

GESTION POR COMPETENCIAS, SISTEMAS DE COMPENSACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

-Marco de Acción Gerencial en empresa Comercializadora y Distribuidora de productos de Belleza-

Luisa María Marín Casanova¹, María Claudia Martínez Arboleda²

¹*Facultad de Ciencias Económicas, administrativas y contables, Universidad Libre, Calle 40 # 7-30, Pereira, Colombia*
Correo electrónico: luisam-marinc@unilibre.edu.co

²*Facultad de Ciencias Económicas, administrativas y contables, Universidad Libre, Calle 40 # 7-30, Pereira, Colombia*
Correo electrónico: mariac-martineza@unilibre.edu.co

Asesor
Mg. Luis Alberto Arteaga Casas¹

¹*Facultad de Ciencias Económicas, administrativas y contables, Universidad Libre, Calle 40 # 7-30, Pereira, Colombia*
Correo electrónico: luis.arteagac@unilibre.edu.co

Recibido 17 de febrero de 2020; aceptado 17 de febrero de 2020

Resumen

Artículo de revisión con pretensiones de análisis selectivo y crítico de acervos prácticos, teóricos e investigativos, en torno a la concepción del talento humano y la posible incidencia que representa para su efectividad organizacional y desarrollo, procesos asociados a su selección, vinculación organizacional y sistemas de retribución económica y emocional, entre otros. Para ello, por medio de la aplicación de Test de clima laboral y estudio de documentos empresariales del área de Talento Humano, fueron analizadas en contexto organizacional las categorías de Sistemas de compensación, Clima organizacional y Gestión del Talento Humano por competencias; este último como principal eje de mediación, al relacionarse con acciones y políticas que al no ser convergentes con la delimitación de

manuales de funciones y sistemas de compensación que involucren activamente al trabajador, influyen de manera negativa en el clima organizacional, la creación de valor y demás objetivos de connotación económica y social de una organización. En ese orden de ideas, se hace alusión de igual modo a otros modelos de visualización de los componentes triádicos que se convocan –Gestión por Competencias, Sistemas de Compensación y Clima Organizacional-, con la finalidad de abogar por la problematización de su relación al interior del contexto organizacional elegido; señalándose la pertinencia de replantear dinámicas y acciones propias al área de Talento Humano, en un trabajo reflexivo que conduzca a su gestión por competencias, provecho potencial de sistemas de compensación afines con tal gestión, y fortalecimiento del clima organizacional en el marco de la bidireccionalidad de la relación entre gremio empresarial y colaborador, para efectividad, desarrollo y productividad de ambos.

Palabras clave

Clima Organizacional, Gestión por Competencias y Sistemas de Compensación

Abstract.

Revision article with the pretense of selective and critical analysis of a practical, theoretical and investigative collections, around the conception of human talent and possible incidence that it represents for its organizational and developmental efectivity, selection related processes, organizational vinculation and economic and emotional retribution systems, amongst others. For this, through the application of working climate survey and study of bussiness documents on the area of Human Talent, the categories of Compensation Systems, Organizational Climate and Human Talent Management were analyzed under an organizational context by competence; The latter as a main axis of mediation, by relating with actions and politics that by not being convergent with the delimitation of manual functions and compensations systems that involve the worker actively, they influence negatively on the organizational climate, the creation of value and other objectives of economic and social connotations of an organization. In this order of ideas, an allusion is made in the same manner to other visualization models of the triadic components that are mentioned - Management by Competence,

Compensation Systems and Organizational Climate -, with the purpose of pleading for the problematization of its relation at the core of the chosen organizational context; Pointing out the pertinence of rethinking dynamics and proper actions to the Human Talent area, in a reflective work that drives its management by competence, potential profit of the compensation systems related with the management, and fortifying the organizational climate on the bidirectionality of the relation between the empresarial and collaborator guild framework, for each others efectivity, desenvolvimento and productivity.

Keywords

Organizational Climate, Management by Competence and Compensation Systems

Clasificación JEL: 015 Recursos Humanos

1. Introducción

No es un secreto para las Ciencias Económicas y Administrativas, su interés por la noción del Talento Humano, sus problemáticas y alcances a nivel de productividad y competitividad empresarial. Tampoco lo son las representaciones que tienen cabida en lo que en el curso del tiempo se ha manifestado como Sistemas de Compensación Tradicional, y mucho menos la base que estos representan a nivel político y social, al moldear lineamientos organizacionales algunas veces tendientes a desdibujar el potencial humano y la relación bidireccional Hombre- Organización, en un mundo que demanda productividad, generación de valor y permanencia en el mercado.

Por tanto, es interés del presente artículo el indagar acerca de la mezcla e incidencia de tres factores principales: Gestión por competencias, Sistemas de compensación y Clima

Organizacional, como una triada que pueda dar cuenta de cómo se evidencian posibles déficits en la Acción Gerencial, al vincular bajo provecho del recurso humano y su gestión por competencias, déficits en el fortalecimiento del Clima Organizacional, y la influencia que ante ello pueda representar la incidencia latente de Sistemas de compensación que poco se ajustan a las demandas sociales y organizacionales actuales.

De esta forma, resulta de pertinencia el abordaje de dicha triada mediante una visualización crítica y reflexiva, que posibilite su análisis y posible replanteamiento de lo que para los entes organizacionales ha acarreado tradicionalmente la gestión del talento humano; específicamente en contexto organizacional de empresa distribuidora y comercializadora de productos de belleza de la ciudad de Pereira, la cual cuenta con una trayectoria de 20 años en el mercado y nace con un ferviente deseo de ofrecer un portafolio amplio y de calidad en productos de belleza a consumidor final y profesionales del sector. Gracias a la tenacidad y empuje de los propietarios, se inició labores en el año 1999 en un pequeño local comercial en el centro de la ciudad, implementándose el servicio a domicilio como uno de los principales valores agregados para responder a la necesidad de los clientes.

Desde entonces se inició un camino de trabajo arduo, responsable y dedicado que permitió la apertura de varios puntos de venta alrededor de la ciudad y un canal de ventas online, tener una gran variedad de marcas y productos de la mejor calidad, respetando las políticas comerciales de nuestros proveedores y entregando a nuestros clientes satisfacción al realizar sus compras en nuestros puntos de ventas.

Dentro de la organización se han desarrollado una serie de procesos en torno a la gestión humana, siendo la administración del personal el área con los avances más visibles, tales como: contratación, reglamento interno, sistema de seguridad y salud en el trabajo, procesos disciplinarios, nomina, entre otros. Sin embargo, en el historial de la organización se han identificado dos dimensiones con necesidades de fortalecimiento, representadas en oportunidades de mejora ante la gestión del capital humano y organizacional con base a la detección de talentos, gestión de desempeño, modelo de formación, clima organizacional, modelos de compensación sólidos, selección de personal y modelo de competencias.

Acorde con lo anterior, la empresa tiene como reto seguir consolidándose a nivel interno, brindar el mayor bienestar posible a sus colaboradores con un único objetivo de que sean ellos quienes proyecten y promuevan la satisfacción de los consumidores, logrando así el cumplimiento de las metas organizacionales, generando valor agregado y sostenimiento en el mercado.

Al respecto, es válido anotar que en el momento de tenerse o considerarse nuevas perspectivas desde la interrelación entre los factores de la triada de gestión del talento humano por competencias, sistemas de compensación y clima organizacional, se permitirá establecer e implementar manejos ya sea directivos, gerenciales o de otra índole, que resulten de utilidad para los factores implicados en el crecimiento organizacional y de aporte social.

Este planteamiento direcciona ya hacia lo novedoso de tal pretensión, al percibirse en la literatura, soporte poco explícito de las relaciones establecidas entre Gestión por competencias, Sistemas de compensación y Clima organizacional; pues aunque se han

obtenido hallazgos y profundización en este último, su relación con los otros dos factores no es evidente, siendo mediante la reflexión y el replanteamiento de los mismos que se conseguirán avances y herramientas más significativas para los profesionales que se hallen inmersos en áreas de trabajo de Acción Gerencial y de gestión del Talento Humano, entre otros.

Por estas razones, se pretende en un primer momento dar cuenta de consideraciones alusivas a la Gestión del Talento Humano por competencias, además de dar inicio a la disertación respecto a los Sistemas de compensación, tomándose en consideración la noción de retribuciones directas e indirectas, entre otras teorizaciones de interés; para finalmente dar pie a consideraciones propias de la relación entre la Gestión por competencias, los sistemas de compensación y sus implicaciones en el Clima Organizacional.

Independientemente de aspectos alusivos al origen económico, político o social de modelos de gestión empresarial, los asuntos que aludan al intento de su comprensión como entornos sistémicos y activos ante el desarrollo social y económico de una sociedad, implican la mirada del Ser Humano mediante el reconocimiento necesario de sus propias capacidades; participando y produciendo entramados sociales como causa y efecto de su propio pensar, actuar y sentir frente a la búsqueda de desarrollo, de aporte a la generación de valor y productividad, y desde luego de la acción gerencial.

Al respecto, según Castañeda y Ortega (2001) retomados por Delgado O, Medina L & Lavado A (2012), evidenciaron la ausencia de modelos empresariales potenciadores del desarrollo humano; tan solo algunas aproximaciones facilitadoras de la identificación y topología de competencias para el nivel operativo, no relacionando otros niveles y en

consecuencia, resultando un déficit en asociaciones entre competencias específicas y sistemas de evaluación, afines con su medición y propuestas de mejora y fortalecimiento a sistemas de compensación. De ello emerge un bache evidente entre el hombre y la organización a la que pertenezca, bloqueando de modo alguno toda posibilidad de retroalimentación a la relación empresarial en términos sociales y de productividad como tal.

Así mismo, según Delgado et al (2012), en comparación con otros procesos investigativos (Sanchez, 2007), se han delimitado al estudio de las competencias gerenciales con orientación a competencias comportamentales específicas del rol; más sin relación directa en su medición cuantitativa o valoración cualitativa de capacidades convergentes con la planeación estratégica, y su direccionamiento a la gestión del talento humano basado en competencias afines a los sistemas de evaluación y compensación. Ello obvia de modo alguno, las repercusiones positivas que a nivel económico y social podrían representar la concepción de dicha relación para el clima organizacional, la posibilidad de retroalimentación del vínculo laboral colaborador- empresa; desaprovechando el potencial que esto podría representar en el crecimiento organizacional.

2. Método

Artículo de Revisión, basado en el análisis selectivo y crítico de acervos prácticos, teóricos e investigativos sobre el tema de interés, con pretensión de análisis y exploración de bibliografía publicada, y su interpretación en el marco de funciones a procesos adheridos al macroproceso de Talento Humano en Distribuidora y comercializadora de productos de

belleza. Al respecto, aplicación de test para la medición de Clima Organizacional, revisión y análisis de documentación alusiva a los manuales de funciones, y sistema de compensación regido al interior de la empresa.

3. Desarrollo del tema

- ***Gestión por Competencias: Un vértice de la Triada***

El concepto de Gestión por Competencias, según González y Muñiz (2016), tiene su origen en la Psicología Organizacional en el marco de teorías Motivacionales y la búsqueda de explicación al desempeño exitoso; para lo cual, se ha hecho alusión a un grupo de acciones coordinadas y orientadas a la dirección y control de una organización mediante un enfoque por competencias.

Al respecto, en los estudios investigativos se identifica una amplia gama de definiciones de competencia. No obstante, interesa al desarrollo de este artículo la mención de algunos conceptos afines con la pretensión de este.

Según Delgado et al (2012), la definición de las competencias se asocia con las conductas y pensamientos de los sujetos en su desempeño laboral, posibilitadores de una ejecución superior a un grupo promedio. Spencer y Spencer (1993) por su parte, les asociaron con características de motivación, comportamiento y rasgos psicológicos, entre otros; finalmente la firma consultora Price Waterhouse Coopers -pwc (2005) retomando conceptos anteriores, infirió de las competencias tratarse de un grupo de habilidades, actitudes y conocimientos visibles en comportamientos.

Saracho (2005) a diferencia de otras percepciones teóricas, presentó el concepto de competencia en el marco de su clasificación en grupos de carácter genérico, funcional y distintivo; asociando en este último, aquellas competencias de relación directa con la jerarquía organizacional de las Pyme o pequeñas empresas, al delimitar patrones comportamentales necesarios para el desarrollo de objetivos y cumplimiento de metas en el marco de la estrategia organizacional.

Conforme a ello, las competencias implican el saber hacer mediante el dominio de un grupo de acciones en un contexto determinado; respondiendo a una construcción organizacional con matices individuales y colectivas afines al objetivo misional en el marco de un patrón comportamental, direccionado al logro de resultados eficientes, eficaces y de efectividad.

Lo que hace experta a la competencia es su valor de eficiencia, eficacia y efectividad. Se entiende por eficiencia las formas de actuación que permiten seguir correctamente instrucciones, normas y procesos; la eficacia se refiere a las posibilidades de determinar, generar y construir criterios correctos a partir de la experiencia y el desempeño eficiente; por último, la efectividad es el resultado integrado de los dos aspectos anteriores: la eficiencia y la eficacia, que están ligados a la prospección de un desarrollo exitoso y de sentido para hacerlo mejor. (Tejada, Z. 2003, PAG. 120)

En ese orden de ideas, el patrón comportamental es transversalizado por esferas cognitivas y emocionales influyentes en la conducta del colaborador, en constante desarrollo y evolución conforme a las características del contexto organizacional en el cual se desenvuelve, y el cual delimita las posibles modificaciones comportamentales que pueda presentar en el ejercicio de sus funciones; ello resulta de interés para las organizaciones,

pues advierte de modo alguno, los impactos que las ideologías, prácticas y políticas organizacionales pueden representar en estos patrones comportamentales, y en consecuencia, en la productividad y permanencia de quienes laboren al interior de las organizaciones en condiciones de aprendizaje intencional y explícito.

Al respecto, Tejada Z (2003) propuso en su modelo por competencias cuatro dimensiones intercedidas por el contexto y la interacción del colaborador con este; señalando en su esquema al conocimiento adquirido, los efectos que en este opera, la dimensión de las emociones y el desempeño, y finalmente lo que el autor en referencia denominó *Estilo*, para hacer alusión a la identidad e individualidad del sujeto. En el marco de esta teoría, el contexto es entendido como el escenario en el cual se desarrollan las competencias; la interacción por su parte, es asumida como procesos que delimitan las competencias y sus formas, en una suerte de aprendizaje y continua transformación bidireccional organización- colaborador, que, mediante los parámetros explícitos del contexto, determinan el desarrollo individual, organizacional y social.

Acorde con lo anterior, la empresa Comercializadora y Distribuidora de productos de belleza contrata el proceso de selección y vinculación de su personal mediante Empresa de Servicios Temporales; organización que a su vez contrata la prestación del servicio requerido con personas naturales para el desarrollo de actividades, las cuales son previamente determinadas en manuales de funciones estructurados por la empresa en análisis.

Es así, como previa concepción del criterio de confidencialidad de los manuales de funciones, en la revisión de los cargos alusivos al Administrador punto de venta, Asesor

Comercial, Domicilios y Jefe de Bodega, prevalecen descripciones comportamentales del cúmulo de funciones a llevar a cabo, con ausencia de la tipificación de competencias técnicas y comportamentales deseables en el perfil a contratar, en estrecho anudaje con el contexto laboral donde se han de ubicar.

Al respecto, es pertinente anotar de las funciones, orientación al cumplimiento de actividades afines con algunos objetivos empresariales; proporcionando a las diferentes áreas de la empresa, recursos y servicios posibilitadores del logro de la operación organizacional. En consecuencia, brindan información acerca de la acción esperada sin inclusión de elementos delimitantes de capacidades, habilidades, experiencia y conocimiento del colaborador, dado que no caracterizan en momento alguno las competencias requeridas para el ejercicio de uno u otro rol.

En ese orden de ideas, los manuales de funciones no responden a la planeación de un rol por competencias; presentan aspectos falentes y posiblemente influyentes de manera negativa en componentes de motivación por parte del colaborador, al desdibujarse en procesos de búsqueda, selección y vinculación laboral, el entramado compuesto por sus rasgos de personalidad, experiencia, habilidades y conocimientos afines con la gestión por competencias para el logro de objetivos y cumplimiento de metas o indicadores de gestión en el plano de la estrategia organizacional.

Acorde con lo anterior, la efectividad de las operaciones organizacionales podría percibirse en riesgo, o por lo menos con numerosos retrocesos en torno a la eficiencia y eficacia de sus actividades; dados procesos de selección y vinculación laboral de perfiles que no necesariamente se ajusten a las competencias técnicas y comportamentales a

cimentar para determinado cargo, y en consecuencia, la posibilidad de lograr el ejercicio de un rol en estricta relación al cumplimiento de funciones, más con deslegitimización de otros factores potenciales para el desempeño del mismo, o incluso, para no valorar la viabilidad del ejercicio del rol por uno u otro colaborador.

De igual modo, se determina que al no contemplar la integridad de aspectos contenidos en la Gestión del Talento Humano por competencias, se involucra la selección y vinculación de colaboradores sin mayor consideración de los potenciales personales en lo que a rasgos de personalidad, conocimiento y experiencia confiere; elementos incidentes en los factores motivacionales de un colaborador para el ejercicio del rol, para su posible permanencia en el mismo y para su contribución al clima organizacional. A partir de allí, presentarse el riesgo de frecuente rotación de personal asignado para determinados cargos, y el reproceso representado en procesos de inducción y capacitación, grupo de acciones que son llevadas a cabo al interior del ente organizacional analizado.

- ***Sistemas de Compensación: una respuesta a la percepción de inadecuación de la Gestión del Talento Humano y los sistemas de retribución.***

La Gestión por competencias y su demanda de efectividad, eficacia y eficiencia, relaciona la necesidad de ajustes continuos a los contextos organizacionales y las interacciones propias de estos; vínculos sociales y económicos que precisan mecanismos funcionales para su retroalimentación y respuesta a las necesidades de los sujetos y de los entes empresariales.

Acorde con lo anterior, entre dichos mecanismos se presentan los Sistemas de compensación, componente de la dirección estratégica de las organizaciones conforme a su

misión y visión; y el cual se entrena a la planeación estratégica de la gestión del Talento Humano ligado a los colaboradores y los mecanismos de selección y vinculación, promoción de competencias, y la búsqueda de productividad y generación de valor.

En ese orden de ideas, el presente apartado contempla la intención de dilucidar contenido asociado a sistemas de compensación tradicionales, y su contribución a los escenarios organizacionales; ello, en un entramado que deleve posibles desajustes en su planeación y ejecución, además de su influencia en objetivos sociales y económicos para un ente empresarial.

Conforme a ello, según Caldera y Giraldo (2013) por el término de compensación ha de entenderse toda retribución designada al colaborador por su trabajo, derivadas de su empleo y reflejadas en salario económico y emocional. De manera alterna, la compensación retribuye en la satisfacción personal del colaborador por la ejecución de sus tareas y las condiciones en las cuales éstas sean ejecutadas.

Es de este modo, que el autor en referencia asocia al discurso teórico las nociones de sistemas de compensación indirecta y directa; esta última relacionada con los beneficios económicos al empleado en contraprestación de sus servicios, y el cual está representado en salarios u honorarios, comisiones, u otros. La compensación indirecta, entrena tipos de retribución no contemplada en la compensación directa y se halla asociada a elementos de dedicación y esfuerzo -entre otros- por parte del colaborador para la consecución de metas organizacionales.

La compensación indirecta, constituye el salario indirecto resultante de la convención colectiva del trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por

la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales de servicios de salud, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio, participación en las utilidades, horas extras. La suma del salario directo y el salario indirecto constituye la remuneración” (Chiavenato, 2000; retomado por Caldera, D y Giraldo, V 2013. Pág. 27)

Al respecto, es válido anotar que tal caracterización no necesariamente corresponde a los sistemas de compensación tradicionales, los cuales en su mayoría se fijan en la estructuración de sistemas con mayor afinidad a la compensación de forma directa y sujeto a las funciones asignadas por la organización; representando posible inadecuación para con sistemas de gestión de talento humano por competencias, al no convenir las particularidades del contexto laboral y las interacciones que en este primen. Su prioridad se enlaza a la compensación financiera, y por consiguiente a la nula existencia de la estructuración de sistemas que involucren relaciones para con la gestión por competencias y la concepción del colaborador en si, como sujeto activo y participe de las realidades organizacionales, en aporte bidireccional a la organización con sus propósitos y necesidades.

De este modo, los sistemas de compensación tradicionales develan incapacidad de sostener diseños estructurados de un sistema equilibrado y conciliador de agentes internos y externos que afectan al sistema, al contexto organizacional y las interacciones de este; por consiguiente, se torna insuficiente en sus bondades para contribuir a la toma de decisiones gerenciales. Así mismo, al enajenar al colaborador de una dinámica empresarial con demandas sociales y económicas variables, los sistemas de compensación tradicionales no impactan sobre la motivación y satisfacción del colaborador; lo cual puede repercutir negativamente en el clima organizacional, dado que no se identifica incidencia sobre

aspectos de carácter psicosocial influyentes, pues el actor y eje central del mismo, no es lo suficientemente considerado dentro de la dirección estratégica, tampoco dentro de los planes estratégicos que le rijan.

En un mundo de cambios dinámicos, globalización de la economía e influencia profunda de la tecnología informática, los programas de compensación no pueden permanecer al margen de estas transformaciones, por esta razón muchas organizaciones están implementando nuevos sistemas de remuneración orientados hacia el desempeño, y abandonando los métodos tradicionales de remuneración fija. Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible, de acuerdo con la consecución de metas y objetivos establecidos por consenso, así como remuneración por equipos. (Chiavenato, 2000; retomado por Caldera y Giraldo 2013. Pág. 35).

En ese orden de ideas, se presenta en la siguiente figura el sistema de compensación estructurado por el ente organizacional en análisis, el cual establece delimitación del sistema respecto al entorno y al puesto de trabajo, mediante la noción de compensación directa e indirecta.



Figura 1. Sistemas de Compensación

Fuente: Comercializadora y distribuidora de productos de Belleza, 2019

Al respecto, es posible deducir del sistema de compensación matices que no se relacionan con un sistema de compensación tradicional, y que, por el contrario, contempla acciones alusivas a la retribución económica y emocional en un esfuerzo del ente organizacional por generar reconocimiento a sus colaboradores, y a los logros demarcados en cada área.

Sin embargo, es necesario anotar que el sistema implementado surge de objetivos propios de la dirección estratégica de la organización, ligados al cumplimiento de metas y demás factores alusivos a los manuales de funciones de sus colaboradores; demarcándose una periodicidad conforme a lo estipulado por la empresa, más con posibles déficits en el ajuste del sistema a la gestión del talento humano por competencias.

Acorde con lo anterior, se ha comprendido de la Gestión del Talento Humano por competencias, ser un grupo de acciones ligadas a la identificación y fortalecimiento de habilidades, conocimientos, experiencias y rasgos de personalidad presentes en un colaborador, y los cuales influyen de modo alguno, en patrones comportamentales afines o no con el ejercicio laboral que se le delegue; siendo en este orden de ideas, que el fundamentar el ejercicio del colaborador a un manual de funciones, tiende a obviar rasgos actitudinales, motivacionales, de habilidad y dominio de tareas, como aspectos afines y útiles en la implementación y retroalimentación del sistema de compensación, e incluso del sistema de evaluación.

Es por ello, que el ideal lo constituye la fusión y coherencia de los sistemas, para de este modo retribuir al clima organizacional y fortalecimiento del área de Talento Humano. En otras palabras, lo que no se ha estipulado desde la Gestión por competencias, no es susceptible de evaluarse, reforzarse o retroalimentarse mediante sistemas de evaluación y compensación; evidenciándose en el contexto organizacional analizado, interés de la Acción Gerencial por generar inversión y fortalecimiento en programas de inducción y retribución emocional, más sin el asidero firme que la gestión por competencias pueda otorgar a los fines últimos de un Sistema de compensación fortalecido.

- ***La Gestión por competencias en la configuración del Clima Organizacional***

Ante la comprensión de la relación existente entre la Gestión del Talento Humano por competencias y los Sistemas de Compensación, el contexto organizacional y las interacciones que primen en este, toman prevalencia en la búsqueda del crecimiento empresarial; de allí la importancia del Clima organizacional y sus variables, considerando

en el potencial humano, el máximo generador de respuestas al direccionamiento estratégico de una organización.

Al respecto, el clima organizacional se ha considerado elemento interviniente en el contexto y de significado convergente con parámetros de clima laboral o clima psicológico; albergando en su significado más amplio, los patrones comportamentales de un grupo de colaboradores en un ambiente organizacional y por consiguiente, la manifestación de pensamientos y emociones experimentadas en el quehacer laboral y su área específica de trabajo.

Tal percepción es afín con las disertaciones emprendidas entre la relación bidireccional colaborador- organización, dado que la condición de bidireccionalidad, les dota de capacidad o deja a su suerte, al instaurarse dinámicas e interacciones fortalecidas o riesgosas tanto para sí, como para el entorno laboral, y sus metas sociales y financieras. El colaborador mediante su conducta logra influir en el clima organizacional, o bien, el clima organizacional y sus dinámicas influyen en la conducta del colaborador.

En ese orden de ideas Olaz A (2013), señaló que el impacto del clima organizacional en un colaborador puede percibirse desde la manifestación de sensación de insatisfacción y déficit motivacional, hasta el detonante de alteraciones mentales significativas y de alta disfuncionalidad para su actuar en múltiples contextos; en consecuencia posible pérdida de productividad y aporte a su entorno laboral, con graves repercusiones para el desarrollo a nivel personal, social y laboral: “En cualquier sentido, de arriba hacia abajo o viceversa, lo cierto es que el alineamiento tóxico finalmente provoca

un *clima* insano que no sólo afecta a la propia estructura organizativa, sino además, a su supervivencia del grupo e individuo” (Pag.20).

Acorde con ello, podría inferirse del Clima Organizacional, ser componente relevante en la descripción de la estructura de un ente empresarial, al constituir la evidencia y reflejo de las condiciones administrativas y organizacionales en el comportamiento de sus colaboradores, quienes a su vez exteriorizan las percepciones individuales que poseen de la empresa.

En ese orden de ideas, el estudio y retroalimentación al Clima Organizacional refleja la necesidad de abordaje de sus dimensiones y los métodos que los entes organizacionales usen para su diagnóstico; evidenciando características susceptibles de medición y que afectan de modo alguno el ambiente de las organizaciones.

Sandoval, C (2004), retoma a Likert para hacer referencia a ocho dimensiones descriptoras del Clima Organizacional: Los métodos de mando; fuerzas motivacionales; procesos de comunicación; procesos de influencia; procesos de toma de decisiones; procesos de planificación; procesos de control; y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Siendo este, tan solo un ejemplo de los teóricos y sus dimensiones para el estudio del clima laboral.

Al respecto, algunos de los factores vinculados a las dimensiones en mención, fueron valorados en el contexto organizacional analizado, mediante aplicación de encuesta de Clima Laboral y Ambiente de trabajo de la Universidad Libre, Seccional Pereira. Este instrumento fue diligenciado por un total de 16 colaboradores, pertenecientes a las áreas operativas y administrativas de la empresa; sus datos emergentes dan cuenta de resultados

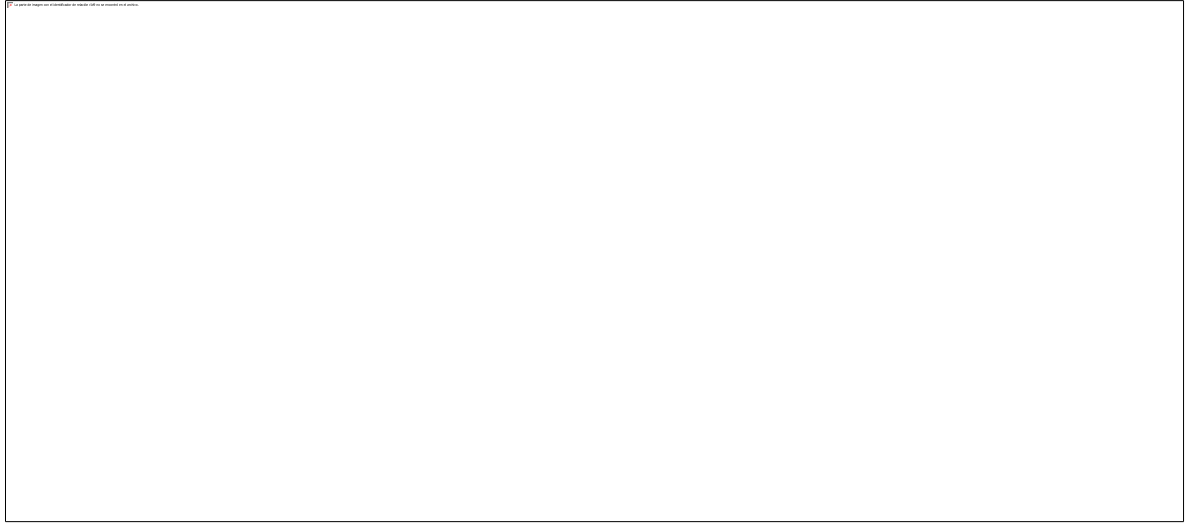
relevantes en torno a potenciales y aspectos por mejorar del clima laboral, y a su vez, posibilitan la relación a considerar con las categorías de gestión del talento humano por competencias y el sistema de compensación ya presentado.

A continuación, se relaciona Información técnica del instrumento utilizado:

FICHA TECNICA ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL	
Universo	Hombres y mujeres de 22 a 35 años que se desempeñan en los diferentes cargos tales como asesoras comerciales, domicilio y administrativos, de una empresa comercializadora y distribuidora de productos de belleza en la ciudad de Pereira
Objetivo	Medir el clima organizacional
Número de encuestados	16
Técnica de recolección de datos	Encuesta personal, realizada mediante cuestionario digital con uso de la herramienta google docs para la recolección y tabulación de datos.
Área encargada	Sistema de seguridad y salud en el trabajo
Fecha de trabajo de campo	18 al 23 de diciembre de 2019

Respecto a la dimensión de *Comunicación*, en una escala de respuesta de Totalmente de acuerdo, De acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, la generalidad de respuestas emitidas por los colaboradores se halló en *Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo* con porcentajes de respuesta superiores al 50%; exteriorizando percepciones positivas ante la oportunidad de socialización de objetivos, logros, cambios y actividades de la empresa; mecanismos de confirmación de la

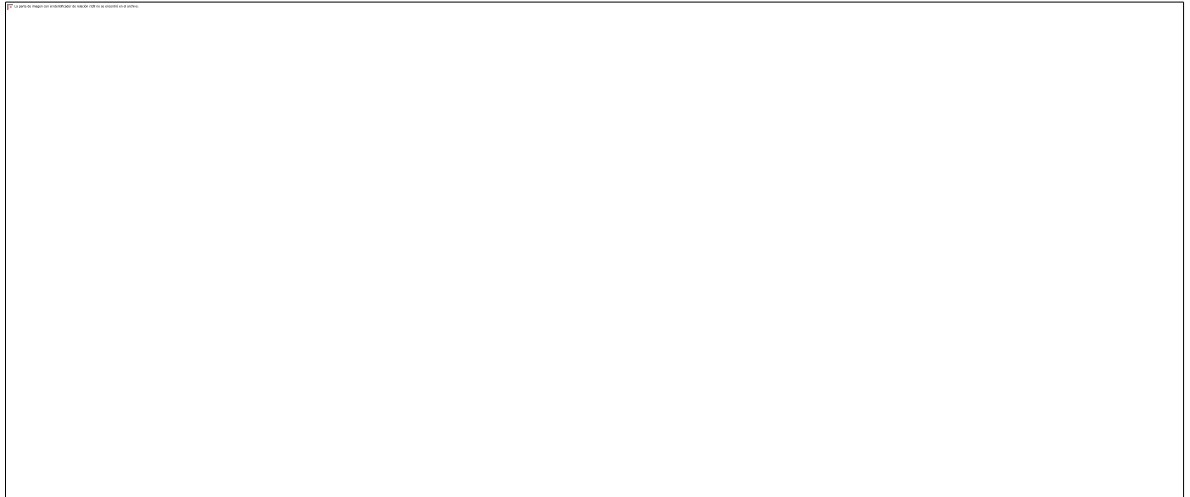
claridad con que es transmitida la información; el fomento y efectividad de la comunicación a través de medios formales; entre otros.



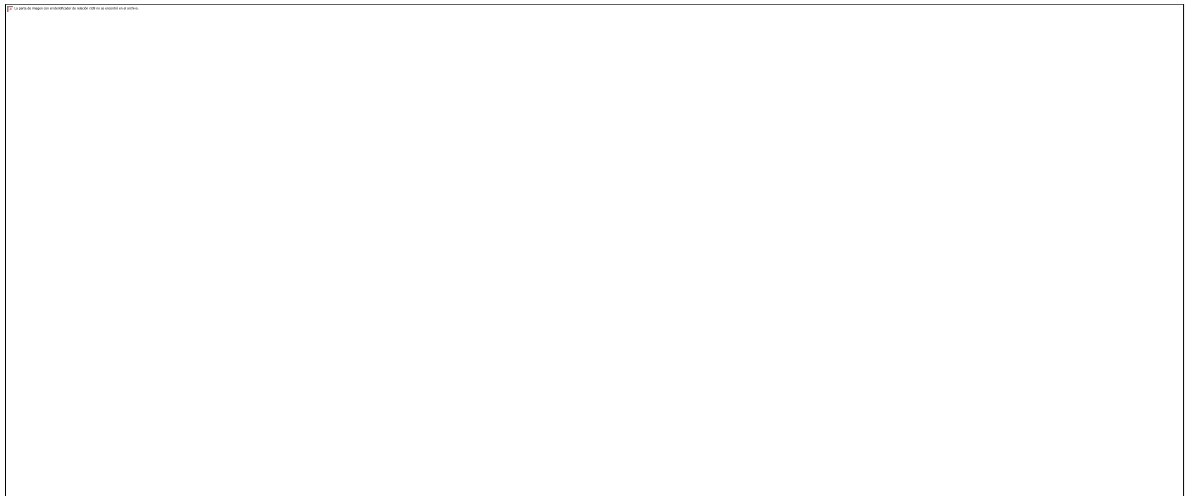
Sin embargo, fueron percibidos de igual modo, algunos aspectos que no se valoraron positivamente por los colaboradores encuestados, quienes demarcaron posiciones intermedias o neutrales ante lo indagado, y en bajos porcentajes, señalando posibles desacuerdos. Al respecto, los aspectos en referencia se asocian con la comunicación para con jefes inmediatos y las necesidades con relación a la comunicación, señalando posibles desacuerdos ante nociones de poca escucha de ideas o comentarios; socialización apropiada de sus derechos como trabajador; relación entre trabajo y autoestima.



Con relación a la dimensión de *Objetivos y Roles*, los colaboradores dieron a conocer percepciones *de Acuerdo* con porcentajes superiores al 50% ante los objetivos trazados en su trabajo, y la posibilidad que representa el desempeño de actividades designadas para el alcance de metas tanto personales, como organizacionales. Al respecto, no fueron percibidas valoraciones negativas en respuestas asociadas a la dimensión, lo cual podría relacionarse con factores de posicionamiento e identificación del rol a desempeñar en su contexto organizacional, claridad en sus funciones y ausencia de arbitrariedad en la delegación de estas; elementos que resultan desde todo punto de vista, convenientes al clima organizacional.



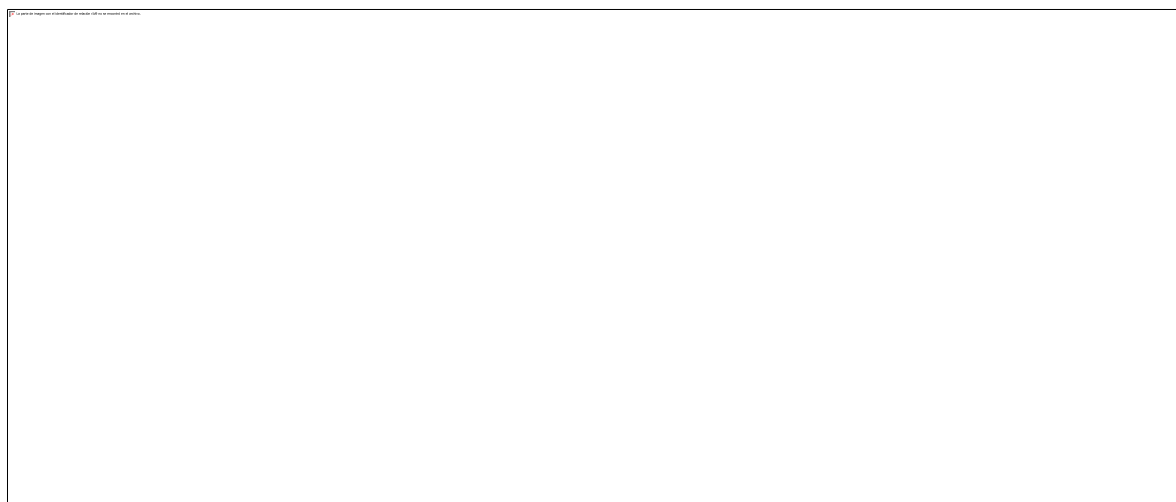
Lo antes manifiesto, se asocia con los resultados obtenidos de la valoración a la dimensión de *Integración y Colaboración*, la cual arrojó un porcentaje de 87.5% con nociones de *Totalmente de acuerdo* frente a sensaciones de orgullo y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores encuestados hacia el contexto organizacional en cual laboran; identificando en la noción de integración en su trabajo, factores fomentados en su área de trabajo y en el ejercicio de su labor.



Ante la dimensión de *Liderazgo*, si bien predominan porcentajes superiores al 70% en valoraciones positivas de los ítems relacionados, fueron identificados porcentajes de

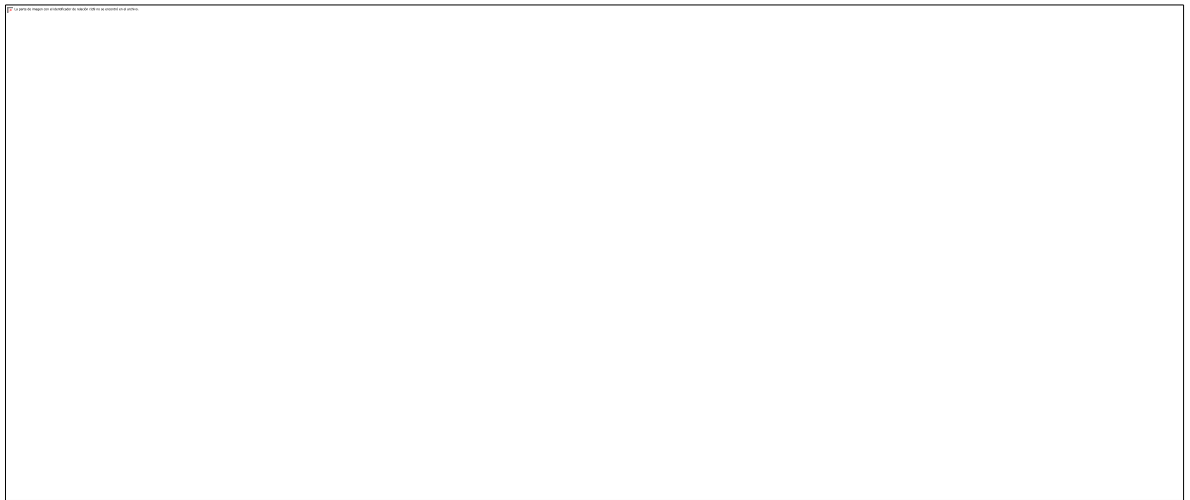
valoración neutral y negativa con un menor porcentaje ante determinados ítems; identificándoles como presentes y, en consecuencia, con pertinencia de ser incluidos en el análisis.

Con base en lo anterior, fueron percibidas percepciones negativas en un promedio de 12.4%, frente al imaginario de poco interés del jefe inmediato sobre las apreciaciones de sus colaboradores y la libertad percibida por parte de estos, para la expresión de posibles desacuerdos con quienes asumen el rol de autoridad. Así mismo, frente al curso de actividades del área, fue valorado como negativo por parte de los colaboradores la posibilidad de detectar por parte de los jefes posibles errores y con base en ello informar de manera adecuada a sus colaboradores frente a lo detectado; poca percepción de reconocimiento de logros o aportes al equipo por parte del jefe, además de posibles déficits en la generación de espacios afines con la retroalimentación de actuaciones para el logro de objetivos.



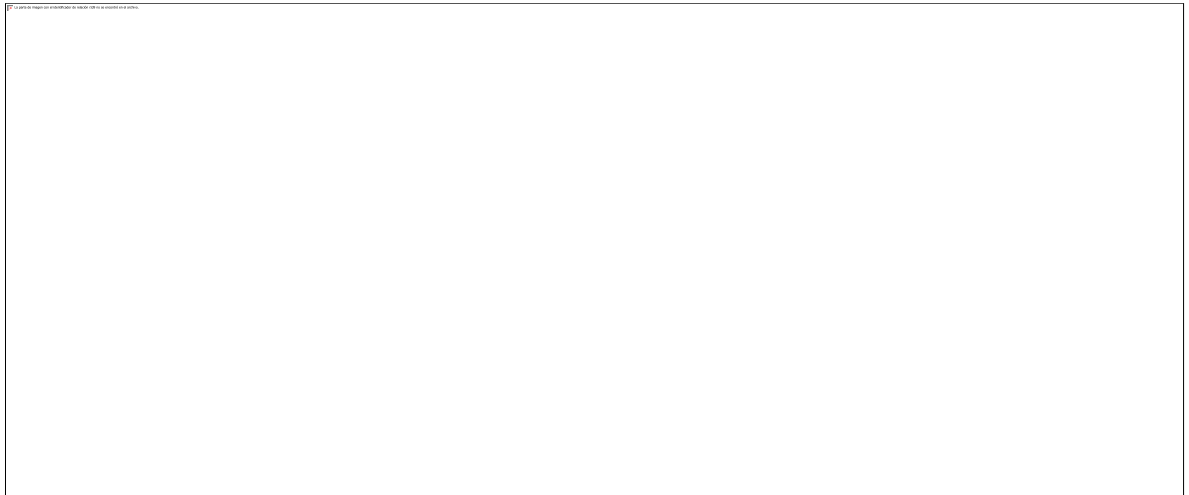
En consecuencia, con lo anterior, fue anotado en un porcentaje del 6.2% un *total desacuerdo* frente a percepciones de fomento de relaciones humanas por parte de jefes

inmediatos; adicional a ello, frente al mismo ítem, una postura de *ni desacuerdo ni en desacuerdo* con un 18.8%. Ambos porcentajes para una sumatoria del 25% de los colaboradores que no generaron apreciación positiva frente a lo indagado en el ítem, como base de posibles déficits en lo que a la valoración y/o retroalimentación se trata de sus competencias a partir de la relación y vínculo laboral jefe- colaborador; trascendiendo de igual modo a percepciones no necesariamente positivas del trabajo en equipo, solidaridad y confianza en el otro para la búsqueda de objetivos comunes a nivel social y económico dentro del contexto laboral, afectando directamente el clima organizacional y la motivación personal para aportar a las dinámicas propias del contexto laboral y las posibles necesidades de adaptación que se requieran para fortalecer el mismo en razón de los retos que allí se presenten.



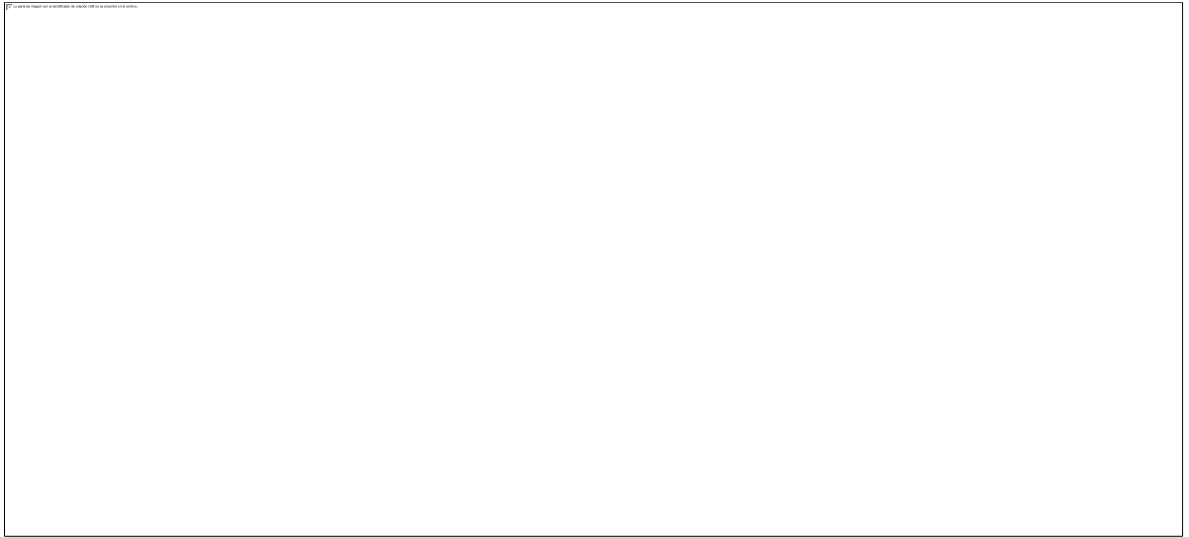
La dimensión alusiva a la *Administración del Capital Humano*, presentó en su generalidad porcentajes superiores al 50% en valores positivos sobre los procesos de inducción, y la relación de los mismos con percepciones de posibilidad de incrementar el desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos a partir de los

mismos. No obstante, también se develaron de igual modo porcentajes de 31.3% en percepciones de *ni en acuerdo ni en desacuerdo* frente a ítems asociados con la óptima selección de personal, y un 18.8% de desacuerdo percibido en la toma de decisiones que no necesariamente corresponden al desempeño del trabajador para ascensos, capacitaciones, traslados o despidos; ambos resultados relacionando la ausencia de la noción de gestión por competencias en la administración del talento humano, y en consecuencia, la identificación por parte de algunos colaboradores de incompatibilidad entre decisiones tomadas por el área ante la vinculación y/o compensación del personal.

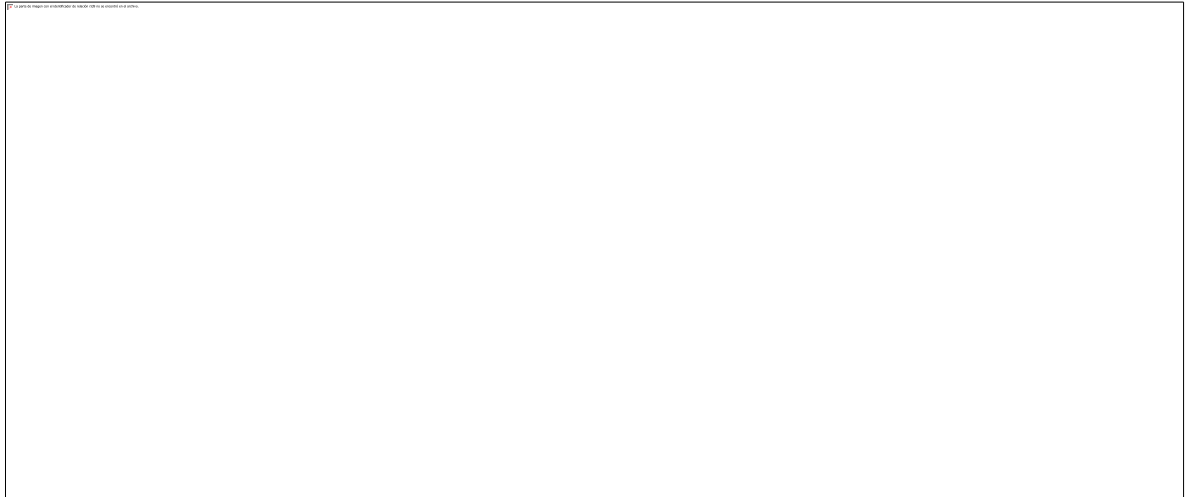


Respecto a la dimensión de *productividad, calidad y resultados*, esta proyectó valoraciones positivas en un porcentaje mayor al 70% en los ítems que le evalúan; dando cuenta de percepción positiva de actividades del área orientada al logro de resultados; identificación de necesidades de clientes o personas que solicitan los servicios. Sin embargo, aunque en menor porcentaje, se hallaron percepciones poco favorables frente a la organización de actividades de trabajo que contribuyeran a la efectividad del área de trabajo, y la afirmación de hallarse laborando con personas que no presentasen

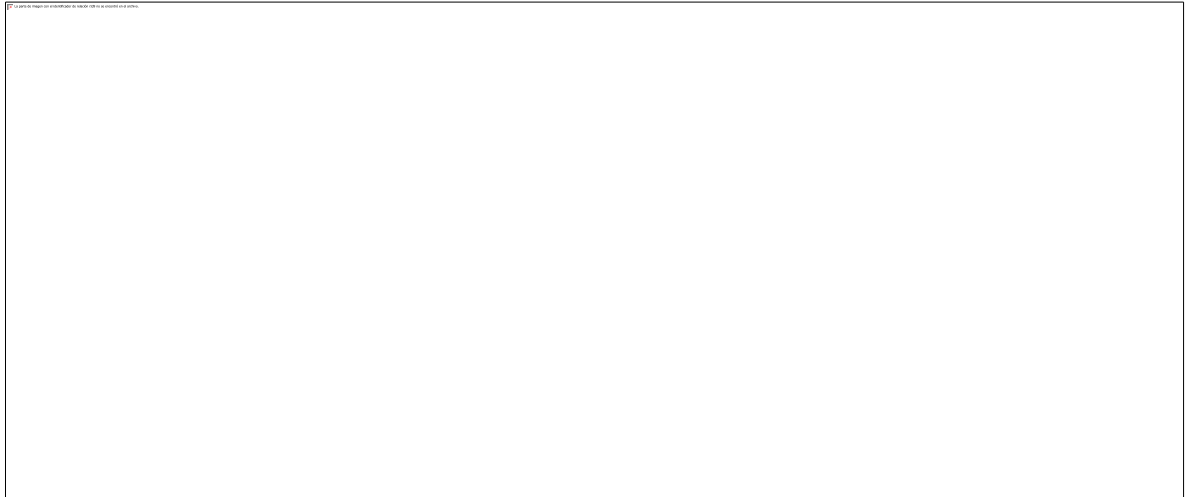
conocimientos y habilidades afines a la satisfacción de las necesidades de las personas que recurren a los servicios de la empresa; ítem que de igual modo puede asociarse con los déficits percibidos en la dimensión de Administración del Talento Humano.



Referente a la dimensión de *Satisfacción*, se evidenció de su evaluación nociones positivas en su generalidad, asociándosele percepciones de satisfacción por parte de los colaboradores frente al cargo en el que se desenvuelven y el rol que desempeñan; así mismo, sensaciones de ser valorados al interior del área de trabajo en la que se encuentran, con percepción de reconocimiento del trabajo que realizan.



Los ítems relacionados en la dimensión de Satisfacción, podrían coincidir o asociarse con la dimensión de *Autoevaluación*; pues si bien esta arroja al igual que las anteriores una valoración positiva en su generalidad, es señalado en dos de sus ítems percepción negativa y de *desacuerdo* ante la afirmación de toma de conductas de iniciativa en su trabajo, y percepciones de *desacuerdo* ante el interés de aportar nuevas ideas en el marco del mismo, con un porcentaje del 12.5%. Las percepciones positivas giraron en torno a nociones de *Totalmente de acuerdo* y *de acuerdo* respecto a ítems de atención a quienes se dirigen a sí, búsqueda de comunicación ante posibles inquietudes emergentes de la información que le es suministrada, respeto a jefes inmediatos y normatividad de la empresa, interés por cooperar ante las actividades de la organización con percepciones de actuación y contribución para hacer mejor lo que les convoca, y finalmente, la noción positiva ante un buen trato a quienes requieren de los servicios que presta la organización.



Respecto a la dimensión de *Actividades de bienestar* las valoraciones positivas se dieron en porcentajes mayores al 70% respecto a percepciones de *Totalmente de acuerdo* y *de acuerdo*, relacionándose favorabilidad ante nociones de ser tenidos en cuenta para fechas importantes; y cumplimiento de expectativas, percepciones de agrado y aporte para su bienestar y el de su familia por parte de las actividades que se realizan. No obstante, si bien los porcentajes en referencia priman en los ítems, en algunos de ellos y con menor porcentaje, fueron señaladas percepciones de *desacuerdo* y *totalmente en desacuerdo* frente a afirmaciones de aporte por parte de las actividades de bienestar al clima y convivencia organizacional.



Lo antes manifestado señala en un conjunto, generalidades positivas en cuanto al Clima organizacional del contexto en análisis; mas con la identificación de dimensiones que puedan estar reflejando los déficits o debilidades que a la fecha presente la empresa en torno a la Gestión del Talento Humano y la incompatibilidad percibida para con su sistema de compensación, involucrándose algunas nociones negativas en torno al tipo de Liderazgo, Administración del capital humano, Satisfacción laboral, Autoevaluación y Actividades de bienestar.

4. Discusión

Las fuentes primarias de consulta y los análisis comparativos establecidos en el desarrollo de cada una de las categorías afines con la pretensión del artículo, permitió el identificar aciertos entre las teorías expuestas y el acervo documental del ente empresarial analizado; percibiéndose correlación entre los referentes teóricos y resultados de análisis, como fuente principal de confirmación de la relación percibida entre la Gestión del Talento Humano por competencias, los sistemas de compensación y el Clima organizacional.

Acorde con lo anterior, fue percibido en el contexto organizacional de análisis, funcionamiento de la empresa bajo un modelo tradicional de gestión humana, determinado por la definición de perfiles en el marco de actividades de selección y vinculación sujetos a manuales de funciones; en consecuencia, los planes de inducción, capacitación y compensación ser sujetos a una visión funcionalista y poco conciliadora de relaciones interdependientes entre áreas, por ende, con poco fomento o contribución a la planeación estratégica.

Al respecto, la noción de Talento Humano no señala necesariamente cualidades innatas de los colaboradores, dado que esta sobrepasa tal percepción y hace referencia al valor del aprendizaje como componente de transformación de una organización; ente empresarial responsable para su beneficio propio y común, de potenciar las competencias humanas mediante dinámicas facilitadoras de la construcción individual y colectiva, en una suerte de base flexible o moldeable que permite su modificación, fortalecimiento y mantenimiento conforme a las necesidades organizacionales y su objeto misional.

Sin embargo, es válido anotar que si bien el talento humano no es comprendido bajo la noción de cualidades innatas, tampoco lo es mediante la noción de tabula rasa; pues se proyecta a partir de su gestión por competencias, la identificación inicial de todo un entramado personal y laboral de base, facilitador de la potenciación de perfiles que puedan resultar afines con la implementación y retroalimentación de sistemas de compensación; indicadores del clima organizacional, y claves de la consecución de metas sociales y financieras acorde con el objetivo misional a nivel organizacional.

Esto hace que las organizaciones que estén interesadas en trabajar bajo este modelo deban explicitar e intencionalizar sus procesos de aprendizaje e integrarlos a su vida diaria y continua. Como resultado de lo anterior, el *conocimiento* se debe considerar como la fuente más importante del desarrollo organizacional, ya que es la esencia de la nueva gestión. (Woolfolk, A. 1999. Pág. 118)

En ese orden de ideas y bajo una lectura macro sistémica, el ente organizacional en análisis comprende la necesidad de afrontamiento a nuevos sistemas económicos, de mercado, tecnológicos y de comunicaciones en el cual se integran mercados, sociedad y cultura; análisis dentro del cual resulta convergente visibilizar un panorama con necesidad de fortalecimiento continuo a sus procesos, en estrecha alineación estratégica y con preponderancia de la gestión del talento humano, pues son los colaboradores quienes dinamizan el clima de la organización, en perspectiva de mejorar sus prácticas y generar impacto favorable en su productividad.

Acorde con lo anterior Medina (2008), tomado por Castañeda, R. y Ortega, J. (2001), ante las necesidades, retos y exigencias de los contextos sociales y económicos, se hace necesaria la visualización de habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes del colaborador; toda vez que de ello depende la eficacia y eficiencia en sus respuestas, frente a un contexto competitivo y cambiante que demanda su productividad.

Con base en lo expuesto, es pertinente valorar dinámicas organizacionales que trasciendan modelos tradicionales de la gestión del talento humano, superando el accionar independiente de áreas y al actuar posiblemente aislado de la acción gerencial; otorgando

un quehacer estratégico al área de Talento Humano, en el que se implementen modelos de gestión por competencias.

En ese orden de ideas, la gestión gerencial constituiría un punto de convergencia de las categorías de análisis relacionadas con la gestión del talento humano por competencias, sistemas de compensación y clima organizacional, al representar el marco de desarrollo de las capacidades múltiples del ente organizacional para el logro de sus objetivos, sujetos a la fuerza laboral representada en sus colaboradores.

5. Conclusiones

El contexto organizacional analizado, presenta gestión del Talento Humano mediante un sistema tradicional, sin noción suficiente de parámetros a conciliar dentro de la gestión del talento humano por competencias. En consecuencia, estructurando sus operaciones con base al conducto que determina perfiles y proyecta aspectos de selección y contratación desde una óptica funcionalista y tercerizada en empresa temporal de servicios; caracterizándose por el actuar independiente de cada subproceso, dado el uso de herramientas genéricas y resultados adheridos al manejo del responsable del área de gestión del talento humano, con posibles necesidades de fomentar la interrelación de áreas en lo que a la administración del capital humano y direccionamiento estratégico respecta.

El sistema de compensación por su parte corresponde a la implementación de acciones alusivas a la retribución tanto económica, como emocional; sin embargo, falente en su base y contexto, pues al no hallarse en el marco de la gestión del talento humano por competencias, desliga sus actividades de los potenciales o aspectos por mejorar en la compensación directa e indirecta que su contexto y personal requieran.

En ese orden de ideas, los déficits percibidos en la implementación de sistemas de gestión del talento humano y sistema de compensación, señala irregularidades en el curso de su relación e influencia sobre dimensiones propias del clima organizacional; dándose bajo provecho de su potencial en el marco de la acción gerencial, con posibles irregularidades en sus dinámicas, desaprovechamiento de recursos sociales y económicos, y finalmente, un círculo de acciones que puede presentar obstáculos al crecimiento empresarial y pérdida en la generación de valor organizacional.

Acorde con lo anterior y en perspectiva de transformación, el contexto organizacional en análisis refleja la conciliación inicial de parámetros para el fortalecimiento de una visión de aprendizaje en su pilar de asesoría y capacitación tanto al cliente interno, como el cliente externo; su personal administrativo comprende la importancia y pertinencia del aprendizaje y desarrollo, de ahí la identificación de algunas prácticas afines con ello, más también del reconocimiento de aspectos por mejorar, al identificar en sus procesos de capacitación, acciones presuntamente aisladas al curso de la gestión del talento humano por competencias; por siguiente, ajeno de modo alguno a procesos rigurosos de evaluación y compensación, como canalizadores de la potenciación del clima organizacional.

Con base en lo antes manifiesto, ha de concluirse en la gestión del talento humano la necesidad de propender por la legitimización del potencial humano orientado a la búsqueda de la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Acorde con ello, la Gerencia requiere del desempeño de tareas propias de su gestión, además del agenciamiento de los colaboradores de la organización, a fin de

participar activamente de la identificación, promoción, apoyo e incentivo de las competencias detectadas en sus colaboradores, promoviendo así el cambio organizacional.

Acorde con lo anterior, además de aspectos señalados en la gestión del talento humano, se sugiere al ente organizacional la revisión juiciosa de resultados frágiles en la medición del clima organizacional; estos elementos servirán a los posibles ajustes del sistema de compensación, como trabajo posterior a las modificaciones pertinentes en la gestión del talento humano.

Es así como se establece la siguiente propuesta de acción:

Aspecto por intervenir	Tiempo	Meta	Estrategia	Indicadores	Recursos	Responsables
Gestión del talento Humano	2020-2021	Estandarizar el modelo de competencias de la organización; para apalancar el direccionamiento estratégico.	Programa de desarrollo de competencias técnicas y comportamentales en el marco de la gestión del Talento Humano.	-Descripción del 100% de los puestos de trabajo y las competencias que se requieran para los mismos. -Se establece el 100% de los parámetros de congruencia entre planes de entrenamiento y capacitación de cada área de trabajo. - Implementación de los procesos de evaluación de desempeño con base a la descripción de las competencias del 100% de los puestos de trabajo.	- Económicos - Talento Humano	Gerencia con contratación de Outsourcing
Sistemas de Compensación	2020-2021	Desarrollar un programa integral de compensación y bienestar laboral.	Plan de retribución directa e indirecta	-Se establece el 100% de incentivos basados en el cumplimiento de objetivos individuales. -Se proyecta el 100% de incentivos basados en el cumplimiento de objetivos colectivos. -Se establecen el 100% de los parámetros y	- Económicos - Talento Humano	Gerencia con contratación de Outsourcing

				conductos que posibiliten continua retroalimentación a la relación entre el programa de compensación, y la gestión del talento humano por competencias.		
Clima Organizacional	2020-2021	Fomentar y retroalimentar un clima laboral de cooperación, liderazgo y comunicación fortalecido.	<ul style="list-style-type: none"> - sensibilización y conocimiento de las dimensiones inmersas en el clima organizacional por parte de los colaboradores. -Aplicación de batería para medición del clima organizacional. - Implementación de Plan de Mejora/acción conforme a resultados de la medición. 	<ul style="list-style-type: none"> -El 100% de los colaboradores participa en aplicación de batería para la medición del clima organizacional. -Se prioriza y establece un plan de mejora/acción, conforme a resultados de medición. 	<ul style="list-style-type: none"> - Económicos - Talento Humano 	Gerencia con contratación de Outsourcing

6. Referencias Bibliográficas

Beer, M (2001) *Gestión Estratégica de recursos Humanos. Ejercicio Práctico*. Boston, Harvard Business School. R1

Delgado O, Lavado A, Medina L. (2012). *Fundamentos de un Sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del*

sector de la industria de las artes graficas en Cali. Estudios gerenciales, Vol. 28, N0. 122, pp. 121-138; enero-marzo 2012. Cali, Colombia.

- Caldera D, Giraldo V (2013). *Propuesta de un Sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A Servicios y asesorías S.A.* Universidad de medellin, Facultad de Ciencias Administrativas. Medellin, Colombia.
- Castañeda R, Ortega J (2001). *Modelos Empresariales para el Desarrollo de competencias aplicadas a medianas empresas en el area de artes graficas de Cali*. Universidad Icesi. Cali, Colombia.
- González V, Jimenez S, Reyes R. (2015). *Procedimiento para el diagnostic y mejora del clima organizacional*. Revista Ingenieria Industrial 14 No. 2: 25-42 search in Developmental Disabilities 2011; 32:1910-7. Universidad de Matanzas, Cuba.
- González V, Muñoz I. (2016) *Procedimiento para el diagnóstico y proyección de la formación por competencias*. Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXVII/No. 3/septiembre-diciembre/2016/p. 266-277. Universidad de Matanzas, Cuba.
- Manjarrés, A; Castell, R; Luna, C (2013) *Modelo de Evaluación del desempeño basado en competencias*. INGENIARE, Universidad Libre-Barranquilla, Año 8, No. 15, pp. 11-29 • ISSN: 1909-2458. Barranquilla, Colombia
- Olaz, A (2013). *El clima laboral en cuestión. Revisión bibliografico- descriptive y aproximación a un modelo explicativo multivariable*. Aposta. Revista de Ciencias Sociales, num, 56, enero- marzo, 2013, p.p 1-35. Editorial Mostoles. España.
- Price Waterhouse Coopers (2005). *Definición de competencias*. Bogotá, Colombia.
- Rueda, M. (2009). *La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias*. Revista Electronica de Investigación educativa 2009, vol 11, No. 2, ISSN 1607- 4041.
- Sandoval, C. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2004; 27: 78- 82. Tabasco, México.
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general por competencias*. Editorial RIL Editores. Santiago de Chile, Chile.
- Spencer, L; Spencer, S. (1993). *Competence at work models for superior performance*. Edition John Wiley & Sons. Estados Unidos.

Tejada, Z. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Revista Psicología del Caribe, Universidad del Norte No. 12:115- 133. Barranquilla, Colombia.

Woolfolk, A. (1999). *Psicología Educativa*. Editorial Production Service Kathy Smith; séptima edición. Mexico.

Información de los autores

Luisa María Marín Casanova



Ingeniera Comercial, con experiencia en asesorías en ventas de servicios y productos, elaboración de propuestas comerciales, seguimiento a procesos logísticos comerciales, y dominio de redes sociales en lo que compete a pautas publicitarias y de convocatoria de eventos. Su trayectoria investigativa se halla en su trabajo de pregrado, específicamente en el análisis de operación de empresa de confección.

María Claudia Martínez Arboleda



Psicóloga, Magister en Desarrollo Infantil, y Especialista en Psicología Clínica con énfasis en psicoterapia con Niños y adolescentes. Presenta trayectoria investigativa ligada a los procesos de formación académica, autora y coautora

en proyectos de investigación dirigidos a población infantil y adolescente, con diagnósticos asociados a trastornos del neurodesarrollo y del afecto.

Aviso de copyright. Los autores que se someten a esta conferencia están de acuerdo en los siguientes términos: Los autores conservan los derechos de autor sobre su trabajo, al tiempo que permite a la conferencia para colocar este trabajo no publicado bajo una licencia Creative Commons Attribution License, que permite a otros acceder, utilizar libremente y compartir el trabajo, con un reconocimiento de la autoría de la obra y su presentación inicial en esta conferencia. Los autores son capaces de renunciar a los términos de la licencia CC y celebrar acuerdos contractuales separados, adicionales para la distribución no exclusiva y posterior publicación de este trabajo (por ejemplo, publicar una versión revisada en una revista, publicarla en un repositorio institucional y publicar en un libro), con un reconocimiento de su presentación inicial en esta conferencia. Además, se anima a los autores a publicar y compartir su línea de trabajo (por ejemplo, en repositorios institucionales o en su página web) en cualquier momento antes y después de la conferencia. Los autores están de acuerdo con los términos de este Aviso de Derechos de Autor, que se aplicarán a la presente comunicación, siempre y cuando se publica por la presente Conferencia.