

**Campo De Fuerzas Alrededor De Una Cultura Organizacional Caracterizada Por
La Simplicidad - Caso Agencia De Viajes**

Carlos Alberto Ruiz Chacón.

Universidad Tecnológica De Bolívar

Facultad De Economía Y Negocios

Programa De Maestría En Administración MBA

Cartagena, mayo de 2017.

**Campo De Fuerzas Alrededor De Una Cultura Organizacional Caracterizada Por
La Simplicidad - Caso Agencia De Viajes**

Carlos Alberto Ruiz Chacón

Trabajo De Grado Para Optar El Título De Magister En Administración

Director

Juan Carlos Robledo Fernández, Ph.D.

Universidad Tecnológica De Bolívar

Facultad De Economía Y Negocios

Programa De Maestría En Administración MBA

Cartagena, mayo de 2017.

Nota de aceptación:

Firma del Director

Firma Evaluador

Firma Evaluador

Cartagena de Indias D.T. Y C., mayo de 2017

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi esposa Mónica, a mis hijos Carlos Andrés y Emmanuel, motivo de mis esfuerzos y causa de mi alegría, también a mis padres Antonio José y Ana Vitalia, mis ángeles en el cielo, a quienes debo todo lo que soy y lo que puedo llegar a ser, mis maestros de la vida que me brindaron amor y me enseñaron a amar.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, doy gracias a Dios por la vida y por todas las bendiciones que he recibido, especialmente por las personas maravillosas que ha puesto en mi camino; a todo el cuerpo docente de la Universidad Tecnológica de Bolívar por su compromiso en la formación de sus estudiantes, al personal administrativo que se esmeró por brindarnos un ambiente propicio para la formación y especialmente al Doctor Juan Carlos Robledo por su inmenso apoyo y el invaluable aporte en el desarrollo de este trabajo.

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 10 |
| CAPÍTULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 12 |
| 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA..... | 12 |
| 1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN | 15 |
| 1.3. OBJETIVOS | 16 |
| 1.3.1. GENERAL..... | 16 |
| 1.3.2. ESPECÍFICOS..... | 16 |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN | 16 |
| 1.4.1. Justificación Teórica: | 16 |
| 1.4.2. Justificación para el investigador: | 17 |
| 1.4.3. Justificación Social: | 18 |
| CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO | 19 |
| 2.1. COMPLEJIDAD..... | 19 |
| 2.2. SIMPLICIDAD | 22 |
| 2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL | 25 |
| CAPÍTULO 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS..... | 29 |
| 3.1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 29 |
| 3.2. INSTRUMENTO Y UNIDAD DE ANÁLISIS..... | 30 |
| 3.3. RECOLECCIÓN, TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS..... | 31 |
| 3.4. FIABILIDAD DEL MODELO | 32 |
| CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS..... | 34 |
| 4.1. DESCRIPTIVO..... | 34 |
| 4.2. MODELO FACTORIAL DE PRIMEROS COMPONENTES..... | 37 |
| CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 45 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 48 |

LISTA DE FIGURAS.

Figura 1. Gráfica de las cargas de los factores frente a la varianza explicada por los componentes.

Figura 2. Gráfica de las cargas de los factores frente a la varianza explicada por los componentes.

Figura 3. Gráfica de los nuevos componentes, obtenidos en la extracción.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Aporte de las apuestas productivas a la economía local a octubre de 2015.

Tabla 2. Calificación media de las cinco dimensiones evaluadas para simplicidad.

Tabla 3. Matriz de varianza explicada en la primera extracción.

Tabla 4. Matriz de primeros componentes.

Tabla 5. Matriz de primeros componentes y factores identificados.

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta.

RESUMEN

Diversas son las razones que llevan a las personas a iniciar un proceso de investigación, pero al final siempre se trata de responder a una pregunta, esa necesidad ha tocado recurrentemente la puerta de las organizaciones, que han visto la necesidad de propender por una dinámica gestión del conocimiento como medio para asegurar su sustentabilidad. En ese orden de ideas, surge esta oportunidad de investigar el campo de fuerzas alrededor de una cultura de la simplicidad en una empresa tipo Agencia de Viajes de la ciudad de Cartagena, caracterizada por su vocación turística, intensiva en mano de obra dada su naturaleza de empresa prestadora de servicios. En la presente investigación se explora la problemática de este tipo de empresas, ocasionada por la complejidad derivada de ciertas características particulares del mercado que durante años y aún más por la globalización, han venido moldeando la cultura organizacional de las empresas de este sector, a través de costumbres mercantiles adquiridas para adaptarse a estándares internacionales, elementos culturales de nativos y visitantes, concurrencia en escenarios comunes de personas con diferentes intereses, gustos, valores, disciplinas, etc. Por su parte, además del reto que supone crear empresas y sostenerlas en un mercado altamente competitivo, están los requisitos legales, comerciales y en general de todos los grupos de interés, así como la necesidad de una gestión eficaz; que poco a poco van creando condiciones propicias para la complejidad organizacional, que a la postre ponen en riesgo el cumplimiento de los objetivos y con ello la estabilidad de la empresa o sus posibilidades de generación de valor.

Ante este panorama se plantea la necesidad de propender por una cultura de la simplicidad en las organizaciones, como respuesta a la naturaleza compleja de las mismas. Se define entonces un plan de trabajo con el objeto de conocer los

factores que podrían determinar en un momento dado, las condiciones para el establecimiento de dicha cultura a partir de las percepciones del miso personal que actúa dentro de este escenario, tomando como objeto de estudio una Agencia de Viajes para establecer las fuerzas impulsoras o represoras del establecimiento de una cultura de la simplicidad.

Palabras clave: Sustentabilidad, Campo de Fuerzas, Simplicidad, Complejidad, Cultura Organizacional

CAPÍTULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El presente capítulo está destinado a describir el problema de investigación, comenzando con una reseña de la empresa en la que se llevó a cabo el estudio, del sector turístico, de algunos elementos del negocio de las agencias de viajes en particular y de aspectos conceptuales relacionados con la problemática. Así mismo se establece en este capítulo, los objetivos de la investigación, definiendo el alcance de la misma dentro de un complejo tema como es la cultura organizacional al tiempo que se exponen los motivos que han conducido a la realización de este trabajo.

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Seleccionada es una reconocida empresa prestadora de servicios turísticos, para efectos de este estudio y su publicación la llamaremos EMPRESA AV, dada la solicitud expresa de no aparecer con su nombre propio. Es una empresa con una tradición de más de 20 años, lo que le ha demandado grandes esfuerzos para sostenerse en medio de los cambios que ha sufrido el mercado, relacionados con políticas socio económicas, orden público, medio ambiente y la entrada de nuevos agentes tanto nacionales como internacionales debido a los avances tecnológicos que se han incorporado al negocio. Este panorama cada vez más, exige a los Agentes de Viajes garantizar una mejor experiencia a sus clientes bajo criterios de eficiencia y calidad. “Los organismos de planificación y gestión de los destinos turísticos en el mundo han evolucionado hacia la coordinación, la promoción, la creación de productos, el mercadeo y el desarrollo competitivo de dichos destinos” (Bravo & Pérez, 2009, p.7).

Adicionalmente, la actividad turística en la ciudad de Cartagena, constituye una de las apuestas productivas de la región por su importancia en la generación de empleo y los activos invertidos en la operación como se puede apreciar en la tabla

1, que presenta el aporte de dichos sectores a la economía local en un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Cartagena en el año 2015, por esta razón es importante en un entorno competitivo y que cada vez genera más expectativa en el visitante, diferenciarse por la calidad del servicio y la eficiencia en la operación, que garantice una gran experiencia a los clientes como medio para lograr la sostenibilidad en el mercado y el crecimiento de la compañía.

Tabla 1. Aporte de las apuestas productivas a la economía local a octubre de 2015.

| Aporte | Turismo | Petroquímico – Plástico | Agroindust ria | Construcción- Reparación Embarcaciones Navales | Logístico – Portuario |
|---------------|-------------------|------------------------------------|---------------------------|---|----------------------------------|
| Empresas | 3.027 | 123 | 538 | 219 | 673 |
| Empleados | 12.183 | 3.353 | 2.780 | 1.273 | 8.647 |
| Activos | \$1,6 billones | \$22,41 billones | \$1,08 billones | \$169,62 mil millones | \$3,98 billones |

Fuente: Cámara de comercio de Cartagena de Indias. Cartagena en cifras, octubre de 2015

En este sentido, resulta fundamental entender las necesidades de los diferentes grupos de interés (clientes, visitantes, prestadores de servicio, etc.) y tomar decisiones que respondan a dichas necesidades. “La mayor responsabilidad de la empresa es crear riqueza y contribuir a la prosperidad económica de la sociedad en la que vive y para ello la mejor manera de garantizar su supervivencia es actuar ética y responsablemente en el día a día de sus operaciones consiguiendo así mantener la legitimidad y credibilidad que la sociedad le ha dado” (Muñoz – Martín, 2013, p.86). Para responder eficientemente a dichas necesidades, una “*cultura de la simplicidad*” podría ser un elemento diferenciador para quienes propendan por la prestación de servicios turísticos excepcionales, con calidad y eficiencia a tal punto que sea percibido por los clientes con mayor valor del esperado. Por esta razón, la compañía objeto de estudio está interesada

en favorecer una cultura de la simplicidad¹ al interior de su organización, asumiendo que para ello es necesaria la comprensión de la situación actual, así como el concurso de sus principales grupos de interés.

En la misma línea, esta agencia de viajes como resultado de su crecimiento acelerado y sin la debida planeación, acompañado de una alta rotación de personal; ha visto cómo se complican cada vez más los procesos por la aparición de nuevos incidentes que obligan a tomar medidas de control que antes que solucionar, agudizan más el problema. Esto ha sido identificado por funcionarios de todos los niveles, quienes claman por una simplificación de los procesos al interior de la organización, que permita cumplir con los objetivos de la forma más sencilla posible para la optimización de los recursos y capacidades de la compañía.

La empresa requiere entonces establecer los aspectos más importantes a considerar en relación con el tema de la simplicidad, como elementos a incorporar dentro de su cultura organizacional, con el fin de orientar adecuadamente sus decisiones estratégicas y destinar los recursos requeridos para contribuir de esta forma al logro de los objetivos de la compañía y su sostenibilidad.

Es menester de toda organización, buscar en todo momento como comprender su propia complejidad. El marco de acción hoy, de todo tipo de empresas le obliga a diseñar y reinventar sus propios sistemas organizacionales desde donde puedan desarrollar y aplicar una administración más coherente con las necesidades del mercado, de los clientes y la sociedad misma.

¹ La idea central, de la cultura de la simplicidad, es buscar atacar la actitud típica en las organizaciones por parte de las personas, que practican con mucha frecuencia esto: "Para que hacerlo fácil, si difícil es mejor". Además, comprenderse que cuando se habla de una cultura de la simplicidad, no se trata de una actitud simplista, sino de una estrategia para poder comprender la complejidad de las organizaciones y su mejor desempeño orientado al cliente y a su propia mejora continua.

Por tanto, en el marco de las distintas aproximaciones teóricas que se han venido delineando para abordar la complejidad organizacional, emerge una corriente de pensamiento que pone de relieve los elementos esenciales de un modo de ser organizacional “sencillo”, oportuno y comprometido con el servicio y el desempeño de la organización.

Es por ello que este estudio utiliza una empresa de servicios turísticos que tiene una trayectoria y tradición en Cartagena, pero que sin embargo ha venido cayendo en la “trampa de la complejidad”, entendida esta, como una forma de ser poco consistente frente al nuevo entorno de los mercados y las necesidades de los clientes.

En el marco de esta aproximación teórica desde la simplicidad, se ha escogido estudiar la formación del campo de fuerzas que delimitan el accionar de una cultura de simplicidad, dado que, desde esta perspectiva pueden identificarse elementos, factores críticos que puedan aportar en el diseño organizacional y la mejora de la cultura organizacional empresarial.

De aquí que, el interés de esta temática se resume en la siguiente pregunta de investigación:

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el Campo de Fuerzas alrededor de una cultura de la simplicidad en la empresa AV² para el desarrollo organizacional?

² Por solicitud de la empresa no se publica el nombre, pero se llevó a cabo en una reconocida agencia de viajes de la región Caribe.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. General

Establecer el campo de fuerzas alrededor de una cultura de la simplicidad en la empresa AV con el propósito de favorecer la cultura organizacional orientada al servicio al cliente externo e interno, y a un mejor desempeño de la organización.

1.3.2. Específicos

- Establecer un marco de referencia teórico en el campo de fuerzas de la simplicidad en las organizaciones.
- Explorar a través de un modelo factorial de primeros componentes, los factores que explican la simplicidad en una empresa de servicios tipo agencia de viajes.
- Identificar el campo de fuerzas alrededor del establecimiento de una cultura de la simplicidad en una empresa de servicios tipo agencia de viajes.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. Justificación Teórica:

Desde el punto de vista de la investigación, este estudio tiene un propósito implícito el cual está delineado por conocer empíricamente como se manifiestan los componentes teóricos expuestos desde la aproximación teórica de la simplicidad. Es por supuesto obvio, que el estudio no agota las oportunidades del conocimiento en este campo, pero sí permite explorar ideas al respecto, encontrar elementos o indicios que aporten a la discusión general de esta teoría como estrategia para comprender la complejidad organizacional. En este sentido, los

estudios empíricos permiten obtener evidencias que, aunque de carácter específico y sin fuerza de generalización universal, permiten ir abriendo espacios de reflexión y aportando poco a poco a la construcción de un mejor conocimiento sobre el objeto de estudio.

De otra parte, el carácter cíclico del negocio, pero a la vez impredecible en cuanto al número de visitantes, motivo del viaje (negocios o placer), país de origen, gustos y preferencias (sol y playa, cultura, aventura, historia, naturaleza), etc.; resulta fundamental contar con una estructura dinámica, flexible y adaptable a la realidad del negocio que puede variar de una a otra temporada. En este sentido, se debe procurar formas más eficientes para la entrega de los servicios contratados, liberándose de los excesivos controles y reportes que la compañía se ha visto obligada a implementar debido a los fraudes internos y externos que ha experimentado y con el objeto de dar cumplimiento a disposiciones legales aplicables al sector, así como a las normas de calidad que independientemente de la decisión de la compañía de adoptarlas, se han vuelto un requisito de los clientes en los mercados en que se hace presencia. “existe un campo complejo organizacional, pero que sin embargo, el trabajo del Gerente en su arte de gerenciar, no es el agregar más complejidad, sino por el contrario lograr un modelo organizacional basado en simplicidad”. (Robledo, 2015, p.14). De manera complementaria pero no menos importante, es necesario como empresa de servicios, velar por la comprensión de las necesidades de los clientes, proveedores y empleados como medio para lograr la diferenciación respecto a la competencia.

1.4.2. Justificación para el investigador:

Este tipo de estudios, le permiten al investigador mejorar sus habilidades analíticas y metodológicas en especial en el uso de herramientas y conceptos estadísticos y modelación factorial, además contribuye en la formación del espíritu

de investigación del investigador toda vez que lo motiva en el análisis y la capacidad de inferencia.

1.4.3. Justificación Social:

Toda investigación es en sí misma una forma de aportar socialmente a la construcción de conocimiento general o específico. De esta manera, el presente estudio pretende de manera humilde pero rigurosa, hacer aportes empíricos en el análisis de la Simplicidad como aproximación teórica para comprender la complejidad de las organizaciones y su constante necesidad de reinventarse para desarrollar capacidad de adaptación y supervivencia. De esta manera, la investigación que se presenta, es un aporte social que al ser publicada por la universidad se hace disponible para todo el mundo sin restricción alguna.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se abordan los conceptos y fundamentos teóricos relacionados con el problema de investigación, la complejidad, la simplicidad y los elementos de la cultura organizacional más relevantes para el propósito del trabajo.

2.1. COMPLEJIDAD

Para referirse a la simplicidad resulta apropiado comenzar por explorar lo opuesto, es decir la complejidad. Al respecto de la complejidad, Ashkenas (2007) publicó:

“Large organizations are by nature complex, but over the years circumstances have conspired to add layer upon layer of complexity to how businesses are structured and managed” “Complexity is the cumulative by-product of organizational changes, big and small, that over the years weave complications (often invisibly) into the ways that work is done”.

Esta mirada de la complejidad como algo inherente a la naturaleza de las organizaciones y que yace en la estructura de las mismas, así como en las decisiones que los administradores toman para adaptarse al entorno constantemente cambiante y crecientemente competitivo; arroja las primeras luces sobre la necesidad de simplificar los procesos y las acciones para lograrlo, pero además revela que el problema de la complejidad no es estático sino que a través de los años se tiende a agudizar como un subproducto de los cambios que se presentan en la organización, de tal forma que la adaptabilidad de las organizaciones al entorno debe ser sobre criterios de simplicidad y no de complejidad.

Otro aspecto que merece especial atención en las organizaciones y que guarda estrecha relación con la complejidad es el de la creación de conocimiento, ya que dicha creación está condicionada por la complejidad de los sistemas dentro de los cuales tiene lugar, al tiempo que se constituye en elemento de la misma complejidad. “En

síntesis, dentro de la perspectiva de los sistemas complejos, la complejidad adaptativa nos revela que la creación de conocimiento organizacional no sólo es parte de los actos complejos que se desarrollan a diario en la organización, sino que también compromete características ontológicas y epistemológicas en términos de la naturaleza del conocimiento” (Robledo Juan C. Del Rio Jorge, Martínez Omaira y Ruiz Gabriel, 2015, p.71).

Entre tanto, Edgar Morin, plantea respecto de la complejidad y la empresa, que tanto la simplicidad, relacionada con el orden como la complejidad, relacionada con el desorden, son necesarias para la existencia de las organizaciones en la medida que “Las organizaciones tienen necesidad de orden y desorden. En un universo en el cual los sistemas sufren el incremento del desorden y tienden a desintegrarse, su organización les permite reconducir, captar y utilizar el desorden” (Morin, 1994, p.126). Llama de paso la atención que, según lo manifestado por este autor, se le atribuye al orden el carácter simplificador en las organizaciones, pero la realidad de hoy nos muestra precisamente que demasiado orden es el que ha venido a generar complejidad cuando no es adecuadamente comprendido por las personas o no se implementa bajo criterios de aplicabilidad y coherencia con los objetivos de la organización.

De otro lado, es menester comprender que la complejidad no es una “cosa”, no es un artefacto, es de entrada el resultado de matrices del comportamiento humano que se delinean por la construcción de las realidades tanto de individuos como de sociedades mismas. En otras palabras, los códigos culturales tanto individuales como sociales determinan en buena medida que los fenómenos o situaciones se traduzcan en complejas, complicadas o en situaciones sencillas. En este sentido, la complejidad no es conveniente observarla desde una perspectiva mecanicista de la organización sino por el contrario desde una perspectiva social, e individual que se ve traducida en la vida cotidiana de las empresas, y sus relaciones con el entorno. En otras palabras, la complejidad también existe por sí misma en distintas dimensiones tanto de mundo físico como del mundo no físico. En este último los seres humanos generalmente aumentamos la complejidad en el entramado de las relaciones sociales y humanas que

se construyen y de-construyen diariamente como respuesta a las dinámicas mismas del entorno en el cual se desenvuelven individuos y organizaciones.

Es por esta razón natural que la complejidad se convierte en un objeto de estudio atractivo para ser estudiada e intervenida en el mundo social, en el mundo de las organizaciones y desde ellas en el mundo de los individuos que la componen.

Por otro lado, “Los principios de simplificación y mecanismos utilizados por los organismos vivos para ponerlos en práctica son numerosos. El precio de estas simplificaciones es, naturalmente, la reducción de la comprensión que tenemos del mundo” (Pio Alfredo Di Tore, y Reladei, 2014, p.p.95-113) por ello se hace necesario a nivel de las organizaciones tener claro a que se refiere la simplicidad como medio para actuar y servir a los propósitos empresariales y de su propia organización. De aquí que, estos principios de simplicidad se ven mediados desde “El mundo perceptivo que incluye el mundo de las cosas en el ambiente, las señales emitidas tanto del sujeto, como de los objetos, y las acciones que se pueden realizar por cada especie” (Pio Alfredo Di Tore, et al., 2014, p.p.95-113). Sobre todo, incluye el significado de los objetos para cada sujeto, en la medida en que participan en las relaciones de supervivencia y las relaciones sociales del sujeto”.

Otro autor, Edelberg (2014) señala: “Pocos ejecutivos consideran las formas de complejidad individual que la mayoría de sus empleados enfrentan, tales como procesos deficientes, definiciones confusas de papeles o responsabilidades poco claras” (p.9). De esta forma queda abierta una diferenciación entre la complejidad enfocada en la organización y la atribuible a los individuos, o al menos a la forma en que estos manejan las situaciones por fuera de lo común. De aquí que, la complejidad también es un asunto de percepciones y construcciones de la realidad por parte de los individuos en sus propios ambientes y contextos desde donde emergen factores que determinan conductas, comportamientos y actuaciones.

En el sector turístico, especialmente constituye fuente de complejidad el carácter dinámico del mercado, lo que abona el terreno para la práctica de añadir capas a la estructura organizacional, alejándolas muchas veces del cumplimiento de sus objetivos, sobre todo a las más pequeñas. “Este tipo de organizaciones enfrenta el problema de una grave mortandad a raíz de eventos de diversa índole, por lo cual la manera en que responde a tales circunstancias, es decir, su adaptabilidad, resulta fundamental para explicar su permanencia en el tiempo.” (Segura, 2011, p.99). Lo anterior no necesariamente plantea una visión simplista de la empresa sino más bien un intento por no caer en la generalización de los procesos, como lo expresa Morín (1994): “La voluntad de imponer en el interior de una empresa un orden implacable no es eficiente. Todas las instrucciones que van a exigir, en caso de desarreglo, de incidentes, de acontecimientos inesperados, la detención inmediata del sector o de la máquina, son contra-eficientes, Es necesario dejar una parte de iniciativa a cada escalón y a cada individuo” (p.128).

2.2. SIMPLICIDAD

En la presente investigación se asume una definición de simplicidad como la “ausencia de confusión”, con lo que cada miembro de la organización se siente cómodo a la hora de desarrollar sus actividades, a cualquier nivel en el que se desenvuelva, como lo manifiesta Segal (2012) “La simplicidad es aquello con lo que los seres humanos se sienten instintivamente cómodos. Es equivalente a claridad, evidencia y ausencia de confusión. Se trata de una cosa que es fácil de recordar y difícil de olvidar” (p.24). Dado que en este aspecto la simplicidad es un “modo de sentir” la realidad, los individuos desarrollan hacia ella una actitud específica, es aquí donde la ausencia de confusión es requerida. Sin embargo, no puede perderse de vista que, al ser un modo de sentir, este se traduce en sí mismo en un modo de conocer el mundo cotidiano, lo que implica algún tipo de orientación en el sistema cognitivo humano, el cual está diseñado para “conocer lo conocible”, característica esencial para mantener la diferenciación con respecto al resto de individuos del reino animal.

Pero a pesar de que la experiencia ha demostrado a través del tiempo que las organizaciones exitosas han llegado a ser más simples, con la simplicidad viene una paradoja conocida como la paradoja de Ícaro, que consiste en que aquello que alguna vez fue una ventaja puede llegar a ser un problema. “Most outstanding organizations lapse into decline precisely because they have developed too sharp an edge. They amplify and extend a single strength or function while neglecting most others” (Miller, 1993, p.116). En este sentido, conviene tener presente que la simplicidad puede conducir a prestar atención a lo más importante descuidando otros aspectos de la organización, conduciéndola a una especialización cada vez mayor, lo que a la postre genera su propia complejidad, por lo que una vez más queda de manifiesto que la simplicidad debe entenderse y gestionarse de forma dinámica, permanente para garantizar la sostenibilidad empresarial.

En esta perspectiva, la simplicidad aplicada como estrategia en modelos de gestión, puede llevar a las organizaciones a la trampa de la paradoja de la “serpiente” en una condición denominada “enofara”, que consiste en el hecho de perder de vista el todo y concentrarse solo en la parte, puede llegar a “engullirse” a ella misma” sin comprender que se está autodestruyendo. Es por ello que, al aproximar el desarrollo organizacional desde esta perspectiva, los detalles cuentan, y no es conveniente dejar que la especificidad determine el “todo del sistema”, hay que balancear la organización, y ahí es donde entra el diseño de la organización y su capacidad de adaptación.

De otra parte, la simplicidad también puede llegar a estar ausente en las organizaciones como resultado de los controles internos, auditorias de procesos y todo tipo de funciones relacionadas con el cumplimiento de normatividad interna o externa, haciendo que los controles mismos se vuelvan un elemento de complejidad y sus excesivas funciones pierdan la utilidad para las que fueron establecidas. “Companies often have extensive internal controls, business process audits and proactive compliance functions that cause central risk management efforts to be redundant, or worse, useless” (Hampton, 2009, p.26). Esto no significa que se desconozca la utilidad de los sistemas de gestión de calidad o de control interno, que por el contrario

establecen la necesidad de revisar constantemente el mismo sistema y establecer los ajustes necesarios para el cumplimiento de los objetivos. Lo que resulta indispensable es que en las revisiones por la Dirección se tenga presente para los ajustes a los procesos de control o calidad, que estos contribuyan a la simplificación, evitando incurrir en la duplicidad o redundancia de controles o reportes. Lo que implica la necesidad de que toda organización como sistema social humano en un microsistema, desarrolle algo así como la capacidad de “conciencia organizacional”, comprendida esta como la capacidad de auto reconocimiento de su propia existencia más allá de funciones y optimizaciones. Se vea así misma como un Ser Organizacional y no como un sistema mecánico que sirve solo a propósitos de transacción. Al respecto de esta consciencia Tomasko (1993) afirma que: “La simplicidad en el lugar de trabajo es una virtud fácilmente transferible. No exige una cultura empresarial arraigada en la doctrina Zen. No obstante, si requiere un esfuerzo consciente de eliminación del trabajo innecesario” (p.75).

Otra postura frente a la simplicidad, implica que la ventaja podría estar en el adecuado uso de las tecnologías, consistente en asignar las labores rutinarias a las máquinas y crear las condiciones para que las personas se dediquen a las excepciones, algo frecuente especialmente en las empresas de servicios debido a las exigencias cada vez mayores de los clientes y el mercado “I find that the most effective way to employ real-time technology is to automate routine transactions and empower people to deal with all the exceptions” (Hugos, 2004, p.19). Entiéndase por empresa en tiempo real, no a aquella que brinda inmediatez, sino a lo que en términos de Tabrizi (2007) representa: “Tiempo real es dar la información correcta sobre los procesos correctos a la gente correcta al costo correcto y en un tiempo correcto para crear y mantener una ventaja competitiva” (p.1). De esta forma queda de manifiesto una vez más que la simplicidad no está relacionada con la cantidad o alcance de la automatización de procesos sino de la actitud de las personas al interior de la organización.

De otra parte, Robledo (2015) en su ponencia “El campo de fuerzas alrededor de una cultura de la simplicidad y la empatía” expuesta en el Coloquio Internacional llevado a cabo por la Universidad del Magdalena entre el 24 y 26 de agosto del 2015 y titulado: La Administración en América Latina. Tensiones entre globalización e identidad”, expone lo siguiente citando a Jaume Balmes³ (1860):

Ahora bien, la simplicidad vista en un enfoque mucho más filosófico advierte sus propias contradicciones, expresadas en su momento por Jaume Balmes (1860)³: **“La simplicidad ve lo uno y ve lo múltiple, pero no puede ver que lo uno puede, al mismo tiempo ser múltiple”**. Puede separar lo que está ligado o puede bien unificar lo que está disperso y diverso. Todo esto es posible porque el hombre es un ser biológico, pero al mismo tiempo, un ser evidentemente cultural, meta-biológico y que vive en un mundo del lenguaje desde donde se construye y se constituye su humanidad y su ontogenia con sus ideas y su propia conciencia.

La simplicidad compromete como se mencionó anteriormente un carácter en esencia humano que se vincula a los asuntos ontológicos en la formación de cada ser y como éste diseña sus formas de ser para relacionarse con el mundo exterior. Es ahí donde la paradoja expuesta y resaltada en negritas, toma vida, se hace carne y hueso, vive, camina y se manifiesta en la cotidianidad de las organizaciones. Esta vida cotidiana se ve por supuesto expuesta y vinculada en la constitución de lo que se llama “la cultura organizacional”, espacio humano que conjuga las creencias, las formas de ser frente a las normas y las reglas en la organización.

2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Para el propósito de la presente investigación y ante las diversas definiciones existentes, se aborda la cultura organizacional como el conjunto de elementos propios de una organización, que guían o influyen en el actuar cotidiano de sus integrantes,

³ Balmes Jaume (1860), Filosofía Fundamental. Barcelona, imprenta del diario de Barcelona.

generando así una identidad corporativa. “Como la cultura de la empresa surge de su funcionamiento cotidiano, cualquier cambio de comportamiento demanda, más que un discurso, un cambio en la práctica” (García, 2007, p.163). Esta afirmación refuerza la necesidad de intervenir acertadamente en las prácticas del entorno laboral para modificar el comportamiento de las personas y lograr los resultados esperados. Por su parte Hernández (2011, p. 111), afirma que “La planificación cultural es el esfuerzo sistemático por crear las condiciones necesarias para que ciertos comportamientos sean fortalecidos. La planificación cultural implica sobre todo dos problemas: la selección de los comportamientos deseados (los objetivos) y los métodos que se utilizarán para conseguirlos”. Teniendo claros los objetivos de favorecer una cultura de la simplicidad, corresponde entonces a la organización enfrentar el segundo desafío, consistente en explorar las oportunidades que se puedan presentar para favorecerla.

Ligado al tema de cultura organizacional y en línea con el problema de investigación, es preciso hacer referencia al aprendizaje organizacional en los términos expresados por Robledo, et al. (2015) cuando afirman que: “*El aprendizaje organizacional, desde la postura de la cognición social tanto en el individuo como en la organización, se traduce como un cambio en los estados del conocimiento y en particular, como un cambio en las estructuras o esquemas mentales*” (p. 52). Y es precisamente en esas estructuras o esquemas mentales que se centra esta investigación, para que sean los mismos individuos los que generen el conocimiento de esos elementos constitutivos de un campo de fuerzas al redor de una cultura de la simplicidad.

Lo anterior, se armoniza con una concepción constructivista del conocimiento, en la que “El conocimiento no es encontrado, sino más bien es construido, no es solamente un producto reflejo del objeto de estudio, que nombra su esencia, sino esencialmente es un producto construido en el marco del universo cultural del individuo o del colectivo, que integra los conocimientos y transforma al objeto dándole significaciones sociales cada vez más amplias” (Marín, 2005, p.23).

Otro reto que supone intervenir la cultura organizacional en las empresas del sector turístico, al que pertenecen las agencias de viaje, lo constituye el carácter temporal de los contratos de trabajo, característica de este sector como se aprecia en los términos expresado por Parra y Calero (2006) “El alto nivel de temporalidad en contratos laborales que presenta este sector es un impedimento para una integración en la cultura corporativa” (p. 45). Vale la pena aclarar, que en las Agencias de viajes la situación no es como en otro tipo de empresas del sector, aunque no está de más prestar atención a este aspecto de forma individual en cada caso.

Ahondando un poco más en el tema de la intervención de una cultura organizacional, es preciso tener en cuenta que introducir cambios en ésta, es tan difícil que en algunos casos no se logra debido a diferentes causas. Al respecto de las dificultades para implementar cambios culturales en una organización Luthans (2008) sostiene que: “Entre los obstáculos previsible están las destrezas arraigadas, la administración, las relaciones, las funciones y las estructuras, que trabajan juntos para reforzar los patrones culturales tradicionales” (p.83). Esto refuerza aún más la necesidad de gestar los cambios culturales con el concurso de los miembros de la organización en todos sus niveles, teniendo en cuenta la comunicación en todas las etapas del proceso del papel que han desempeñado, lo que contribuiría a generar un sentido de pertenencia y por ende una mayor aceptación.

Adicionalmente, es bien conocido que los elementos de la cultura organizacional no son visibles, lo que se puede ver son sus efectos o consecuencias, como lo expresa Chiavenato (2007): La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias” (p.84). Es por esto que todas las acciones tendientes a conocer, interpretar, analizar y más aún intervenir una cultura organizacional, trae consigo el enorme reto de ver más allá de lo evidente, desentrañar lo complejo de las relaciones entre los individuos interactuando en un ambiente determinado, a partir de las características observables y lograr de esta forma identificar las oportunidades para introducir exitosamente en la mentalidad de la

organización, los elementos, actitudes, hábitos, valores, etc., que se desean incorporar con el objeto de lograr los cambios deseados.

CAPÍTULO 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El presente capítulo presenta el contexto del trabajo realizado en cuanto al tipo de investigación realizada, los antecedentes en la materia y su adaptación al caso específico de una empresa del sector turístico y más concretamente a una agencia de viajes. De igual forma se hace una descripción del instrumento empleado, la unidad de análisis y el proceso de recolección y tratamiento de los datos, para finalizar con la exposición de las pruebas de fiabilidad del modelo y la aplicación del mismo.

3.1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación presenta un enfoque mixto, constituyendo una adaptación del instrumento utilizado para la ponencia “Análisis de Campo de Fuerzas de la Cultura de la Simplicidad y la Empatía en las Organizaciones”, presentada por Juan Carlos Robledo Fernández, Ph.D y Arnold Santamaría durante el IV congreso Internacional de Complementariedades y Contradicciones entre Administración y Estudios Organizacionales de la Red Pilares, celebrado en la ciudad de Cartagena, Colombia del 30 de agosto al 2 de septiembre de 2016.

En el caso del presente estudio, se aborda desde una agencia de viajes de la ciudad de Cartagena, dadas las particularidades de la industria turística, enmarcada en un entorno global, altamente competitivo, sofisticado y en el que los productos y servicios requieren estar a la altura de las exigencias de clientes de todas las culturas, estratos socioeconómicos e intereses, confluyendo en un solo destino; al tiempo que se cumple con requerimientos de tipo legal por parte de las autoridades que regulan la actividad turística en Colombia y en los mercados objetivo. Además de las características anteriormente descritas, la particularidad de la demanda turística reside en la esencia misma del producto o servicio como lo describe Acerenza (1990): “El mercado consumidor en Turismo se caracteriza por la gran influencia que tiene el aspecto emocional en las decisiones de compra por parte del turista. Influencia que si

bien es cierto se presenta en los mercados consumidores de otras esferas de los negocios, no es tan acentuada como en el caso particular del turismo” (p. 122).

Además del producto turístico ser especialmente particular, lo es también el tipo de organización en las Agencias de viaje, que en su caracterización varían de acuerdo con la modalidad de la misma, bien sea mayorista, minorista, receptiva, tour operadora, etc. Es por esto que se requiere investigaciones específicamente enfocadas al sector turístico, como una forma de aporte conceptual a todos los niveles de la industria y oportunidad de desarrollo de la organización, como lo expresa Bell “En Holiday Inns hemos ampliado nuestros horizontes considerablemente en los últimos años, principalmente gracias a la investigación” (Citado en McIntosh, Goeldner & Ritchie, 2006, p. 451).

3.2. INSTRUMENTO Y UNIDAD DE ANÁLISIS

El diseño del instrumento consta de una escala Likert con valores de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, conformando una matriz cuadrada de 5 x 5, como lo muestran Robledo y Santamaría (2016) “El instrumento aplicado se construyó en cinco dimensiones, cada una a su vez compuesta de cinco factores. De esta manera se obtuvo una matriz de 5 x 5 con el propósito de mantener la característica de una matriz cuadrada” (p.11). La encuesta se aplicó a 30 empleados de la Compañía, de una población de 57, de diferentes géneros, edades, antigüedades, y áreas de trabajo de forma aleatoria estratificada sin repetición, con el objeto de garantizar que todas las áreas de la organización estuviesen representadas dentro de la muestra, debido a que no se trabajó con el total de la planta de personal por razones de tipo operativo. En relación con la selección del tamaño de la muestra, como lo afirma Robledo (2012): “Dadas las características del estudio de tipo cualitativo, el cual no está diseñado para la refutación o afirmación de hipótesis científicas, se desarrolla la configuración de la muestra sin recurrir a la técnica probabilística de muestreo” (p.183). Se establecieron 5 dimensiones con 5 variables cada una. La aplicación de la

encuesta se llevó a cabo de forma anónima y voluntaria con el fin de garantizar la objetividad en las respuestas del cuestionario (ver anexo 1).

3.3. RECOLECCIÓN, TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

La recolección de datos se efectuó a través de un formulario electrónico, previa socialización de la encuesta, en la que se explicó a los participantes en qué consistía y cómo se debía diligenciar. De igual forma se hizo énfasis en el carácter anónimo y voluntario de la misma, así como en el objeto de estudio, con tal de despertar el interés por participar en su realización de la manera más objetiva. Se aplicó el cuestionario a 14 hombres y 16 mujeres, predominando estas con un 53,3%, lo que se explica por la mayoría que este género representa en el total de empleados. La distribución de las edades va desde los 22 hasta los 55 años, observando que la máxima frecuencia es de 2 observaciones 6 casos, lo que al igual que con el género muestra heterogeneidad en los valores presentados. A pesar de las múltiples áreas y / o funciones que realizan los empleados se definieron las categorías Administrativo y Operaciones, ya que la cualquier diferenciación adicional no es del interés de la presente investigación. Así se puede observar que la muestra está compuesta en su mayoría por individuos del área de operaciones con 18 observaciones, lo que refleja la realidad de la compañía y en general lo que se esperaría de cualquier empresa, especialmente de servicios. En algunos casos los funcionarios prefirieron diligenciar en formulario físico la encuesta, lo cual se llevó a cabo de forma individual de acuerdo con la disponibilidad de tiempo de cada funcionario para mayor comodidad y disposición hacía el instrumento, especialmente teniendo en cuenta las extensas y extenuantes jornadas laborales a las que está sometido el personal que labora en el sector turístico, no obstante se logró motivar al personal para que participara, sobre la base de que su aporte sería fundamental para generar un conocimiento más profundo sobre la cultura organizacional de la compañía objeto de estudio, así como el campo de fuerzas alrededor de una cultura de la simplicidad, tema dicho sea de paso, que despertó un gran interés entre los funcionarios que en muchos casos no se limitaron a contestar la encuesta sino que además se interesaron por temas como el alcance del estudio y de

las ventajas para la organización, su área de trabajo, los procesos e incluso el ambiente laboral.

A continuación, una vez recolectada la información se efectuó su tabulación y procesamiento a través del programa SPSS versión 23, del cual se obtuvieron los resultados que se presenta en el capítulo dedicado a los resultados y análisis, no sin antes realizar las respectivas pruebas de consistencia y fiabilidad del modelo.

3.4. FIABILIDAD DEL MODELO

En primer lugar, vale la pena hacer la aclaración de que existen dos técnicas para examinar la interdependencia de variables como son el análisis factorial y el análisis de componentes principales, también conocido como primeros componentes; y que como lo explican Uriel y Aldás (2005): “En componentes principales se determinan los pesos o ponderaciones que tiene cada una de las variables en cada componente; es decir, las componentes principales se explican en función de las variables observables. Sin embargo, en el análisis factorial las variables originales juegan el papel de variables dependientes que se explican por factores comunes y únicos, que no son observables” (p.408). Establecida la diferencia entre estas dos técnicas y que los mismos autores atribuyen la confusión al hecho de que las componentes principales son utilizadas como procedimiento para la extracción de factores, en lo sucesivo se hace referencia al modelo utilizado en la presente investigación como el modelo de Análisis Factorial de Primeros Componentes por cuanto el objeto del mismo es el de determinar a partir de unos factores, el menor número de ellos que explique la mayor variabilidad posible, en tanto que el alcance de dicha investigación es de carácter exploratorio y no se pretende formular hipótesis ni establecer inferencias a partir de la muestra o de las variables observables.

Con el objeto de validar la consistencia del instrumento aplicado , se tabularon y procesaron los datos de la encuesta en SPSS, obteniendo un Alpha de Cronbach de 0,894, lo que indica que se superó esta prueba y el instrumento mide lo que se quiere

medir, de igual forma se realizó a cada una de las pruebas de forma individual a cada dimensión establecida, obteniendo los siguientes resultados: **Comodidad** 0,646, **ausencia de confusión** en su desempeño laboral 0,632, **conciencia de su trabajo** 0,837, **habilidades de síntesis** 0,589, **espíritu de ayuda** 0,618. Aunque lo deseable es un Alpha mayor que 7, no se desestima la consistencia individual de cada dimensión por cuanto de manera colectiva los supera como se observa al inicio del presente capítulo, dando la oportunidad de reducir los factores a los primeros componentes que mejor expliquen el campo de fuerzas al rededor del establecimiento de una cultura de la simplicidad en la empresa objeto de estudio.

Con el objeto de validar la viabilidad de un modelo factorial de primeros componentes, se procedió a practicar la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin, obteniéndose como resultado un valor de 0,462 y la prueba de esfericidad de Barlett con un p-valor de 0,000. En el primer caso, si bien el ideal es que sea superior a 0.5, no se descarta la viabilidad del modelo, especialmente en consideración de que se trata de un análisis de carácter exploratorio que no intenta generalizar, mientras que en el caso de la prueba de Barlett, se considera que se puede aplicar el modelo factorial, dado que no se rechaza la hipótesis nula de que el modelo es significativo.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se hace una descripción de los datos recolectados, así como un primer análisis de lo arrojado por la encuesta aplicada, comenzando por los descriptivos y resultados de los aspectos evaluados por los empleados que diligenciaron la encuesta. Finalmente se hace una explicación de los resultados del procesamiento de los datos en el programa estadístico y la interpretación de los mismos en el contexto en que se llevó a cabo el estudio.

4.1. DESCRIPTIVO

Los funcionarios que participaron en la encuesta cuentan con edades entre los 22 y los 55 años, con un 76,7% de funcionarios menores de 45 años, 46,7% del personal encuestado es del género masculino y 53,3 del género femenino, el 83,3% cuenta con una antigüedad menor a 9 años, siendo el valor más observado en la muestra 2 años, con un 30%, el 53,3% cuenta con 3 años de antigüedad o menos. En relación con el área de trabajo, el 40% de los funcionarios se desempeñan en el área Administrativa y el 60% en el área Operativa, en cuanto al nivel de formación, el 93,3% tiene un nivel de formación profesional y el 6,7% a nivel de posgrado, el 90% está formado en áreas económicas y administrativas y el 10% en ingenierías, la totalidad de funcionarios encuestados cuenta con contrato laboral a término indefinido.

En la tabla 2, se presenta el promedio de las valoraciones de cada declaración, así como la desviación estándar de las valoraciones promedio en cada dimensión. Esto permite observar por ejemplo que en la dimensión “Comodidad” la valoración más alta la tiene la declaración “La empresa le da libertad para personalizar su espacio físico de trabajo” mientras que la más baja la tiene la declaración “La empresa le brinda espacios físicos para su bienestar personal”, con una desviación estándar menor a 1. En cuanto a la dimensión “Ausencia de Confusión”, se destacan con valoración por encima de 4, las declaraciones: “La empresa le informó con claridad para qué fue

contratado” y, “Las competencias por las cuales usted fue contratado corresponden a las funciones asignadas en su trabajo”, siendo esta última la de mayor puntuación, contrastando la más baja puntuación, obtenida por la declaración “La empresa se ha preocupado por su proceso de crecimiento en aprendizaje y nuevo conocimiento”.

Por otra parte, la dimensión Conciencia de su trabajo no presenta declaración alguna con valoración superior a 4 ni inferior a 3 con la desviación estándar más baja (0,34), lo que daría cuenta de una unidad de criterio frente a este tema por parte de los colaboradores o de la neutralidad de su postura. En la dimensión “Habilidades de síntesis”, las declaraciones “Usted siempre entrega información precisa a sus clientes o compañeros de trabajo”, “Usted siempre presenta informes de trabajo, cortos y precisos” y “Usted siempre hace uso de su creatividad, iniciativa e ingenio para resolver problemas de la empresa”; presentan valoraciones superiores a 4, mientras que las dos restantes, “La empresa lo capacito en un método apropiado para resolver problemas” y “Usted ha sido preparado en la empresa para desarrollar una excelente capacidad de síntesis frente a los problemas” obtuvieron en promedio valoraciones inferiores a 2.

Finalmente, la dimensión “Espíritu de ayuda”, la mayor valoración la recibe la declaración “5.5 La empresa le permite dar ayuda a otros de forma autónoma”, y la más baja, la recibe la declaración “Usted ha recibido incentivos de la empresa para cooperar con sus compañeros de trabajo”.

Tabla 2. Calificación media de las cinco dimensiones evaluadas para simplicidad.

| DECLARACIÓN | COMODIDAD | AUSENCIA DE CONFUSIÓN | CONCIENCIA DE SU TRABAJO | HABILIDADES DE SINTESIS | ESPIRITU DE AYUDA |
|-----------------|-------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------|
| D1 | 3,93 | 4,40 | 3,70 | 4,43 | 3,63 |
| D2 | 2,30 | 3,17 | 3,93 | 4,00 | 1,80 |
| D3 | 3,50 | 4,73 | 3,50 | 4,40 | 2,57 |
| D4 | 3,80 | 3,87 | 3,00 | 1,80 | 3,67 |
| D5 | 3,57 | 2,97 | 3,37 | 1,90 | 3,90 |
| PROMEDIO | 3,42 | 3,83 | 3,50 | 3,31 | 3,11 |
| DESVEST. | 0,65 | 0,76 | 0,35 | 1,34 | 0,90 |

Fuente: Cálculos del autor.

De este análisis descriptivo de los datos, se puede al menos de forma preliminar observar las dimensiones que a juicio de los funcionarios encuestados constituyen fortalezas o áreas de mejora, es así como se generan las primeras interpretaciones de la información recolectada.

En primer lugar, la dimensión “Ausencia de Confusión” aparece como la de mayor puntuación, aunque con una declaración por debajo de 2, esa declaración es la que hace referencia a la preocupación de la empresa por el proceso de crecimiento del funcionario en aprendizaje y nuevo conocimiento; de lo que se podría concluir que para la empresa objeto de estudio, los funcionarios perciben que es importante minimizar la confusión en lo relacionado con las funciones propias del cargo, pero no para la generación de nuevo conocimiento, es decir que se privilegia el desarrollo de competencias específicas sobre la gestión del conocimiento.

Una segunda observación, en esta oportunidad sobre las menores calificaciones, muestra que dos de las tres calificaciones más bajas se encuentran en la misma dimensión de las más altas calificaciones, en la de “Habilidades de Síntesis” y corresponde a las declaraciones relacionadas con el aporte de la empresa en la preparación de los funcionarios para afrontar los problemas de una manera formal, estructurada u organizada; a partir de lo que se podría establecer que no se fomenta en la organización el desarrollo de habilidades para manejar las dificultades de manera individual ni grupal, ya que la otra calificación más baja fue la de la declaración que hace referencia a los incentivos por cooperación con los compañeros de trabajo.

Una tercera mirada de los datos refleja que las puntuaciones más altas fueron para las declaraciones que hacen referencia a las “Habilidades de Síntesis” atribuibles al funcionario, su perfil y destrezas por las que fue contratado, a eso se le suman las declaraciones de la dimensión “Ausencia de Confusión” que se refieren a la información suministrada por la empresa del “para que fue contratado” y a que “las competencias para las que fue contratado corresponden a las funciones asignadas”. En este caso la lectura que se puede dar es que existe un proceso de selección acertado desde el

punto de vista de perfilamiento y de validación de competencias requeridas para desempeñar las funciones.

4.2. MODELO FACTORIAL DE PRIMEROS COMPONENTES.

La técnica empleada para iniciar el análisis exploratorio de los componentes de la simplicidad fue la del modelo factorial de primeros componentes con el apoyo del software SPSS, mediante la opción de reducción de datos. Como resultado se obtiene la matriz de varianzas explicadas en la primera extracción, consistente en un resumen de las variables incorrelacionadas entre sí, ordenadas de acuerdo con la cantidad de información incorporada en ellas:

Tabla 3. Matriz de varianzas explicadas en la primera extracción.

| Componente | Autov alores iniciales | | | Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción | | |
|------------|------------------------|------------------|-------------|--|------------------|-------------|
| | Total | % de la varianza | % acumulado | Total | % de la varianza | % acumulado |
| 1 | 7,674 | 30,695 | 30,695 | 7,674 | 30,695 | 30,695 |
| 2 | 3,466 | 13,864 | 44,559 | 3,466 | 13,864 | 44,559 |
| 3 | 2,365 | 9,459 | 54,018 | 2,365 | 9,459 | 54,018 |
| 4 | 1,981 | 7,924 | 61,942 | 1,981 | 7,924 | 61,942 |
| 5 | 1,551 | 6,203 | 68,145 | 1,551 | 6,203 | 68,145 |
| 6 | 1,213 | 4,851 | 72,996 | 1,213 | 4,851 | 72,996 |
| 7 | 1,151 | 4,605 | 77,601 | 1,151 | 4,605 | 77,601 |
| 8 | ,986 | 3,944 | 81,545 | | | |
| 9 | ,796 | 3,182 | 84,728 | | | |
| 10 | ,667 | 2,666 | 87,394 | | | |
| 11 | ,559 | 2,235 | 89,629 | | | |
| 12 | ,507 | 2,027 | 91,656 | | | |
| 13 | ,395 | 1,580 | 93,236 | | | |
| 14 | ,365 | 1,461 | 94,697 | | | |
| 15 | ,346 | 1,383 | 96,080 | | | |
| 16 | ,234 | ,936 | 97,015 | | | |
| 17 | ,231 | ,925 | 97,941 | | | |
| 18 | ,166 | ,663 | 98,603 | | | |
| 19 | ,132 | ,528 | 99,131 | | | |
| 20 | ,095 | ,379 | 99,510 | | | |
| 21 | ,046 | ,184 | 99,694 | | | |
| 22 | ,041 | ,165 | 99,859 | | | |
| 23 | ,016 | ,065 | 99,924 | | | |
| 24 | ,013 | ,051 | 99,975 | | | |
| 25 | ,006 | ,025 | 100,000 | | | |

Fuente: Cálculos del autor.

En la matriz de varianza explicada se puede apreciar 7 componentes que explican por lo menos el 77,6% de las cargas factoriales obtenidas por cada factor del instrumento de medición. Vale la pena resaltar que al menos el 54% de la carga factorial está explicada por los 3 primeros componentes.

A partir de la obtención de la matriz de extracción primaria se obtuvo la matriz de componentes principales para establecer los factores que integran cada componente y así llevar a cabo la reducción de datos y redefinir los componentes. En esta matriz se destacan los factores que mayor carga presentan en cada uno de los 7 componentes.

Tabla 4. Matriz de primeros componentes.

| MATRIZ DE COMPONENTES | | | | | | | |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| FACTOR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| D1.1 | 0,306 | 0,396 | 0,344 | 0,023 | 0,050 | 0,631 | 0,103 |
| D1.2 | 0,551 | -0,526 | 0,149 | 0,053 | -0,022 | -0,236 | 0,247 |
| D1.3 | 0,382 | 0,045 | 0,537 | -0,171 | -0,024 | -0,120 | 0,294 |
| D1.4 | 0,633 | 0,471 | 0,243 | -0,091 | -0,160 | -0,076 | 0,282 |
| D1.5 | 0,637 | 0,421 | 0,215 | 0,257 | 0,142 | -0,346 | -0,201 |
| D2.1 | 0,403 | 0,547 | 0,124 | 0,087 | 0,481 | -0,023 | 0,033 |
| D2.2 | 0,538 | 0,244 | -0,457 | -0,279 | 0,170 | -0,128 | -0,399 |
| D2.3 | 0,365 | 0,634 | 0,157 | -0,144 | 0,475 | 0,061 | 0,110 |
| D2.4 | 0,550 | 0,093 | -0,368 | -0,087 | 0,157 | -0,146 | 0,348 |
| D2.5 | 0,564 | 0,020 | -0,138 | -0,425 | -0,430 | 0,038 | -0,103 |
| D3.1 | 0,699 | 0,067 | -0,060 | 0,342 | -0,252 | -0,180 | 0,094 |
| D3.2 | 0,711 | 0,232 | -0,519 | -0,059 | -0,247 | 0,120 | 0,076 |
| D3.3 | 0,762 | -0,021 | -0,266 | 0,274 | -0,109 | -0,153 | -0,141 |
| D3.4 | 0,684 | -0,382 | -0,066 | 0,104 | 0,078 | -0,128 | 0,083 |
| D3.5 | 0,713 | -0,265 | 0,098 | -0,025 | 0,510 | 0,214 | -0,109 |
| D4.1 | -0,062 | -0,081 | -0,566 | 0,541 | 0,031 | 0,259 | 0,024 |
| D4.2 | 0,601 | 0,093 | -0,488 | 0,123 | 0,064 | 0,287 | -0,054 |
| D4.3 | 0,076 | -0,116 | 0,229 | 0,884 | 0,030 | -0,182 | 0,064 |
| D4.4 | 0,556 | -0,694 | 0,191 | -0,028 | 0,006 | 0,269 | 0,088 |
| D4.5 | 0,555 | -0,730 | 0,155 | -0,129 | -0,026 | 0,190 | 0,102 |

Tabla 4. Matriz de primeros componentes (continuación).

| MATRIZ DE COMPONENTES | | | | | | | |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| FACTOR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| D5.1 | 0,616 | 0,420 | -0,064 | 0,020 | -0,380 | 0,131 | 0,326 |
| D5.2 | 0,589 | -0,543 | -0,078 | -0,001 | 0,335 | 0,047 | -0,098 |
| D5.3 | 0,726 | -0,098 | 0,162 | -0,318 | -0,103 | -0,234 | -0,300 |
| D5.4 | 0,485 | -0,020 | 0,463 | -0,010 | -0,185 | 0,081 | -0,375 |
| D5.5 | 0,302 | 0,249 | 0,384 | 0,405 | -0,310 | 0,270 | -0,378 |

Fuente: Cálculos del autor.

Teniendo en cuenta la carga factorial aportada por cada factor, se procedió a ordenar de mayor a menor los factores en cada componente como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Matriz de primeros componentes y factores identificados.

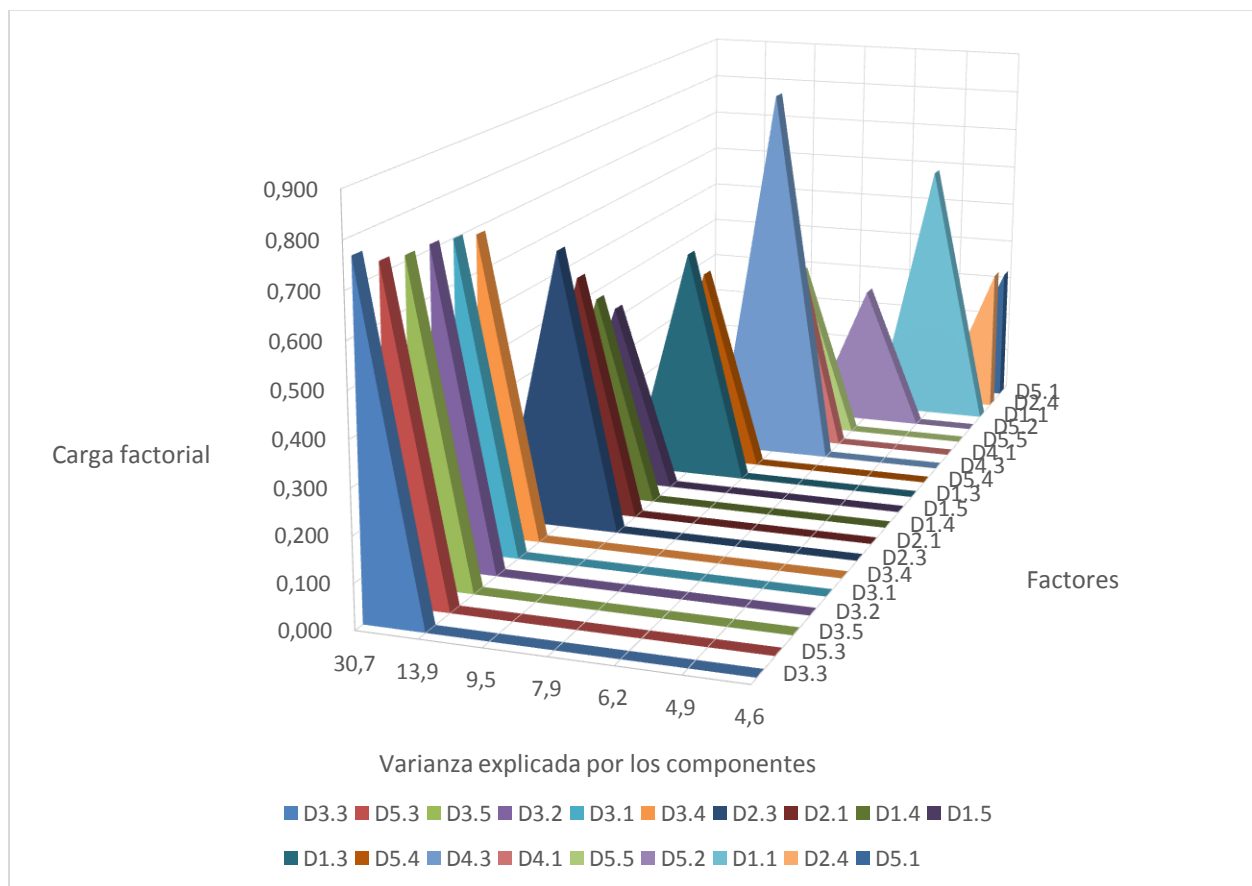
| FACTOR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| D3.3 | 0,762 | | | | | | |
| D5.3 | 0,726 | | | | | | |
| D3.5 | 0,713 | | | | | | |
| D3.2 | 0,711 | | | | | | |
| D3.1 | 0,699 | | | | | | |
| D3.4 | 0,684 | | | | | | |
| D2.3 | | 0,634 | | | | | |
| D2.1 | | 0,547 | | | | | |
| D1.4 | | 0,471 | | | | | |
| D1.5 | | 0,421 | | | | | |
| D1.3 | | | 0,537 | | | | |
| D5.4 | | | 0,463 | | | | |
| D4.3 | | | | 0,884 | | | |
| D4.1 | | | | 0,541 | | | |
| D5.5 | | | | 0,405 | | | |
| D5.2 | | | | | 0,335 | | |
| D1.1 | | | | | | 0,631 | |
| D2.4 | | | | | | | 0,348 |

| | | | | | | | |
|------|--|--|--|--|--|--|-------|
| D5.1 | | | | | | | 0,326 |
|------|--|--|--|--|--|--|-------|

Fuente: Cálculos del autor.

Mediante la representación gráfica de los componentes de la reducción de factores en la figura 2, se puede apreciar que los componentes con mayor varianza explicada tienen los factores de mayor carga factorial o un mayor número de factores con cargas factoriales cercanas a 1. En este análisis visual, llama la atención el hecho de que el factor D4.3 “Usted siempre hace uso de su creatividad, iniciativa e ingenio para resolver problemas de la empresa”, es el de mayor carga factorial, aunque el componente al cual pertenece solo explica el 7.9% de la varianza.

Figura 2. Gráfica de las cargas de los factores frente a la varianza explicada por los componentes.



Continuando con la observación de la varianza explicada por los factores, se aprecia que en el componente 1 se identifican como los de mayor carga a los 6 primeros, entre ellos, los 5 factores de la dimensión “Conciencia de su trabajo; lo que resulta particularmente interesante, toda vez que coincide con lo expresado con anterioridad sobre la postura de esta investigación, de asumir la simplicidad como la ausencia de confusión en una organización a la hora de desarrollar sus actividades.

En el componente 2, que explica al menos el 13,8% de la varianza, cuenta dentro de sus factores de mayor carga, con los que hacen referencia a la coherencia entre las competencias y funciones asignadas, la disponibilidad de espacios de trabajo adecuados y la posibilidad de retroalimentar a la organización. Esto último afianza lo planteado en el marco teórico sobre la paradoja de Ícaro, asumiéndolo desde una comprensión de la necesidad de gestionar la simplicidad de forma permanente en vez de estática para evitar que la misma ventaja generada atente contra la sostenibilidad de la organización.

En el componente 3, los 2 factores identificados hacen referencia al suministro de herramientas o elementos y la posibilidad de resolver los problemas sin tanto trámite administrativo, por lo que se puede apreciar que la evidencia a partir del estudio realizado está en línea con lo expresado sobre los controles administrativos y auditorías de procesos, en el sentido de que debe prestarse la debida atención para que dichos controles no se constituyan en fuente de complejidad.

En el componente 4, los 3 factores identificados se refieren a condiciones propias del ser humano como son la creatividad, iniciativa, ingenio, entrega de información relevante a otros miembros de la organización y a los clientes y la cooperación. De esta forma se evidencia también lo planteado en relación con la postura de esta investigación frente al adecuado uso de la tecnología que consiste en asignar las labores rutinarias a las máquinas y las excepcionales a las personas.

En el componente 5 solo se identificó un factor con alta carga factorial, que a diferencia de los anteriores, no refuerza algún planteamiento previamente efectuado, sino que abre la posibilidad de considerar de manera individual la importancia de un incentivo por parte de la empresa para generar un ambiente de cooperación, en especial en busca de establecer una cultura de la simplicidad.

En el componente 6 el factor identificado reafirma la importancia de la individualidad al interior de la organización, aspecto también revelador sobre el que no se había hecho planteamiento alguno al inicio de la investigación, pero que demuestra que para el funcionario es importante colocar su sello personal a su ambiente laboral y de esta forma sentirse más cómodo dentro del mismo.

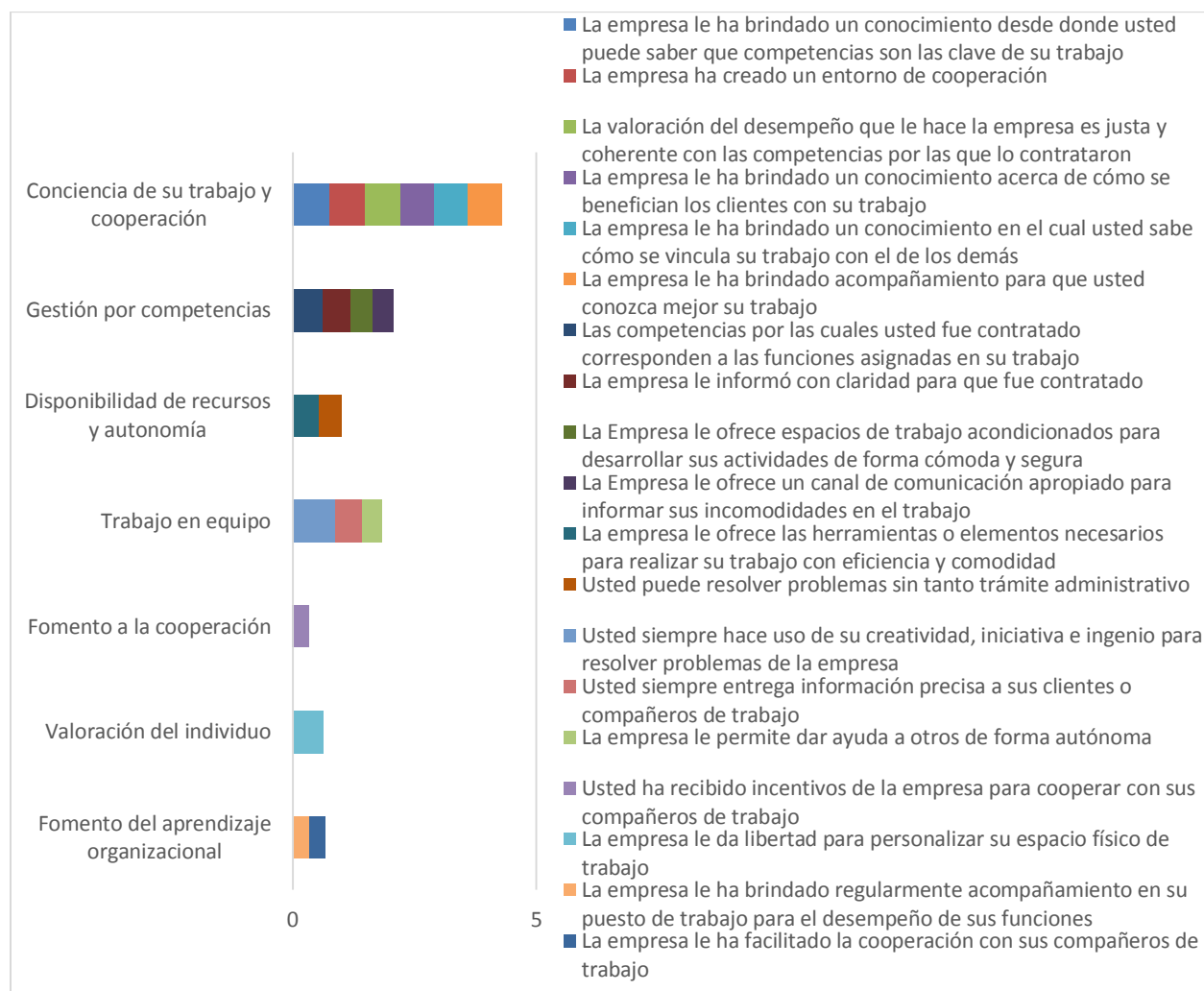
Finalmente, en el componente 7, los 2 factores identificados hacen referencia al acompañamiento de la empresa, ligado a la creación de un ambiente de cooperación, propicio para que se gesten al interior de la misma, procesos de aprendizaje organizacional orientados al logro de los objetivos.

Estas nuevas dimensiones se pueden redefinir bajo los siguientes nombres:

- Conciencia de su trabajo y cooperación
- Gestión por competencias
- Disponibilidad de recursos y autonomía
- Trabajo en equipo
- Fomento a la cooperación
- Valoración del individuo
- Fomento del aprendizaje organizacional

A continuación, se presenta en la figura 3, que representa las nuevas dimensiones con sus respectivos factores y cargas factoriales, sobre las que se construye el campo de fuerzas alrededor de una cultura de la simplicidad para una organización tipo agencia de viajes, a partir de la evidencia encontrada en la empresa objeto de estudio:

Figura 3. Gráfica de los nuevos componentes, obtenidos en la extracción.



De esta forma se observa a partir de la evidencia recolectada, que el campo de fuerzas alrededor de una cultura de la simplicidad está determinado por elementos propios de la cultura organizacional a intervenir y antes que determinar los aspectos que se quieren cambiar, es preciso entender que es un cambio en la esencia misma de la compañía y de las relaciones entre sus integrantes, que deben estar preparados y dispuestos a asumir los retos que suponga llevar a cabo este proceso.

En el caso particular de la empresa objeto de estudio, los elementos descritos al inicio del trabajo, en relación con la problemática de la empresa, están considerados en los factores definidos en la extracción, y debido a que la simplicidad o la complejidad están determinadas por los comportamientos de las personas al interior de la organización; estos serán los que determinen la respuesta de la organización a las situaciones que se deban afrontar en relación con el mercado y todos los grupos de interés que en ellos converjan, dando un especial tratamiento a la conciencia del trabajo y a la autonomía para actuar dentro de los parámetros o atribuciones de cada individuo.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dentro del alcance de la presente investigación, en esta aproximación exploratoria a partir de la evidencia empírica recolectada, se observa que existe en las organizaciones tipo agencias de viaje, factores que ejercen fuerzas impulsoras o represoras alrededor del establecimiento de una cultura de la simplicidad que hay que considerar, evaluar y administrar para lograr gestar los cambios deseados, en línea con lo expuesto por Robledo, et al. (2015), “El aprendizaje organizacional, aunque toma lugar primero en la mente de los individuos, se manifiesta mediante sus prácticas sociales, a partir de las cuales el conocimiento socialmente construido se manifiesta por la comunicación, las creencias la identidad, las interacciones y relaciones entre los individuos al interior y al exterior de la organización. (p.51)”. Es por ello que resulta indispensable conocer previamente el comportamiento de los factores de más incidencia en el establecimiento de una cultura de la simplicidad y que han sido reseñados en la presente investigación, con el objeto de optimizar los recursos a invertir en este proceso, sobre los cuales se destacan elementos tales como la conciencia del trabajo tanto en lo individual como en lo colectivo, la asignación de funciones acordes a las competencias de los funcionarios, la autonomía y la retroalimentación por parte de todos los niveles de la organización.

En este orden de ideas y ante la evidencia encontrada en la agencia objeto de estudio, se puede además establecer que, en las circunstancias actuales resultaría cuando menos infructuoso cualquier intento por establecer una cultura de la simplicidad en esta organización, comenzando porque se hace necesario retener el talento humano el tiempo suficiente para que se comience a construir y a conservar los códigos y conductas tanto individuales como colectivas que favorezcan dicha cultura o al menos lo suficiente para hacer una transmisión a los nuevos funcionarios y así conservarlos como elemento distintivo de la organización.

Otro elemento que se constituye en condición necesaria para lograr el cambio esperado es comenzar por interiorizar un estilo de dirección que propenda más por la delegación de responsabilidades, de tal forma que se perciba en el recurso humano la confianza en su buen criterio, más que en “manuales” para la toma de decisiones ante eventuales situaciones que se puedan presentar; es preciso que los funcionarios reconozcan su papel en la construcción y evolución de los procesos, servicios y manejo de situaciones inesperadas, de esta forma se estaría abonando el terreno para la construcción de nuevas relaciones y la incorporación de los elementos que favorezcan los cambios deseados.

Anexo 1. Formato de encuesta.

| Estimado participante, agradecemos su generosa participación en esta investigación, los datos recolectados serán de uso exclusivo del Programa MBA de la Universidad Tecnológica de Bolívar, y solo se usaran para el aporte académico en la generación de nuevo conocimiento organizacional. | |
|--|---------------------|
| PREGUNTAS | RESPUESTAS |
| Edad (años) | |
| Genero | |
| Tiempo en la empresa (años) | |
| Tipo de empresa | |
| Estado Civil | |
| Área de Trabajo | |
| Nivel de Formación | |
| Área de formación | |
| Tipo de Contrato Laboral | |
| En esta segunda parte encontrará una serie de afirmaciones, le agradecemos calificar en una escala de 1 a 5, si usted está de acuerdo o en desacuerdo así: (5) Totalmente de acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (posición neutral), (2) En desacuerdo, (1) Totalmente en desacuerdo. | |
| AFIRMACIÓN | CALIFICACIÓN |
| 1.1 La empresa le da libertad para personalizar su espacio físico de trabajo | |
| 1.2 La empresa le brinda espacios físicos para su bienestar personal | |
| 1.3 La empresa le ofrece las herramientas o elementos necesarios para realizar su trabajo con eficiencia y comodidad. | |
| 1.4 La Empresa le ofrece espacios de trabajo acondicionados para desarrollar sus actividades de forma cómoda y segura. | |
| 1.5 La Empresa le ofrece un canal de comunicación apropiado para informar sus incomodidades en el trabajo. | |
| 2.1 La empresa le informó con claridad para que fue contratado | |
| 2.2 La empresa le dio una inducción clara y suficiente para el desempeño de sus | |
| 2.3 Las competencias por las cuales usted fue contratado corresponden a las funciones asignadas en su trabajo. | |
| 2.4 La empresa le ha brindado regularmente acompañamiento en su puesto de trabajo para el desempeño de sus funciones. | |
| 2.5 La empresa se ha preocupado por su proceso de crecimiento en aprendizaje y nuevo conocimiento. | |
| 3.1 La empresa le ha brindado un conocimiento en el cual usted sabe cómo se vincula su trabajo con el de los demás. | |
| 3.2 La empresa le ha brindado conocimiento acerca de cómo se benefician los clientes con su trabajo. | |
| 3.3 La empresa le ha brindado un conocimiento desde donde usted puede saber que competencias son las clave de su trabajo | |
| 3.4 La empresa le ha brindado acompañamiento para que usted conozca mejor su | |
| 3.5 La valoración del desempeño que le hace la empresa es justa y coherente con las competencias por las que lo contrataron. | |
| 4.1 Usted siempre entrega información precisa a sus clientes o compañeros de trabajo. | |
| 4.2 Usted siempre presenta informes de trabajo cortos y precisos | |
| 4.3 Usted siempre hace uso de su creatividad, iniciativa e ingenio para resolver problemas de la empresa | |
| 4.4 La empresa lo capacito en un método apropiado para resolver problemas | |
| 4.5 Usted ha sido preparado en la empresa para desarrollar una excelente capacidad de síntesis frente a los problemas. | |
| 5.1 La empresa le ha facilitado la cooperación con sus compañeros de trabajo. | |
| 5.2 Usted ha recibido incentivos de la empresa para cooperar con sus compañeros de trabajo. | |
| 5.3 La empresa ha creado un entorno de cooperación | |
| 5.4 Usted puede resolver problemas sin tanto trámite administrativo. | |
| 5.5 La empresa le permite dar ayuda a otros de forma autónoma | |

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acerenza, Miguel Angel. (1990). Agencias de viajes: organización y operación. México: Trillas, S.A: de C. V.

Ashkenas, R. (2007). 2- Simplicity-Minded Management, Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2007/12/simplicity-minded-management>.

Bravo, A., & Pérez B. (2009). Competitividad: El desafío para alcanzar un turismo de clase mundial (Documento de Política). Recuperado del sitio de internet del Ministerio de Comercio Industria y Turismo: <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=1313>

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8va ed. México, D.F. (México): McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., p.84.

Edelberg, G. (2014). Complejidad Organizacional. Debates IESA, 19(1), 8-9. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=108920348&lang=es&site=ehost-live>

Hampton, J. J. (2009). Keep it simple when building enterprise risk structures. Business Insurance, 43(39), 26.

Hernández, J. (2011). Desarrollo organizacional. (1a. ed.) Pearson Educación. Página 111. Tomado de <http://basesdedatos.unicartagena.edu.co:2073>

Hugos, M. H. (2004, October 4). In RealTime Enterprises, Keep It Simple. Computerworld. p. 19.

García, O. (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. Pensamiento & Gestión, (22), 143-167. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=26560531&lang=es&site=ehost-live>

Luthans, F. (2008). Comportamiento organizacional. 1st ed. México: McGraw-Hill Interamericana, p.83.

Marín, H. (2005). Gestión del conocimiento, capital intelectual, comunicación y cultura. 1st ed. Medellín: Begón, p.23.

Morín, E. (1994). Introducción al pensamiento complejo. 1ra ed. Barcelona (España): Gedisa, p.p.125-128.

Miller, D. (1993). The Architecture of Simplicity, Academy of Management Review, 1993, Vol. 18, No. 1, 116-138. (p.116). Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/258825>

Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). GCG: Revista De Globalización, Competitividad & Gobernabilidad, 7(3), 76-88. doi:10.3232/GCG.2013.V7.N3.05

Parra, E., & Calero, F. (2006). Gestión y Dirección de empresas turísticas. Madrid: McGraw Hill.

Pio Alfredo Di Tore, et al. Reladei, (2014) El espacio empático en la educación: representación del espacio y empatía, de Piaget a la didáctica de la “simplicidad” 95-113 *Vol. 3 (2), P. 95-113*

Robledo, J. (2012). Facilitadores de la Creación de Conocimiento Organizacional. Doctorado. Universidad EAFIT, Escuela de Administración, Programa de Doctorado en Administración.

Robledo, J. (2015). El campo de fuerzas alrededor de una cultura de la simplicidad y empatía: Un modelo de gestión desde el gobierno de las personas. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/283553584>.

Robledo, J., Del Rio, J., Martínez, O. & Ruiz, J. (2015). Gestión del conocimiento organizacional fundamentos teóricos. Mexicali: Jorale Editores

Robledo, Juan., & Santamaría, A. (). Análisis de Campo de Fuerzas de la Cultura de la Simplicidad y la Empatía en las Organizaciones. En A. A (Presidencia). IV congreso Internacional de Complementariedades y Contradicciones entre Administración y

Estudios Organizacionales, Ponencia presentada en el Congreso de Red Pilares, Cartagena, Colombia.

Segal, K. (2012). "Debes entender y apreciar el poder del marketing y no tener miedo a invertir en lo que crees". Harvard Deusto, (112), 20 - 24. (p.24). Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/#query=segal>.

Segura, J. R. (2011). Pequeñas organizaciones: Complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas. Gestión y Estrategia, (39), 97-101.

Tabrizi, B. (2007). La empresa en tiempo Real. Cómo transformar su organización para mejorar sus resultados. 1ra ed. México, D.F. (México): McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., p.1.

Tomasko, R. (1993). Repensar la empresa. La arquitectura del cambio. 1ra ed. Barcelona (España): Ediciones Paidós Ibérica, S.A., p.75.

Uriel, E., & Aldás, J. (2005). Análisis multivariante aplicado. Madrid (España): Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A. p.408.