bondades de contratar con la EST

Con la fidelización del usuario, se mantiene la población base y funciona de trampolín para atraer otros usuarios que buscan un servicio de calidad. Ofreciéndole los siguientes beneficios:

- Contar con los perfiles requeridos en menor tiempo.
 - Disminuir tiempos de búsqueda, selección y vinculación del recurso humano.
 - Reducir costos en procesos de contratación.
 - Realizar negociaciones basadas en la equidad para el empleado y la empresa.
 - Concentrarse en la razón de ser de su negocio.
-
- Ofrecer un programa que permita la fidelización

Las acciones para este programa de fidelización son las siguientes: Estableciendo un cuadro de incentivos según la antigüedad de los clientes; tener en cuenta las fechas especiales de quienes intervienen directamente con la negociación para crear afectos que fidelicen nuestra relación comercial. Lograr a través del buen servicio, de programas, desarrollando capacitaciones a los clientes, establecer visitas semanales a un cliente escogido aleatoriamente para medir satisfacción en el servicio.

Luego de haber identificado las diferentes estrategias ofensivas, defensivas, de adaptación y de supervivencia de Empleos Archipiélago, se concluye que:

Al implementar las estrategias defensivas Empleos podrá lograr ampliar las usuarias demandantes de sus servicios y con la fidelización de los trabajadores misionales como aliados

estratégicos comerciales, ya que estos nos traen nuevas empresas para que los contratemos de esta forma ampliamos nuestra cobertura.

Así mismo, las estrategias ofensivas le permitirán lograr una ventaja competitiva mediante acciones agresivas en función de las organizaciones que ofrecen los mismos servicios, antes de que estos puedan establecer una estrategia defensiva y ganar ventaja en el mercado.

De igual manera las estrategias de supervivencia son fundamentales para enfrentar determinadas barreras aun cuando las variables externas sean amenazantes e impredecibles en el futuro. Y por último las estrategias de adaptación deben ser aplicadas, para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno.

6. Propuesta modelo para la implementación de un proceso de planeación estratégica para la empresa empleos Archipiélago

De acuerdo con las necesidades identificadas en el diagnóstico empresarial, y a la ausencia de un modelo por procesos, en este aparte se desarrolla una propuesta modelo de planeación estratégica para la empresa empleos archipiélago, que incluyen la redefinición de los procesos organizacionales de la siguiente manera:

Procesos identificados	Procesos propuestos dentro del modelo	
Gestión estratégica	Procesos misionales	Gestión de personal y de talento humano
Gerencia		Selección y vinculación de personal
Manejo de personal		Diseño de cargos
Reclutamiento y selección		Evaluación de desempeño
Apoyo financiero		Relaciones empresariales y mercadeo
Sistema de gestión		Análisis y Segmentación de mercados
Servicios generales		Mercado Meta
		Vinculación nuevos usuarios
		Gestión Administrativa
		Planificación de recursos
		Contabilidad y Tesorería
		Pago de Nomina
		Asesorías Empresariales

	Procesos	Asesorías de Calidad
	Estratégicos	Asesorías Seguridad en el trabajo
	Procesos de	Revisoría Fiscal
	Apoyo	Consultoría Jurídica
		Aspectos Tecnológicos y de Comunicación
		Sistema de Información y Estadísticas

Esta propuesta modelo por procesos, que incluyen procesos misionales, estratégicos y de apoyo parte de las necesidades identificadas en la empresa Empleos archipiélagos para ser una empresa más competitiva y con capacidad de respuesta a las demandas del contexto local. A continuación, se ilustra como funcionaria el modelo en un diagrama de flujo:

Ilustración 13. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

Los procesos misionales, están asociados a la razón de ser de la empresa y son direccionados desde la gestión directiva y la gestión gerencial, desde la gestión directiva se realiza y ejecutan las acciones encaminadas a fortalecer las relaciones con el sector empresarial y lograr el aumento y fidelidad de las empresas usuarias. La gestión gerencial se ocupa del direccionamiento corporativo y operativo de los aspectos administrativos y financieros de la empresa.

6.1 Procesos misionales

Son aquellos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser y objetivos.

6.1.1 Gestión personal y talento humano.

Al iniciar el año fiscal la junta directiva se reúne para determinar las necesidades reales de la empresa en cuanto al relacionamiento con las empresas, la gestión administrativa y la gestión de personal y talento humano, aspecto fundamental para la supervivencia de la empresa. Allí se hacen las apreciaciones que permite conocer la situación real y el comportamiento empresarial con el que culmina el año anterior, de esta forma se descubren las falencias y posibles usuarios, con el objetivo de corregir las primeras y aprovechar los segundos (Mitrani, y otros, 1992).

Luego de esto se procede a definir acciones para la consecución del talento humano, se precisan la cantidad y niveles de formación de los individuos a contratar sean estos bachilleres, tácticos tecnológicos y de profesionales, las jornadas pedagógicas, la renovación de contrato o descarte de personal anteriormente vinculado, los sistemas de compensación, los parámetros de

evaluación de personal, actualización de reglamento entre otros aspectos a considerar. Finalmente se procede a poner en marcha todo lo definido anteriormente, si es necesario se vuelve a contratar personal con experiencia o nuevo de acuerdo a las necesidades generadas y la demanda de los usuarios.

6.1.2 Selección y vinculación

Se inicia el proceso con el reclutamiento; el cual para prestación del servicio interno a la empresa Empleos Archipiélago se presenta pocas veces, existe la permanencia en los cargos y raras ocasiones se vincula nuevo personal. En cambio, el reclutamiento de trabajadores en misión es constante y dinámico, debido a la flexibilidad y temporalidad de los empleos que ofrecen las empresas demandantes del servicio, de otro lado existe un alto índice de inconformidad frente a las obligaciones que presentan algunos trabajadores, esto debido a que el sector comercio que maneja tiempos extendidos, ocupa un lugar clave en la demanda de personal en la isla, frente a un escaso desarrollo de otros sectores industriales.

El método más usual de reclutamiento para suministrar personal a las usuarias es el interno que consiste en utilizar el banco de hojas de vida con que se cuenta en Empleos Archipiélago, sin embargo, las fuentes externas son de vital importancia, y se consolida mediante presentaciones personales, la recomendación de las propias empresas, motivadas por la experiencia satisfactoria de los empleados en misión.

El proceso de selección y vinculación de las personas que aspiren a al cargo o la vacante se lleva a cabo teniendo en cuenta los criterios establecidos ya mencionados para la empresa empleos Archipiélago y los requisitos y perfil de la empresa usuaria demandante. El procedimiento aplicado

para realizar la selección adecuada consiste en: entrevista, prueba de conocimiento en caso de ser necesario y prueba psicotécnica. donde se determinará si tiene las capacidades necesarias para cubrir el puesto o vacante. Las personas encargadas de llevar a cabo este proceso son la gerente y su asistente, recientemente se ensaya la selección con la vinculación de una psicóloga para dar idoneidad al proceso.

Para la vinculación se practican exámenes médicos de ser necesarios para asegurar la salud laboral de los empleados y los usuarios. Si se compara el nivel de compromiso que empleos archipiélago tiene con sus empleados frente a otras empresas encontramos que pese a la flexibilidad que profesa la empresa el tipo de demanda de las empresas usuarias en algunos casos hace rígido el desempeño. Esto genera poco compromiso con la empresa usuaria y que se produzcan altos niveles de rotación de personal (Chiavenato, 2001).

6.1.3 Diseño de cargo

La empresa de servicios temporales Empleos se enfrenta a un contexto cultural particular, ya que existe personal poco formado como se demostró y un reducido número de personas interesadas en participar de un empleo formal, lo que hace difícil tanto la selección como el diseño de los cargos. Aunque los teóricos y estudiosos han reflexionado sobre las mejores prácticas para gestionar el recurso humano buscando que se generen mejores resultados y han utilizado el "modelo soft" de gestión de recursos humanos como prácticas para generar un mayor compromiso con la empresa (Montoya & Montoya, 2012), pese al consenso sobre este modelo aplicable a empresas en sociedades con modelos de modernidad empresarial, en el archipiélago en general una empresa de servicios temporales se enfrenta a las dificultades propias de un territorio con

dinámicas culturales en lo laboral con una fuerte incidencia de una memoria vinculada a la esclavitud y en constante rechazo al sometimiento laboral (Román y James 2010).

Partiendo de lo anterior en el proceso de diseño de cargo o actividades se utiliza un enfoque flexible en las relaciones laborales, donde se permite la interacción entre las personas y sus superiores en las empresas usuarias y la participación en algunas decisiones acerca de las tareas asignadas, esto es debido a las condiciones laborales en las cuales se desenvuelve. Este enfoque flexible, aunque no se fundamenta en la teoría por las circunstancias del entorno coincide con los teóricos en la necesidad de gestionar un recurso humano orientado hacia el compromiso con la empresa (Montoya & Montoya, 2012).

Esto, aunque está lejos de lograrse por las condiciones culturales del archipiélago es un desafío importante para esta empresa que depende de la situación particular de la demanda, ello quiere decir que a pesar de que las funciones y procesos ya están establecidas para cada cargo un empleado puede desarrollar otros procesos que no han sido diseñado para su cargo, por lo que todos los trabajadores deben ser capaz de desarrollar habilidades indistintamente de su área de formación.

6.1.4 Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño no se está aplicando de manera formal ni regular, ni para los trabajadores internos ni para los que se envían en misión, esta última se realiza de manera verbal de acuerdo con los conceptos que los empleadores emiten de las usuarias y/o las empresas usuarias emiten de los trabajadores en misión.

6.1.5 Relaciones Empresariales y Mercadeo

Los servicios están dirigidos especialmente al sector empresarial del archipiélago, en sus diferentes áreas, también a personas naturales que requieran el servicio, sin distinción de clase socio económico, cultura, religión, raza, creencias.

El área económica de los usuarios de Empleos archipiélago es el siguiente:

Comercio	52 %
Construcción	15 %
Personas naturales	03 %
Hoteles	28 %
Otros	02 %

Fuente: Encuesta Realizada a empresas usuarias Ver anexo 1.

El nivel socio económico de los empleados en misión es el siguiente:

Estrato 1	55 % de la población
Estrato 2	35 % de la población
Estrato 3	7 % de la población
Estrato 4	3 % de la población

Fuente: encuesta Aplicada a Trabajadores en Misión. Ver Anexo 2.

6.1.6 Análisis y Segmentación de Mercado

La evolución de la economía de la isla de San Andrés, aunque ha tenido poca variación en los últimos años con relación a las ramas de la actividad económica ha experimentado un fortalecimiento del sector del turismo y con ello que mercados emergentes que demandan el suministro de personal, lo que se convierte en una buena oportunidad para la Empresa de servicios temporales Empleos Archipiélago. Para el 2015 según el DANE, las ramas más importantes de la economía de la isla eran: agricultura, ganadería y pesca; industria y manufactura; Servicios públicos; construcción, comercio, reparación Restaurantes hoteles; transporte y comunicaciones; establecimientos financieros e inmobiliarias entre otros. Pese a estas variadas ramas de la economía la demanda de personal no ha presentado un incremento significativo, salvo en el sector de la construcción que ha tenido un incremento en los últimos años similar a lo que ha ocurrido en el resto del país. Así mismo, los nuevos modelos de hospedajes y otros nuevos nichos turísticos que se abren paso y se encuentran desatendidos se constituyen en mercados emergentes para el suministro de personal.

Tabla 5. Comportamiento del PIB Nacional ramas de actividad económica

Ramas de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Total
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	4,8	1,1	3,3
Explotación de minas y canteras	-1,4	-0,7	0,6
Industria manufacturera	4,0	0,9	1,2
Suministro de electricidad, gas y agua	4,0	0,2	2,9
Construcción	4,3	0,8	3,9
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	3,6	0,7	4,1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	0,5	-1,0	1,4
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	4,2	1,0	4,3
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	3,4	1,0	2,9
Subtotal valor agregado	3,2	0,7	3,0
Impuestos menos subvenciones sobre al producción e importaciones	3,5	0,8	4,0
PRODUCTO INTERNO BRUTO	3,3	0,6	3,1

Fuente: DANE, 2015.

Al desglosar el comportamiento por sectores, en el periodo 2001-2013, el sector secundario fue el segundo con mayor aporte al PIB departamental (8,2%), representado por la industria, la construcción y la generación de energía y agua; de los tres sectores fue este el que mostró el mayor crecimiento en los últimos trece años, especialmente por la construcción de obras de infraestructura, ya que la construcción de edificaciones estuvo paralizada por falta de los servicios públicos de agua y alcantarillado. Las actividades de energía y agua participaron con el 53,6% y mantuvieron un crecimiento estable (2,0% promedio anual); seguidas de la construcción que representó el 26,3% y registró un crecimiento variable con un promedio de 26,3%, especialmente, por las obras civiles; por último, la industria que representó el 20,1% también registró variabilidad en su incremento que en promedio fue de 3,6% y está representada en la producción de alimentos y bebidas, principalmente (Álvarez, 2016).

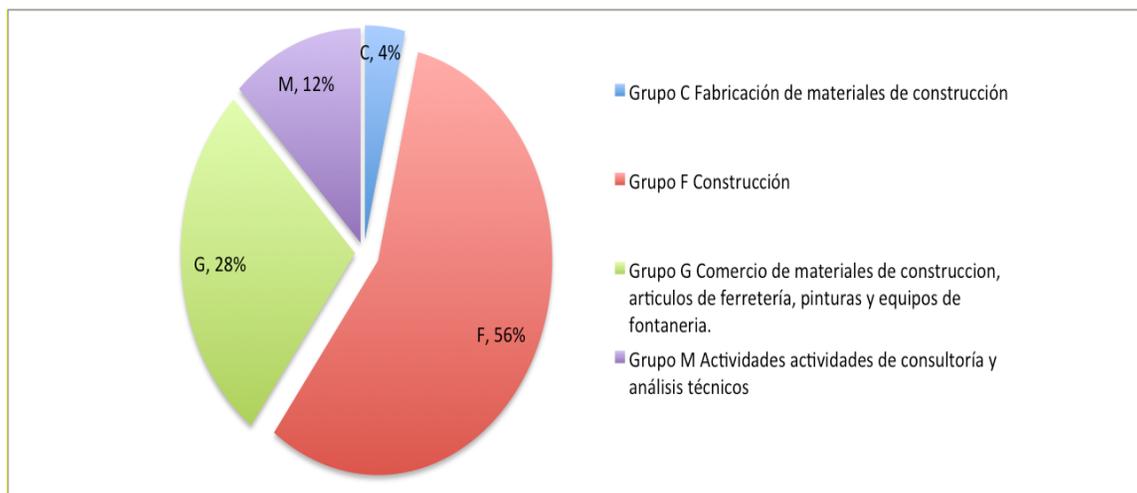
6.1.7 Mercado Meta

La apuesta de Empleos archipiélago para cumplir un rol más dinámico en la economía del archipiélago está determinado por la capacidad que tenga para ampliar sus horizontes empresariales y apropiarse de los mercados emergentes en este cambio positivo que vive la economía insular. El mercado meta en consecuencia está determinado por la demanda del área de la construcción que es creciente en los próximos años. Según contestación del Secretario de Planeación (e) de la gobernación del archipiélago, mientras entre 2012 -2014 se atendieron 12 trámites de carácter urbanístico en lo que ha transcurrido entre el 2015 y lo causado en 2017 los trámites urbanísticos se han resuelto solicitudes de licencias en un número de 283, entre las cuales varias corresponden a licencias de construcciones de carácter comercial.⁸

Según información suministrada por la Cámara de Comercio de San Andrés, a marzo de 2016 el tejido empresarial estaba compuesto por 432 empresas activas que conforman el sector de la construcción, agrupadas según la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas, revisión 4, adaptada para Colombia – CIIU. De estas el 56% se ubican en el grupo F desarrollando actividades directamente relacionadas con la construcción, el 28% se clasificaba en el grupo G relacionado con el comercio de materiales de construcción y artículos de ferretería, el 12% en el grupo M en actividades de consultoría y análisis técnicos y tan solo el 4% en el grupo C dedicado a la fabricación manual de materiales de construcción, tal y como se puede observar en la ilustración 15 (Álvarez, 2016).

⁸ Respuesta de la gobernación a oficio radicado N° 1445 con destino a la Dra. Paola Rada Meza N° de Radicado 4216, 13 de julio de 2017.

Ilustración 14. % de empresas Activas que conforman el sector de la construcción en San Andrés en 2016



Fuente: Elaboración propia con datos de la Cámara de Comercio, 2016.

6.1.8 Proceso de vinculación de usuarios

- Las empresas y/o personas naturales y jurídicas, reconocen que tienen una necesidad frente al tema de manejo de personal y el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de vinculación laboral y comprenden la necesidad de buscar una empresa especializada que preste este servicio.

- Las empresas y/o personas naturales y jurídicas indagan entre empresas, empleados y familiares una empresa o entidad que les pueda prestar el servicio de suministro de personal que le permita salir de las responsabilidades legales y de la selección y contratación del personal.

- Las empresas y/o personas naturales y jurídicas evalúan las alternativas acerca de cuáles instituciones/ empresas pueden ofrecer el mejor servicio para el suministro de personal a un precio más cómodo y que cumpla sus expectativas.
- Las empresas y/o personas naturales y jurídicas se inclinan por aquella institución/empresa reconocida en el mercado que se ajuste a sus necesidades y que sobre todo no le afecte sus ingresos. Por lo general el cliente es influenciado por experiencias de otras empresas y por los trabajadores que por experiencia pueden sentirse a gusto e identificados con una u otra empresa.
- Las empresas y/o personas naturales y jurídicas una vez deciden de acuerdo a su conveniencia contratan los servicios de Empleos Archipiélago, se convierten en usuarias y comienzan a experimentar responsabilidad, compromiso y seguridad frente al bienestar de su empresa y sus empleados, por tales razones el cliente- usuario por lo general está satisfecho con los servicios recibidos.

6.1.9 Gestión Administrativa

La administración de la empresa Empleos Archipiélago depende de las apuestas anuales entre el nivel directivo (Junta de Socios), la gerencia y del equipo de trabajo y su capacidad para manejar su oferta de servicios. En los últimos cinco años la empresa ha tenido un significativo crecimiento que le ha permitido tener un punto de equilibrio para su adecuado funcionamiento y de su operatividad. A nivel de ganancias la empresa no ha realizado un proceso de liquidación de las mismas, ni un ejercicio con relación a los costos y beneficios por lo anterior, es difícil determinar si estos costos están por encima o por debajo de lo esperado.

En términos de competitividad, hasta hace un par de años Empleos Archipiélagos era la empresa pionera en servicios temporales, aun cuando mantiene su liderazgo en el mercado, con el ingreso de la empresa Servicios Administrativos de San Andrés LTDA en el año 2000 y el ingreso en 2010 de la empresa Seleccionemos de Colombia LTDA, hay una fuerte presión en el mercado y urge la necesidad de mejorar los servicios relacionados con el reclutamiento y selección de personal, administración de personal y los costos que significa la operación para las empresas usuarias, como consecuencia algunos usuarios señalan que los porcentajes de administración cobrados por Empleos son un poco elevados.

Por último, en los procedimientos administrativos hay un alto cumplimiento de aspectos legales relacionados con los pagos prestacionales, liquidaciones, pago de incapacidades, etc. Sin embargo, a nivel directivo se observa que falta mayor articulación entre los propietarios/usuarios y la gerencia para establecer lineamientos de trabajos de común acuerdo, hay un alto nivel de informalidad en los procesos y procedimientos, entre otros.

Al revisar el cumplimiento de metas establecido por ACOSET para las empresas temporales, se observó que Empleos archipiélagos ha venido aumentando sus ingresos debido a la consecución de nuevas empresas usuarias, sin embargo, se observa que hay unos picos de muy altos ingresos, cuando se consiguen contratos con el Estado o de obras de gran tamaño, con algunas caídas significativas. Lo anterior significa que hay suficientes ingresos para mantenerse solventes, pero que falta consolidar un punto de equilibrio en estos para que sean sostenibles en el tiempo.

Con relación a los trabajadores en misión, si bien en los últimos cinco años estos han aumentado, se encontró una significativa disminución de los trabajadores en misión en el 2016 con relación al 2014 y 2015. Al indagar se observa que entre los factores está la terminación de las obras en el Isleño y la salida de la Riviera como usuaria, quienes aportaban una importante cantidad

de trabajadores e ingresos, pero también se observa la pérdida de empresas-usuarias tradicionales por cambio hacia otras empresas prestadora de servicio, se recomienda examinar esta situación.

Haciendo un balance de empresas usuarias, se encontró que una gran mayoría de estas tiene relación contractual con empleos desde muchos años atrás, lo que muestra que hay una tendencia a la fidelización de clientes. Sin embargo, también se ha observado insatisfacciones por algunos de estos lo que ha traído como consecuencia la pérdida de la relación comercial. Por último, se puede afirmar que en los últimos años la empresa ha incrementado su número de contratos, sin embargo, hay importantes segmentos del mercado que aún no domina.

6.1.10 Planificación de Recursos

La empresa Empleos Archipiélago anualmente en los meses de enero realiza un proceso de planeación de los recursos para iniciar el primer trimestre en el cual participa la junta de socios y la gerencia en ese ejercicio se contemplan el capital que se encuentra en las cuentas frente a los compromisos legales y contractuales que existen de acuerdo al número de empleados de planta y en misión. De igual forma se examinan compromisos por pagar y las necesidades físicas para las condiciones productivas de la empresa.

6.1.11 Contabilidad y Tesorería

La contabilidad y la tesorería juegan un papel fundamental en el proceso administrativo, de un lado permite una visión adecuada de los balances financieros de la empresa y una visión sobre obligaciones y compromisos de toda índole y en paralelo permite un conocimiento acertado de la

cartera que permite la realización de acciones para cobros y la planificación financiera de la empresa mes a mes.

6.1.12 Remuneración y pagos de nomina

El sistema de remuneración o compensación de los servicios prestados a la empresa Empleos Archipiélago, se realiza en pesos colombianos y son pagados de manera quincenal, a los trabajadores en misión e internos, en algunos casos excepcionales como a las empresas del Estado el pago se hace de manera mensual y los de la construcción bisemanal.

Para el caso de los trabajadores en misión los salarios son acordados con las empresa usuarias/gerentes y/o administradores, partiendo de que nunca debe ser menor al salario mínimo legal vigente y de acuerdo a las actividades y funciones que realice el empleado, sin embargo no siempre son adecuadas las remuneraciones lo que promueve inconformismo y la productividad, esto produce un alto índice de rotación y obliga a encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa/usuario, lo que constituye uno de los principales objetivos en la negociación entre Empleos y las empresas usuarias.

Esto permite ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que resulte una relación atractiva donde sus trabajadores le aporten eficacia en la obtención de resultados y así mismo ellos se vean motivados y con gran satisfacción, ayudando de esta forma a retener, obtener y mantener fuerzas de trabajo productivas.

6.2 Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos están orientados a brindar un servicio adicional a las empresas usuarias, se trata, en este nuevo contexto jurídico y laboral, de suministrar un valor agregado a las usuarias que demanden los servicios de Empleos Archipiélago, utilizando una oferta permanente de asesorías sobre la implementación de los sistemas de calidad empresarial, sobre la seguridad y salud en el trabajo y cultura y clima organizacional.

6.2.1 Sistemas de Calidad

Este es un nuevo proceso que se propone implementar, como una forma de hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos misionales, y como una manera de elevar los servicios prestados por la empresa. El sistema de gestión de calidad y la implementación de una estrategia para la certificación pueden ser un plus importante que fortalezca la presencia de la empresa en el mercado.

6.2.2 Seguridad y Salud en el Trabajo

Con los cambios en la ley de protección en cuanto a la seguridad y salud en el trabajo de los trabajadores y la obligatoriedad para que las empresas de servicios temporales cumplan con la garantía de seguridad y salud en el trabajo, la empresa Empleos Archipiélago ha incorporado de manera tangencial en su quehacer, asesorías a las empresas usuarias, y charlas a los trabajadores, con el propósito de fomentar la prevención de riesgos que puedan afectar a los trabajadores. Este

es uno de los temas más importantes en la actualidad, no solo por las sanciones que imponen los entes de control, sino porque son altos los costos que ocasionan los accidentes en el trabajo, o las enfermedades como consecuencia de prácticas inadecuadas en el ejercicio laboral. Toca avanzar en una propuesta para las empresas usuarias con planes de prevención, donde se procure tener las mejores prácticas ergonómicas de trabajo, que aseguren el bienestar en un ambiente saludable y seguro e implementen sus Sistemas de Gestión en seguridad y salud en el trabajo.

La administración de los riesgos se aplica de acuerdo con la disposición legal y la orientación de la gerencia, sin embargo, se necesita que sea un proceso aplicado de manera secuencial, permitiendo el mejoramiento permanente. Con esta esta información se constituye una matriz de riesgo y es una herramienta de la gerencia, a través de la cual se observan los factores que posiblemente ponen en riesgo el cumplimiento de metas, objetivos y políticas institucionales.

6.2.3 Cultura y clima organizacional

Empleos Archipiélago se encuentra ubicado en el centro de la isla de San Andrés, en el edificio Pronta de la avenida Costa Rica, por ello presenta un buen acceso y la oficina presenta un ambiente propicio para la ejecución de las actividades misionales de la empresa, sin embargo, con el crecimiento de la empresa los espacios comienzan a tener limitaciones para el ejercicio misional. Por otro lado, el ambiente social juega un papel importante, ya que se maneja un ambiente jovial y de compañerismo y donde casi nunca se presentan discusiones entre el personal, esto hace que las instalaciones sean un lugar ideal para que las relaciones interpersonales surjan de manera cordial. Por lo general el empleado en misión es bien atendido y se encuentra motivado, con

actitudes positivas y con expectativas de mejorar, lo cual en muchos casos trae como resultado un aumento, bajos niveles de ausentismos y niveles de tensiones bajos.

Aspectos como el ambiente físico, características estructurales, características personales y el comportamiento organizacional determinan la cultura organizacional de Empleos; creencias y valores compartidos por los miembros de la institución ejercen una influencia directa sobre la cultura, porque la percepción de cada uno de los individuos abarca un sistema de significados compartidos de la institución que las distingue de otras.

La cultura organizacional en la institución facilita la solución de los problemas y la calidad de vida de los empleados, por lo que la relación entre estos, esta demarcada por un lenguaje adecuado al contexto situacional de Empleos Archipiélago; los límites grupales están determinados y no existen criterios para la fácil inclusión; las formas de ejercer el poder, las jerarquías, las compensaciones y el castigo de comportamiento inadecuado están establecidas de tal forma que aseguran la efectividad en el logro de la misión.

El clima organizacional es fortalecido para los trabajadores internos y menos para los trabajadores en misión. A lo largo del año mediante la gestión de eventos de integración tales como: La celebración del día del trabajador en el cual la institución invita a todos sus colaboradores internos a una comida con la finalidad de compartir más allá de lo que es puro trabajo; por otro lado, se invita a los colaboradores internos a participar del juego de amor y amistad y otras fechas representativas donde se abre espacio para la lúdica y la integración interpersonal.

6.3 Procesos de apoyo

En este proceso se realizan las actividades que brindan soporte a los procesos misionales y estratégicos en sus diversas áreas tales como la revisoría fiscal, la consultoría jurídica, los aspectos tecnológicos y de la comunicación y el sistema de información y estadística.

6.3.1 Revisoría fiscal

La revisoría fiscal es un proceso inherente a la estructura misma, sin embargo, se considera importante plantear esta como un proceso más dinámico que permita el seguimiento a todas las operaciones que desarrolla la empresa para generar un sistema de alertas tempranas.

6.3.2 Consultoría Jurídica

Esta consultoría se contrata de manera externa para atender los casos legales que procedan contra la empresa ya sea por parte de usuarias o trabajadores en misión y para hacer frente a todos los requerimientos legales necesarios para el funcionamiento de la empresa.

6.3.3 Aspectos Tecnológicos y de comunicación

Cuenta con una red de computadoras, y un programa desarrollado por Logisys Soluciones LTDA. Este programa no solo procesa nóminas y liquidaciones, sino que responde a todas las exigencias de la ley 100. Gracias a él, Empleos Archipiélagos LTDA. Atiende los deseos de los

trabajadores de afiliarse a cualquiera de los fondos de pensiones, de las empresas promotoras de salud, y de los fondos de Cesantías. El programa liquida automáticamente todos los diferentes aportes de acuerdo con las afiliaciones deseadas por el trabajador, pero será necesario a futuro evitar su obsolescencia

6.3.4 Sistema de Información

Empleos Archipiélago utiliza varios sistemas de información en primer lugar un programa desarrollado por Logisys Soluciones LTDA. Este programa no solo procesa información contable, de nóminas y liquidaciones, sino que responde otro tipo de información que demandan algunas instituciones del estado en materia de regulación y control fiscal. De esta manera este sistema proporciona información sobre las empresas usuarias, los empleados en misión utilizando variables de nombre, sexo edad, actividad entre otras.

También Empleos Archipiélagos utiliza una base de datos para el manejo y gestión del recurso humano en este se encuentran sistematizadas las hojas de vida de acuerdo a los perfiles ocupacionales de los empleados. Esta herramienta permite hacer control y seguimiento al personal, con base en conceptos de desempeño, salario, entrenamiento, faltas y reconocimientos obtenidos en la empresa usuarias. Esta información permanece a disposición de quienes la necesitan y requieran en el momento oportuno.

En síntesis, después de haber realizado la Caracterización de los procesos administrativos se concluye lo siguiente. La empresa cuenta con una planta física, donde se desarrollan todos los procesos administrativos, y los servicios prestados. Así mismo, contempla dentro de sus postulados estratégicos, fundamentos filosóficos encaminados hacia la consecución de sus objetivos, tales

como misión, visión, estructura orgánica y valores institucionales. De igual manera, los objetivos organizacionales están plenamente identificados y establecidos por áreas. Actualmente está ejecutando acciones para dar cumplimiento a su objeto empresarial y satisfacer las necesidades del segmento de mercado que se genera con la nueva dinámica económica del archipiélago. Por otra parte, la gestión del talento humano cuenta con procesos establecidos para el reclutamiento, selección, diseño de cargo del personal, brindando mayor soporte para la prestación de servicios con calidad. Es importante mejorar el sistema de información de la empresa debido a la alta rotación de sus trabajadores.

7. Propuesta plan estratégico Empleos Archipiélago 2017- 2022

7.1 Generalidades

Se presenta el plan estratégico para Empleos Archipiélago, teniendo en cuenta la identificación y valoración de los lineamientos estratégicos prioritarios esbozados en parte anterior. Para ello, se utilizó la técnica 5W2H (What, Who, Why, Where, When y How, How much), con lo que se detallan las acciones que deben realizarse. Los lineamientos estratégicos prioritarios seleccionados para la realización del plan se encuentran enunciados en la siguiente tabla.

Tabla 6. Lineamientos Estratégicos prioritarios

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PRIORITARIOS		Costos en pesos
1	Asesorar a la Usuaría con la implementación en el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el trabajo.	27.000.000
2	Contratar servicios de Outsourcing para el diseño de la página Web.	15.000.000
3	Competir con servicios y valores agregados	5.000.000
	Costo total	47.000.000

Fuente: Elaboración Propia

7.2 Plan estratégico

Luego de la identificación de los lineamientos estratégicos prioritarios, se hizo necesaria la elaboración de un plan estratégico, que sirva de documento base para la mejora de los procesos de gestión y el incremento de competitividad de Empleos Archipiélago.

A continuación, se describe las acciones contempladas en el plan estratégico:

Estrategia	¿Qué se hará?	¿Por qué se hará?	¿Cómo se hará?	¿Quién lo hará?	¿Dónde se hará?
Asesorar a la Usuaría con la implementación en el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el trabajo.	La empresa Empleos implementará su propio Sistema de Gestión en Salud y Seguridad en el trabajo (SG-SST) y asignará una profesional para que realice el diagnóstico de las empresas usuarias e implemente los planes a seguir para la ejecución del sistema	Porque las empresas de servicios temporales, en este caso Empleos Archipiélago no pueden desentenderse del seguimiento y control para que los trabajadores misionales estén debidamente involucrados en los programas de salud y seguridad en el trabajo de las empresas usuarias, ya que por ley la EST le corresponde la responsabilidad de lo relacionado con	Mediante la contratación de una profesional con licencia en el área del Sistema de Gestión en Salud y Seguridad en el trabajo para inspeccionar y levantar las matrices en las instalaciones de las usuarias con el fin de velar por las condiciones laborales de los trabajadores que enviamos en misión, capacitando tanto a la usuaria como a los trabajadores	La gerencia, asesorados por la Profesional con licencia de SG-SST de la ARL.	Instalaciones de Empleos, donde se llevará el registro de las matrices e inspecciones levantadas en las respectivas instalaciones de las usuarias contratantes.

		este tema por ser el verdadero empleador. Esto a pesar de que el Decreto 1536 de 1996 establece responsabilidad es a la usuaria en lo relacionado con el suministro de elementos de protección al personal, inducciones y condiciones de seguridad e higiene, medicina de trabajo entre otras, y que está incluido en el programa de salud ocupacional (hoy SG-SST).	de las obligaciones y sanciones que tenemos tanto la EST, usuaria y trabajador ante este sistema.		
Contratar servicios de Outsourcing para el diseño de la página Web y publicidad de la empresa.	Contratar los servicios de outsourcing de un profesional en diseño de página web para que elaborare y diseñe los contenidos visuales que se quiere dar a conocer, con la finalidad de comunicar e interactuar con los	Para innovar las estrategias de comunicación sobre la base de las TIC, ya que el internet es un medio masivo de información y por medio del diseño de la página Web puede generar nuevos usuarios, y ampliar su red social, lo que permitirá informar al público	Contratando una empresa de diseño de página web para que nos asesore, diseñe e incluya los elementos necesarios para su funcionamiento como el hosting y dominio, con lo que se optimiza y genera más clientes	Consultor especializado en Diseño de página web, bajo la interventoría del gerente.	En las Instalaciones de Empleos Archipiélago y/o en las instalaciones de la empresa contratada

	<p>usuarios. Se busca que en la web se expongan información de actualidad, eventos, sugerencias y aplicaciones tecnológicas, para brindar valor agregado en el servicio, también para desarrollar estrategias de mercadeo y de imagen de la empresa, sería una valiosa estrategia adaptativa, ya que mejoraría las condiciones competitivas.</p>	<p>objetivo de las ofertas y demandas laborales existentes, las capacitaciones, talleres y formación laboral que se ofrezcan.</p>	<p>potenciales, y se puede cumplir con los objetivos misionales.</p>		
<p>Competir con servicios y valores agregados, mediante un personal capacitado</p>	<p>Se Involucrará a todo el personal de planta en capacitaciones y actualizaciones que contribuyan con el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión de la empresa, se</p>	<p>Teniendo en cuenta que el personal de planta es el recurso más importante para Empleos por estar inmerso en todas las actividades laborales de todas las áreas, las capacitaciones y actualizaciones son importantes</p>	<p>Estructurando un cronograma de capacitaciones y actualizaciones para el personal, conforme a las necesidades puntuales para el cumplimiento misional. Preferiblemente se recomienda</p>	<p>Dirección Ejecutiva, Asesor Externo.</p>	<p>En todas las dependencias de la Empleos</p>

	trata de empoderar a los trabajadores para que transmitan todos los valores institucionales y se logre la satisfacción de los clientes y sus necesidades, programando capacitaciones y actualización en todo el concerniente con los temas laborales, seguridad en el trabajo y gestión humana.	para la prestación de un adecuado e informado servicio, ya que este personal influye directamente en la calidad de los servicios que se brindan y crea un clima de trabajo armonioso y capaz de cumplir con los objetivos misionales.	hacerlas trimestralmente, puesto que logra ser flexible si surgen cambios en las normativas.		
--	---	---	--	--	--

7.3 Plan de seguimiento y control

El plan de seguimiento y control busca estructurar el método mediante el cual se debe llevar a cabo la estrategia, teniendo en cuenta las actividades a realizar con los indicadores esperados para cada acción. Los indicadores y sus metas, establecidos por Empleos Archipiélago, buscan generar un compromiso de las áreas involucradas a alcanzar los objetivos del plan estratégico.

Tabla 7. Indicadores de Gestión plan estratégico

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	NOMBRE INDICADOR	META	DURACIÓN
Estrategia 1: Asesorar a las empresas usuarias con la implementación en el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el trabajo.	Suministrar inducción completa e información permanente para la prevención de los riesgos a que están expuestos dentro de la empresa usuaria	Número de empresas usuarias contactadas.	Abarcar el 100% de Empresas usuaria que nos contratan	10 meses
	Bridar información sobre los elementos de protección personal que requieran el puesto de trabajo.	Diagnóstico de necesidades.	Capacitaciones bimensuales sobre el uso de los EPP.	6 meses
	Evaluar de manera permanente las condiciones de Seguridad e Higiene Industrial y Medicina del Trabajo que contiene el Programa de Salud Ocupacional de la empresa usuaria.	Número de inspecciones y matrices por usuaria.	20 empresas usuarias visitadas en el mes.	12 meses
Estrategia 2: Contratar servicios de Outsourcing para el diseño de la página Web y la publicidad de la empresa	Contratar los servicios de una empresa de diseño de página web y publicidad	Puesta en servicio de la página web y de una ofensiva publicitaria	Aumento de visibilidad de la información de la empresa y los servicios que ofrece Traducida en N° de visitas a la Web y aumento de empresas usuarias.	1 mes
Estrategia 3: Competir con servicios y valores agregados, mediante un	Elaborar un cronograma de capacitaciones para el personal de planta	Numero de capacitaciones al año	Mejorar la productividad y competitividad mediante la	2 meses

personal capacitado	de Empleos Archipiélago.		prestación de un servicio de calidad.	
---------------------	--------------------------	--	---------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por Empleos Archipiélago.

Partiendo de lo anterior Empleos Archipiélago debe realizar las siguientes estrategias prioritarias: mejorar sus procesos de gestión y el incremento de su competitividad. Estrategia 1: Asesorar a la Usuaría con la implementación en el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el trabajo. Estrategia 2: Contratar servicios de Outsourcing para el diseño de la página Web. Estrategia 3: Competir con servicios y valores agregados mediante un personal capacitado.

Respecto la primera estrategia, es fundamental darles a las empresas usuarias y trabajadores en misión la inducción completa y mantenerlos permanentemente informados sobre la prevención de los riesgos a que están expuestos, los elementos de protección personal que necesiten para llevar a cabo su labor y las condiciones de Seguridad e Higiene Industrial y Medicina del Trabajo que contiene el Programa de Salud Ocupacional de la empresa usuaria a través de la asesora del Sistema de Gestión y Salud y Seguridad en el trabajo. Para ello es importante contactar un gran número de empresas usuarias para planear hacerles visitas y diagnosticarles las necesidades de realizarles las inspecciones y poder así levantarle el panorama de matrices de riesgos por usuaria.

Por lo anterior Empleos espera cumplir con las siguientes metas:

Abarcar el 100% de Empresas usuaria que nos contratan.

Capacitaciones mensuales sobre el uso de los EPP

Visitar al mes 20 usuarias.

La Estrategia 2, Contratar servicios de Outsourcing para el diseño de la página Web y la publicidad de la empresa.

Está centrada en la gestión estratégica para posicionar la imagen corporativa, lograr dar mayor visibilidad de los servicios que ofrece en cuanto a las ofertas de trabajo y llegar a nuevos segmentos de mercado.

Ante la ejecución de las 2 estrategias anteriores y los cambios que esto conllevaría, se hace necesario que el personal de planta de Empleos se capacite y actualicen en temas estratégicos para que asuman su puesto con responsabilidad, motivación, y habilidades en la prestación de un servicio con calidad. Por eso, surge la estrategia 3: Competir con servicios y valores agregados, mediante un personal capacitado

Para ello se hace necesario Involucrar a todo el personal de planta y estructurar un cronograma conforme a las necesidades puntuales en actualización y capacitación del personal, Mejorar la productividad y competitividad y estar a la altura de los cambios normativos de este sector económico

8. Conclusiones

De este trabajo de investigación podemos concluir varias cosas.

- La planeación estratégica es una herramienta que ha desarrollado un cúmulo importante de reflexiones teóricas y aspectos metodológicos para lograr que las empresas y los diversos sectores productivos tengan una planificación adecuada de acuerdo a su misión y visión para logren ser competitivas, dando cumplimiento a los estándares de calidad y una mejor atención a clientes y usuarios.

- En el contexto de transformación de la estructura económica, productiva y laboral que sufre el archipiélago en los últimos 20 años, como consecuencia del desarrollo del turismo y el jalonamiento a diversas áreas de la economía, como la oferta de servicios, la construcción, entre otros, se hace necesario redefinir la apuesta estratégica de la empresa de servicios temporales Empleos Archipiélago.

- De acuerdo con esta transformación productiva del archipiélago, al crecimiento de la población y la aparición de nuevos segmentos de producción, aparecen nuevas oportunidades para que la empresa Empleos Archipiélago pueda asumir un mayor liderazgo como empresa de servicios temporales.

- Las características de los procesos administrativos de Empleos Archipiélago, en función de las actividades que desarrollada se encuentra debidamente documentada en el artículo 71 de la Ley 50 de 1990, la convierte en una empresa con un gran potencial para ser empleadora del talento humano disponible en la isla y para brindar colaboración en la prestación de servicios personales, técnicos y profesionales a aquellas empresas que requieran de sus servicios, pues cuenta con una

planta física propia, donde se despliegan todos los procesos administrativos, y conjuntamente contempla de manera documentada, los elementos básicos de una planificación estratégica como son sus objetivos misionales tales como la visión, misión tanto para los usuarios de los servicios de empleos como para las empresas usuarias, ya sean naturales o jurídicas que requieren de sus servicios.

- Considerando los elementos básicos de una planificación estratégica, mencionados anteriormente, Empleos viene ejecutando convenios, contratos y alianzas estratégicas para dar cumplimiento a su objeto social y misional para satisfacer las necesidades de sus usuarias indistintamente del segmento de mercado que lo requiera. Por otro lado, al analizar las variables internas y externas de Empleos Archipiélago, se logró identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, los cuales sirvieron de elemento para la elaboración de los lineamientos estratégicos ofensivos, defensivos, de adaptación, y de supervivencia.

- Entre las fortalezas se destacan la antigüedad de la empresa lo que genera conocimiento confianza, credibilidad en el mercado, además la empresa cuenta con un sistema de selección de personal, la atención personalizada y su ubicación estratégica. En síntesis, todas las fortalezas de Empleos han traído como consecuencia que la imagen de la entidad sea favorable.

- Dentro las debilidades detectadas sobresalen la inexistencia de la página Web; carencias de programas de formación en temas relacionados con el desarrollo misional y la fidelización de clientes; inexistencia de estudio de dinámicas y necesidades económicas; ausencia de un plan de mercadeo; deficiencia en formación de talento en áreas estratégicas, y readecuación y ampliación de espacios para el desarrollo privado y público de las actividades.

- El análisis externo de Empleos Archipiélago permitió identificar y evaluar variables que suceden en el entorno de la misma. Entre las oportunidades acentuadas y que Empleos ha

aprovechado se encuentra la restricción legal impuesta por la Oficina de Circulación y Control Poblacional (OCCRE), las limitaciones y poca competitividad por las dos empresas que existen, la formación educativa que ofrece el SENA y los nuevos segmentos económicos para la empleabilidad en la isla.

- Dentro de las amenazas, sobresale la entrada de competidores con mayor influencia política, y mayor capacidad en infraestructura e innovación, contratación directa por parte de las empresas usuarias, precios bajos por parte de la competencia y los cambios normativos gubernamentales.

- Una vez identificadas y evaluadas, las variables internas y externas de Empleos, se elaboraron las acciones estratégicas, teniendo en cuenta la herramienta de gestión DOFA Cruzada, de la cual surgieron los lineamientos estratégicos ofensivos, defensivos, de adaptación y de supervivencia. Luego se procedió al planteamiento de la propuesta utilizando la técnica 5W2H (What, Who, Why, Where, When y How, How much), detallando las acciones que deben realizarse.

- Entre los lineamientos estratégicos prioritarios se encuentran: Asesorar a la Usuaria con la implementación en el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el trabajo. Contratar servicios de Outsourcing para el diseño de la página Web para lograr una mayor visibilidad. Competir con servicios y valores agregados.

- Respecto al primer lineamiento estratégico que contempla la inducción completa y permanentemente información sobre la prevención de los riesgos, los elementos de protección personal que necesitan y las condiciones de Seguridad e Higiene Industrial y Medicina del Trabajo que contiene el Programa de Salud Ocupacional de la empresa usuaria a través de la asesora del Sistema de Gestión y Salud y Seguridad en el trabajo. Para ello es importante planear visitas,

realizar inspecciones para poder diagnosticarles de acuerdo con sus necesidades el panorama de matrices de riesgos al que se encuentran expuestos. Así mismo es prioritario que se realice un plan de mercadeo estratégico, para posicionar la imagen corporativa y lograr dar una mayor visibilidad de los servicios que se ofrecen y llegar a nuevos segmentos mercados.

Por último, es fundamental que se invierta en servicios y valores agregados, a través de programas de capacitación y desarrollo de Recursos Humanos, ya que ante la ejecución de la primera estrategia es necesario que el personal de planta de Empleos se capacite y actualice en temas estratégicos muy puntuales como son los cambios normativos del sector, este lineamiento se justifica porque ayudará a disponer al personal de empleos para el cumplimiento de sus responsabilidades, de ofrecerles oportunidades de fortalecimiento, motivación y habilidades personales en los cargos actuales y transformar actitudes para la prestación de un servicio con calidad.

Referencias

Fuentes de Información primaria

Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales ACOSET. (2013). El servicio, eje estratégico de las EST. *Revista Acoset*, 8.

ACOSET. (2012). Rol de las empresas de servicios temporales y usuarias frente a la responsabilidad en materia de Riesgos Profesionales y Salud Ocupacional de los trabajadores en misión, *Revista Acoset*, 3.

ACOSET. (2013). El servicio, eje estratégico de las EST. *Revista Acoset*, 8.

ACOSET. (2013). Encuestas Trabajadores en misión. *Revista Acoset*, 7.

ACOSET. (2014). Servicio Temporal en Colombia: Una solución al empleo formal. *Revista Acoset*, 11.

ACOSET. (2015). Desarrollo Empresarial. *Revista Acoset*, 12.

ACOSET. (2016). Reinversión del proceso de selección. *Revista Acoset*, 16.

Gestión Humana. (2014). Transformación de la gestión humana. Edición 12.

Gestión Humana. (2014). Gerencia Estratégica. Edición 14.

ACOSET 2012 Memorias: Diplomado Gerencia Estratégica.

Decreto 1530 del 28 de agosto de 1996 Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 100.

Decreto Ley 1295 de 1994. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (hoy del trabajo)

Decreto 4369 de 2006 del Ministerio de la Protección Social (hoy del Trabajo).

Decreto 1072 de mayo 26 de 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.

Entrevistas a empleados en misión y empresas usuarias de Empleos Archipiélago.

Escritura de Constitución de Empleos Archipiélago.

Registro de Cámara de Comercio Empleos Archipiélago.

Licencia de Funcionamiento expedida por el Ministerio de Trabajo. Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Higiene y Seguridad.

Ley 50 de 28 de diciembre de 1990, por la que se introducen reformas al Código Sustantivo de Trabajo y se dictan otras disposiciones. (*Diario Oficial*, 1.o de enero de 1991, núm. 39618, págs. 1-3.) Ministerio del Trabajo.

Servicios Temporales. Convenio de cooperación SENA_ ACOSSET 00062 del 2012.

Fuentes Secundarias

Álvarez, A. (2016). *Lineamientos para la Gestión Humana por Competencias en las empresas de Construcción de la Isla de San Andrés Tesis de maestría para optar el título de magister en Administración*. Manizales: Universidad nacional de Colombia, Facultad de Administración.

Ansoff HI. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill. 241 pp.

Arjona Torres, M. (1999). *Dirección Estratégica: Un Enfoque práctico*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

B. Gomes-Casseres. (1998). "Do You Really Rave an Alliance Strategy?", *Strategy & Leadership* (September y October de 1998), 144 -145.

Bayo Moriones, A. & Merino Díaz de Cerio, J. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 227-246.

- Binmore, K. (1994): *Teoría de juegos*. Editorial McGraw-Hill, 1ª edición.
- Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud* (21), 2.
- Cejas, Á. O. (2006). Dirección estratégica: Desarrollo de estrategias en ambientes turbulencia. Buenos aires, Argentina. Editorial Nobuko.
- Codina, A. (22 de 05 de 2007). *De gerencia*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulo/deficienciasenelusodelfodacausasysugerencias>
- Clemente, I., (1989). San Andrés y Providencia: Tradiciones culturales y coyuntura política. Bogotá: Uniandes.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA, EEUU: MIT Press. 463 p.
- CHarry, C. A. (2002). En el trasfondo de la “colombianización”: el archipiélago de San Andrés visto por funcionarios del Estado colombiano (1888-1924). *Revista Sociedad y Economía*, núm. 2, abril, 2002, pp. 73-94, Universidad del Valle. p. 76
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. 5ta ed. Colombia: Mc Graw Hill.
- David, F. R. (1997). *Concepto de administración estratégica* (5a Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Dess G. G. & Lumpkin G. T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw Hill.
- Díaz, I. (2006). *Estrategia empresarial: a modo de introducción. Dirección estratégica*. M. en Dirección. CETED. Universidad de la Habana.

- Eastman, J. C. (1990). El Archipiélago de San Andrés y Providencia, 1886 -1930: sociedad, Integración y conflicto en el proceso de la “colombianización”. Universidad del Cauca. Popayán, Noviembre de 1990.
- Estefan Girón, Y. y Pérez García, M. (1996). Memorias II Congreso Latinoamericano de Empresas de Trabajo Temporario.
- Estudio Económico de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, (2017), Cámara de Comercio, Cámara de Comercio de San Andrés providencia y Santa Catalina.
- Estudios de Perfiles ocupacionales de San Andres. (2014) ORMED, Departamento de Prosperidad Social – PUUD.
- FLahert , J. y Drucker, P. (2001). *La esencia de la administración moderna*. México: Ed. Prentice Hall.
- Goodstein, L. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Mexico: Mc-Graw Hill.
- Garrido, B. S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw Hill.
- Gómez, L. R. & Balkin B. D. (2003). *Administration*. Madrid: McGraw-Hill.
- Goodstein, L. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Mexico: Mc-Graw Hill.
- Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. España: Editorial Aranzadi.
- Harrison, J. S. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica* (2a ed.) Madrid: Internacional Thomson Editores.
- Henry Mintzberg (1991). *El proceso estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Juárez, México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ibañez, N., & Benito, B. (2013). El plan de actuación en las fundaciones: medidas de eficiencia y eficacia. *CIRIEC-Economía*, 79, 167–192.

- Harrison, J. S. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica* (2a ed.) Madrid: Internacional Thomson Editores.
- Informe de coyuntura económica Regional, (2009-2015) San Andrés Providencia y Santa Catalina, Dane-Banco de la Republica, San Andrés, isla.
- James, J. y Román, R. (2010). *Administración Pública, Desarrollo Económico y corrupción en el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina 1926 -1927*. San Andrés Isla. Universidad Nacional de Colombia, sede Caribe, 2010.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones* (3a Ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20, 165-193.
- Mazo Mejía, I. (2013). El Servicio como estrategia competitiva. Apuntes del XIV Congreso del Servicio Temporal y Usuaría de Acoset-Cartagena.
- Meisel Roca, A. (2003). La continentalización de la isla de San Andrés, Colombia: Panyas, raizales y turismo, 1953-2003, Documentos de trabajo sobre economía regional, N° 37, Centro de Estudios Regionales Banco de la República.
- Meisel Roca, A. (2009). La estructura económica de San Andrés y Providencia en 1846 en: Cuadernos de Historia Económica y Empresarial, N° 24, Banco de la Republica Cartagena.
- Mitrani, A. y otros. (1992). *Las competencias: claves para una gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- Mintzberg, H, Quinn, J. (1995). *The Strategy Process*. 1st ed. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ, EEUU.

- Montoya Monsalve, J. N. & Montoya Naranjo, J. D. (2012). Grupo Semco y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, una ventaja competitiva. *Innovar*, 22 (46), 21-38.
- Morgenstern, O. y Von Neumann, J. (1947). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.
- Padulla, M. y Escobar, E. (2013). *Visión del Servicio Temporal en Latinoamérica*. Apuntes del XIV Congreso del Servicio Temporal y Usuaría de Acoset-Cartagena.
- Pérez García, M. (2011). Presidente de la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales, ACOSET “*Lo Básico del Servicio Temporal*”.
- Pérez García, M. (2012-Primera Edición). “*Contratación Laboral, Intermediación y Servicios*”.
- Pérez García, M. (2016-Segunda Edición). “*Contratación Laboral, Intermediación y Servicios – La tercerización Laboral y la de Bienes y Servicios*”.
- Drucker, P. (1945). Concept of the corporation.
- Plan de Empleo del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Programa de Asistencia Técnica para el fortalecimiento de las Políticas de Empleo, Emprendimiento y generación de Ingresos (2013), Ministerio del Trabajo, Gobernación de San Andrés Providencia y Santa Catalina y FUPAD.
- Porter, M. E. (2005). *Estrategia Competitiva: aprendiendo a ganar en el Chile de hoy*. Apuntes de Seminario. Chile: Universidad del Desarrollo.
- Rodríguez-Ponce, E. (2005a). *La toma de decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora y proyectiva*. Consorcio Universidades Estatales. Chile: Ediciones Universidad de Tarapacá, 150 pp.
- Rodríguez-Ponce, E. (2005b). *La toma de decisiones estratégicas en las instituciones universitarias: Un estudio empírico en Chile y España*. Consejo de Rectores de Chile.

- Román, Mantilla, Velasquez, James. (2016). *Turismo y Desarrollo Sostenible*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia,
- Ruz Barcha, M. C. & Villa López, C. (2012). Plan estratégico para una fundación educativa caso: Berta Hernández de Ospina - Fundeber María Cecilia.
- Sandner Gerhard. (2003). Centroamérica y el Caribe Occidental. Coyunturas, crisis y conflictos 1503 – 1984. Universidad Nacional de Colombia sede San Andrés.
- Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica*. México: Limusa Wiley.
- Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. (13 Ed.). México: McGraw-Hill.
- Usme Ochoa, M. C. (2007). Modelo de gestión administrativa para la fundación volar.
- Ventura, J. (2009). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid, España: Editorial Paraninfo.

Documentos de internet:

- El Sector de Servicios Temporales en Colombia, una Visión Global y Local – Acoset. Disponible en www.acoset.org
- Ventajas de contratar con las empresas de servicios temporales – Cesar Augusto Jaramillo Hoyos, Director Observatorio del Mercado Laboral – Acoset. Disponible en [www.acoset.org/images/.../Cof%20Def%20ventajas%202015%20\(1\).pdf](http://www.acoset.org/images/.../Cof%20Def%20ventajas%202015%20(1).pdf)
- Rodríguez, L. (s.f). *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Cátedra Administración de Personal, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Disponible en http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competicencias.pdf

Anexos

Anexo 1. Resultados y análisis encuesta de empresas usuarias

1. Resultados Generales

La encuesta fue diligenciada por 36 gerentes de empresas. La población fue adulta y los rangos de edad más representativo con 42% en total fueron entre 25 y 29 y entre 40 y 44; en su mayoría mujeres, 61%. El 72% de los encuestados viven con una pareja como casados o en unión libre, el resto está separado o soltero. Los trabajadores gozan de un nivel de escolaridad de técnicos en el 50% y profesionales en un 25% (*Tabla 8*).

Tabla 8. Nivel de escolaridad de los encuestados por porcentaje.

Nivel de escolaridad	%
Bachillerato	8%
Posgrado	8%
Profesional	25%
Técnico	50%
Tecnólogo	8%

En total fueron 36 empresas distribuidas en su mayoría en ventas (56%) como su actividad económica, agrupando en total a 187 empleados, y el segundo sector alcanzado fueron los restaurantes (20%) agrupados en 7 empresas con 143 empleados en total (*Tabla 9*).

Tabla 9. Número de empresas y número de trabajadores por actividad económica de las empresas encuestadas.

Actividad económica	Número de empresas	número de trabajadores en total
Administrativo	1	7
Comercio	2	18
Educación	1	12
Hotelería	2	47
Propiedad horizontal	1	1
Restaurante	7	143
Salud	1	1
Servicios	1	5
Ventas	20	187
Total general	36	421

2. Resultados cuestionario (preguntas 1 a la 7)

Pregunta 1. Número de trabajadores en misión

Opciones de respuesta	% de encuestados
1-25 trabajadores	89%
26-50 Trabajadores	11%

Pregunta 2 ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de una empresa de servicios temporales (ETS)?

Opciones de respuesta	numero	%
Ocasionalmente	1	3%
Permanentemente	28	78%
Regularmente	7	19%
Total general	36	100%

Pregunta 3. ¿Cuál de los siguientes motivos los llevó a utilizar una EST?

Opciones de respuesta	Numero	%
b. Reemplazos de licencias, permisos, incapacidades o maternidad	3	8%
c. Incrementos en la producción, transporte, ventas, actividades estacionales de cosecha y servicios	3	8%
d. Ninguna de las anteriores	15	42%
d. Todas las anteriores	15	42%
Total general	36	100%

Pregunta 4. ¿Qué tipo de familias ocupacionales contrata regularmente con las empresas de servicios temporales?

Opciones de respuesta	Numero de encuestados	%
a. Operarios	13	36%
b. Administrativo	2	6%
c. Técnicos	3	8%
f. Otros	3	8%
h. Ventas	13	36%
i. Profesionales	1	3%
j. Personal altamente especializado	1	3%
Total general	36	100%

Pregunta 5. ¿Cuál ha sido la razón principal por la que usted contacta a una ETS?

Opciones de respuesta	Número	%
a. Por no contratar directamente a su personal	11	31%
b. Por ser una excelente oportunidad de selección de personal	12	33%
c. Por la difícil consecución de la mano de obra calificada	8	22%
d. Por ahorrarse unos costos en el manejo de la nómina y administración de personal	5	14%
Total general	36	100%

Pregunta 6. ¿En una escala del 1 al 10 como califica los servicios de la ETS? Siendo 10 excelente y 1 deficiente.

El 70% de las empresas valoró el servicio por encima de los 7 puntos, siendo los 8 puntos el más seleccionado. No hubo valoración por debajo de los 4 puntos.

Opciones de respuesta	Número	%
4	1	1%
5	2	4%
6	3	6%
7	8	20%
8	11	31%
9	6	19%
10	5	18%
Total general	36	100%

Pregunta 7. ¿Cómo califica usted a los trabajadores en misión con relación a los trabajadores de planta?

Opciones de respuesta	Número	%
Muy buenos	8	22%
Buenos	22	61%
Aceptable	4	11%
Regulares	2	6%
Total general	36	100%

3. Comparativo por tipo de actividad económica

Actividad económica vs pregunta 1.

Actividad económica	Rango de número de TM		Total general
	1-25	26-50	
Administrativo	1	0	1
Comercio	2	0	2
Educación	1	0	1
Hotelería	1	1	2
Propiedad horizontal	1	0	1
Restaurante	5	2	7
Salud	1	0	1
Servicios	1	0	1
Ventas	19	1	20
Total general	32	4	36

Actividad Económica Vs Pregunta 4.

Actividad económica	Operarios	Administrativo	Técnicos	Otros	Ventas	Profesionales	Especializado	Total general
Administrativo	1	0	0	0	0	0	0	1
Comercio	1	0	0	0	1	0	0	2
Educación	1	0	0	0	0	0	0	1
hotelería	2	0	0	0	0	0	0	2
Propiedad horizontal	1	0	0	0	0	0	0	1
Restaurante	4	2	0	1	0	0	0	7
Salud		0	0	0	0	1	0	1
Servicios	1	0	0	0	0	0	0	1
Ventas	2	0	3	2	12	0	1	20
Total general	13	2	3	3	13	1	1	36

Actividad Económica vs Pregunta 6

Esta relación sugiere que es urgente mejorar los servicios de la ETS con las empresas vinculadas con el sector de hotelería.

Etiquetas de fila	Calificación de la ETS							Total general
	4	5	6	7	8	9	10	
ADMINISTRATIVO	0	0	0	0	1	0	0	1
COMERCIO	0	0	0	1	1	0	0	2
EDUCACIÓN	0	0	0	0	0	1	0	1
HOTELERIA	1	0	0	0	0	1	0	2
PROPIEDAD HORIZONTAL	0	0	0	0	1	0	0	1
RESTAURANTE	0	1	2	1	2	0	1	7
SALUD	0	0	0	0	0	1	0	1
SERVICIOS	0	0	0	1	0	0	0	1
VENTAS	0	1	1	5	6	3	4	20
Total general	1	2	3	8	11	6	5	36

Actividad Económica vs Pregunta 7

Esta relación sugiere mejorar la calidad de los trabajadores en misión que están vinculados con empresas de los sectores de comercio, hotelería y restaurantes. También indica una buena relación con empresas del sector de ventas, educación y salud.

Actividad económica	Muy buenos	Buenos	Aceptable	Regulares	Total general
Administrativo	0	1	0	0	1
Comercio	0	0	1	1	2
Educación	1	0	0	0	1
Hotelería	1	0	0	1	2
Propiedad horizontal	0	1	0	0	1
Restaurante	0	5	2	0	7
Salud	1	0	0	0	1
Servicios	0	1	0	0	1
Ventas	5	14	1	0	20
Total general	8	22	4	2	36

Anexo 2. Resultados y análisis encuesta trabajadores en misión

Resultados generales

La encuesta fue diligenciada por 60 trabajadores en misión dispuestos en 7 empresas (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). La población fue adulta y el rango edad más representativo con el 58%, fueron los adultos jóvenes entre los 21 y los 34 años; en su mayoría mujeres, 80%. En su mayoría los encuestados se autoreconocieron como Raizales, 63%.

Tabla 10 Número de empleos por empresa encuestadas

Empresa	Número de empleados encuestados
Acción group	2
Almacén Madrid	5
Columbia	7
Gourmeth	18
Lalamoon	2
President	4
Regatta	22
Total general	60

Los trabajadores gozan de un nivel de escolaridad de bachilleres o superior, solo un 7% llegó hasta primaria (*Tabla 11. Número de trabajadores por nivel de escolaridad*). El 52% de los encuestados viven con una pareja como casados o en unión libre, el resto está separado o soltero. Los trabajadores viven en hogares de más de 4 integrantes en un 77% con una moda de 5 personas por hogar. En cuestión de salarios, el 73% de los trabajadores reciben salarios equivalentes a un salario mínimo legal vigente (*Tabla 12 porcentaje de trabajadores por tipo de salario*

Tabla 11. Número de trabajadores por nivel de escolaridad

Escolaridad	Número de trabajadores	%
Bachillerato	42	70%
Primaria	4	7%
Profesional	2	3%
Técnico	11	18%
Tecnólogo	1	2%
Total general	60	100%

Tabla 12 porcentaje de trabajadores por tipo de salario

Salario	%
1 SMLV	73,33%
1-2 SMLV	18,33%
3-4 SMLV	6,67%
4 o más SMLV	1,67%
Total general	100,00%

Resultados cuestionario (preguntas 1 a la 11)

Pregunta 1. ¿Hace cuánto es usted trabajador en misión?

Tiempo laborado	Número de empleados	%
a. Menos de un año	31	52%
b. Entre 1 y 2 años	14	23%
c. Entre 3 y 5 años	10	17%
d. Entre 5 y 10 años	2	3%
e. Más de 10 años	3	5%
Total general	60	100%

Pregunta 2. ¿Cuál de las siguientes opciones incidieron en usted para conseguir trabajo en una empresa de servicios temporales (EST)?

Opciones de respuesta	Número de empleados	%
a. Fue el único tipo de trabajo que pude encontrar.	13	22%
b. Me va a llevar a ser trabajador de planta.	5	8%
c. Mejor salario.	5	8%
d. Son más flexibles los horarios.	8	13%
f. Es muy difícil ser contratado por una empresa.	6	10%
h. Solo quiero trabajar un corto periodo de tiempo.	1	2%
j. Por entrenamiento.	1	2%
l. Necesidad de más experiencia.	21	35%
Total general	60	100%

Pregunta 3. ¿En qué aspecto considera usted que el trabajo desempeñado a través de una EST, le ha ayudado en su crecimiento laboral?

Opciones de respuesta	Número de empleados	%
a. He desarrollado nuevas o mejorado mis capacidades.	12	22%
b. He desarrollado mejores hábitos de trabajo.	5	8%
c. Me ha ayudado a fortalecer mi hoja de vida.	7	8%
d. Me ha ayudado a darme a conocer en la empresa	8	13%
e. Ha adquirido experiencia laboral	12	10%
f. He ganado confianza en mí mismo.	2	2%
g. No sabe	4	2%
h. No siento que me haya ayudado mucho.	10	35%
Total general	60	100%

Pregunta 4. Usted aprendió nuevas habilidades a través de:

Opciones de respuesta	Número de empleados	%
a. Experiencia mientras desarrollaba el trabajo.	46	77%
b. Entrenamiento específico brindado por mi EST.	2	3%
c. Entrenamiento específico brindado por la empresa usuaria.	12	20%
Total general	60	100%

Pregunta 5. En general, ¿qué tan satisfecho está usted con su empresa de servicios temporales?

Opciones de respuesta	Número de empleados	%
a. Muy satisfecho.	13	22%
b. Satisfecho.	34	57%
c. No muy satisfecho.	12	20%
d. Nada Satisfecho.	1	2%
Total general	60	100%

Pregunta 6. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la Empresa de Servicios Temporales?, respecto

a:

Opciones de respuesta	a. Muy satisfecho		b. Satisfecho		c. No muy satisfecho		d. Nada Satisfecho	
a. Su salario	9	15%	42	70%	8	13%	1	2%
b. Beneficios	6	10%	46	77%	7	12%	1	2%
c. Trato personal y laboral dado por la EST	7	12%	47	78%	6	10%	0	0%
d. Relación con los compañeros de la usuaria	7	12%	48	80%	5	8%	0	0%
e. Cantidad de horas de trabajo asignadas	5	8%	51	85%	3	5%	1	2%
f. clase de trabajo desempeñado en las misiones	7	12%	50	83%	2	3%	1	2%
g. Trato recibido por los supervisores de la usuaria.	6	10%	48	80%	4	7%	2	3%
h. Entrenamiento y capacitaciones de la EST	4	7%	33	55%	9	15%	14	23%
i.entrenamiento y capacitaciones de la Usuaria.	7	12%	43	72%	7	12%	3	5%
Promedio	6,4	11%	45,3	76%	5,7	9%	2,6	4%

Pregunta 7. ¿Cuánto tiempo más usted espera laborar como trabajador en misión?

Opciones de respuesta	Número de trabajadores	%
a. Por el tiempo que quiera.	13	22%
b. Hasta que encuentre un trabajo permanente.	4	7%
c. Hasta que me retire.	38	63%
e. Hasta que reinicie mis estudios.	1	2%
f. Hasta que termine mi asignación actual.	4	7%
Total general	60	100%

Pregunta 8. ¿Ha buscado usted activamente otro trabajo mientras labora para la EST?

Opciones de respuesta	Número de trabajadores	%
No	44	73%
SI	16	27%
Total general	60	100%

Pregunta 9. ¿En alguno de sus empleos conseguidos a través de una EST, le han ofrecido la posibilidad de ser contratado de manera permanente en la empresa usuaria?

Opciones de respuesta	Número de trabajadores	%
No	43	72%
SI	17	28%
Total general	60	100%

Pregunta 10. ¿Usted cree que las EST son una vía rápida para conseguir empleo?

Opciones de respuesta	Número de trabajadores	%
NO	8	13%
No Sabe	3	5%
SI	49	82%
Total general	60	100%

Pregunta 11. ¿Usted recomendaría a algún familiar o amigo trabajar con una empresa de servicios temporales?

Opciones de respuesta	Número de trabajadores	%
NO	9	15%
SI	51	85%
Total general	60	100%