

Potenciando la eficiencia comercial a través de estrategias de Gestión Humana

Elaborado por:

Paula Natalia Cuartas Ordoñez

Daniela Vargas Ruiz

Jennifer Andrea Román Casallas

Camilo Andrés Rodríguez González

Universidad EAN

Seminario de Investigación

Especialización en Inteligencia Comercial y de Mercadeo

Especialización en Gestión Humana

Bogotá

Tabla de contenido

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Planteamiento del problema.....	5
Antecedentes del problema.....	6
Descripción del problema.....	9
Pregunta de investigación.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	11
Justificación.....	12
Marco Teórico.....	14
Retención de talento, innovación y productividad.....	16
Inteligencia Emocional y Relaciones Interpersonales.....	19
Inteligencia emocional en el trabajo.....	19
Teoría de la inteligencia emocional.....	19
Comportamiento Organizacional: Dinámica de Equipos de Trabajo.....	20
Teoría de los Roles de Equipo de Belbin.....	20
Modelo de Desarrollo de Equipos de Tuckman.....	21
Marco Institucional.....	22
Estado del arte.....	24
Metodología de la investigación.....	30
Enfoque, alcance y diseño de la investigación.....	30
Definición de variables.....	31
Población.....	34
Muestra.....	34
Selección de métodos o instrumentos para recolección de información.....	35
Técnicas de análisis de datos.....	36
Análisis y discusión de los resultados.....	37
Análisis Cualitativo.....	37
Análisis Cuantitativo.....	45
Conclusiones.....	50
Referencias.....	53
Anexos.....	57
Anexo 1 - Encuesta aplicada.....	57
Anexo 2 - Entrevista aplicada.....	57

Resumen

El presente trabajo de investigación se enfoca en la importancia de diseñar un modelo de estrategias de gestión humana en la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), con el propósito de fortalecer el equipo de ventas. Se argumenta que, en un entorno competitivo y en constante evolución, la efectividad de un equipo de ventas no solo depende de la capacitación técnica, sino también de la gestión adecuada del talento humano para mejorar el desempeño laboral. A través de esta investigación, se demuestra cómo la implementación de un modelo de gestión humana centrado en el desarrollo del personal, la motivación y el liderazgo puede mejorar significativamente el desempeño del equipo de ventas. Este estudio proporciona recomendaciones prácticas y estratégicas para la CUN, destacando la relevancia de invertir en el desarrollo y bienestar de su capital humano como un componente fundamental para alcanzar el éxito organizacional en el mercado actual.

Palabras clave: estrategias de gestión humana, efectividad, desempeño laboral, motivación, liderazgo, capital humano.

Introducción

Según Sampieri, la introducción debe ofrecer una visión general del tema, plantear el problema de investigación, explicar la importancia del estudio, y delinear los objetivos y preguntas de investigación, además de proporcionar un contexto claro y conciso para el estudio, estableciendo la relevancia del problema investigado (Sampieri, Fernández & Baptista, 2014).

Un modelo de gestión humana adecuado puede mejorar significativamente la motivación, satisfacción y rendimiento de los empleados, fortalece la cultura organizacional y potencia la competitividad en el mercado. Un equipo de ventas eficaz es esencial para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización ya que no solo contribuye significativamente a los resultados financieros de la organización, sino que también fortalece la cultura organizacional y mejora la competitividad en el mercado.

En este sentido, la presente investigación propone diseñar un modelo de estrategias de gestión humana para optimizar el desempeño del equipo de ventas en la CUN. La relevancia de este estudio se centra en mejorar la satisfacción, motivación y rendimiento del equipo de ventas, así como fortalecer la cultura organizacional y potenciar la competitividad de la institución en el mercado. Los objetivos principales son identificar las necesidades del equipo de ventas, proponer estrategias de gestión humana, y establecer un plan de implementación efectivo. Con ello, se propone un modelo que pueda mejorar el desempeño y bienestar de los empleados, así como el éxito en la corporación. Por lo tanto, esta investigación plantea objetivos que apuntan a identificar necesidades, proponer estrategias y establecer un plan de implementación. Se examinan teorías y modelos de gestión humana, se describe el contexto institucional y se emplea una metodología descriptiva correlacional y mixta. Los resultados de las encuestas al equipo de ventas informan el diseño del modelo propuesto, mientras que las conclusiones destacan las deficiencias actuales y ofrecen recomendaciones para la implementación del modelo, con el fin de mejorar el desempeño y la competitividad organizacional.

Planteamiento del problema

La Corporación Unificada Nacional de Educación Superior de Colombia es una institución de educación superior reconocida a nivel nacional, cuenta con un equipo de ventas de aproximadamente 270 empleados. Este equipo desempeña un papel crucial en la captación de nuevos estudiantes, mantener la matrícula existente y generar ingresos para la Corporación. Sin embargo, se ha identificado que existen desafíos en la gestión humana que podrían estar limitando la eficiencia de este equipo comercial.

La eficiencia en el ámbito comercial representa un aspecto fundamental para cualquier institución educativa, ya que incide directamente en la matrícula, los ingresos y, en definitiva, en la viabilidad financiera de la universidad. Sin embargo, el equipo de ventas de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior de Colombia parece estar lidiando con desafíos que limitan su rendimiento.

El problema es de interés tanto para la dirección de la Corporación como para el personal de ventas. Así mismo, tiene implicaciones para la comunidad educativa en general en Colombia, ya que las estrategias de gestión humana efectivas podrían ser replicadas en otras instituciones. A su vez, un mejor rendimiento del equipo de ventas puede traducirse en una mayor captación de estudiantes, lo que puede contribuir a la educación y al desarrollo económico de la región.

Dicho esto, es crucial llevar a cabo esta investigación para identificar las estrategias de gestión humana que permitan potenciar la eficiencia comercial en la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior de Colombia.

Antecedentes del problema

Según Hernandez Sampieri los antecedentes del problema son fundamentales para comprender la relevancia y la necesidad de la investigación (Hernandez, 2014). Investigaciones como la de Kotter y Heskett han demostrado que las empresas con culturas sólidas y adaptativas, donde los empleados internalizan y se alinean con los valores de la organización, suelen alcanzar un rendimiento superior (Kotter & Heskett, 1992). Por esta razón, se aborda la importancia del uso de estrategias de gestión humana en las organizaciones. Las empresas que implementan prácticas de gestión humana efectivas tienden a lograr mayores niveles de productividad, retención de talento y satisfacción laboral entre sus empleados.

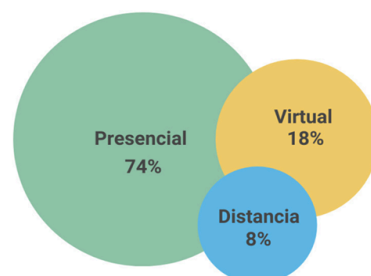
De acuerdo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, el Objetivo 8 "Trabajo decente y crecimiento económico", es fundamental para las organizaciones, ya que promueve la creación de un entorno laboral equitativo que fomente el empleo productivo, así como el desarrollo económico sostenible. Este objetivo no solo impulsa el crecimiento económico, proporcionando los recursos necesarios para abordar la pobreza y la desigualdad, sino que también hace un énfasis en la generación de empleo para el progreso social y económico. Por su parte, destaca que al promover prácticas laborales justas y sostenibles, las empresas pueden mejorar su productividad y competitividad, mientras fortalecen su responsabilidad social y empresarial. Además, promover un ambiente laboral inclusivo y seguro ayuda a mitigar riesgos legales y a construir relaciones sólidas con empleados y clientes, lo que contribuye a un desarrollo empresarial más sostenible y ético (Naciones Unidas, 2015).

Según un artículo de la Universidad Católica de Colombia, elaborado por los autores Héctor Mauricio Serna Gómez, Claudia Milena Álvarez Giraldo y Gregorio Calderón Hernández (2012), se llevó a cabo un estudio en 199 empresas industriales del país. Este estudio reveló que la gestión de recursos humanos tiene un impacto significativo en el fortalecimiento de la cultura organizacional. Mediante el uso de modelos multivariados, se pudo identificar que las buenas estrategias en el área de recursos humanos, como la capacitación continua, plan de carrera y el abastecimiento de personal, impactan positivamente en los equipos de trabajo.

Esta temática se aborda en respuesta a la creciente importancia del cambio, especialmente aquel de carácter profundo, que implica una transformación integral en aspectos clave de las empresas, como la innovación, el desempeño, la competitividad y la cultura organizacional. Como destaca el artículo de investigación de Hernández, Gregorio Calderón, Castaño, Juliana Cuartas, Claudia Milena Álvarez, (2009) esta perspectiva refleja la necesidad imperante de adoptar prácticas que fomenten la innovación en estrategias de gestión humana como motor de cambio y mejora continua en el entorno empresarial.

Es esencial situar esta investigación en el contexto actual, el sistema de educación superior en Colombia ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, ofreciendo a los estudiantes diversas modalidades de estudio para acceder a una formación universitaria. Según los datos presentados en el archivo anexo, al corte del año 2022, la distribución porcentual de estudiantes en las diferentes modalidades de educación superior en el país es la siguiente:

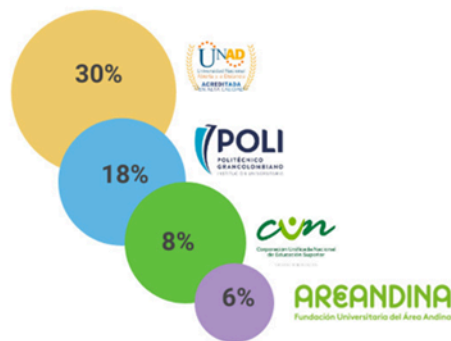
ESTUDIANTES POR MODALIDAD EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA 2022



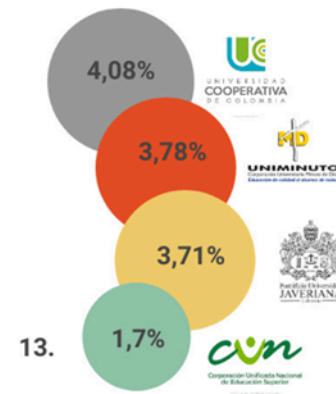
Fuente: Elaboración propia a partir de SNIES

Estos datos reflejan la diversidad de enfoques y estrategias que las universidades colombianas han adoptado para atender las necesidades y preferencias de los estudiantes en cuanto a las modalidades de estudio. puntualmente al corte del año 2022, la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior tenía el 8% de su población estudiantil optando por la modalidad virtual de estudios. Por otro lado, el 1,7% de la población estudiantil universitaria de dicha institución se inclinaba por la modalidad presencial.

Participación Modalidad Virtual 2022



Participación Modalidad Presencial 2022



Fuente: Elaboración propia a partir de SNIES

Esta información sobre los porcentajes de estudiantes en las diferentes modalidades de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior es relevante para comprender el contexto específico de dicha institución y poder diseñar estrategias de gestión humana que se ajusten a las necesidades y preferencias de su población estudiantil, tanto en la modalidad presencial como en la virtual.

Descripción del problema

En la presente investigación se plantea la importancia de la implementación de un modelo de estrategias de gestión humana en el área de ventas de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior para optimizar el desempeño, rendimiento y motivación del equipo. Según Hernández Sampieri, la identificación clara y precisa del problema de investigación es fundamental en el proceso de investigación (Hernández Sampieri, 2014). El planteamiento adecuado del problema guía la formulación de objetivos y la selección de métodos de investigación apropiados. Además, una adecuada definición del problema permite identificar la importancia y la necesidad de abordarlo en el contexto específico de estudio.

Expuesto lo anterior, en esta investigación se aborda la importancia del uso correcto de un modelo de estrategias de gestión humana que demuestre que para mantener la competitividad y el éxito de una organización, es esencial optimizar el desempeño del equipo de ventas. Al influir en el crecimiento y la motivación de los empleados y configurar la cultura organizacional, las estrategias de gestión humana juegan un papel importante en este proceso. Sin embargo, a pesar de que estas estrategias son cada vez más importantes, su implementación y efectividad pueden variar mucho entre las diferentes organizaciones.

La implementación efectiva de estrategias de gestión humana puede fomentar la innovación y la creatividad dentro de la empresa (Martínez & López, 2021). Al incentivar la participación de los empleados en la toma de decisiones y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional, las organizaciones pueden aprovechar el potencial de su capital humano para generar nuevas ideas y soluciones. Además, investigaciones como la de Sánchez y Pérez resaltan que las empresas que promueven un clima organizacional positivo a través de estrategias de gestión humana, como la comunicación abierta, el reconocimiento y la participación en la toma de decisiones, tienden a experimentar un aumento en la creatividad y la colaboración entre los equipos de trabajo (Sánchez & Pérez, 2022).

Por otro lado, el uso efectivo de estas estrategias en el equipo de ventas de una organización mejora la calidad del servicio al cliente. Investigaciones realizadas por Brown destacan que las empresas que priorizan el bienestar de sus empleados a través de estrategias de gestión humana adecuadas, suelen ofrecer un servicio más personalizado y satisfactorio, fortaleciendo la lealtad de los clientes y aumentando la rentabilidad a largo plazo (Brown, 2024).

Por su lado, Smith y Jones destacan que las estrategias de gestión humana que se enfocan en el desarrollo del talento humano, impulsan un ambiente laboral favorable, promoviendo una mayor satisfacción y compromiso de los empleados, lo que conlleva a una mayor productividad y una reducción significativa del ausentismo y la rotación de los empleados (Smith & Jones 2023).

Es por esto, que la implementación de estas estrategias no solo beneficia a los empleados al mejorar su bienestar y desarrollo profesional, sino que además, generan ventajas significativas para las empresas, incluyendo un aumento en la productividad, la innovación, la retención de talento y la satisfacción del cliente.

Pregunta de investigación

¿Cómo pueden implementarse estrategias de gestión humana que mejoren el desempeño, promuevan una cultura organizacional sólida y aumenten la competitividad del equipo de ventas en la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior?

Objetivo general

Diseñar un modelo de estrategias de gestión humana que optimicen el desempeño, fortalezcan la cultura organizacional y potencien la competitividad del equipo de ventas de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior.

Objetivos específicos

- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para proponer un modelo de estrategias de gestión humana basado en competencias que permita optimizar la competitividad del equipo de ventas.
- Desarrollar un análisis del modelo de gestión humana que implementa la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, que permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
- Proponer estrategias de gestión humana que se adapten a las necesidades de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, fortaleciendo el rendimiento del equipo de ventas.
- Establecer un plan de implementación para el modelo de estrategias de gestión humana propuesto.

Justificación

El mercado educativo contemporáneo se caracteriza por su dinamismo y competitividad, lo cual exige a las instituciones educativas el desafío de no solo ofrecer programas académicos de calidad, sino también de contar con equipos de ventas altamente eficientes que sean capaces de comunicar valor y captar el interés de los potenciales estudiantes. En este contexto, la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) reconoce la necesidad de implementar un modelo de gestión humana que no solo optimice el rendimiento de su equipo de ventas, sino que también fortalezca la cultura organizacional y aumente su competitividad en el sector (Pfeffer, 1996).

La investigación se centra en abordar las Estrategias de Gestión Humana para optimizar el rendimiento del equipo de ventas de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior. Este estudio cobra particular relevancia dada la combinación de especializaciones de los cuatro investigadores involucrados: tres en Inteligencia Comercial y Mercadeo y una en Gestión Humana, dentro del campo de Emprendimiento y Gerencia y se enmarca en las actividades del grupo de investigación Grupo de Gerencia en las Grandes, Mediana y Pequeñas Empresas G3PYMES, siguiendo la línea de investigación de Innovación para la sostenibilidad de las organizaciones. El equipo multidisciplinario cuenta con una amplia gama de experiencias y conocimientos profesionales en diversos sectores, lo que enriquece la capacidad para comprender y abordar los desafíos que enfrenta el área comercial.

Aplicando los conocimientos y experiencias previas en ambos campos de estudio, permitirá desarrollar una perspectiva holística y práctica para abordar este problema de investigación. Así mismo, este proyecto propuesto traerá beneficios significativos ya que permitirá explorar en profundidad las teorías, prácticas y enfoques actuales en el campo de la gestión humana dentro del área de ventas. Además, se desarrollarán habilidades de investigación, adquiriendo nuevos conocimientos que aportarán en el desarrollo profesional.

La relevancia de este proyecto radica en la premisa de que el capital humano es un activo estratégico crucial para el logro de los objetivos organizacionales (Ulrich, 1996). Una gestión humana efectiva puede conducir a una mejora en la satisfacción y motivación de los empleados, lo cual está directamente relacionado con un aumento en la productividad y la eficiencia (Herzberg, 1959).

El diseño de estrategias de gestión humana específicas para el equipo de ventas de la CUN permitirá abordar las particularidades de este sector, donde posiblemente la presión por cumplir con metas cuantitativas puede incidir negativamente en la calidad del servicio y la experiencia del cliente potencial. Por lo tanto, el proyecto se justifica en su potencial para proporcionar un marco de trabajo que equilibre la necesidad de resultados a corto plazo con el bienestar y desarrollo profesional de los colaboradores.

Marco Teórico

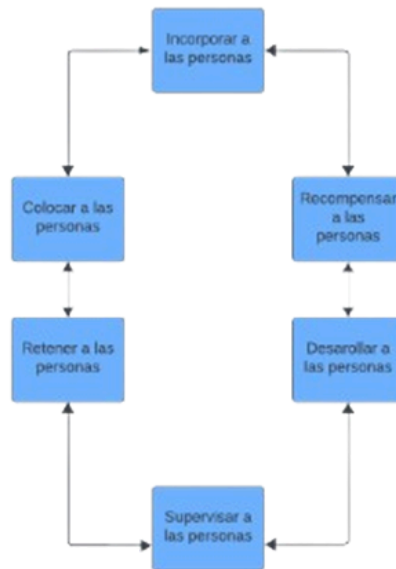
El marco teórico es la revisión de la literatura, es un proceso y un producto. Un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, y un producto que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte de investigación (Sampieri, 2014). Las estrategias de gestión humana en las organizaciones han demostrado ser fundamentales para mejorar el rendimiento organizacional y la competitividad en el mercado. Según los estudios realizados por Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, prácticas como la formación y desarrollo de los empleados, su participación y los sistemas de incentivos, son factores que pueden mejorar la eficacia y eficiencia de los equipos de ventas (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000). Es importante considerar el impacto de la cultura organizacional y el liderazgo en la motivación y rendimiento de los equipos de ventas.

La efectividad de las estrategias de gestión humana puede fluctuar significativamente entre diversas organizaciones y entornos. Según investigaciones como las de Bowen y Ostroff, se evidencia que la coherencia y la claridad en la implementación de prácticas de gestión humana pueden impactar en la percepción de los empleados y, en consecuencia, en su desempeño (Bowen & Ostroff, 2004).

Principales Conceptos expuestos por autores a nivel nacional e internacional

Chiavenato destaca la vital importancia de llevar a cabo un reclutamiento y selección de personal de manera estratégica. Este proceso se vuelve esencial al momento de perfilar a los empleados destinados al área de ventas, ya que implica identificar no solo las habilidades técnicas requeridas, sino también las competencias y los valores que se alineen con la cultura organizacional de la empresa (Chiavenato, 2009). Por lo tanto, implementar un conjunto de políticas adecuadas permite organizar y estructurar los perfiles deseados en el personal necesario para una tarea específica o área de la compañía.

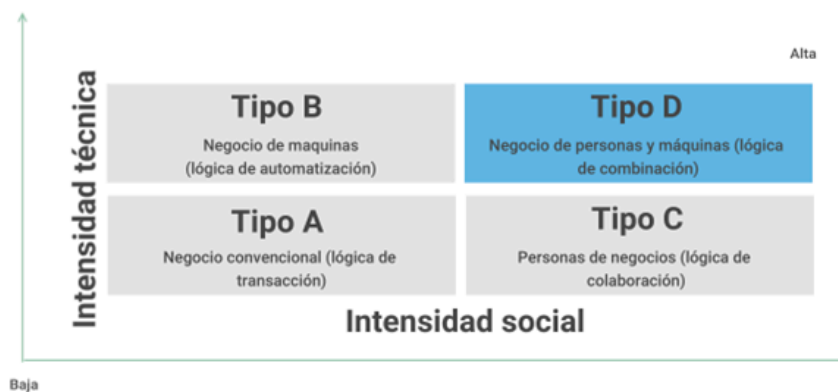
Ilustración 1: Modelo de Talento Humano de Idalberto Chiavenato



Fuente: Elaboración propia

Tumbas, S., Berente, N., y vom Brocke, J. señalan que la definición de los sistemas de trabajo se ve influenciada significativamente por factores humanos, como la confianza, los cuales pueden categorizarse en dos tipos: intensidad social e intensidad técnica. Además, los autores identifican cuatro tipos distintos de sistemas de trabajo (Tumbas, Berente & Brocke, 2018). En el contexto de nuestra investigación, hemos clasificado a nuestro tipo de empleado como tipo D.

Ilustración 2: Trabajo futuro y sistemas empresariales



Fuente: Elaboración propia

Retención de talento, innovación y productividad

La retención del personal ha sido un tema de interés constante en las organizaciones, ya que la consolidación de equipos sólidos es fundamental para fortalecer las estructuras organizacionales y alcanzar los objetivos establecidos. Sin embargo, este aspecto ha experimentado cambios significativos debido a diversos factores como la dinámica económica, influencias externas y la fluctuante oferta y demanda de personal cualificado. Estos cambios han convertido la retención del personal en un desafío para las organizaciones, donde el departamento de gestión humana desempeña un papel estratégico crucial en esta tarea.

Una investigación realizada por Gonzáles Miranda proporciona insights relevantes sobre el tema. Esta investigación se llevó a cabo en el Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia, entre 2008 y 2009, utilizando una metodología cualitativa. El objetivo era explorar la efectividad y los alcances de las estrategias de retención del personal en 89 organizaciones productivas de la región. Los resultados obtenidos revelan la ausencia de estrategias formales de retención de personal en estas organizaciones, lo que pone en entredicho la efectividad y los alcances de su implementación. Además, esta investigación sugiere una nueva realidad laboral caracterizada por una movilidad constante e impredecible entre los trabajadores (González, 2011).

La investigación y exploración continua para establecer estrategias sólidas de retención de talentos implica analizar una variedad de factores. Entre estos factores se encuentran el sector económico en el que opera la organización y las motivaciones específicas del personal a cargo. Estas motivaciones pueden variar según la edad, el nivel socioeconómico, el nivel educativo y la estructura familiar, entre otros aspectos relevantes. Es esencial comprender cómo estos elementos interactúan entre sí y cómo influyen en la decisión del personal de permanecer en la organización a largo plazo. Esta investigación y análisis continuo proporciona una base sólida para el desarrollo e implementación de estrategias efectivas de retención de talentos.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Martín-Alcázar et al., 2005)

La gestión del talento humano dentro de una organización no solo es crucial para mejorar el desempeño laboral, sino también para fomentar la innovación, lo cual puede ser fundamental para mantenerse en constante evolución ante los cambios del entorno. Según Pérez Molina, cuando el objetivo de una empresa es ser líder en innovación, no basta con simplemente implementar una metodología específica.

Es necesario combinarla con un adecuado liderazgo, una cultura organizacional propicia y una estructura empresarial que fomente la creatividad y la colaboración (Pérez, 2019). De esta manera, la gestión del talento humano se convierte en un factor determinante para el éxito en la implementación de estrategias innovadoras.

En el caso de adoptar una estrategia enfocada en la innovación, las políticas y prácticas de gestión humana deben priorizar la creación de un entorno laboral propicio para fomentar la generación de nuevas ideas y la colaboración entre equipos multidisciplinarios dentro de las organizaciones. Esto implica que la evaluación del rendimiento debe tener una visión a largo plazo, centrándose en el desarrollo y la contribución al éxito organizacional. Asimismo, las descripciones de los puestos de trabajo deben ser lo suficientemente amplias y flexibles para permitir la adaptación y el crecimiento continuo del empleado en un entorno innovador y cambiante.

En síntesis, estos aspectos resaltan la importancia de establecer una estrecha relación entre los objetivos estratégicos de la organización y la gestión estratégica del talento humano (Delery & Doty, 1996), (McMahan et al, 1999) y (Allen & Wright, 2007) respaldan esta perspectiva, destacando la necesidad de alinear las prácticas de gestión humana con los objetivos organizacionales para impulsar la innovación y el éxito empresarial. Los sistemas de gestión de recursos humanos deben abordar tanto los factores internos como externos de la organización, generando una sinergia que involucre todos los aspectos que impactan o son afectados por la gestión del talento humano. Como señalan García, Alcázar y Sánchez, este enfoque busca garantizar que las estrategias de gestión humana se alineen con los cambios en el entorno, asegurando así su éxito y efectividad a largo plazo (García, Alcázar & Sánchez, 2013).

La medición continua de la productividad y el rendimiento de los empleados es fundamental para comprender el estado actual de los equipos y determinar las acciones de mejora necesarias para garantizar el éxito de los procesos organizacionales. Se ha demostrado que el nivel de compromiso de los empleados está estrechamente relacionado con la retención del talento (Tsareva & Boldyhanova, 2020). Por consiguiente, una organización puede aumentar el compromiso de su personal mediante la mejora de las condiciones laborales, la sensibilización sobre los procedimientos de cálculo salarial y el fomento de la comunicación vertical para proporcionar una retroalimentación constante. Estas medidas no sólo promueven un ambiente laboral más positivo, sino que también contribuyen a fortalecer la lealtad y la retención de talentos en la organización.

Dentro de las estrategias de gestión humana que contribuyen a la consolidación de equipos y la retención de talentos, se destaca la atención al bienestar psicológico de los empleados. Según Cordero, Beltrán y Bermeo, mejorar las estrategias motivacionales no solo aumenta la satisfacción del personal, sino que también promueve un enfoque individualizado hacia los empleados. Esto implica la implementación de políticas y estrategias de salario emocional dentro de la organización, las cuales abarcan aspectos como el clima laboral, el interés en el bienestar y la satisfacción, el desarrollo personal y la cultura laboral (Cordero, Beltrán & Bermeo, 2022).

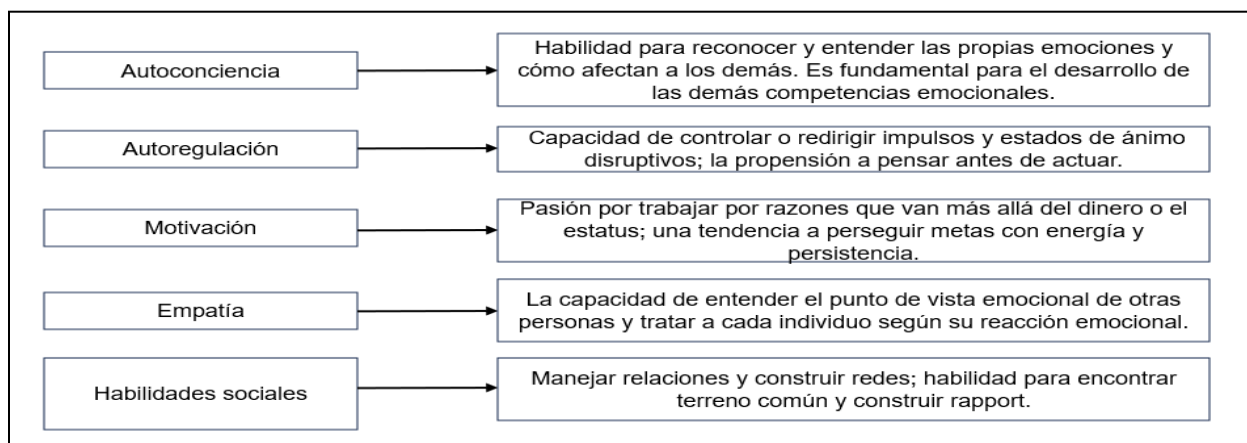
Inteligencia Emocional y Relaciones Interpersonales

Inteligencia emocional en el trabajo

La inteligencia emocional se identifica como un elemento esencial para la eficacia personal e interpersonal en el ámbito profesional. Goleman define la inteligencia emocional como "la capacidad para reconocer y entender las emociones propias y las de los demás, y la habilidad para manejarlas de manera efectiva". Este autor sostiene que la inteligencia emocional es tan crucial para el éxito profesional como el cociente intelectual (IQ), argumentando que el IQ solo contribuye aproximadamente un 20% al éxito, mientras que la inteligencia emocional puede aportar hasta un 80% restante, demostrando su importancia en el desempeño laboral (Goleman, 1995).

Teoría de la inteligencia emocional

Goleman propone un modelo de inteligencia emocional que incluye cinco competencias clave: **autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales** (1998). En el contexto laboral, estas competencias permiten a los individuos mejorar su liderazgo, facilitar la cooperación y manejar eficazmente los conflictos internos.



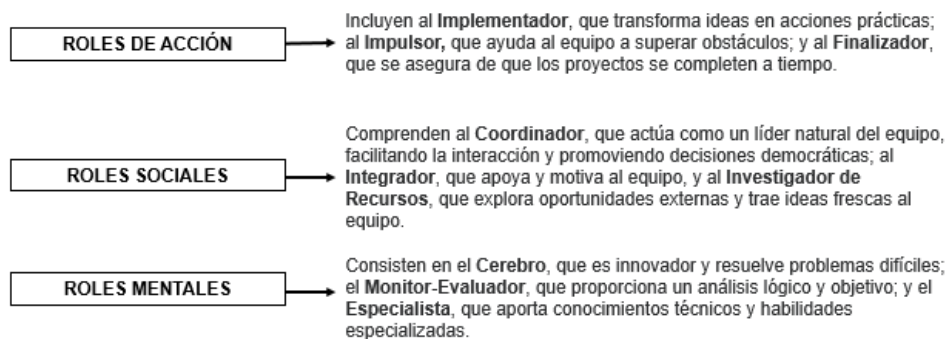
Fuente: Elaboración propia a partir de Teoría de la Inteligencia Emocional de Goleman

Comportamiento Organizacional: Dinámica de Equipos de Trabajo

El estudio de la dinámica de equipos de trabajo es fundamental para entender cómo interactúan los miembros de un equipo y cómo esta interacción afecta el rendimiento general del equipo. En este contexto, la Teoría de los Roles de Equipo de Belbin y el Modelo de Desarrollo de Equipos de Tuckman proporcionan marcos significativos para analizar y mejorar la eficacia de los equipos en una organización.

Teoría de los Roles de Equipo de Belbin

Meredith Belbin desarrolló su teoría basada en la observación de los comportamientos y tendencias de los miembros del equipo que afectan el desempeño del grupo. Belbin identifica nueve roles de equipo que se necesitan para un equipo equilibrado y efectivo: Implementador, Coordinador, Cerebro, Formador de recursos, Monitor Evaluador, Teamworker, Impulsor, Finalizador, y Especialista. Estos roles se dividen en tres categorías: roles de acción, roles sociales y roles mentales, cada rol tiene fortalezas y debilidades específicas, y la teoría propone que un equipo debería tener una diversa mezcla de estos roles para ser exitoso (Belbin, 1981).



Fuente: Elaboración propia a partir de Teoría de los Roles de Equipo de Belbin

Modelo de Desarrollo de Equipos de Tuckman

Bruce Tuckman propuso un modelo que describe las fases por las que un equipo pasa durante su desarrollo: Formación, Tormenta, Normatividad y Desempeño. Tuckman más tarde agregó una quinta fase, Adiós. Este modelo ayuda a entender cómo los equipos evolucionan desde la incertidumbre inicial hasta alcanzar un desempeño efectivo. La comprensión de estas etapas permite a los líderes y a los miembros del equipo gestionar mejor los conflictos y las transiciones, facilitando la cohesión y la eficacia del equipo (Tuckman, 1965).

- **Formación:** Los miembros del equipo se conocen y forman sus primeras impresiones.
- **Tormenta:** Surgen conflictos y desacuerdos mientras los miembros del equipo luchan por establecer roles y estructuras.
- **Normatividad:** El equipo desarrolla normas y reglas comunes que facilitan una mayor cooperación.
- **Desempeño:** El equipo alcanza un funcionamiento eficaz y armonioso.
- **Adiós:** El equipo se disuelve tras completar la tarea asignada.

Aplicando estos modelos en la gestión humana de la CUN, se puede facilitar la formación de equipos de ventas más cohesivos y adaptativos. La identificación de roles según Belbin permitirá componer equipos con una cobertura completa de habilidades y competencias necesarias para enfrentar diversos desafíos y oportunidades de mercado. Simultáneamente, el modelo de Tuckman servirá para guiar a estos equipos a través de sus etapas de desarrollo, asegurando que alcancen su máximo potencial operativo y estratégico.

Marco Institucional

La Corporación Unificada Nacional, lleva más de 40 años brindando Educación Superior con calidad en Colombia, caracterizada por ser una de las mejores Instituciones a nivel nacional con crecimiento, posicionamiento y reconocimiento, que brinda una formación académica entretenida, logrando transformadores sociales; de estudiantes que aspiran a ser líderes con visión empresarial, suministrando profesionales con pensamiento crítico, propositivos y emprendedores, fortaleciendo el desarrollo del país.

Con la experiencia adquirida a lo largo de los años, la CUN decidió apostar por una mayor oferta en modalidad virtual, diseñando los programas de pregrado de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Publicidad y Mercadeo, así como a nivel de posgrado con la Especialización en Gerencia de la Marca, la Especialización en Analítica de Datos y la Especialización en Transformación Digital. Para el buen desarrollo de los procesos académicos de estos programas, se introdujeron herramientas tecnológicas que fortalecieron el LMS implementado, reduciendo los tiempos de respuesta ante la comunidad académica y permitiendo asignar recursos en actividades no operativas que han otorgado valor como Institución.

Durante la vigencia 2023, la CUN desarrolla la redefinición de Escuelas de Formación, consolidando de esta manera 4 Escuelas Nacionales en las que se agrupan los diferentes programas académicos de pregrado y posgrado para todas las modalidades, así:

- Escuela de Transformación Empresarial
- Escuela de Ingeniería
- Escuela de Diseño y Comunicación
- Escuela de Ciencias Sociales, Jurídicas y Gobierno

Al cierre del 2023 se cuenta con 52 programas de formación vigentes y activos, distribuidos en posgrado: 6 especializaciones; y pregrado: 16 profesionales, 15 tecnologías y 15 técnicos profesionales. Estos programas se ofertan a través de los 111 registros calificados activos, de los cuales 93 son registro calificado tradicional y 18 son registro calificado único que se desarrollan en 9 regionales.

Siguiendo la planeación establecida desde el Plan de Desarrollo Institucional PDI – CUN, en el trayecto de la vigencia 2023 se adelantó la construcción de diferentes programas de formación de pregrado y especialización de las cuales se cuenta con radicación en plataforma Nuevo Saces de 8 programas de especialización y la construcción de otros 17 programas más para ser incorporados en la nueva oferta de manera que 5 son de especialización y 12 son de pregrado por ciclos propedéuticos.

Dentro del marco estratégico del modelo de planeación generativa podemos encontrar siete componentes que son fundamentales para asegurar el éxito de la gestión de la institución como son:

Futuro Preferido: Ser en el 2027 una de las mejores experiencias digitales, que contribuye a la transformación social que educa a LATAM.

Identidad Estratégica: Transformamos seres humanos a través de un modelo digital de formación entretenida, que conecta conocimientos y experiencias.

Propósito Organizacional: Nos basamos en la tecnología para brindar educación entretenida con calidad y excelencia en el servicio.

Disciplina de valor: Intimidad con el cliente

Promesa de Valor: La mejor relación calidad – precio con excelente experiencia educativa

Valores Corporativos

Respeto: Buscamos armonía en las relaciones, para brindar el mejor servicio.

Innovación: Generamos valor a través de la recursividad y la tecnología.

Trabajo en Equipo: Logramos los objetivos a través de la sinergia y la confianza

Estado del arte

El contexto actual de la investigación científica demanda una comprensión profunda de las metodologías y enfoques teóricos que guían el proceso investigativo. En este sentido, Sampieri establece fundamentos sólidos para el desarrollo de un estado del arte que no solo sintetice el conocimiento existente, sino que también teorice sobre las diversas perspectivas que moldean el campo de estudio (Sampieri, 2014). Las investigaciones que se han llevado a cabo en el ámbito de las estrategias de gestión humana, han tenido un notable desarrollo, explorando una variedad de enfoques teóricos y prácticos para optimizar el rendimiento y el bienestar de los empleados en el entorno laboral y a su vez, destacando su impacto en el rendimiento organizacional, el bienestar de los empleados y la construcción de una cultura empresarial sólida. Esta revisión del Estado del Arte busca proporcionar una panorámica de los avances recientes, estudios, tendencias y modelos que aplican las empresas para cultivar una fuerza laboral comprometida y productiva.

Un estudio realizado por Mónica Jaramillo, Daniela Quinchía y Jorge Sotter, evidenció que las instituciones de salud en Colombia han tenido un enfoque casi exclusivo en el paciente, por lo que, en la mayoría de los casos, han dejado de lado el bienestar, compromiso y satisfacción de su talento humano como factor de desempeño organizacional (Jaramillo, Quinchía & Sotter, 2020). Se desarrolló una estrategia de gestión gerencial para el personal de enfermería de las instituciones de salud en Colombia, en donde se evidenció una creciente motivación, se promovió el liderazgo y se obtuvo un incremento de toma de decisión en el equipo de trabajo. El modelo trabajado permitió que integrantes del personal de enfermería fueran capacitados en liderazgo y estos fueran motivados con incentivos. Además, impactó de forma positiva la calidad de atención de los pacientes, la seguridad de estos y los resultados previstos por la gerencia.

Por otro lado, un estudio realizado por Harold Lora de la Universidad Libre en la ciudad de Cartagena, plantea un modelo de gestión por competencias para que una organización fortalezca y desarrolle su talento humano y así, poder incrementar la eficacia y eficiencia organizacional, disminuyendo la rotación del personal y generando valor agregado. La aplicación de este modelo garantiza la eficacia de los procesos de reclutamiento, disminuyendo el índice de rotación y generando un valor agregado en el aporte de los empleados a la misión y visión de una organización, además, incrementa el desempeño de los colaboradores de una empresa y se obtiene una ventaja competitiva en el sector en el cual se desarrolla lo que genera posicionamiento de marca y reconocimiento de los productos y servicios (Lora, 2020).

Beatriz Agudelo, una profesora de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle realizó una investigación acerca de los procesos de formación del Talento Humano en 25 empresas del Valle del Cauca y su relación con los lineamientos estratégicos de la organización. Agudelo implementó un modelo para estas empresas en el cual estudió dos aspectos principales: la creación y alineación de la cultura con la estrategia del negocio y los procesos de la gestión del talento humano. Este análisis permitió establecer que la mayoría de las organizaciones estudiadas del Valle del Cauca destinan poco presupuesto para una formación adecuada del talento humano y tampoco evalúan su eficacia, además, estas organizaciones tienen definida su misión, visión y valores corporativos, pero dichos lineamientos estratégicos no se evidencian en el trabajo diario de los colaboradores (Agudelo, 2019). Por su lado, las organizaciones que cuentan con un modelo de gestión por competencias, realizan un análisis de la cultura a sus trabajadores, y demuestran que el desarrollo y uso de estas competencias, posibilitan el fortalecimiento de una cultura organizacional que influye positivamente a una buena adaptación y competitividad en el mercado.

Por otra parte, Kelly Meneses, estudiante de Administración de la Universidad Militar en Bogotá, realizó un artículo de investigación en el cual se analizan las estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal, con el fin de identificar las razones del porqué se hace tan frecuente esta rotación en las empresas.

Para esta investigación, la autora aborda estrategias de atracción y retención, modificando las políticas de talento humano que tienen los empleados al momento de aplicar a las diversas vacantes y de esta manera, conocer si los intereses del aspirante se ajustan con los objetivos de la organización.

En este artículo de investigación, la autora identifica que los principales factores que determinan en la decisión del empleado a abandonar su cargo, están en el clima organizacional, la relación con los supervisores, los horarios extenuantes, la relación vida-trabajo y la falta de reconocimiento laboral, además, concluye que el salario, el reconocimiento, las capacitaciones y el plan carrera dentro de una empresa son los principales factores que influyen en la retención de un empleado (Meneses, 2019).

Con respecto a otra investigación nacional realizada acerca de la gestión del talento humano, un estudio realizado por estudiantes de la Universidad de la Costa, revela que en el sector minero de Colombia se le da prioridad a la estrategia organizacional y esto permite fortalecer las actividades laborales y obtener mejores resultados guiados a objetivos de la organización, además, se deduce que es importante establecer un modelo en el cual la identidad de los empleadores corresponda a la cultura organizacional para el cumplimiento de metas (Ramirez, 2019).

En el contexto de la optimización de las estrategias de gestión de recursos humanos, con especial énfasis en la retención y motivación del personal, particularmente aquellos involucrados en la fuerza de ventas y el servicio al cliente, resulta fundamental la definición precisa de perfiles para la identificación de individuos con las competencias idóneas para tales roles. En una investigación liderada por Vielma, Romo y Pérez, se exploró la relación entre ciertas habilidades blandas y el desempeño en servicio al cliente dentro del personal de ventas.

Este estudio se centró en una muestra de 81 gerentes de ventas de concesionarios de automóviles ubicados en el área metropolitana de Monterrey. Los resultados revelaron que la hospitalidad, la comunicación efectiva y la motivación se destacan como variables significativas en la entrega de un servicio de calidad al cliente por parte de los colaboradores de estas concesionarias, especialmente dentro del equipo de ventas. Contrariamente, el trabajo en equipo y la resolución de problemas no emergieron como factores determinantes en este contexto. Estos hallazgos ofrecen una valiosa perspectiva para la construcción de perfiles de habilidades blandas en el personal de ventas, permitiendo así una mejor alineación entre las capacidades individuales y las demandas del entorno laboral. Este conocimiento contribuirá a optimizar las prácticas de selección, formación y desarrollo del personal, potenciando así el rendimiento y la satisfacción tanto de los colaboradores como de los clientes. (Vielma, Romo, & Pérez, 2022)

El liderazgo de los equipos desempeña un papel fundamental en la creación de una estructura organizacional sólida y flexible, como lo indica la investigación realizada por Espinoza, Ardian, Ramos, Yovera, Jordan y Ayala. El objetivo de este estudio fue determinar cómo la implementación de un programa de liderazgo transformacional impacta en la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, Perú.

En términos metodológicos, se llevó a cabo un estudio cuantitativo que confirmó que la administración de dicho programa resultó en una mejora significativa en la cultura organizacional de la institución objeto de estudio. Este impacto se manifestó a través del fortalecimiento del compromiso de los empleados con su trabajo, la promoción del trabajo en equipo, el aumento de la motivación y el fomento de un sentido de colaboración en pos del bien común de la compañía. Además, se observó un cambio en el enfoque de los colaboradores, quienes dirigieron sus esfuerzos hacia el logro de objetivos compartidos. (Espinoza, Ardian, Ramos, Yovera, Jordan & Ayala, 2023)

En este contexto, es importante reconocer el papel primordial que desempeñan los líderes en la motivación de los equipos. La investigación resalta la relevancia de modelar y comprender a los equipos, reconociendo a cada trabajador como una pieza fundamental para alcanzar los objetivos establecidos de manera justa y efectiva.

La búsqueda de casos similares a esta enfoque investigativo ayudan a tener una visión holística que ayudarán a la construcción del modelo de gestión humana de este proyecto, por ejemplo, la investigación realizada por Zeshan Alexander John titulada "El impacto de la gestión estratégica de recursos humanos en el rendimiento de ventas organizacional: Caso de las compañías farmacéuticas nacionales en Pakistán" se presenta como un referente fundamental para comprender cómo las prácticas estratégicas en gestión de recursos humanos pueden influir significativamente en el rendimiento de las ventas en contextos empresariales específicos.

El estudio de John explora la relación entre la adopción de prácticas de gestión de recursos humanos estratégicos y su impacto en el rendimiento de ventas de las compañías farmacéuticas nacionales en Pakistán (John, 2022). A pesar de representar el 97% de las empresas en el sector, estas compañías sólo logran capturar el 33% de las ventas totales, en contraste con las empresas multinacionales que, siendo solo el 3% del total, dominan el 67% del mercado. Esta disparidad resalta la importancia de implementar prácticas de recursos humanos más eficaces y alineadas estratégicamente para mejorar la competitividad y el rendimiento.

La metodología mixta empleada por John combina análisis cuantitativos y cualitativos, revelando que prácticas como el reclutamiento y selección estratégicos, la formación y desarrollo estratégicos, y las políticas de recompensa y compensación estratégicas están directamente vinculadas con mejoras en el rendimiento de ventas. Específicamente, estas prácticas contribuyen en un 38.9%, 12.1% y 48.9% respectivamente al rendimiento de ventas. Los hallazgos cualitativos adicionan que la falta de prácticas adecuadas en estas áreas conduce a la retención insuficiente de talento y a la presencia de personal de ventas incompetente, lo que afecta negativamente el rendimiento general (John, 2022).

Continuando con la búsqueda de investigaciones de talla internacional, en el artículo "La gestión de los recursos humanos en las fuerzas de ventas, un estudio exploratorio a través del Método Delphi aplicado a las empresas peruanas" por Jorge Bullemore y Eduard Cristóbal, se aborda la gestión de recursos humanos en las fuerzas de ventas desde una perspectiva de diagnóstico y mejora estratégica en empresas peruanas. El estudio utiliza el método Delphi, involucrando a un panel de expertos para identificar y valorar las prácticas actuales en reclutamiento, selección y desarrollo de competencias específicas para ventas (Bullemore, Cristobal, 2018).

Los hallazgos del estudio revelan deficiencias significativas en la gestión de recursos humanos en las fuerzas de ventas en Perú. Entre los problemas identificados están la insuficiente dedicación de tiempo por parte de los supervisores para el reclutamiento y la selección, así como una falta de desarrollo sistemático de competencias en los empleados de ventas (Bullemore, Cristobal, 2018). Se destacan las diferencias en la gestión entre grandes empresas y PYMES, siendo las primeras más sistemáticas en sus procesos de formación. Los hallazgos de Bullemore y Cristóbal subrayan la importancia de una gestión estratégica y bien estructurada de los recursos humanos para mejorar la productividad y la competitividad.

Metodología de la investigación

Primer nivel

Enfoque, alcance y diseño de la investigación

Hernandez Sampieri establece que el enfoque de la investigación se refiere a la perspectiva general desde la cual se aborda el estudio. Se distinguen dos enfoques principales: cuantitativo y cualitativo. El enfoque cuantitativo se centra en la medición de variables y el análisis estadístico de datos, mientras que el enfoque cualitativo busca comprender en profundidad fenómenos sociales a través de la interpretación de significados y contextos (Sampieri, 2014).

El enfoque de la presente investigación es de tipo mixto, en el cual a través del análisis cuantitativo y cualitativo se exploran los factores que influyen en el rendimiento del equipo de ventas, así como en la identificación de estrategias de gestión humana efectivas para su mejora.

La utilización de un enfoque mixto permite abordar tanto los aspectos cuantificables del desempeño del equipo de ventas como las percepciones, opiniones y experiencias de los propios miembros del equipo. Para lograr este alcance, se llevan a cabo encuestas estructuradas que proporcionan datos cuantitativos sobre variables clave relacionadas con la gestión humana y el rendimiento en ventas. Estos datos son complementados con técnicas cualitativas, como entrevistas en profundidad o grupos focales, que permiten explorar en detalle las percepciones, actitudes y experiencias de los integrantes del equipo de ventas.

Por su lado, Luis Bautista aborda la importancia del diseño de la investigación, resaltando que la elección de este diseño es crucial para alcanzar los objetivos de estudio y garantizar la validez y confiabilidad de los resultados. Además, es fundamental para estudiar diferentes tipos de preguntas de investigación. Bautista plantea varios diseños comunes, como el experimental, correlacional y descriptivo, entre otros (Bautista, 2011).

La presente investigación es de tipo descriptiva correlacional no experimental, en la cual no se transforman variables, se hace un estudio donde se analizan estas variables y es una investigación que requiere estudios correlacionales. El diseño adoptado en esta investigación proporciona una comprensión detallada de las características y relaciones presentes en el contexto del equipo de ventas, contribuyendo así a la identificación de estrategias efectivas de gestión humana para optimizar su rendimiento. Además, se emplea un diseño correlacional para identificar y analizar las relaciones existentes entre diferentes variables relacionadas con la gestión humana y el rendimiento en ventas.

Definición de variables

Las variables dentro del marco metodológico se definen como los diferentes elementos que pueden influir en un objeto o proceso que se está investigado, estos elementos tienen la finalidad de poderse medir (Sampieri, 2014). Para el proyecto actual, el cual se centró en la gestión humana y el aspecto comercial, hemos establecido las siguientes variables:

Variables independientes:

- Capacitación y desarrollo profesional
- Cultura organizacional

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Capacitación y desarrollo profesional	Oportunidades para mejorar las habilidades y conocimientos del equipo de ventas, así como para su crecimiento profesional.	Desarrollo humano	- Participación en programas de formación. - Adquisición de nuevas actividades - Percepción de oportunidades de desarrollo - Inversión en capacitación por empleado	Entrevista de percepción sobre la realización y efectividad de programas de capacitación y desarrollo.

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Cultura organizacional	Conjunto de valores, creencias, normas, comportamientos y prácticas que definen el comportamiento y actitudes de los miembros de una organización.	Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de clima laboral - Tasa de participación en actividades de la empresa - Índice de compromiso de los empleados 	Encuesta y entrevista de percepción de la cultura organizacional en la cual se identifiquen normas, valores y creencias.

Fuente: Elaboración propia Variables independientes, definición, dimensión, indicadores e instrumento.

VARIABLES DEPENDIENTES:

- Desempeño en ventas
- Reconocimiento y recompensas
- Satisfacción laboral
- Motivación del equipo de ventas

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Desempeño en ventas	Eficacia y eficiencia con la que el equipo de ventas alcanza sus objetivos	Rendimiento operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de ventas - Cumplimiento de ventas individuales y grupales - % Clientes potenciales que se convierten en clientes reales. 	Encuesta en la que se identifique la cuota de ventas, porcentaje alcanzado y satisfacción del cliente.

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Reconocimiento y Recompensas	Prácticas y políticas de reconocimiento implementadas para valorar el desempeño y contribución del equipo.	Motivación y compromiso	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de productividad a partir de incentivos - Retroalimentaciones positivas y oportunidades de crecimiento - Frecuencia de reconocimientos. - Retención de empleados. - Análisis de satisfacción. 	Entrevista y encuesta al equipo de ventas y el equipo de Gestión Humana que identifique prácticas de reconocimiento.
Satisfacción laboral	Grado de conformidad del trabajador respecto a su entorno de trabajo y percepción general del ambiente laboral.	Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de la satisfacción en encuestas de clima laboral - Índice de rotación del personal - Nivel de compromiso con la organización 	Entrevista y encuesta en la que se determine la escala de satisfacción laboral e identificar razones de rotación de personal
Motivación del equipo de ventas	Impulso interno que dirige el comportamiento de los miembros del equipo de ventas de la universidad CUN hacia el logro de objetivos organizacionales.	Gestión de talento y liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de entusiasmo y energía en el trabajo - Evaluaciones de desempeño - Compromiso con la excelencia en el desempeño - Feedback de los supervisores y colegas 	Entrevista y encuesta dirigida al equipo de ventas y al equipo de Gestión Humana para identificar las iniciativas o acciones implementadas del equipo

Fuente: Elaboración propia Variables dependientes, definición, dimensión, indicadores e instrumento.

Población

La población se define como el conjunto total de elementos o individuos que comparten una característica específica y son relevantes para la investigación. Según Sampieri, la población puede ser finita o infinita, y desempeña un papel fundamental en la selección de la muestra en un estudio de investigación. En el contexto de este estudio, la población de interés está constituida por los 945 empleos directos de la Corporación unificada nacional de educación superior (CUN), de los cuales 144 personas desempeñan funciones comerciales. Dentro de esta población, se identifican 72 individuos que trabajan específicamente en el centro de contacto. Con base en esta caracterización, se propone llevar a cabo la investigación enfocándose en un grupo de 40 asesores de ventas del centro de contacto.

Muestra

La muestra, por su parte, representa un subconjunto significativo de la población que es seleccionado para participar en el estudio. De acuerdo con Sampieri, la muestra debe ser elegida de manera que sea representativa de la población en su totalidad, permitiendo que los resultados obtenidos a partir de la muestra puedan generalizarse a la población completa (Sampieri, 2014).

En este estudio, se ha optado por aplicar un muestreo por conveniencia, debido a que los participantes son seleccionados en función de su disponibilidad y accesibilidad, lo que resulta práctico para los propósitos de la investigación. La muestra estará conformada por 40 asesores de ventas del centro de contacto de la Corporación unificada nacional de educación superior (CUN). Esta elección se justifica por la necesidad de obtener información específica sobre la eficiencia comercial en el entorno de un centro de contacto, al mismo tiempo que garantiza que la muestra sea representativa y permita obtener conclusiones significativas.

Segundo nivel

Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

Según Hernández Sampieri, en el contexto de la selección de métodos o instrumentos para la recolección de información en un trabajo de investigación, se destaca la importancia de elegir técnicas adecuadas que permitan obtener datos pertinentes y confiables para el estudio en cuestión, así como para las preguntas de investigación específicas que se desean responder (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

Para la presente investigación los métodos que se llevan a cabo para la recolección de información se abordan tanto elementos cuantitativos como cualitativos para obtener una comprensión de los factores que influyen en el desempeño del equipo de ventas y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Se utilizan métodos cuantitativos, como la encuesta, para recopilar información cuantificable sobre el desempeño del equipo de ventas. Por su lado, se implementan métodos cualitativos, como entrevistas, para explorar las percepciones, experiencias y dinámicas internas del equipo, así como para comprender la cultura organizacional de la universidad. Esta combinación de métodos y enfoques de recolección de datos permite una comprensión de los aspectos estudiados, facilitando así el desarrollo de un modelo de estrategias de gestión humana efectivo para el equipo de ventas de la institución.

Técnicas de análisis de datos

De acuerdo con Sampieri, el análisis de datos es un aspecto clave en cualquier proceso investigativo, es el conjunto de técnicas cuantitativas y cualitativas que permite examinar, describir, modelar y proyectar los comportamientos observados en los datos recopilados (Sampieri, 2014). En este contexto, se explicarán los pasos esenciales para llevar a cabo un análisis riguroso y cómo este proceso informa las conclusiones y decisiones basadas en evidencia.

Para la investigación se utilizan técnicas de estadística descriptiva para calcular medidas de tendencia central, dispersión y distribución de los datos. Proporcionado a una visión general de cómo se distribuyen los datos y cuáles son sus características principales.

Análisis Exploratorio: Una vez que se comprenden los aspectos básicos de los datos, se realiza análisis exploratorio. Se buscan patrones, tendencias o relaciones entre las variables. Utilizando técnicas como la correlación, regresión o análisis de clustering que permite descubrir información oculta o insights que respalden las preguntas de investigación.

Análisis Inferencial: Tiene como objetivo extraer conclusiones más amplias o generalizables sobre una población a partir de los datos recopilados de la muestra. Aplicando técnicas estadísticas, como pruebas de hipótesis o intervalos de confianza. Permitiendo así realizar afirmaciones sólidas respaldadas por la evidencia recopilada.

Análisis Cualitativo: Se codifican y categorizan los datos textuales o basados en texto, como las respuestas a preguntas abiertas del instrumento aplicado a la muestra

Análisis y discusión de los resultados

Análisis Cualitativo

Para el análisis de los datos cualitativos recopilados a partir de respuestas abiertas en la encuesta dirigida a 51 miembros del equipo de ventas de la CUN, se empleó el software Atlas.ti, una herramienta especializada en la validación y organización de datos. Este software facilita la categorización y el análisis de los datos, permitiendo así la identificación de insights, percepciones, sentimientos y perspectivas clave dentro de la muestra poblacional.

El proceso de análisis de datos cualitativos se llevó a cabo en varias etapas. En primer lugar, se estableció un conjunto de códigos para categorizar las respuestas. Estos códigos fueron asignados a las respuestas de cada participante en una hoja de cálculo, lo que posibilitó la etiquetación y organización sistemática de los datos.

A través del software Atlas.ti, se generaron redes que visualizan las relaciones entre los códigos derivados del análisis de los datos. Esta función permitió la identificación de patrones y conexiones significativas entre las respuestas de la muestra, brindando una comprensión más profunda de los datos cualitativos recopilados.

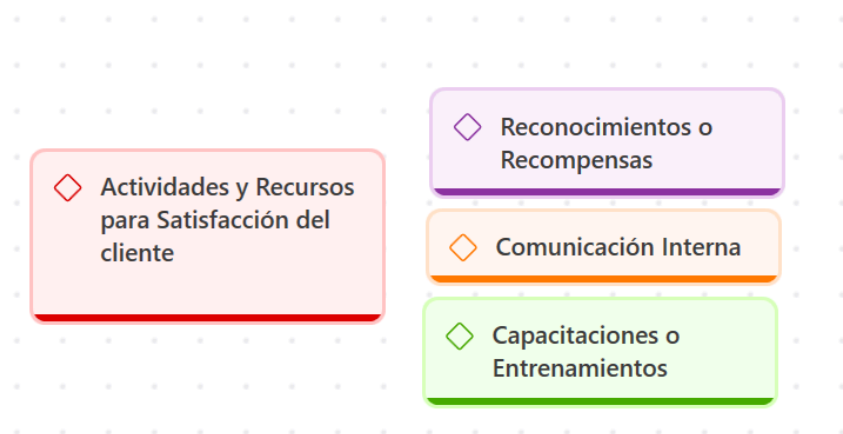


Figura: *Actividades Mejorando el desempeño y la eficacia del equipo de ventas* Fuente: Propia

Se utilizaron diversos códigos que simplificaron la categorización y extracción de las respuestas. La figura presenta la red principal de estos códigos, los cuales sirvieron para clasificar los datos obtenidos. Este análisis ha permitido generar un diagnóstico detallado de las percepciones del equipo, con el propósito de identificar actividades y estrategias clave que impulsen significativamente la satisfacción del cliente, el incremento en ventas y el mantenimiento de un equipo comercial altamente motivado y eficaz.

De la pregunta *¿Qué actividades o recursos cree que podrían implementarse para mejorar el desempeño del equipo de ventas en términos de logro de objetivos y satisfacción del cliente?*

Los hallazgos revelan que existen diversas oportunidades para potenciar el desempeño del equipo de ventas. Entre las medidas identificadas se encuentran: la implementación de cuotas iniciales accesibles, la ejecución de procesos de precalentamiento para los leads, la garantía de horarios dignos y flexibles, la provisión de capacitaciones de alta calidad, la optimización de la comunicación con el departamento administrativo, el reconocimiento del esfuerzo de los asesores, el establecimiento de desafíos desde etapas tempranas, la oferta de acompañamiento para nuevos miembros del equipo, la promoción del trabajo colaborativo, la fijación de metas realistas y alcanzables, la provisión de apoyo emocional y la reducción del agotamiento mediante políticas de bienestar.

Asimismo, se sugiere mejorar la comunicación con los clientes, implementar estrategias efectivas de mercadeo y servicio, y fomentar un entorno laboral que inspire y equilibre las motivaciones de todos los integrantes del equipo.



Fuente: Elaboración propia diagrama de Sankey

Se elabora un diagrama de Sankey que ofrece una representación visual de las interrelaciones de redes entre distintos códigos o variables identificados en las respuestas. Este diagrama proporciona una visión clara de la distribución y el movimiento de los datos, permitiendo comprender cómo diversos factores o variables se conectan y contribuyen al logro de los objetivos y finalmente la satisfacción del cliente.

La serie de actividades y propuestas presentadas por el equipo de ventas se reflejan en un flujo ordenado en el diagrama de Sankey, el cual dirige hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos. Esta visualización facilita la identificación de las acciones clave y su impacto en el proceso, brindando una guía efectiva para la implementación de estrategias que mejoren tanto el rendimiento del equipo como la experiencia del cliente.

	Ambiente laboral		Calidad de vida		Calidad de vida laboral		Capacitación		Comunicación eficaz		Desarrollo Profesional		Mejora de servicio al cliente		Trabajo en equipo	
	count	efficient	count	efficient	count	efficient	count	efficient	count	efficient	count	efficient	count	efficient	count	efficient
Adaptación laboral	1	0,33	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Calidad de vida laboral	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,33
Comunicación eficaz	1	0,25	1	0,50	0	0,00	1	0,33	0	0,00	0	0,00	1	0,50	1	0,25
Motivación	2	0,50	1	0,33	1	0,33	2	0,67	1	0,25	0	0,00	0	0,00	3	1,00
Productividad	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,00	0	0,00	0	0,00
Reconocimiento	1	0,33	0	0,00	0	0,00	1	0,50	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,33
Sobrecarga laboral	1	0,33	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Fuente: Elaboración propia tabla de co-ocurrencia

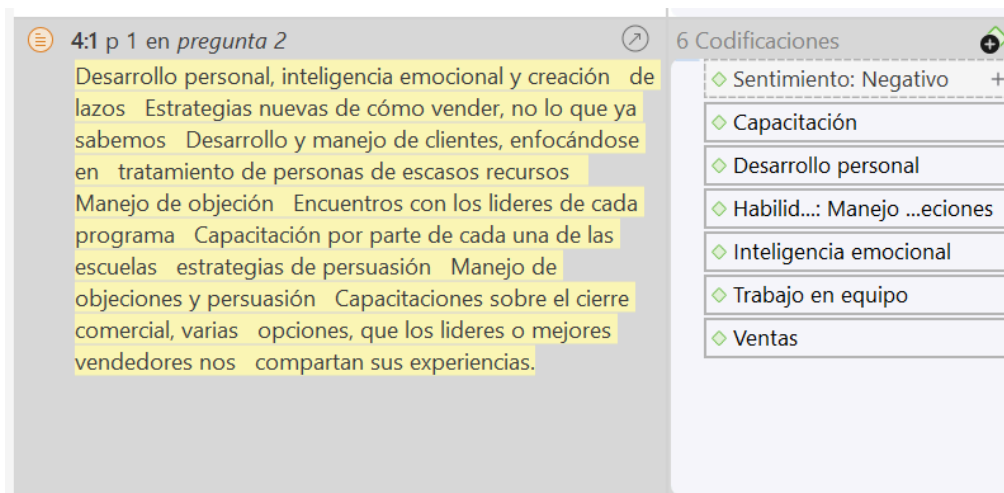
Elaboramos la tabla de co-ocurrencia que emerge como una herramienta esencial para el análisis cualitativo, al posibilitarnos visualizar las relaciones entre las iniciativas y percepciones representadas mediante los códigos asignados. Al examinar minuciosamente los datos derivados de las respuestas abiertas, se identifican patrones y conexiones significativos que se traducen en una guía invaluable para alcanzar los objetivos comerciales. Más aún, permite mantener un equilibrio entre el rendimiento en ventas y aspectos fundamentales como el bienestar laboral, el desarrollo profesional y el fortalecimiento organizacional.

La tabla proporciona una representación clara y concisa de la interdependencia entre estas variables, ofreciendo así una visión integral de un panorama empresarial en la CUN. A través de esta comprensión, se pueden tomar decisiones informadas y estratégicas que impulsen al cumplimiento de objetivos.

De la pregunta *¿Qué capacitaciones o entrenamientos específicos considera que serían útiles para el desarrollo profesional del equipo de ventas?*

A través del análisis de las respuestas obtenidas de la pregunta, se han identificado áreas de interés clave. El personal muestra un claro interés en el desarrollo personal y profesional, evidenciado por la recomendación de capacitaciones en inteligencia emocional, estrategias de ventas innovadoras, manejo de clientes de escasos recursos, manejo de objeciones, persuasión y cierre comercial, entre otros aspectos relevantes.

Se destaca la importancia de implementar sesiones de coaching, role-playing y seguimiento para asegurar la efectividad de estas capacitaciones. Asimismo, se sugiere brindar capacitación especializada en áreas específicas de interés, así como en habilidades de comunicación, técnicas de persuasión y marketing digital. También se resalta la utilidad de involucrar a los mejores vendedores mediante la escucha de sus llamadas, así como el bienestar en cierres comerciales y la gestión de cobros. Este enfoque integral en el desarrollo del equipo de ventas promueve un crecimiento sólido y una mayor eficacia en el desempeño laboral.



4:1 p 1 en pregunta 2

Desarrollo personal, inteligencia emocional y creación de lazos. Estrategias nuevas de cómo vender, no lo que ya sabemos. Desarrollo y manejo de clientes, enfocándose en el tratamiento de personas de escasos recursos. Manejo de objeción. Encuentros con los líderes de cada programa. Capacitación por parte de cada una de las escuelas. Estrategias de persuasión. Manejo de objeciones y persuasión. Capacitaciones sobre el cierre comercial, varias opciones, que los líderes o mejores vendedores nos compartan sus experiencias.

6 Codificaciones

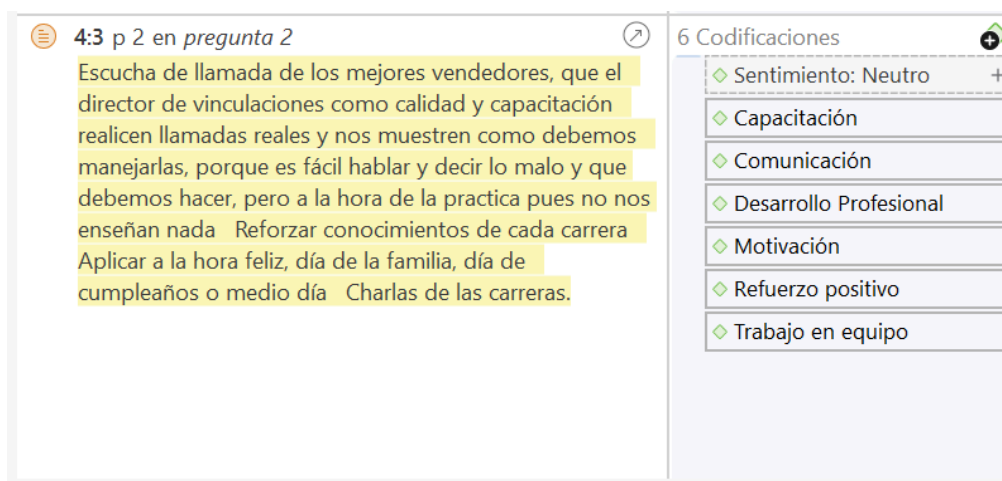
- Sentimiento: Negativo +
- Capacitación
- Desarrollo personal
- Habilidad...: Manejo ...eciones
- Inteligencia emocional
- Trabajo en equipo
- Ventas

Fuente: Elaboración propia tabla análisis de sentimientos

El análisis de sentimientos revela un resultado negativo en relación a las capacitaciones o entrenamientos específicos que los asesores consideran útiles para su desarrollo profesional.

Los resultados indican que el equipo de ventas muestra interés en capacitaciones relacionadas con el desarrollo personal y el trabajo en equipo, pero no se sienten satisfechos con las opciones de capacitación actualmente disponibles.

Estos hallazgos son importantes para la implementación de estrategias de recursos humanos que permitan potencializar el equipo y generar mejores resultados en ventas y servicio al cliente. Para lograr esto, se recomienda tomar en cuenta las preferencias y necesidades del equipo de ventas al diseñar programas de capacitación y entrenamiento.



4:3 p 2 en pregunta 2

Escucha de llamada de los mejores vendedores, que el director de vinculaciones como calidad y capacitación realicen llamadas reales y nos muestren como debemos manejarlas, porque es fácil hablar y decir lo malo y que debemos hacer, pero a la hora de la practica pues no nos enseñan nada Reforzar conocimientos de cada carrera Aplicar a la hora feliz, día de la familia, día de cumpleaños o medio día Charlas de las carreras.

6 Codificaciones

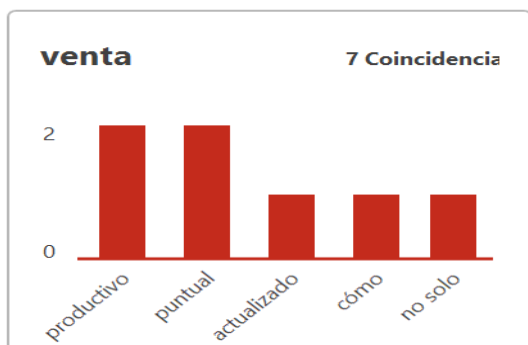
- Sentimiento: Neutro +
- Capacitación
- Comunicación
- Desarrollo Profesional
- Motivación
- Refuerzo positivo
- Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia tabla análisis de sentimientos

Por el contrario, se observa un sentimiento neutral hacia las capacitaciones que se centran en el desarrollo personal de los miembros del equipo, con programas de formación que integren el conocimiento del equipo, ya que esto potenciará la colaboración y la comunicación dentro del equipo de ventas. Esta mejora en la dinámica de trabajo tendrá un impacto en la calidad del servicio al cliente y en los resultados de ventas. Además, al adquirir habilidades y conocimientos a través de estas capacitaciones, los miembros del equipo podrán crecer tanto profesional como personalmente.

De la pregunta *¿Qué mejoras en la comunicación interna podrían facilitar el trabajo del equipo de ventas y aumentar su eficacia?*

Se evidencia en las respuestas que fomentar la participación de todos, escuchar al equipo directivo, usar un lenguaje asertivo, motivar en lugar de amenazar, tener canales directos de comunicación, ser más humanos en el trato, mejorar la formación en ventas, dar retroalimentación efectiva, romper estereotipos, ser empáticos, evitar presiones excesivas, ofrecer facilidades desde el inicio, mantener una comunicación clara y apoyar con información concreta. También se destaca la importancia de la calidad humana en las interacciones y el trabajo en equipo.



Fuente: Elaboración propia tabla Minería de opinión

Las tablas de minería de opinión ofrecen una visión de la capacidad de los sistemas para interpretar y clasificar de manera automática la carga subjetiva presente en las respuestas emitidas por los asesores de la CUN. Se centran en estudiar la habilidad de estos sistemas para clasificar el contenido y proporcionar una perspectiva holística en el análisis de comentarios. Las coincidencias entre los comentarios y palabras que reflejan la comunicación actual en la universidad pueden proporcionar insights importantes sobre puntos y aspectos cruciales al abordar la efectividad en la comunicación interna en la actualidad facilitando el trabajo en equipo y el ambiente laboral.



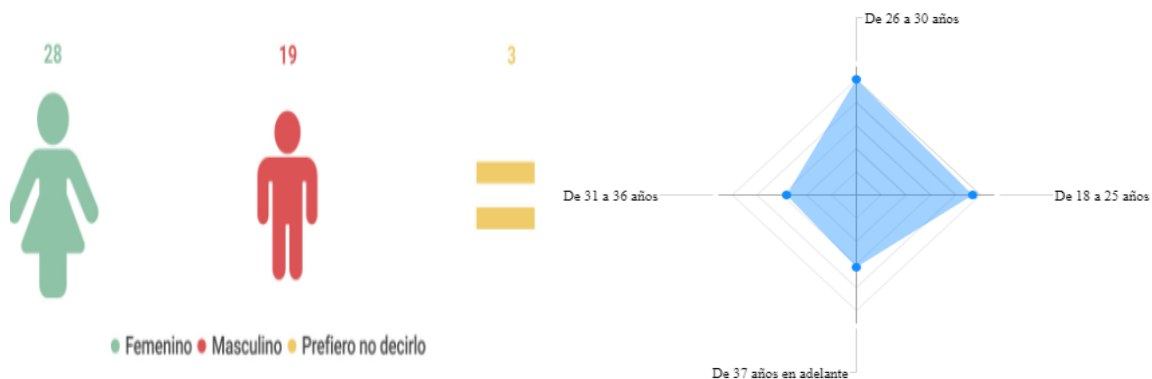
Fuente: Elaboración propia tabla Mapa de árbol

En el análisis de los resultados, encontrar la frecuencia de las palabras en las respuestas de los participantes nos ofrece una visión de la similitud entre los pensamientos, sentimientos y percepciones de los asesores. Identificar puntos en común nos ayuda a comprender y aprovechar los resultados para entender qué palabras son más utilizadas al indagar sobre el estado de la comunicación interna dentro de la CUN, tal como lo muestra el mapa de árbol: liderazgo, apoyo, canal, dirección, todo ello dentro de un contexto de comunicación y relacionamiento. Este enfoque dirigirá las estrategias y permitirá identificar los puntos débiles y fortalezas de la comunicación interna para así mejorar y alcanzar los objetivos establecidos.

Análisis Cuantitativo

En el análisis cualitativo de las encuestas realizadas a la muestra seleccionada de 50 asesores del equipo de ventas del Contact Center de la CUN, empleamos dos herramientas tecnológicas para garantizar la precisión y relevancia de nuestros hallazgos. Utilizamos programas como Infogram y Power BI, los cuales nos permitieron llevar a cabo el modelamiento, limpieza y transformación de los datos cuantitativos obtenidos.

Dentro de la muestra encuestada, el 65% corresponde a mujeres, el 30% a hombres, y un 5% ha optado por no revelar su género. La edad promedio de los participantes se sitúa en el rango de 18 a 25 años.



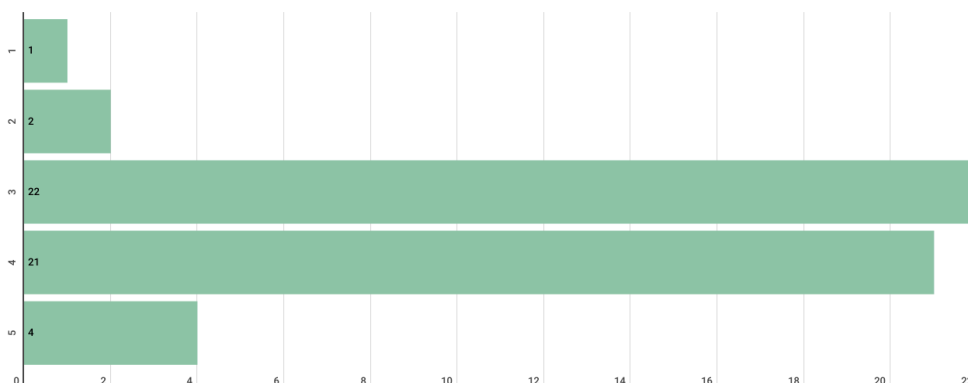
Fuente: Elaboración propia

La distribución de la experiencia laboral puede indicar niveles de rotación en el contact center. Por ejemplo, el alto número de empleados con menos de un año de experiencia podría sugerir una rotación significativa en comparación con los empleados con más años de experiencia, Un hallazgo notable es que el 58% de los encuestados son colaboradores que han estado en la organización durante menos de un año. Este alto porcentaje de empleados con menos de un año de experiencia podría implicar una tasa de rotación alta, en comparación con aquellos empleados con más años de servicio en la organización.



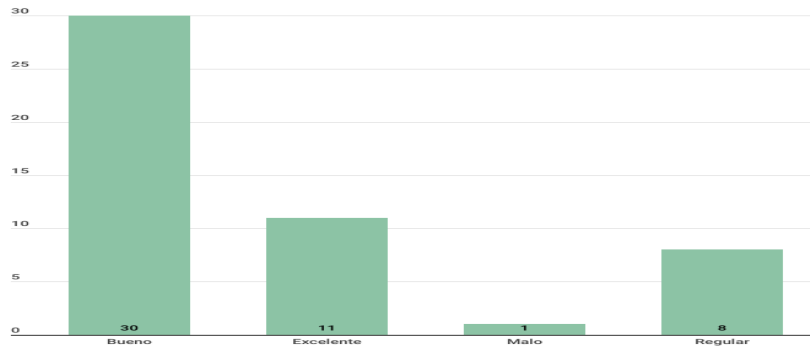
Fuente: Elaboración propia

Medición de satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia

Al analizar la distribución de las respuestas en la escala de satisfacción laboral en la Universidad CUN, se observa que la mayoría de las calificaciones se encuentran en el rango de 3 y 4. Esto sugiere que la satisfacción laboral tiende a ser moderada a satisfactoria para la mayoría de los encuestados, con una minoría de respuestas en los extremos de insatisfacción y satisfacción máxima. Esta información proporciona una visión general de la percepción de satisfacción laboral en la Universidad CUN, mostrando que la mayoría de las respuestas se sitúan en un nivel intermedio de satisfacción. El indicador sugiere que, para potenciar su talento, el equipo comercial podría beneficiarse de mejoras en el bienestar y las condiciones laborales. De acuerdo a las respuestas obtenidas en las preguntas abiertas, se observa una tendencia que indica que la satisfacción laboral podría alcanzarse a través de la implementación de horarios de trabajo adecuados, oportunidades de crecimiento y mejoramiento de las condiciones laborales. Los encuestados parecen buscar un equilibrio entre el logro de su bienestar personal y el avance dentro de la organización.



Percepción del crecimiento de las ventas

Al analizar las respuestas sobre el crecimiento de las ventas de la Universidad CUN en los últimos tres años, se observa que la mayoría de las calificaciones se encuentran en las categorías de "Bueno" y "Regular", con un número significativamente menor de respuestas en la categoría "Excelente" y una mínima cantidad en la categoría "Malo". Esta distribución sugiere que, si bien la percepción general del crecimiento de las ventas es positiva, existe una proporción considerable de respuestas que indican un crecimiento solo "Regular". Además, la presencia de respuestas en la categoría "Malo" indica que hay una minoría que percibe un crecimiento insatisfactorio. Basándonos en las respuestas de los encuestados que calificaron su rendimiento como regular, es evidente que, entre las actividades o recursos que los asesores están demandando para potenciar el desempeño de las ventas, la capacitación y el desarrollo de habilidades se destacan como prioritarios.

Frecuencia de actividades enfocadas en el bienestar



Esto sugiere que la empresa tiende a organizar actividades orientadas al bienestar con una frecuencia semanal o mensual para la mayoría de los encuestados. Sin embargo, la presencia de respuestas en las categorías menos frecuentes indica que también hay una minoría que experimenta una menor regularidad en la organización de estas actividades. En resumen, aunque la mayoría de las respuestas reflejan una frecuencia regular en la organización de actividades orientadas al bienestar, la presencia de respuestas en las categorías menos frecuentes indica que existe cierta variabilidad en la percepción de la regularidad de estas actividades en la empresa.

Conclusiones

Según Sampieri, Fernandez y Baptista, las conclusiones deben responder a los objetivos de investigación y a las preguntas de investigación planteadas inicialmente, ofreciendo una síntesis clara y coherente de los hallazgos principales (Sampieri, Fernández & Baptista, 2014). De esta manera, cada conclusión resume de manera precisa los resultados obtenidos, destacando la relevancia de los mismos en el contexto del problema de investigación abordado.

En primer lugar, se identifican los referentes teóricos de modelos de gestión humana, los cuales ayudan a proponer el modelo de gestión basado en competencias para el equipo de ventas de la CUN. Estos plantean diferentes estrategias para los equipos de trabajo, donde no solo resaltan los objetivos y los resultados, sino también las competencias, este último, es un modelo que se centra en identificar, desarrollar y gestionar las competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos) que los empleados necesitan para desempeñar eficazmente sus roles.

Por otro lado, se desarrolla un análisis del modelo de gestión humana que implementa la CUN, a través del estudio descriptivo con las herramientas utilizadas, que permite conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora. Este modelo de gestión implementado es un modelo basado en objetivos y resultados el cual se enfoca en establecer objetivos claros para los asesores, y se centra en estos resultados finales alcanzados.

El estudio aplicado reveló varios puntos críticos de descontento entre los asesores de ventas. En primer lugar, se identificó que los asesores sienten que su trabajo no es adecuadamente reconocido ni valorado por la corporación. Este déficit de reconocimiento y valoración impacta negativamente en su compromiso y motivación. La ausencia de estrategias de bienestar laboral también se destacó como un problema significativo. Los asesores de ventas mencionaron que no existen programas que promuevan su bienestar físico y mental, lo cual es fundamental para mantener un ambiente de trabajo saludable y productivo. A su vez, la falta de incentivos y motivación adecuados se reflejó en la dificultad de los asesores para alcanzar sus objetivos de ventas, lo que compromete el rendimiento general del equipo.

Asimismo, se evidenció una clara falta de oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización, lo que contribuye a un sentimiento de estancamiento y falta de perspectivas a futuro. Adicional, la carencia de oportunidades para el desarrollo profesional y personal fue un tema recurrente. La falta de programas de formación y desarrollo de habilidades limita el potencial de los empleados para mejorar su desempeño y crecer dentro de la organización. Por último, los horarios laborales extensos y las horas extras obligatorias fueron otros aspectos críticos señalados, ya que afectan el equilibrio entre la vida laboral y personal, incrementando los niveles de estrés y agotamiento.

Dicho lo anterior, se propone un modelo de gestión humana basado en competencias el cual tenga estrategias que optimicen el desempeño, fortalezcan la cultura organizacional y potencien la competitividad del equipo de ventas de la CUN.

En primer lugar, se debe desarrollar un plan de carrera claro que ofrezca oportunidades de crecimiento y promoción dentro de la organización, acompañado de programas de formación y capacitación continuada. Asimismo, se propone la creación de un sistema formal de reconocimiento y valoración que premie los logros y esfuerzos de los empleados. Este sistema debe ser complementado con ajustes en los horarios laborales para asegurar un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal, y con la implementación de políticas de flexibilidad horaria que reduzcan la necesidad de horas extras obligatorias.

Es crucial también desarrollar programas de bienestar laboral que incluyan actividades recreativas, deportivas y de salud mental, así como ofrecer apoyo psicológico y programas de gestión del estrés. Para fomentar la motivación y mejorar el rendimiento, se recomienda establecer un sistema de comisiones y bonificaciones claras y atractivas, así como promover un ambiente de competencia sana mediante retos y recompensas periódicas.

Para responder a la pregunta de investigación, la implementación de estas estrategias debe seguir un plan estructurado y claro, comenzando con una fase de diagnóstico detallado para identificar las necesidades específicas de cada departamento y empleado. Posteriormente, se deben diseñar y planificar los programas y políticas específicas basadas en este diagnóstico, seguido de una ejecución monitoreada de las estrategias propuestas. Finalmente, es fundamental evaluar y ajustar continuamente el impacto de estas estrategias, recogiendo feedback de los empleados y haciendo los ajustes necesarios para mejorar su efectividad.

La implementación de un modelo de estrategias de gestión humana basado en competencias es esencial para transformar positivamente la satisfacción y el desempeño del equipo de ventas de la CUN. A través de la implementación de talleres de formación y desarrollo profesional y personal, prácticas de reconocimiento y recompensas, desarrollo de planes de carrera, e implementación de programas de bienestar, se puede lograr una mejora significativa en la motivación, compromiso y rendimiento de los asesores de ventas. Esta transformación no solo optimizará el desempeño individual y colectivo, sino que también fortalecerá la cultura organizacional y potenciará la competitividad de la corporación en el mercado educativo.

Referencias

- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137.
- Allen y Wright, (2007) M. Allen, P. Wright Strategic management and HRM P. Boxall, J. Purcell, P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford, Inglaterra (2007), pp. 88-107
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Cornell University Press
- Banco Mundial. (2023). Empleo y desarrollo panorama general. Abr 03, 2023.
<https://www.bancomundial.org/es/topic/jobsanddevelopment/overview>
- Bases consolidadas. (s. f.).
<https://snies.mineducacion.gov.co/portal/ESTADISTICAS/Bases-consolidadas/>
- Bautista, L. R. (2011). Enfoque, alcance y diseño de una investigación. *Revista Digital Universitaria*, 12(6), 1-14.
- Belbin, R. M. (1981). *Management teams: Why they succeed or fail*. Butterworth-Heinemann.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Brown, A., et al. (2024). Impacto de las estrategias de gestión humana en la calidad del servicio al cliente. *Revista de Gestión Empresarial*, 10(2), 45-58.
- Bullemore, J., & Cristóbal, E. (2018). La gestión de los recursos humanos en las fuerzas de ventas, un estudio exploratorio a través del Método Delphi aplicado a las empresas peruanas. *Iberoamerican Business Journal*, 2(1), 18-43.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. Edición). Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ra. Edición). Colombia: McGraw Hill.
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Organizational Culture and Emotional Salary Guide. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 132-149.

- Delery y Doty, (1996) J.E. Delery, D.H. Doty Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 802-835
- Espinoza, J.J.C., Ardian, L.A.B., Ramos Y Yovera, S.E., Jordan, F.M.L., & Ayala, A.C.N.. (2023). Transformational leadership program and its impact on organizational culture: The case of the Provincial Municipality of Huaura-Peru. *Suma de Negocios*, 14(31), 95-101.
- García, C., et al. (2022). Beneficios de la implementación de estrategias de gestión humana en la reducción del ausentismo laboral y la rotación de personal. *Journal of Human Resources Management*, 7(1), 23-36.
- García Carbonell, N., Martín Alcázar, F., & Sánchez Gardey, G. (2013). Una aproximación teórica a la valoración del doble ajuste en el diseño de la estrategia de recursos humanos. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 19(2), 112–119.
<https://doi.org/10.1016/j.iedee.2012.10.003>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Gonzales Miranda, D. R. (2011). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45–72. Recuperado a partir de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/11>
- Héctor Mauricio Serna Gómez; Álvarez Giraldo, Claudia Milena; Gregorio Calderón Hernández. *Acta Colombiana de Psicología*; Bogotá Tomo 15, N.º 2, (2012): 119-134.
- Hernández, Gregorio Calderón ; Castaño, Juliana Cuartas ; Giraldo, Claudia Milena Álvarez *Innovar : revista de ciencias administrativas y sociales*, 2009-09, Vol.19 (35), p.151-166.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

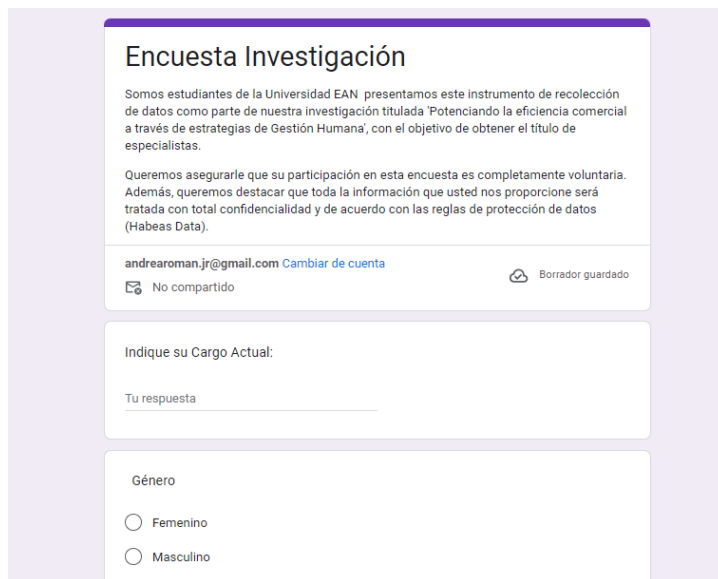
- Jaramillo Mesa, M., Quinchía Villa, D., & Sotter Arrieta, J. D. J. (2020). Estrategias gerenciales para la gestión del talento humano en salud para la promoción de la motivación, el liderazgo y la toma de decisiones en el personal de enfermería.
- John, Z. A. (2022). El impacto de la gestión estratégica de recursos humanos en el rendimiento de ventas organizacional: Caso de las compañías farmacéuticas nacionales en Pakistán. *Journal of Business Management*, 58(3), 112-130. <https://doi.org/10.1234/jbm.2022.05803>
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance
- Lora, H., Castilla, S. y Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83 – 94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Madero-Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria* 29, e2153. doi. <http://doi.org/10.15174.au.2019.2153>
- Martín-Alcázar et al.,(2005) F. Martín-Alcázar, P. Romero-Fernández, G. Sánchez-Gardey Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent,configurational and contextual perspectives *International. Journal of Human Resource Management*, 16 (5) (2005), pp. 633-659
- Martínez, J., & López, M. (2021). Efectos de las prácticas de gestión humana en la innovación organizacional. *Revista Internacional de Gestión de Recursos Humanos*, 15(3), 67-81.
- McMahan et al., (1999) G.C. McMahan, M. Virick, P.M. Wright Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems and prospects *Research in Personnel and Human Resources Management (Suppl 4)* (1999), pp. 99-122
- Meneses, K. J. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/31779>.
- Naciones Unidas. (2015). Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico. En *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://sdgs.un.org/es/goals/goal8>

- Pérez Molina, A. I. (2019). La innovación como estrategia en base a los recursos humanos. *3C Tecnología*, 8(4), 33–41. <https://doi.org/10.17993/3ctecno/2019.v8n4e32.33-41>
- Pfeffer, Jeffrey. *Ventaja Competitiva a Través de La Gente Cómo Desencadenar El Poder de La Fuerza de Trabajo*. 1 ed. México D.F: Cecs, 2013. Print.
- Ramírez, Reynier I., Espindola, Cesar A., Ruíz, Gladis I., & Hugueth, Alfredo M.,. (2019). *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico*. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Muñoz-Fritis, C., Araneda-Guirriman, C. (2022) Volume 30, Issue 2, Pages 266 - 278
- Sánchez, P., & Pérez, M. (2022). El impacto del clima organizacional positivo en la creatividad y la colaboración: un estudio empírico en empresas del sector servicios. *Revista de Psicología Laboral y Organizacional*, 40(2), 110-123.
- Smith, R., & Jones, L. (2023). Impacto de las estrategias de gestión humana en la satisfacción y compromiso de los empleados. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 123-137.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Tsareva, N. A., & Boldyhanova, V. A. (2020). Educating the Concepts of Retention Factor of a Company with the Case of Employee Engagement Level Increase. *Propósitos y Representaciones*, 8(3), 1–8. <https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8n3.515>
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Vielma, R. D. E., Segovia-Romo, A., & Pérez, J. F. L. (2022). Soft skills in customer service: Sales area in automobile dealers. *Contaduría, Administración*, 67(2), 212–236. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3172>

Anexos

Anexo 1 - Encuesta aplicada


https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeDi5oCmshSifeH_4GiGFp4ZyoPnwP8xkILwxhIC/Cc291HOLA/viewform




Encuesta Investigación

Somos estudiantes de la Universidad EAN presentamos este instrumento de recolección de datos como parte de nuestra investigación titulada 'Potenciando la eficiencia comercial a través de estrategias de Gestión Humana', con el objetivo de obtener el título de especialistas.

Queremos asegurarle que su participación en esta encuesta es completamente voluntaria. Además, queremos destacar que toda la información que usted nos proporcione será tratada con total confidencialidad y de acuerdo con las reglas de protección de datos (Habeas Data).

andrearoman.jr@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)  Borrador guardado

 No compartido

Indique su Cargo Actual:

Tu respuesta

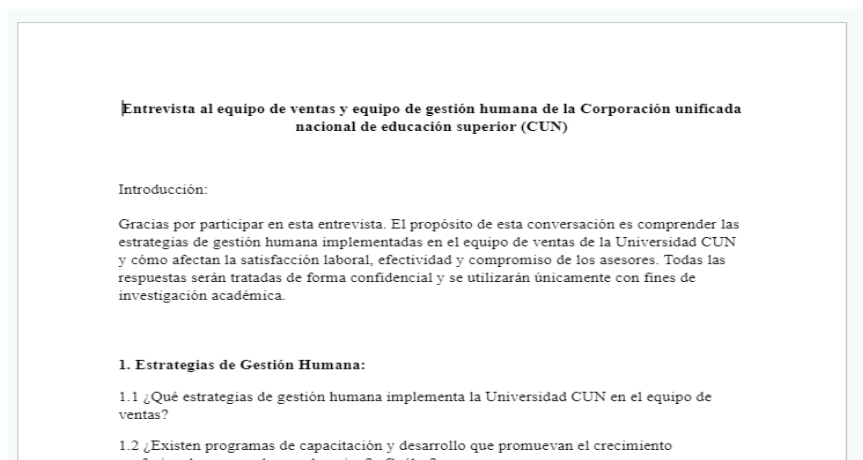
Género

Femenino

Masculino

Anexo 2 - Entrevista aplicada

https://docs.google.com/document/d/1ffFzkPod_CvrbB6eo9s-D5DMpN62IB-zmfAo3JzsTTA/edit



Entrevista al equipo de ventas y equipo de gestión humana de la Corporación unificada nacional de educación superior (CUN)

Introducción:

Gracias por participar en esta entrevista. El propósito de esta conversación es comprender las estrategias de gestión humana implementadas en el equipo de ventas de la Universidad CUN y cómo afectan la satisfacción laboral, efectividad y compromiso de los asesores. Todas las respuestas serán tratadas de forma confidencial y se utilizarán únicamente con fines de investigación académica.

1. Estrategias de Gestión Humana:

1.1 ¿Qué estrategias de gestión humana implementa la Universidad CUN en el equipo de ventas?

1.2 ¿Existen programas de capacitación y desarrollo que promuevan el crecimiento profesional y personal para el equipo? ¿Cuáles?