UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Modelo de Gestión para una certificadora en bioseguridad en el sector de la belleza: una propuesta para la ACADEMIA DE BELLEZA YVONNE.

Yasin Adolfo Quintero Lemos.

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de ingeniería y de Administración.

Palmira, Colombia

2019

Modelo de Gestión para una certificadora en bioseguridad en el sector de la belleza: una propuesta para la ACADEMIA DE BELLEZA YVONNE.

Yasin Adolfo Quintero Lemos.

Tesis de investigación presentada(o) como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Doctor en Ingeniería- Industria y Organizaciones, Carlos Tello Castrillón

Línea de Investigación:

Investigación en Administración.

Grupo de Investigación:

Grupo de Estudios Neoinstitucionales. GEN

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de ingeniería y de Administración.

Palmira, Colombia

2019

Dedicatoria

Agradecer a mis padres. Papá siempre me lo dijo… Tú puedes.

A Dios que me dio a Angélica, a ella por la espera paciente y su apoyo incondicional.

Mamá gracias por tú infinito amor y confianza en cada una de mis decisiones.

Agradecimientos

Las gracias infinitas a Carlos Tello, por la colaboración y dirección en este trabajo, las palabras de agradecimientos a Hernán Rojas, porque me dio la confianza en este proyecto.

Por último, mi gratitud a La ACADEMIA YVONNE y mi hermano Leandro Quintero, que me ayudaron a progresar en esta gran experiencia.

Resumen

Desde hace unas décadas los modelos de gestión han tomado importancia en el campo organizacional. Los modelos bien implementados proporcionan beneficios en todas las áreas de la organización y el fortalecimiento de la compañía en el mercado. Este trabajo presenta un modelo de gestión para que la ACADEMIA DE BELLEZA YVONNE se convierta en certificadora de bioseguridad.

Las características de la creación del modelo para la empresa corresponden al estudio de caso y al uso de la investigación descriptiva. La investigación se ordena de manera sistémica con el objetivo de comprender las variables sobre el entorno general, legal y de los grupos de interés. Además, se entrevista a los administradores de la sede para conocer los problemas coyunturales de la organización.

Los hallazgos permiten que la ACADEMIA tenga las bases para la solución de algunos de los problemas. Estos problemas se encuentran relacionados con el objetivo de convertirse en una certificadora de bioseguridad, entre los que destacan la necesidad de implementar y evaluar una serie de indicadores propuestos. Estos indicadores pertenecen a un modelo de gestión que relaciona la gestión del conocimiento y el cuadro de mando integral. Aunado a lo anterior, el modelo propuesto cuenta con los elementos necesarios para que otros tipos de organizaciones del sector puedan replicarlo.

Palabras clave: Bioseguridad, organización, gestión, certificadora de bioseguridad.

Abstract

Over the past few decades, management models have become important in the organizational field. Well implemented models provide benefits in all areas of organization and strengthening the company in the market. The present paper performs an analysis of the ACADEMIA DE BELLEZA YVONNE, therefore a management model is proposed according to the need of the organization to be a certifier of biosafety.

The characteristics of the creation of the model for the company correspond to the case study and the use of descriptive research. The research is organized systemic with the aim of understanding the variables on the general, legal and stakeholder environment. In addition, headquarters managers are interviewed to learn about the organization's current problems.

The findings allow the ACADEMIA to have the basis for solving some of the problems. These problems are related to the goal of becoming a certifier of biosafety, among which the need to implement and evaluate a series of proposed indicators stands out. These indicators belong to a management model that relates knowledge management and the balanced scorecard. In addition to the above, the proposed model has the necessary elements so that other types of organizations in the sector can replicate it.

Keywords: Biosecurity, organization, management, certifier of biosafety.

Contenido

Resumen.....III

Abstract.....IV

Lista de figuras.....VII

Lista de tablas VIII

Introducción 11

Capítulo 1. Revisión de Literatura 18

1.1 Normatividad legal 20

1.2 Manejo de bioseguridad 22

1.3 Desarrollo de la planeación y la estrategia en el tiempo 22

1.4 ¿Qué es un modelo de Gestión? 26

1.4.1 Gestión del conocimiento: 27

1.4.1.1 Modelo de Nonaka y Takeuchi: 28

1.4.2 Cuadro de mando integral 29

1.4.3 Diagrama de relación causa y efecto o mapa estratégico del CMI 30

1.4.4 Indicadores por perspectiva: 31

1.5 Integración de la gestión del conocimiento con el cuadro de mando integral. 32

Capítulo 2. Metodología. 35

2.1 Enfoque de la investigación: Mixto 36

2.2 Técnicas de recolección de la Información. 37

2.2.1 Textos y Material de Investigación 37

2.2.2 Entrevistas 37

Capítulo 3. Discusión y Resultados 40

3.1 La empresa 40

3.2 Análisis Organizacional 47

3.4 Proceso de Planeación 50

3.7 Estructura Organizacional 52

3.8 Portafolio de servicios de la Academia de Belleza Yvonne 54

3.9 Estrategia Organizacional 61

3.10 Modelo propuesto: integración de la gestión del conocimiento y el cuadro de mando integral. 67

3.12.1 Análisis Estratégico 68

3.10.3 Indicadores Propuestos para la evaluación del Cuadro de Mando Integral 70

4.Conclusiones 76

Referencias bibliográficas 79

Anexos 84

Anexo 1. Formato de Entrevista 84

Lista de Figuras

Figura 1. Transformación del Conocimiento 30
Figura 2. Mapa estratégico 35
Figura 3. Relación entre la GC y el CMI para la proposición del modelo 36
Figura 4. Relación entre el cuadro de mando integral y la gestión del conocimiento. 37
Figura 5. Diseño de la investigación. 43
Figura 6. Estructura organizacional 58
Figura 7. Propuesta de Estructura organizacional 59
Figura 8. Modelo en el que se relaciona la GC y el CMI 73
Figura 9. Formato Modelo de Implementación de Estándares 80

Lista de Tablas

Tabla 1: Tipos de competencias evaluadas 61

Tabla 2: Tipos de competencias evaluadas 62

Tabla 3: Tipos de competencias evaluadas 64

Tabla 4: Estándares para acreditación en calidad de establecimientos de estética ornamental 70

Tabla 5: Perspectivas de aprendizaje y crecimiento 76

Tabla 6: Perspectivas de Procesos Internos 77

Tabla 7: Perspectivas de Clientes 78

Tabla 8: Perspectivas Financieras 79

Tabla 9: Lista de Chequeo Empresa Certificadora 83

Introducción

El presente trabajo de investigación diseña un modelo de gestión para LA ACADEMIA DE BELLEZA YVONNE (en adelante, LA ACADEMIA). Este modelo se encuentra basado en la metodología descriptiva y en la revisión de literatura acorde al tema en mención; esto permitirá mejorar los procesos y delimitar el camino para que la ACADEMIA sea una certificadora en bioseguridad.

La investigación está segmentada en varios capítulos. En el primero se exponen los antecedentes, enmarcados en la relevancia teórica sobre los modelos organizacionales o de gestión y la relación con los centros de enseñanza en el sector belleza. En el segundo capítulo se analizan cronológicamente los elementos de la planeación y los aportes al área desde diferentes autores. El manejo eficiente de la planeación y la consecución de objetivos nutre el marco conceptual y respalda el trabajo de investigación. El capítulo tres propone simultáneamente las discusiones y los resultados de la investigación. En este se describe cómo se encontró la organización y el manejo de la información basado en la metodología expuesta, por lo que proponen una serie de recomendaciones junto con el modelo de gestión acorde al marco teórico.

Por último, se presentan las conclusiones donde se confrontan lo propuesto y lo logrado durante el desarrollo del trabajo. La investigación permitió revisar el tipo de planeación llevada a cabo en la organización. Además, se propuso una serie de indicadores y directrices que, al estar relacionados con el objetivo de convertirse en certificadora de bioseguridad, generan un modelo de gestión adecuado.

Tema:

El tema de investigación hace parte de los estudios contemporáneos sobre la Administración estratégica. Así, la Administración es conceptualizada como un conjunto de construcciones estrechamente relacionadas con herramientas y técnicas. Estás técnicas dan soporte a los administradores de las organizaciones en procesos de pensamiento, planificación y acción estratégica. Thomas y Snell (2005) describieron la planificación como un proceso sistemático y consciente para tomar decisiones sobre los objetivos y las actividades que una organización llevará a cabo en el futuro. En general, la Administración estratégica presenta un modelo lógico para lograr los objetivos organizacionales.

Justificación:

La revisión y posterior implementación de un modelo de gestión beneficia directamente a la empresa estudiada. A partir de la investigación, la empresa podría: a) mejorar procesos internos; b) consolidar la posición en el mercado. La ACADEMIA se encuentra en proceso de crecimiento y posicionamiento en el mercado en las ciudades principales del Valle del Cauca, por lo que es necesario hacer cambios y resolver problemas relacionados con la complejidad del proceso de planificación; el no hacerlo deriva en complicaciones hacia la parte administrativa, la demanda insatisfecha, y otras variables. Relacionado a esto Katz (1970) planteó que la estrategia debe configurarse sincrónicamente con el entorno, lo que significa que las organizaciones están en la búsqueda de la integración de estos elementos, para enfrentar los cambios repentinos en el contexto dinámico.

Así pues, la compañía considera que, con esta investigación, tendrá las bases suficientes para implementar mejoras en la organización. Este proyecto, al ser un caso de estudio, busca, por un lado, elaborar un diagnóstico de la empresa y, por el otro, crear un modelo de gestión para el desarrollo de la competitividad en el mercado. A partir de esto se promueve la estrategia, el aprendizaje permanente, la integración del pensamiento y la acción. En palabras de Hart y Banbury (2006) el enlace entre planeación y aprendizaje continuo son la base de las organizaciones por lograr una ventaja competitiva sostenible (citado en Serrano, Bravo y Amante p.47). En este sentido, los resultados del proyecto no sólo alientan la solución

práctica de algunos problemas centrales de la empresa, sino que constituyen la base para consolidar una visión más detallada del mercado. Por medio del proyecto se obtiene una perspectiva clara sobre el estado actual de la organización, de manera que sea posible la creación de un modelo de gestión y les permita el alcance de los objetivos organizacionales.

Antecedentes

En la actualidad el sector de la belleza ha presentado un crecimiento considerable, por lo que se proyecta como un elemento de gran importancia en el PIB nacional. De acuerdo con los estudios en el sector de cosméticos:

> En Latinoamérica el quinto mercado más grande de cosméticos y artículos de aseo es Colombia; las ventas del sector crecieron a una tasa anual de 7% entre 2009 y 2015, y se espera que a 2019 alcance un crecimiento promedio anual de 4% frente a 2015 (Sectorial, 2016, párr.5).

Las tendencias y las nuevas generaciones han propiciado que los centros de enseñanza y de belleza comiencen a tener un espacio en el sector educativo. En Colombia, los servicios de belleza se dividen en dos categorías: la primera de ellas es la estética cosmética facial y corporal; la segunda es la estética ornamental capilar (peluquería). Bajo estas tendencias las autoridades, en cumplimiento a la ley 711 de 2001 del Ministerio de Salud, han generado un espacio de confianza para estas academias, su funcionamiento y acreditación. Las acreditaciones que da el Estado Colombiano son estructurales, es decir, proponen un modelo en el que los establecimientos puedan ofrecer el servicio y funcionen en el marco de la ley. Así, independientemente del tipo de categoría al que corresponda el servicio de belleza, el ciudadano tendrá plena garantía de la labor efectuada.

Respecto a los modelos de gestión en certificadoras hay una naciente unión entre modelos y diseños de capacitación, unidos a un modelo de bioseguridad que garantice los niveles de asepsia y cuidado de la salud. De acuerdo a Piña (2012) los estudios sobre bioseguridad en los salones de belleza indican que estos centros conocen sobre este tema, pero su aplicación es deficiente (citado en Flores, 2017. p.16). Esto deriva en riesgos tanto para el usuario, como

para la organización en el desarrollo de las actividades. A su vez, este autor en su estudio propuso un diseño de controles para la mitigación del riesgo en los centros de estética.

Otros autores que abordaron este tema son Salinas y Maldonado (2014) al diseñar un programa de capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo. Plantearon de forma puntual los riesgos que conlleva la práctica de las diferentes técnicas de belleza ornamental y establecieron mecanismos para fortalecer la seguridad del trabajador. Las diferentes investigaciones llevadas a cabo en esta materia evidencian el interés por parte de las organizaciones del sector belleza de integrar la bioseguridad en sus compañías. En primer lugar, se han propuesto programas que tratan el tema de la bioseguridad para mitigar riesgos en la salud; y, en segundo lugar, surge la importancia de este tipo de organizaciones para obtener certificaciones en sus actividades, las cuales están relacionadas con objetivos educacionales y financieros.

En esta línea de argumentación se tiene que la mayoría de las investigaciones sobre certificadoras de bioseguridad evidencian cómo las organizaciones ven en esta una herramienta útil. Lo anterior se debe a que esta mejora las condiciones de servicio al integrar de manera transversal la gestión, la bioseguridad y la enseñanza, lo cual se refleja en algunos trabajos realizados en países como Perú, Guatemala y Colombia.

En Perú, Flores (2017) señaló la importancia de la relación entre el conocimiento de las normas en bioseguridad por parte de los trabajadores del sector belleza y su puesta en práctica. También se pueden observar otros aportes con objetivos afines como el trabajo de Mendoza (2018), quien propuso un modelo de gestión a través del método 5S, que mejora los procesos de calidad en los servicios ofertados por las pequeñas y medianas empresas en el sector belleza. Por otra parte, Marroquín (2017) propuso un protocolo en bioseguridad para la enseñanza de los procedimientos utilizados en manicura y pedicura en Guatemala, esto es, prioriza el conocimiento para los empleados con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad. En lo que se refiere a Colombia, la legislación ha promovido resoluciones por parte del Ministerio de Salud (Resolución 2827, 2006) que amparan el uso de la bioseguridad, e insta a diferentes organizaciones al cumplimiento de esta en los diferentes procesos.

Formulación del Problema

En los últimos diez años el auge del sector belleza ha sido considerable, esto incluyen los centros educativos dedicados a la enseñanza en este campo. Los centros educativos se encargan de la formación educativa para que las personas desempeñen su labor en el sector, por lo que las normas de bioseguridad permiten proteger y evitar riesgos de salubridad al ser impartidas de manera transversal en el proceso educativo.

En la actualidad el gobierno es el encargado de certificar, mediante el SENA, algunos procesos relacionados con bioseguridad. Sin embargo, este último puede ser apoyado por organizaciones privadas que permitan a más entidades certificar los procesos. Ahora bien, para ser una certificadora cualquier organización debe cumplir con la homogeneidad y estandarización de procesos como punto de partida para el cumplimiento de este objetivo. Con relaciona esto se encuentra la resolución del Ministerio de Salud (Resolución 2263, 2004) que reglamenta las normas de bioseguridad para este sector.

En los últimos años el concepto de modelo de gestión ha tomado relevancia por la representación sistémica de cualquier organización. Así pues, los modelos de gestión son importantes en la medida en que funcionan como instrumento para el manejo eficiente y efectivo de los recursos de las empresas. Estos modelos invitan a los diferentes entes de la organización a considerar elementos claves que inciden en su competitividad como son: la información, el conocimiento y el uso de indicadores entre otros.

Según Tejada (2011) los modelos que rodean los paradigmas administrativos son: gestión del talento humano, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Su relevancia radica en cómo estos modelos se relacionan transversalmente con todas las áreas estructurales de la organización. Cada uno de estos modelos en su más elevado objetivo intenta potencializar los recursos de la organización, por ejemplo, la gestión del talento humano apoya la base fundamental de la organización: las personas. A su vez, busca el desarrollo de los colaboradores en relación a los requerimientos internos y externos de la organización. La gestión del conocimiento tiene, dentro de sus objetivos, la búsqueda, el fortalecimiento y la creación de conocimiento. Para finalizar, Tejada (2011) señaló la importancia de relacionar

las habilidades gerenciales con el desarrollo del conocimiento que es generado a diario en las organizaciones.

Durante los últimos años la ACADEMIA ha entrado en un proceso de desarrollo y evaluación de los procesos con los que efectúa sus actividades. Resulta necesario conocer, entonces, las bases con las que cuenta la organización para convertirse en una certificadora de bioseguridad, así como los elementos adicionales que requiera para el logro del objetivo.

Pregunta Problema

¿Cuáles elementos debe tener un modelo de gestión que le permita a la ACADEMIA DE BELLEZ YVONNE ser certificadora de bioseguridad en el sector de la belleza?

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión para la ACADEMIA DE BELLEZA YVONNE que le permita ser certificadora de bioseguridad en el sector de la belleza.

Objetivos específicos

- Caracterizar los aspectos sociales, económicos y técnicos de la ACADEMIA DE BELLEZA YVONNE
- Establecer las condiciones normativas y legales para que la ACADEMIA DE BELLEZA YVONNE sea certificadora en bioseguridad.
- Diagnosticar el estado de la ACADEMIA DE BELLEZA YVONNE con relación al marco legal que rige las certificadoras en bioseguridad.
- Establecer las estrategias para que sean implementadas por la ACADEMIA DE BELLEZA YVONNE, de manera que se convierta en certificadores en temas de bioseguridad.

Definiciones Importantes:

Bioseguridad: es el "conjunto de medidas y normas preventivas, destinadas a mantener el control de factores de riesgo laborales procedentes de agentes biológicos, físicos o químicos" (Ardila & Muñoz, 2008, p. 2136).

Modelos de gestión: hace referencia a una representación objetiva de la realidad, donde se plasman las relaciones, estructuras y demás funciones de la organización. De acuerdo con García (2009) un modelo de gestión tiene la capacidad de brindar a cualquier organización la administración de los recursos que le permiten tomar las decisiones de forma objetiva.

Sistemas de gestión: según Muñiz (2000) los sistemas de gestión indican los lineamientos, las acciones, los programas y las herramientas puntuales que la organización debe llevar a cabo para la puesta en marcha del modelo. Además, permite que las organizaciones vinculen cada una de sus áreas a una planeación para el manejo eficaz de los recursos.

Certificadora de bioseguridad: los autores Carro & González (2000) señalaron que una certificadora de bioseguridad es una organización que –en el cumplimiento de la normatividad legal– puede evaluar rigurosamente los procesos cosmetológicos y estéticos a nivel nacional cumpliendo estándares de calidad. La revisión satisfactoria de dichos procesos conlleva a la entrega de un certificado por parte de la organización evaluadora.

Acreditación: de acuerdo con Varelo (2003) es el proceso por el cual el Estado colombiano reconoce la idoneidad de una organización para el ejercicio de sus funciones.

Capítulo 1. Revisión de Literatura

En este capítulo se presenta la revisión de literatura. Aquí se abordan temas concernientes al proceso administrativo, las empresas familiares, la importancia de los modelos de gestión en el desarrollo de las organizaciones y la normatividad legal de las certificadoras en bioseguridad. Resulta pertinente, además, discutir sobre algunos paradigmas administrativos, con el propósito de seleccionar el que más se adecue a las necesidades de la organización aquí planteada. Al relacionar estrechamente el objetivo de la investigación con los objetivos de la organización se establece un enlace entre la investigación y la compañía estudiada.

En este contexto, es apropiado partir de los diversos avances contemporáneos que se relacionan con la planeación y la visión estratégica en las organizaciones. Así pues, se tiene que las organizaciones como entes sociales poseen unas características genéricas que son comunes en todos los tipos de organizaciones; y unas específicas, esto es, particulares para cada tipo de organización (Dávila, 2001).

Respecto a la planeación es necesario resaltar los aportes de diferentes autores sobre esta y otros conceptos relacionados. Para Dess (2011) la concepción y relación entre planeación y visión estratégica consiste en cómo estas facilitan la toma de decisiones sobre una hoja de ruta previamente realizada. Desde un punto de vista formal, la planificación consiste en simular el futuro esperado, y elaborar los planes de acción necesarios previos que involucren los medios suficientes para alcanzar los objetivos (Chiavenato, 2016).

Por otra parte, se encuentran los planteamientos de A Parsu Parasuraman et al. (1985) sobre las características inherentes de los servicios y las organizaciones que los brindan; destaca el hecho de que estos -los servicios- son intangibles, perecederos e inseparables del prestador de servicios y poseen alta variabilidad en la calidad.

Hay que destacar, además, la ventaja competitiva descrita por las cinco fuerzas de Porter (1996). De acuerdo a este autor los componentes externos e internos desempeñan un papel central en la ventaja competitiva. Así mismo, resaltó la importancia del análisis externo del

entorno en cuanto al estudio de: competidores existentes; productos o servicios sustitutivos; clientes; proveedores y competidores potenciales.

Relacionado a las cinco fuerzas de Porter se encuentra la teoría de recursos y capacidades de Penrose (1959). Esta enfatiza en: las características, recursos, bienes, habilidades, capacidades, propiedades y componentes únicos y exclusivos de cada organización. Este último enfoque destaca la importancia del talento y del conocimiento humano, al ser un factor decisivo en la ventaja de las organizaciones.

Cabe añadir los aportes de Marion Dosher et al. (1960) sobre el análisis DOFA para el diagnóstico y la detección de problemas en las organizaciones. De acuerdo al autor, este tipo de análisis permite: 1) identificar en las organizaciones factores relevantes de carácter interno y externo que inciden en el desarrollo de la organización; 2) el análisis y la evaluación de dichos factores, así como la definición de la línea de acción para que la dirección tome sus decisiones.

Por otro lado, se debe tener en cuenta el manejo de las empresas familiares, puesto que aspectos como la planeación son diferentes a los de las empresas tradicionales. En este sentido, Schlemenson (2013) argumentó que las empresas familiares son organizaciones a las cuales cuesta definir por la complejidad de los entornos que la rodean, así como por la forma en la cual los integrantes toman las decisiones; no obstante, Beraza (2000) señaló que hay empresas donde los protocolos de familia permiten continuar el legado familiar, de esta manera se establecen compromisos y se fomenta el trabajo participativo entre los integrantes de esta, lo cual puede verse afectado negativamente si los miembros de la familia no tienen buenas relaciones interpersonales, también las disputas por el poder pueden ocasionar la liquidación de la empresa, pero en el caso contrario, la toma de decisiones será efectiva y permitirá el crecimiento de la organización (Monsen, 1991). Otro elemento a tratar es el grado de conocimiento de los dueños frente a la manera de gerenciar sus propios negocios, pues en muchos casos son empíricos y se rigen por la intuición.

1.1 Normatividad legal

Se considera la normatividad legal como el primer paso de reconocimiento a las actividades de bioseguridad. Esta normatividad comprende todas las disposiciones legales para una certificadora en bioseguridad. Una certificadora en bioseguridad es una organización que puede evaluar el proceso de manuales de uso en procesos cosmetológicos y estéticos a nivel nacional. Para el cumplimiento de su función deben ser reconocidos por las autoridades competentes como son: el Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud.

El ejercicio de sus funciones está regulado por normatividad nacional. Por este motivo en el orden nacional se crea la ley 711 de 2001 del Ministerio de Salud, la cual dispone medidas que ayuden a manejar los procesos cosmetológicos y estéticos. En relación al tema Bogotá se ampara en el artículo 10 de la ley anterior para generar la Resolución 723 de 2010 de la Secretaría de Salud de Bogotá. La capital ha tomado la delantera a otras ciudades importantes del país, a partir de esto, es creado el manual técnico para acreditar, con el objetivo de señalar los requisitos normativos por parte de las organizaciones certificadoras.

El primer estándar mencionado por la resolución es el recurso humano y las instalaciones físicas, en donde el objetivo es la búsqueda de la mejor disposición técnica para las personas que realizan este tipo de funciones.

A. Recurso Humano[1]. Todos los trabajadores deben contar con certificado de idoneidad. La organización debe velar que todos los trabajadores cuenten con un perfil a nivel de educación y procesos de bioseguridad.

B. Verificación que cada uno de los empleados cuente con la preparación en los elementos de bioseguridad. Intensidades mínimas que según la resolución 723 de 2010 de la Secretaría de Salud de Bogotá es de 40 horas, además contar con programas de actualización y adopción de normas que desde las secretarias se dirijan al a sector.

[1] Considérese que se incluye el término “Recurso Humano” en este trabajo tal como lo menciona la resolución, pero el adecuado a emplear es “Talento Humano” que en adelante se usará.

C. Instalaciones Adecuadas. Están enmarcadas en el proceso educativo para que los estudiantes tengan todo el conocimiento sobre los procesos de bioseguridad. Estas deben ser regidas por el código sanitario y las atenciones especiales al sector. Además, se verificarán productos y maquinarias adecuadas para los procesos de asepsia.

D. Dotación y mantenimiento. Las ACADEMIAS deben contar con los equipos apropiados para los procesos de bioseguridad, en consecuencia, estos equipos deben estar debidamente instalados para que sean de fáciles usos para los estudiantes.

E. Documentación y registro. Se deben generar a nivel interno manuales de uso y de reconocimiento para que cada estudiante esté registrado y certificado. Esto con el fin de generar bitácoras que sirvan de muestreo tanto para las secretarías de salud como la de educación. Se socializa cada proceso o actualización en temas de bioseguridad.

Otro punto a tener en cuenta es el reconocimiento del concepto de códigos sanitarios que se enmarca en la resolución 2263 de 2004 del Ministerio de Salud. Por consiguiente, lleva a que todos los centros de estética o peluquería tengan la capacidad de ofrecer lugares adecuados y dispositivos idóneos para prestar cada uno de los servicios. Además, son realizadas visitas por parte de la Secretaría de Salud de la ciudad, la cual instruye sobre manejos, artefactos, productos e instalaciones sobre los procesos de formación en centro de estéticas, instituciones de belleza, centros de bronceados, etc. Por último, se encuentra la aprobación por parte de la Secretarías de Salud y la de Educación. Dicha aprobación parte de una revisión exhaustiva de todos los elementos que deben tener los centros de belleza

Ahora bien, para el Estado Colombiano es de gran importancia la protección de la salud pública. De esta forma, ha instruido a las Secretarías de Salud de las principales ciudades a mantener un control sobre los establecimientos con altas probabilidades de ser focos generadores de enfermedades. Esto ha permitido la elaboración de programas en las grandes ciudades del país para identificar los centros estéticos y de belleza. Uno de estos programas ha sido impulsado por la Secretaría de Salud de Cali, en donde se ejecutó un censo para determinar la cantidad de centros de estéticas y peluquerías en la ciudad el cual sigue la normatividad establecida en la ley 711 2827 de 2006 y las resoluciones 2263 de 2004 y la 2827 de 2006 del Ministerio de Salud. Este tipo de actividades se han realizado en otras ciudades como Medellín y Bogotá. La importancia del tema radica en los procedimientos invasivos hechos por estos centros, sin embargo, es en la capital donde los avances han sido

más significativos. En esta ciudad se ha establecido una serie de estándares mínimos de calidad, mediante procesos y formatos expuestos en la Resolución 723 de 2010 de la Secretaría de Salud de Bogotá.

A continuación, se tiene en cuenta la importancia del manejo de la bioseguridad en el sector belleza.

1.2 Manejo de bioseguridad

La bioseguridad es una práctica que, según García & César (2002), es rutinaria y evita la transmisión de enfermedades. El manejo de la bioseguridad en los procesos de belleza son de gran importancia ya que permiten mitigar la propagación de enfermedades y protegen la salud de las personas. Dentro de las acciones que conciernen al tema de bioseguridad se encuentra:

Lavado de Manos: es de vital importancia y previene barreras de entradas de algunas bacterias, es sencillo y de manejo para las personas.

Ambiente estructural: contempla a través del código sanitario, en los artículos 98, 99, 100, la disposición da un marco general para los centros de belleza. Resalta como la infraestructura adecuada permite a las personas poder aprender de manera idónea los procesos de belleza.

Generación y clasificación de desechos: permite al personal conocer el programa de curso sobre los residuos que queda tras los procesos de belleza, así como el manejo de los mismos para respectiva deposición.

Manipulación de Desechos: Instruye a todo el personal el manejo de los residuos a través de bolsas.

1.3 Desarrollo de la planeación y la estrategia en el tiempo

El propósito de este subapartado consiste en: a) visualizar el vínculo entre estrategia y el plan; b) destacar la importancia de la estrategia para las organizaciones; c) señalar el grado de importancia en las diferentes décadas y d) discutir el estado actual de las investigaciones al respecto.

El uso de la estrategia data de tiempo atrás, puesto que es un constructo sobre el cual –bajo una secuencia lógica– es posible lograr un objetivo; el término deriva de la palabra griega *strategos* que significa general, fue usada durante años por el ejército y aludía a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía, los cuales se mantenían en secreto para ganar las batallas (Weihrich & Koontz, 1993).

Según Contreras (2013), una de las primeras obras de mayor relevancia donde se hace alusión a la estrategia es el arte de la guerra de Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-340 a.C. En esta obra se conceptualiza sobre el comando de fuerzas militares, el desarrollo estratégico y las capacidades del ejército para cumplir con el deber. Surge la relación entre el plan y estrategia, la cual ha sido uno de los motivos para que los militares tengan éxito en sus diferentes operaciones.

En el caso particular de la planeación y las organizaciones es necesario remitirse al año 1944, en el cual el concepto de estrategia fue introducido en el campo económico y académico por von Neumann y Morgerstern como se citó en Palacio et al. (2017). Los aportes de estos autores resaltaron la importancia de la competición, las correlaciones económicas que influyen en las organizaciones, y la rigidez de estas últimas que afectan el proceso de la toma de decisiones.

Drucker (1954) en su obra *The practice of management* llevó el concepto de estrategia y plan a como se conoce actualmente en las organizaciones. En tal sentido propuso un manejo sistemático de la organización, donde se planea a través de objetivos esenciales, al preservar los recursos en el mediano y largo plazo. Con lo anterior Drucker enfatizó en dar importancia a la figura del gerente quien, dentro de sus funciones, tiene como objetivo el cumplimiento de lo planeado y genera estrategias en la organización. En relación a esto, el plan es visto como la forma de aprovechamiento de recursos con el objetivo de mantener la organización en una situación estable.

Por lo anterior, el paradigma de las décadas anteriores es el concepto de planeación a largo plazo, con el fin de mantener la estabilidad de la organización en el tiempo. Se examinan a

continuación otras líneas de pensamiento, desarrolladas a partir de la segunda mitad del siglo XX. La primera de ellas es la de Chandler (1962), quien centró su investigación en el contexto de la posguerra a partir de la estrategia y la estructura organizacional. La estructura organizacional permite representar, de forma abstracta, un modelo para que las personas conozcan la empresa y entiendan su funcionamiento. Diferentes organizaciones han adoptado la estructura jerárquica debido a la delimitación de las funciones en sus diferentes áreas, aunque carecen de flexibilidad al adaptarse al cambio. Sobre las estructuras organizacionales recae el poder y la toma de decisiones; así mismo, proporciona a cualquier grupo de interés la información para entender cómo se encuentra conformada la empresa en cuanto a responsabilidad y línea de mando.

Luego en 1965 Igor Ansoff, junto a Alfred Chandler, propuso la Administración Estratégica (Contreras, 2013). Ansoff canalizó sus ideas en una forma particular de análisis en donde la estructura y la estrategia son acompañados por más participación de los directivos en los planes. Otro rasgo característico de la planeación es dado por Mintzberg (1973), al proponer las razones por las cuales las organizaciones deberían moverse alrededor de un plan, y a su vez este se encuentre condicionado a un modelo conceptual organizado. Esto lleva a la generación de diferentes configuraciones para las organizaciones, por los cuales se requiere del desarrollo de planes para la consecución de cada uno de sus objetivos.

En esta misma década, Hofer y Schendel (1978) hicieron énfasis especial en el manejo de los entornos organizacionales, donde acentuaron la capacidad de formular objetivos y la formulación de estrategias, en la búsqueda de evitar la resistencia al cambio (citado en Contreras, p.164). Hasta este momento la organización y la planeación estratégica son vistos bajo un enfoque holístico que, a su vez, agrupa el comportamiento organizacional, al entender como la organización ayuda a la construcción de los planes organizacionales. En el mismo sentido los investigadores comienzan a dar importancia a la necesidad de incorporar dentro de las variables estudiadas los entornos, los cuales serían formulados en la teoría de Michael Porter. Entre 1979 y 1980 este autor acuñó los términos de ventaja competitiva y competitividad, de manera que las organizaciones potencien sus fortalezas, con el propósito de ganar más espacio en el mercado, ser más eficientes y generar valor en sus acciones.

Ahora bien, Ackoff (1981) observó cómo desde las organizaciones es necesario vincular el plan con la estrategia. En palabras del autor, la estrategia debe ir de la mano con las cualidades propias de un gestor, es decir, hace una relación de las aptitudes y actitudes propias de un gerente. Por otra parte, Halten (1987) señaló la importancia de los entornos y las ventajas que resultan al establecer una buena planeación, en donde evidenció la transversalidad de la estrategia en todas las áreas de la organización (citado en Ronda, 2002, p.1).

La década de los 90 se caracteriza por el despliegue y fortalecimiento por parte de académicos sobre los conceptos relacionados con la planeación. Koontz (1991) propuso en su investigación como la planeación es la base fundamental para el análisis del comportamiento organizacional, y proporcionó una dirección unificada a las organizaciones. Durante este tiempo Steiner y Steiner (1991) justificaron la importancia de la planeación y no hay diferencias marcadas frente a Koontz, al acentuar la importancia de un buen plan para la organización, tiene como base el direccionamiento estratégico.

Luego Michael Porter lleva al escenario conceptos como la estrategia competitiva. Este tipo de estrategia tiene como objetivo servir de guía en la búsqueda de condiciones y diferenciaciones, para establecer estrategias que preserven la organización en el mercado. En la década de los noventa, Harper y Lynch (1992) generaron un modelo de gestión de recursos humanos, en donde se conoce la importancia de las personas en el logro de los objetivos; cuando se encuentran correctamente alineados con las áreas de la organización.

Posteriormente David (1994) enfatizó en la gestión estratégica con base en el análisis de fortalezas y debilidades de la organización. La intención del autor es diseñar la ruta más clara para cumplir lo que se planea. Finalmente, Ohmae (1995) llevó al escenario académico una forma racional del pensamiento estratégico: propone como eje principal al consumidor. Este el punto de inicio para generar planes y estrategias con el objetivo de mejorar el posicionamiento de las compañías en el mercado.

Latinoamérica no ha sido ajena al desarrollo e investigación sobre planeación y estrategia, así como su importancia en el direccionamiento de las diferentes organizaciones. Sol (1999) resaltó el avance de las pymes y señaló, una vez más, la importancia de los gerentes en la planeación y el logro de objetivos. Acorde con esto, Prieto Herrera (2003) concibió la realidad de las organizaciones en el sentido en que la planeación funciona como estrategia, por lo que es importante un desarrollo completo de la planeación.

El concepto general de estrategia ha sido construido por diversos autores en relación a la complejidad de la realidad. Blanco (2010) argumentó, a través de un proceso epistemológico, la validez de la estrategia en la medida en que hay una unión integral con un plan previamente establecido. Los estudios llevados a cabo por los autores mencionados anteriormente permiten establecer vínculos fuertes entre estrategia y plan. Dichos vínculos mejoran y potencian las habilidades organizacionales como lo mencionaron Ortega y Pichardo (2017). Sin comprender lo anterior las organizaciones tendrían dificultades desde su constitución inicial hasta la ejecución de los procesos en sus actividades cotidianas. El proceso de planeación une a la organización frente a la representación de la realidad, a esto se le llama modelos y se explicaran a continuación.

1.4 ¿Qué es un modelo de Gestión?

Actualmente no hay un consenso sobre qué es un modelo de gestión, así como las características que lo definen. Aun así, de manera general, se puede establecer que este tipo de modelos permiten a la alta dirección de una organización definir aspectos como: objetivos, coordinación de actividades y asignación de recursos (Birkinshaw y Goddard, 2009). Además de estos tres aspectos mencionados es necesario resaltar un cuarto: los procesos. Tal como lo afirmó Zaratiegui (1999) los procesos funcionan como elemento central en las organizaciones al constituir, en gran medida, la parte operativa de la empresa y definen cómo deben articularse los indicadores de gestión. Estos últimos son los que se encargan de generar información confiable sobre el desarrollo de la organización y a partir de ello poder efectuar acciones de mejora.

Resulta pertinente aclarar la diferencia entre sistema de gestión y modelo de gestión. El sistema de gestión, por su naturaleza, indica los lineamientos puntuales que la organización debe llevar a cabo para la puesta en marcha de dicho sistema y, de haberse efectuado correctamente, ser certificada por una institución de índole nacional o internacional. Esto se diferencia del modelo de gestión debido a que este requiere, per se, el conocimiento y la pericia de los desarrolladores. Así, según el modelo a implementar, son requeridas múltiple variable en contraste con procedimientos estandarizados en el que se busca generar una guía para toda la organización.

Ahora bien, actualmente existen numerosos modelos de gestión que funcionan como una hoja de ruta para las organizaciones. No obstante, es necesario aclarar que la relevancia de los modelos y su posible aprovechamiento dependen en gran medida de las características inherentes de la organización. A continuación, se procederá a describir, grosso modo, aquellos modelos que actualmente son más representativos: la gestión del conocimiento y el cuadro de mando integral.

1.4.1 Gestión del conocimiento:

La gestión del conocimiento, como su nombre lo indica, parte del reconocimiento fundamental otorgado a los procesos donde la adquisición de información (elemento central en el conocimiento) y su aplicación, constituye una ventaja competitiva en el desarrollo de las organizaciones. Entre algunas de las definiciones de autores que se han encargado de estudiar este tipo de modelo se encuentran la que hicieron Farfán y Garzón (2006) al señalar como la gestión del conocimiento no solo debe basarse en la adquisición de sistemas de información para llevar registros, sino, también, en cómo distribuir la información para que llegue a cada rincón de la organización y tenga un impacto en los objetivos de la misma.

Existen múltiples modelos de gestión del conocimiento, por lo que a continuación se mencionan los más pertinentes de acuerdo al objetivo del trabajo.

1.4.1.1 Modelo de Nonaka y Takeuchi:

La base de este modelo, propuesto por Nonaka (2007), es el conocimiento tácito y explícito. El conocimiento tácito es aquel que es intrínseco al individuo; corresponde al bagaje técnico y experiencial que tienen las personas y que puede ser transformado en conocimiento explícito, sin dejar a un lado las posibles combinaciones que se pueden realizar con ellos dos. Así, esto permitiría la reproducción del conocimiento, sin omitir la integración de elementos como la innovación, de manera que otros miembros de la organización puedan adquirir el conocimiento y transformarlo, lo cual contribuye al desarrollo de la organización. (Figura 1).

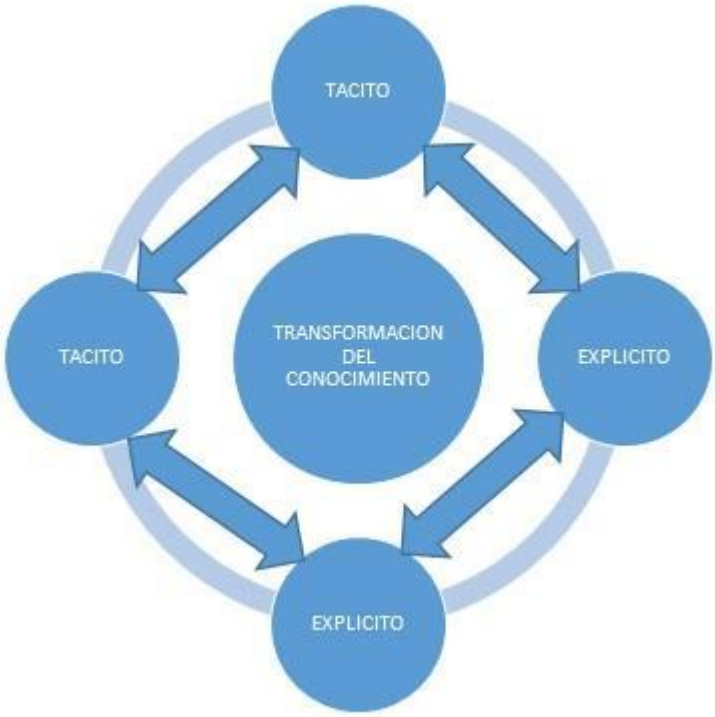

Figura 1. Transformación del Conocimiento
Fuente: adaptación hecha a partir de Nonaka (2007).

De esta manera el conocimiento puede ser transformado de la siguiente manera: tácito a explícito, cuando el individuo que hace parte de la organización comparte vivencias y experiencias adquirida con los años a su equipo de trabajo; explícito a tácito, al relacionar las

capacidades del colaborador para interiorizar el conocimiento evidente en la organización, y a partir de ello generar nuevas ideas que la beneficien; explícito a explícito involucra procesar la información, aunque no tiene como objetivo la creación de nuevo conocimiento; tácito a tácito implica la adquisición de nuevas habilidades por medio de los sentidos, sin embargo su utilidad para la organización se refleja en la medida en que este tipo de conocimiento puede ser explicado

1.4.2 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI) representa, de forma sistemática, la importancia de relacionar la misión y la estrategia de una organización con la implementación de indicadores a partir de cuatro frentes: el financiero, el relacionado con el cliente, el de los procesos internos y el de crecimiento (Kaplan & Norton, 1996). La importancia del CMI radica en la traducción de la misión y la visión, por medio de la estrategia, a todos los focos de la organización. A continuación, se mencionan brevemente las cuatro perspectivas claves del CMI.

1.4.2.1 Perspectiva financiera:

La forma en la cual las empresas manejan sus finanzas, acompañada de indicadores que indiquen el estado y el cumplimiento de objetivos en este componente, resultan de gran utilidad para las compañías. La información suministrada permite conocer si la compañía está generando valor para las partes interesadas y tomar decisiones con respecto a ello.

1.4.2.2 Perspectiva cliente

El objetivo es establecer el segmento del mercado al cual va dirigido los bienes o servicios producidos por la organización. A partir de ello formular indicadores que permitan comprender las necesidades del cliente, con el propósito de desarrollar estrategias para

evaluar el comportamiento de la organización en este aspecto. Asimismo, dentro de este componente son caracterizados los segmentos específicos que, por su naturaleza, demandan valores añadidos sobre el bien o servicio requerido.

1.4.2.3 Perspectiva del proceso interno

La importancia de identificar los procesos claves en las compañías permite conocer cuáles son aquellos que generan más valor en la organización a partir de dos enfoques: el primero relaciona el proceso con la satisfacción del cliente, el segundo señala el rendimiento en términos financieros. El CMI propone, además de la posible mejora en los procesos críticos, la creación de nuevos procesos en caso de ser necesario. Esto conlleva a que la compañía desarrolle una visión a largo plazo en este componente.

1.4.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El desarrollo satisfactorio de una compañía depende de la articulación de tres factores: las personas, los sistemas y el manejo de sus procedimientos. A partir del establecimiento de los indicadores que permitan la medición de estos factores, surgen las necesidades a resolver dentro de la organización e incentiva a la alta gerencia en la solución de las necesidades.

1.4.3 Diagrama de relación causa y efecto o mapa estratégico del CMI

Uno de los componentes del cuadro de mando integral para Kaplan & Norton (1996) corresponde a la elaboración de un esquema estratégico que relacionen las causas y los efectos de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente. De esta manera la base del esquema son las perspectivas del crecimiento y aprendizaje y culmina con la perspectiva financiera, por lo que tanto los objetivos definidos en los procesos internos como aquellos definidos con los clientes se encuentran encaminados al logro financiero. La relación establecida entre las perspectivas por el mapa estratégico es mostrada en la figura 2.

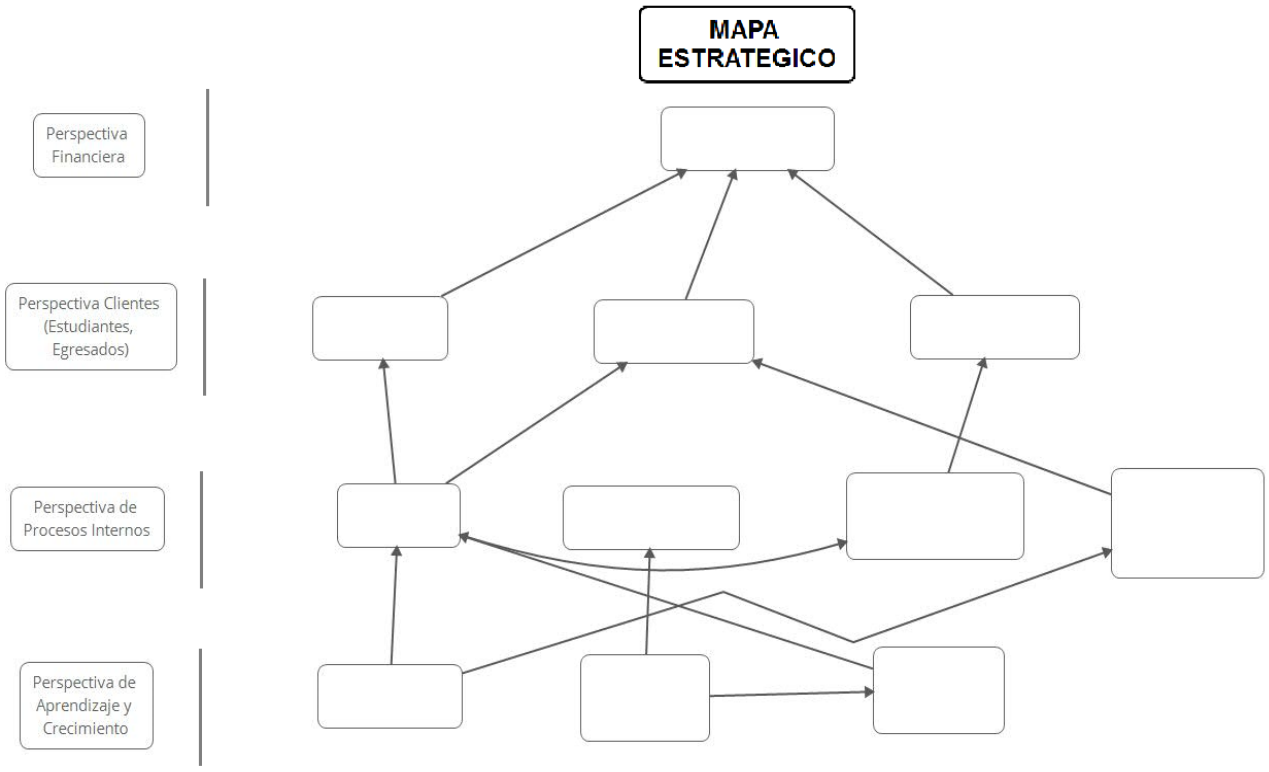

Figura 2. Mapa estratégico

Fuente: adaptación hecha a partir de Kaplan & Norton (2001).

1.4.4 Indicadores por perspectiva:

Dentro de la elaboración del cuadro de mando integral los objetivos estratégicos de las perspectivas mencionadas anteriormente están sujetos a una serie de indicadores. En palabras de Beltrán (2005) un indicador "es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado" (p.35). Así pues, los indicadores son instrumentos que, por un lado, permiten la evaluación de una característica propuesta y, por el otro, genera la información suficiente para la toma de decisiones.

1.5 Integración de la gestión del conocimiento con el cuadro de mando integral.

Uno de los motivos por el cual se busca integrar la gestión del conocimiento con el cuadro de mando integral corresponde a la importancia del conocimiento en la razón de ser de la organización. Al ser un centro educativo, el núcleo del negocio y la posibilidad de desarrollar una ventaja competitiva radica en cómo es adquirido el conocimiento y en cómo se pone a disposición de los estudiantes. Tal como lo afirmaron Gómez, Pérez & Curbelo (2005) "la empresa que potencia su capital intelectual puede utilizar este activo para alcanzar los retos y oportunidades de negocios que el entorno le brinda" (p.3). (Figura 3).

Figura 3. Relación entre la GC y el CMI para la proposición del modelo
Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, otros autores definen como la gestión del conocimiento es relevante en el aprendizaje y el crecimiento de las organizaciones. En este sentido Wegmann (2008) así lo estableció, cuando propone como las perspectivas del cuadro de mando integral se encuentran estrechamente relacionadas con las actividades de la Administración estratégica. Así pues, el autor indicó el vínculo entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI y la gestión del conocimiento de la Administración estratégica. (Figura 4).

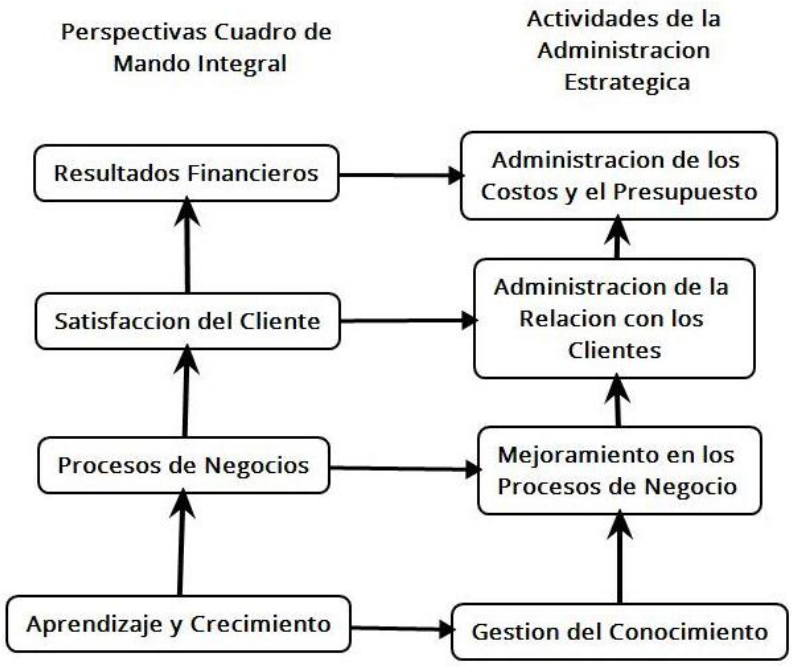

Figura 4. Relación entre el cuadro de mando integral y la gestión del conocimiento.

Fuente: Weggman (2008 Pág. 9)

De acuerdo a lo planteado las teorías que servirán como base para el desarrollo de la investigación son: la propuesta del CMI por parte de Kaplan & Norton y la gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi. Estas teorías fueron seleccionadas, además, por el requerimiento de la organización.

A continuación, se expone de manera resumida algunos factores que contribuyen a la ACADEMIA a ser certificadora de bioseguridad. Con ello se lleva a un contexto puntual de lo que debe tener una organización de este tipo:

1. Ser una empresa legalmente constituida
2. Tener implementado un modelo de gestión que brinde un sistema, que ayude a los procesos organizacionales.
3. Contar con personal acorde a procesos normativos y legales en temas de bioseguridad.
4. Poseer infraestructura y aparatología acorde los temas de bioseguridad.

5. Cumplir con la normatividad legal acorde a lo exigido por la ley. Resolución 723 de 2010 de la Secretaría de Salud de Bogotá y ley 711 de 2001 del Ministerio de Salud.

Capítulo 2. Metodología.

En el presente capítulo se presentan los procedimientos y las técnicas utilizadas para la recolección y evaluación de la información del estudio. En primer lugar, el trabajo de investigación hace una revisión de antecedentes sobre certificadoras de bioseguridad en el sector de belleza, y continúa con la formulación del problema. Finaliza con los resultados del trabajo de campo, los análisis de estos y la discusión.

Para la investigación se realiza un estudio de caso el cual, como lo expuso Yin (2002), es una de las estrategias de investigación que permite conocer las organizaciones y los fenómenos relacionados a esta. Por medio del estudio del caso son entrevistados dos jefes de sede de los cuales se obtiene la información sobre el funcionamiento de la ACADEMIA. (Ver Anexo 1)

Por lo anterior, se tiene que la metodología utilizada es esencialmente descriptiva, la cual "buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (Danhke, 1989, p. 142); además, "los estudios descriptivos pretenden recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren" (Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p. 142). Por el estudio descriptivo se pueden conocer las variables, procesos y requerimientos propios de la organización para el cumplimiento del objetivo.

Es así que propone una investigación sobre la práctica administrativa, y a la ACADEMIA como unidad de análisis, con el objetivo de crear un modelo de gestión que permita enfrentar los retos del mercado actual. Uno de estos retos se enmarca en la necesidad que tiene la organización por establecer bases sólidas para ser una certificadora de bioseguridad; por ello se utiliza este tipo de metodología, pues a través de ella es posible integrar el estudio de caso, relacionar las variables e investigaciones, y proponer acciones de mejora en el corto y mediano plazo. Para la investigación se utilizan conceptos como habilidades empresariales, trabajo administrativo, ambientes (generales y específicos), normatividad legal vigente, entre

otros, lo que permite conocer, *grosso modo*, el contexto donde se desenvuelve la ACADEMIA, de forma que sea posible establecer correlaciones entre dichos conceptos para tener una visión general de la organización.

En este capítulo se establece la conexión entre la revisión literaria y la organización que se estudia. Asimismo, se indica cuáles fueron las técnicas de recolección de datos y el material de investigación requerido para el presente trabajo. El análisis descriptivo se llevó a cabo durante el desarrollo de la investigación, es decir, que la información llega de manera gradual, la cual se ordena posteriormente para entender la complejidad de la organización.

La recolección de datos se llevó a cabo en el siguiente orden: A. Entrevista con Administrador; B. Programas y/o estudios de mercado; C. Textos o Investigaciones realizadas sobre el tema y D. Observación participante. Resulta pertinente mencionar que, dada la profundidad de la revisión y la recolección de datos en la investigación, es omitida cierta información por políticas de la organización estudiada.

2.1 Enfoque de la investigación: Mixto

El enfoque de investigación mixto, es decir, implica la combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos, el cual posibilita la elaboración de una radiografía actual de la organización. La metodología empleada, el enfoque de investigación descrito y la revisión literaria, hacen posible vislumbrar cuál sería el modelo de gestión apropiado para la compañía, el cual le permita cumplir con la normatividad vigente, y relacionar las variables que representan una ventaja competitiva en el mediano plazo.

2.2 Técnicas de recolección de la Información.

De acuerdo con el enfoque de la investigación, se utilizan los siguientes instrumentos para la recolección de información: observación, entrevistas con el administrador e investigación documental propia de la empresa. Además, de los siguientes datos:

Datos primarios: entrevistas con administradores.

Datos secundarios: libros, *journal*, revistas, e investigaciones propias de la organización en temas de administración estratégica, bioseguridad y planeación.

2.2.1 Textos y Material de Investigación

Dentro de los recursos utilizados en esta investigación se hizo uso de: libros revistas, *journals* referentes a los temas expuestos. Resulta pertinente aclarar que a través de esta investigación el enfoque mixto enriquece la elaboración de variables, de manera que es posible realizar un cuerpo teórico sólido en el estudio del caso.

En este sentido la unidad de análisis, como mencionó Creswell (2005), es propositiva y plantea variables que se correlacionan entre sí. Bajo esta premisa, se lleva a cabo la recolección de información de acuerdo con el planteamiento del problema y se exponen con claridad el respectivo análisis. Tal como lo manifestó Mertens (2005), la recolección y la muestra deben convertirse en un recurso para direccionar la toma de decisiones. Es así que la recolección de datos es un instrumento útil en la resolución de la pregunta problema, y por tanto en el desarrollo satisfactorio de la investigación.

.

2.2.2 Entrevistas

El proceso de investigación se inició con la entrevista semiestructurada a dos Administradores de Sede, en donde se buscó esquematizar cómo se percibe la organización. Así mismo este instrumento, como lo manifestaron Hernández et al. (2006), genera información cercana a la realidad, y construye arquetipos que enriquecen la investigación.

En el proceso de recolección de información, además de la entrevista, se requiere de la indagación y la observación para la contextualización de procesos relevantes en la organización. Hernández et al. (2006) manifestaron que el propósito de la recolección de información no es la medición de variables, sino convertir la información en datos, apoyados en la habilidad del investigador para recoger estos mismos.

Esta recolección sustenta la investigación en el estudio de caso, a través de un proceso académico que fortalece el análisis descriptivo; por lo que, desde el momento en que es planteado y formulado el problema de investigación, genera la flexibilidad en la identificación de ambientes propicios para el tema evaluado.

A partir de lo mencionado anteriormente se evalúo:

A. La capacidad de recolección de la información.
B. El objetivo de la investigación.
C. El planteamiento del estudio de caso en otras investigaciones.

El orden de la investigación se realizó sistemáticamente, con el fin de comprender variables sobre el entorno general, legal y de los grupos de interés. En consecuencia, se entrevistó a los dos a Administradores de sede sobre los problemas coyunturales de la organización. Cabe resaltar que estos Jefes están en la misma línea de mando y conocen a cabalidad los problemas de las sedes que dirigen.

El diagrama representado señala los pasos del proceso investigativo del trabajo. A partir de las entrevistas se conoció la forma en la cual llevaban a cabo el proceso de planeación en la organización, así como la percepción sobre la importancia de los modelos de gestión. En cuanto a la importancia de ser certificadora de bioseguridad los entrevistados destacaron la importancia de mantener una serie de protocolos impartidos en el proceso educativo. Igualmente señalaron la necesidad en la revisión de procesos internos relacionados con la evaluación y el mejoramiento de los mismos. (Figura 5)

Figura 5. Diseño de la investigación.

Fuente: Elaboración a partir de BID (2011 p.5)

Capítulo 3. Discusión y Resultados

Este capítulo condensa los hallazgos del trabajo de investigación. Une en paralelo la metodología de la investigación y lo alimenta del marco teórico, por lo que tendrá tanto la discusión como los resultados. Todo esto a partir de lo expuesto en los objetivos específicos, por lo que en algunos casos se hará recomendaciones de trabajo. A medida que la metodología es desarrollada en el trabajo son incluidas similitudes y diferencias entre lo que se expone desde la teoría y el estado actual de la organización.

Dentro de la discusión es pertinente aclarar la diferencia entre acreditación y la certificación. La acreditación es la necesidad que tienen las instituciones educativas de poder demostrar al Estado la idoneidad de su plan curricular frente a la heterogeneidad del mercado. Este proceso es muy frecuente en las Universidades. La certificación, al ser un proceso más amplio, garantiza que cualquier organización construya procesos de calidad, certifique y sea certificadora en temas de índole administrativo, producción y servicios.

3.1 La empresa

La ACADEMIA es un centro educativo de formación técnica ubicada en la ciudad de Santiago de Cali. Dentro de los objetivos de la organización se encuentra impartir un nivel de formación donde las personas adquieren y perfeccionan habilidades en el campo de la belleza. Este centro educativo es reconocido por la Secretaría de Educación de Cali y su oferta educativa se basa en programas de educación por competencias, y se complementa con cursos de peluquería y cosmetología.

La organización inició sus actividades hace más de 50 años en la ciudad de Cali, con su fundadora Yvonne Franco de Aros. El propósito era educar a personas sobre algunas técnicas de asesoramiento, las cuales fueron aprendidas por sus múltiples estudios en el sector. De acuerdo a la página oficial de la Academia los estudios de la fundadora fueron: graduada y especializada en Europa y en Estados Unidos; master en cosmetología y belleza Escuela Sargassi de Roma – Italia; Escuela llonueras de Barcelona; España Escuela Vidal Sasson de Londres – Inglaterra; Pierre Alexander de Paris – Francia; Escuela de Coupe Nueva York -

Estados Unidos; Máximo galardón de AFG - Art Fashion group Master Award. Con estos estudios, y una manera inteligente de entender el mercado, creó un modelo de enseñanza basado en la relación teórico-práctica y con facilidades de acceso a las personas interesadas en aprender. Con ello logró mejorar la calidad de vida de cada uno de sus egresados, en función de la enseñanza de este arte.

La belleza, desde el punto de vista de esta organización, es entendida como un extenso abanico de oportunidades, donde las innovaciones en los modelos de enseñanza han generado un aprendizaje satisfactorio de los estudiantes. Su sistema de educación fundamentado en una relación teórico-práctica, ha permitido el crecimiento y desarrollo de las personas. Esto ha sido respaldado por el personal capacitado y certificado, así como las adecuadas instalaciones donde se imparte la enseñanza.

En consecuencia, y de acuerdo con la metodología de la investigación, se lleva a cabo un análisis donde se tiene en cuenta tanto la entrevista como el análisis de datos para describir lo encontrado en la organización. Las entrevistas son importantes en la medida en que dan respuesta a las preguntas sobre el conocimiento de la administración, los modelos de gestión, la bioseguridad y las certificadoras por parte de los encargados de cada sede (Ver Anexo 1).

A continuación, se exponen algunas respuestas.

A la pregunta: ¿Qué opina de la Administración de Empresas?

El jefe 1 responde:

> "Cada vez que se emprende una nueva administración no le dejan desarrollar el plan de acción" (Comunicación personal).

El jefe 2 responde:

> "es una iniciativa que ayuda a organizar las funciones de la empresa" (Comunicación personal).

Es decir, solo el jefe 2 posee un conocimiento cercano a las herramientas que tiene la administración y la define a su modo.

A la pregunta: ¿Qué entiende por planeación? ¿Cuáles son los aspectos que puede rescatar sobre la planeación? ¿Cómo es la estructura de la Academia?

El jefe 1 responde:

> "Planeación, manejo de proyección para dar resultados a través de estrategias. La planeación de la academia se rescata a través de trabajo entre administrativo enfocados a través de la publicidad en redes y vos a vos" (Comunicación personal).

Es decir, de acuerdo con el jefe 1, la estructura de la academia es la siguiente:

A. Director general

B. Representante legal.

C. Asesor fiscal y contables.

D. Administradores de sedes.

E. Docentes.

F. Asesores comerciales.

G. Logística."

El jefe 2 responde:

> "La planeación ayuda a ser ordenados para funcionar bien. Los aspectos que se pueden rescatar es el orden y el saber poner atención a los empleados, y la organización es: Dueño, contador y nosotros los secretarios de sedes" (Comunicación personal).

Se analizan solo conceptos incipientes en el proceso de la planeación en ambos Jefes. Sólo el primero establece una estructura completa de la Academia, mientras que el segundo denota conceptos básicos sobre los temas en cuestión. Para el segundo jefe puede responder que la planeación, se genera a través, de una mezcla de actividades de mercadeo, y no lo percibe como un proceso vital a la toma de decisiones.

El jefe 1 responde:

> "Los que se reúnen en la academia para manejar plan de acción son director general, representante legal y administrador de sedes" (Comunicación personal).

El jefe 2 responde:

> "Director y la contadora, a veces nos preguntan cosas, pero no más" (Comunicación personal).

Ambos jefes coinciden en que los administradores se reúnen junto al dueño para planear las actividades, pero no todo el tiempo. Adicionalmente señalan que algunas veces los cambios son unilaterales, lo cual es una característica inherente de las empresas familiares.

En la pregunta ¿la planeación se realiza de manera natural, o es realizada a partir de un análisis desde la misma empresa?, ¿quién o quiénes toman las decisiones de la empresa?

El jefe 1 responde:

> "La planeación se hace a través del estudio del tiempo de funcionamiento de la misma empresa y la decisión final sobre las acciones a tomar las decide el director general" (Comunicación personal).

El jefe 2 responde:

> "Pues la planeación se hace como se mencionó antes y solo se hace a veces para cosas necesarias, es decir, algo muy importante de resto todo se maneja con las mismas actividades, el que toma las decisiones es el Director, después que falleció Doña Yvonne" (Comunicación personal)

Ambos coinciden con la máxima figura del director como aquel que hace los cambios o toma las decisiones.

En la pregunta ¿qué entiende por modelos de organización o sistema de gestión?

El jefe 1 responde:

> “Se entiende por modelo de planeación el sistema por el cual se llega a un resultado teniendo en cuenta los factores económicos y de tendencia de la empresa” (Comunicación personal).

El jefe 2 responde:

> “Por modelo es como organizar nuestras tareas a diario y dar orden, así como hacen las grandes empresas ya que a veces nosotros tenemos funciones que no entendemos. Además, brinda a la empresa crecimiento para nosotros” (Comunicación personal).

Lo cual quiere decir que existen conocimientos básicos en algunos temas y una baja estandarización de actividades.

En la pregunta ¿cuál es la mayor ventaja que tiene la academia?

El jefe 1 responde:

> “La mayor ventaja que tiene la academia sobre su competencia es la reputación de la calidad en la enseñanza el buen nombre y los años en el mercado por tradición” (Comunicación personal).

El jefe 2 responde:

> “A parte que es un placer poder trabajar aquí, una de las ventajas es conocimiento que se dan a los estudiantes y ver en ellos el progreso y la creatividad que tienen en esta profesión. Es para mí un gusto ver profesores con gran pedagogía que transmiten de manera especial lo que saben” (Comunicación personal)

En estas respuestas se puede observar claramente la ventaja que da el conocimiento que a diario imparten.

En la pregunta ¿cómo visualizan la empresa en el largo plazo o futuro?

El jefe 1 responde:

> “La academia se visualiza a través del futuro en expansión en diferentes ciudades dando mejor calidad académica e innovando en los cursos frente a las necesidades que presenta la sociedad de hoy en día” (Comunicación personal).

El jefe 2 responde:

> “La empresa seguirá creciendo, hemos tenido altibajos, pero creo que con el programa accesible que posee la academia llegaremos a más personas que ven la belleza una forma de ingresos y una manera de vivir” (Comunicación personal).

Lo cual indica que hace falta trazar desde la Dirección un plan ambicioso que involucre a los empleados, de manera que por medio del trabajo en equipo se logre lo planeado.

En la pregunta ¿qué es bioseguridad?, ¿cómo lo manejan en la academia?

El jefe 1 responde:

> “La bioseguridad es el sistema o protocolo por el cual se da una orden a través de los residuos peligrosos y manejo en la prevención de enfermedades adquiridas por la labor realizada frente a la cosmetología capilar, facial, manos y pies. Los protocolos que se están implementando hoy en día son la ruta hospitalaria y el manejo del conocimiento de la bioseguridad aplicada a cada una de sus áreas a través de la pedagogía que se da en cada una de sus áreas”. (Comunicación personal)

El jefe 2 responde:

> “La bioseguridad son todos los procesos que se hacen para proteger a los estudiantes y a todos los integrantes de la academia, para nosotros es importante para la protección de la salud. Por eso, hemos aprendido y desarrollado actividades de cuidado tanto personal, como residuo biológico, asimismo, somos conscientes de lo importante que son estos procesos para que se lo transmitan también a los estudiantes”. (Comunicación personal)

Es decir, que tienen un claro conocimiento sobre bioseguridad y la pedagogía para enseñarlo.

En la pregunta ¿qué entienden por certificadores de bioseguridad?, ¿cómo ayudaría este avance a la empresa?

El jefe 1 responde:

> "La certificación debe seguridad como tal la (Academia de Belleza Yvonne) aún no está legalizada para certificar, por el momento el único ente que ha probado esa certificación es el SENA. Nos gustaría ya que eso ayudaría al reconocimiento de la academia". (Comunicación personal)

El jefe 2 responde:

> "Ser certificador entiendo con que una empresa pueda decir esta es idónea en todo lo que hace y decirles a otras que lo hacen bien, una especie de Icontec, y así se pueda certificar todo lo que hacemos en la enseñanza de belleza y bioseguridad, si lo fuéramos sería algo muy bueno ya que seríamos líderes y le sacaremos una gran ventaja a la competencia". (Comunicación personal)

Lo anterior quiere decir que los jefes son conscientes del esfuerzo que deben hacer para que la academia llegue a ser un ente certificador; además, piensan que ello marcaría una gran ventaja, lo que conlleva a obtener mayores ingresos para la institución.

En la pregunta ¿qué les haría falta para ser certificadores?

El jefe 1 responde:

> "Para nosotros como academia ser certificadores de bioseguridad faltaría implementar la pedagogía directa como un área básica y única de responsabilidad social e integral para poder aprobar este curso" (Comunicación personal).

El jefe 2 responde:

> "Creo que desde el conocimiento en lo que sabe la academia no hay mucho que agregar solo debemos organizarnos más porque el solo título genera demasiadas

responsabilidades, y sin duda lleva a que nosotros debamos aprender y estudiar para ofrecer el mejor servicio". (Comunicación personal)

Ambos jefes desconocen la normatividad legal y otras características para que la ACADEMIA pueda obtener la certificación.

3.2 Análisis Organizacional

En este apartado sobre el análisis de la organización se hace una caracterización de la misma, en la cual se pone de manifiesto el estado de la ACADEMIA y todo lo que rodea sus entornos. Para ello se realizaron entrevistas estructuradas, observaciones para poder hacer descripciones propias de los procesos administrativos, la complejidad de la toma de decisiones y el futuro que tiene trazada la gerencia general. En consecuencia, un análisis desde la entrevista denota un desconocimiento de procesos internos y poca capacitación en administración y gestión en los Jefes entrevistados.

La ACADEMIA es una organización perteneciente al sector belleza y educación situada en la ciudad de Cali, Palmira y Pereira. En estas ciudades el mercado objetivo son las personas pertenecientes a estratos del 1 al 4. La CIIU es la clasificación industrial internacional uniforme elaborada y divulgada por la oficina de estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas (ONU. Su objetivo es servir como fuente de información para datos económicos, clasificados conforme a las actividades económicas. La CIIU proporciona un marco actualizado para que cada país elabore su propia clasificación (Dirección general de estadísticas y censos, 2000).

La ACADEMIA pertenece al código CIIU 8551, el cual hace referencia a la formación académica no formal. Este tipo de formación se da en centros educativos regulados por las Secretarías de Educación de las ciudades y son regidos bajo normatividad del Ministerio de Educación. Para entender el surgimiento de estos centros de enseñanzas es menester relacionar el desarrollo del sector belleza y las tendencias del mercado. Es notorio el auge comercial de la belleza en Colombia, al ser el país un epicentro de tendencias en cuanto a el cuidado y el estímulo de una vida saludable. Por este motivo algunos de los laboratorios de

belleza más reconocidos se han instalado en ciudades importantes para afianzar sus vínculos comerciales.

En el entorno económico el sector belleza ha tenido un crecimiento considerable. Dicho crecimiento corresponde a la producción de cosméticos, en donde los canales de venta y la marca han tomado gran relevancia (Revista Dinero, 2018). A su vez, esto es producto del auge de procedimientos y técnicas innovadoras por parte de los centros especializados en asesoría de imagen, que impulsan nuevos productos y tendencias en el mercado.

El sector de la cosmética y el aseo personal ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos 16 años, de acuerdo con fuentes como la Cámara Colombiana de la Cosmética y de Aseo de la ANDI, Procolombia y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Revista Dinero, 2018). Entre los años 2000 y 2013 el crecimiento anual, en promedio, ha sido a razón de 7 mil millones de pesos. Por lo anterior el mercado ha impulsado la creación de nuevos negocios. Hay que resaltar, además, la importancia de la cultura, en donde los cambios estéticos y el cuidado personal ya no solo son asuntos de mujeres, los hombres han incursionado en este estilo de vida. Los Análisis de la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, basada en datos de Euromonitor y Raddar, indican que la categoría de productos de aseo para hombres registró ventas de US$1.386 millones en 2016, convirtiéndose en la segunda después de las fragancias, que representó US$1.743 millones (Revista Dinero, 2018) .

Los entornos son un abanico de fuerzas que mueven a las organizaciones. Cada entorno comprende las características que permiten posicionar a la empresa en el mercado. Llisterri (2000) propuso que estos entornos requieren de la evaluación y el análisis de los diferentes departamentos de la empresa con el objetivo de planificar y tomar decisiones. Así pues, los elementos a tener en cuenta dentro del sector económico son:

Recursos: los recursos se pueden analizar desde varios enfoques. Según Llisterri (2000), uno de ellos radica en el análisis desde la posición geográfica. Una de las sedes de la organización está ubicada en centro de la ciudad de Palmira, eje estratégico de otros

municipios como Pradera, Candelaria, Florida. En Cali tiene sus sedes en norte y sur para cubrir la demanda. Por último, se encuentra la sede ubicada en Pereira, es reconocida por su cercanía a barrios populares. En cuanto al talento humano la importancia radica en la transferencia de conocimiento, con lo cual resulta pertinente tener docentes con habilidades pedagógicas, que puedan transmitir y llegar a los estudiantes de forma acertada. En cuanto al personal administrativo, ha contado con personal poco calificado para algunas funciones, lo que llevado a retrasos en procesos de planeación, dirección y control.

Población: para las personas el aprender un arte que en poco tiempo le puede generar ingresos es de gran impacto. Por consiguiente, muchas personas ven en la belleza la capacidad de poder emprender a través de su propio negocio.

Infraestructura: la ACADEMIA en la ciudad de Palmira y de Pereira cuentan con unas sedes amplias, salones ventilados, y con sillas y lugares apropiados para el desarrollo de las competencias de sus estudiantes. Las sedes de la ciudad de Cali, al ser de las de las de mayor trayectoria en el mercado, cuentan con los requerimientos legales en cuanto a infraestructura.

Tecnología: disponen de los instrumentos requeridos para la desinfección de implementos. En cuanto a lo administrativo cuentan con un programa contable para el monitoreo de ingresos, egresos, etc. La inversión en tecnología para esta empresa es reducida.

Ahora bien, la relación entre el sector belleza y el educativo se encuentra cimentado, en gran medida, por la educación no formal. El Ministerio de la Educación, a través del decreto 2888 del 31 de julio de 2007, reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las instituciones[2] que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el

desarrollo humano, antes denominado educación no formal. Esta entidad se encarga de establecer los requisitos básicos y las disposiciones para el funcionamiento de los programas. Para el Ministerio la oferta de educación no formal tiene como objetivo brindar oportunidades

[2] Considérese que se incluye el término "institución" en este trabajo tal como lo menciona la ley, pero la interpretación debe ser "organización".

para complementar, actualizar, perfeccionar, renovar o profundizar conocimientos y técnicas. Este tipo de conocimiento puede ser adquirido de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados.

3.3 Protocolo de familia

Los protocolos de familia son documentos utilizados para proteger a la organización como legado familiar. Para Beraza (2000), este documento registra y limita el alcance que tienen las decisiones familiares sobre el desarrollo de la empresa, así como la composición de la misma. Esta organización, desde la partida de la directora, ha tenido un heredero, representado en el hijo mayor. Sin embargo, la composición accionaria es compartida con los nietos de la fundadora. En el momento de su partida ellos eran menores de edad, por lo que el hijo mayor ha tomado la dirección y Administración de la ACADEMIA. Este protocolo ha sido fundamentado en el liderazgo autocrático del director, quién protege el legado familiar y prepara la sucesión a los integrantes de la familia.

3.4 Proceso de Planeación

La planeación de los procesos organizacionales en la ACADEMIA ha variado en el tiempo. En los inicios, la planeación y la toma de decisiones eran circunstanciales; con el paso del tiempo y el crecimiento del mercado fue requerido implementar un proceso más estructurado. Para entender lo anterior, la ACADEMIA, hasta el fallecimiento de su directora y por ser una empresa familiar, tenía dos perspectivas diferentes sobre el futuro de la organización: la visión de la directora -propietaria de la empresa- y la visión del administrador general -hijo de la directora-. La directora deseaba un centro educativo de belleza con el propósito de transmitir a más personas el conocimiento de técnicas y tendencias, y dejó a terceros el proceso organizacional. El administrador general, por su parte, vislumbraba una organización con una posición contundente en el mercado, caracterizada por la estandarización de los procesos que así lo requiriera.

la organización, desde hace más de 10 años, como lo menciona los administradores tiene como objetivo mejorar su posicionamiento en el mercado y ser una ACADEMIA educativa líder en el sector belleza, innovando en técnicas que ayuden al proceso de enseñanza. El proceso de planeación, en palabras del gerente, ha sido difícil por la brecha en el cumplimiento de metas y objetivos. De ahí que si se desea una planeación exitosa debe existir una articulación entre todas las partes de la organización, así como el respectivo control para conocer el estado de la ejecución de dicho plan.

3.5 Procesos de Dirección

El proceso de dirección permite unir la planeación y el control. Bajo este proceso se ha evolucionado desde la partida de la fundadora, según los Administradores, la dirección ha cambiado permitiendo poder responder de diferente manera a los problemas organizacionales. Esto se debió a que entendía su empresa como un sistema cerrado, de ahí que liderará bajo sus propias convicciones, sin atender a las recomendaciones que le pudiesen ofrecer otros miembros de la organización. Después de su fallecimiento, los administradores de sede han percibido nuevos cambios en la dirección actual. Así pues, se han dado las condiciones para que la nueva dirección establezca una red técnica sobre el desarrollo de las funciones administrativas, con el objetivo de capacitar y promover acciones de mejora en relación a los empleados administrativos y sus labores desempeñadas

3.6 Proceso de Control

El control es vital en el funcionamiento de la ACADEMIA. El control es ejercido por el director general, por lo cual no ha generado cambios drásticos en el funcionamiento de la organización. En lo que se refiere al proceso administrativo, el control es bajo y limitado. Según la entrevista a los Administradores faltan más mecanismos que les permita hacer control y que le permita a la gerencia tomar acciones de mejora. En referencia a lo anterior, es bueno señalar que los Administradores ven en el control una herramienta útil para saber si

lo planeado es coherente a lo que se dispone desde la gerencia. Con el control se genera el espacio para hacer que los lineamientos de la ACADEMIA sean efectivos y sean factibles de cumplir.

3.7 Estructura Organizacional

Para empezar la estructura organizacional de la ACADEMIA, refleja el estado familiar de la empresa. Donde el gerente general es el responsable de las Academias en las diferentes ciudades. Las decisiones tomadas en la organización vienen desde la cúspide hacia la base; en su mayoría son unánimes y van hasta los administradores que las ejecutan a nivel local. Este tipo de estructura aparece como resultado del manejo familiar que por décadas ha tenido la ACADEMIA. En este sentido se genera una amalgama entre las decisiones tomadas por el gerente y administradores, los cuales en muchos casos no hacen aportes significativos a la organización de procesos. Para la ACADEMIA el mismo diseño ha sido contingencial, nunca fue planeado, lo que puede llevar a que aspectos como este sean modificados, con el objetivo de establecer una clara línea de mando. La estructura mostrada fue planteada por la directora y se conservó por la nueva gerencia. (Figura 6)

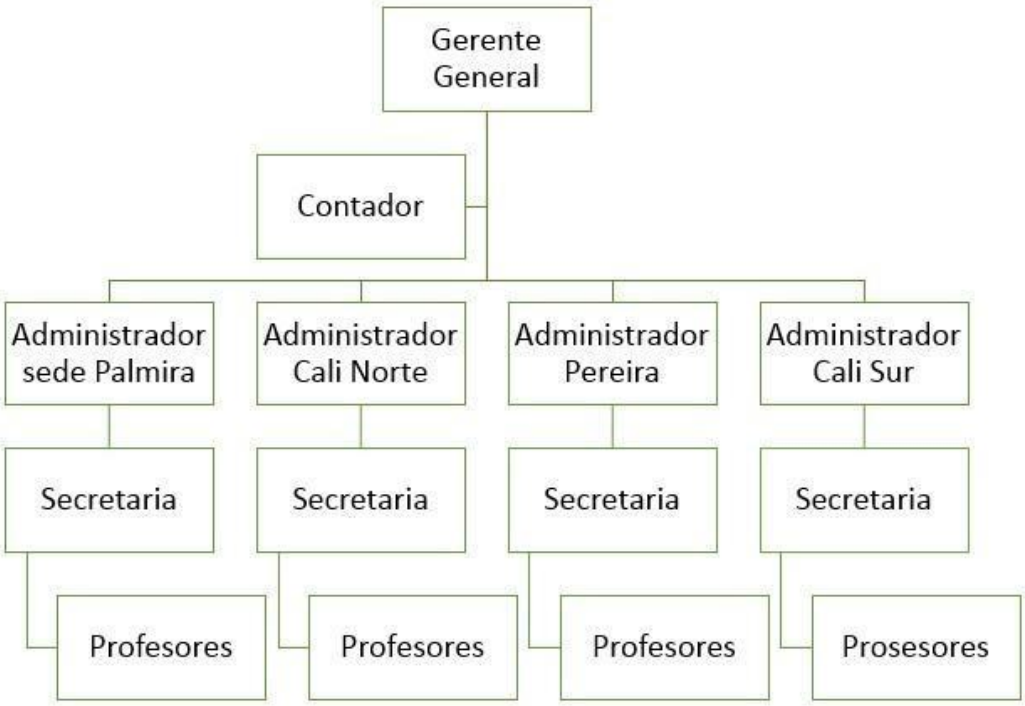

Figura 6. Estructura organizacional

Elaboración: Elaboración propia a partir de la documentación suministrada por la empresa

La toma de decisiones en la organización es efectuada por medio de los socios que dejó la Directora desde su creación, los cuales son sus hijos y nietos. Por este motivo, aquel que toma las decisiones de mayor relevancia y quien maneja los lineamientos hacia el futuro es el hijo mayor. Otro punto a tratar en esta caracterización es lo relacionado a los colaboradores en cuanto a habilidad y aptitudes frente a los cargos desempeñados. Así pues, tenemos los administradores que adaptan a su sede las directrices de la gerencia general, en muchos casos sin objetar de manera contundente algunas decisiones que vienen desde la cúspide de la organización. Además, algunos de los administradores de sede no cuentan con las competencias profesionales, por lo que la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales se ve afectada (Figura 6).

En cuanto a los docentes, son profesionales en cada una de las vertientes del sector de la belleza y la asesoría de imagen. Todos ellos con experiencia en lo educativo, proporcionan actividades prácticas y teóricas que nutren la enseñanza al interior de la organización. En

consecuencia, las organizaciones al ser sistemas abiertos, mantienen una relación de interdependencia con el entorno. Esta interdependencia incide en el desarrollo de las áreas de la organización y en gran medida la toma de decisiones, por lo que no es posible dejar a un lado las tendencias y modas, sobre todo en un sector tan cambiante como el de la belleza. En el proceso de cumplimiento de estándares organizacionales la ACADEMIA, debe fortalecer su direccionamiento y en ello un departamento de talento humano, el cual es incorporado a su estructura organizacional. (Figura 7)

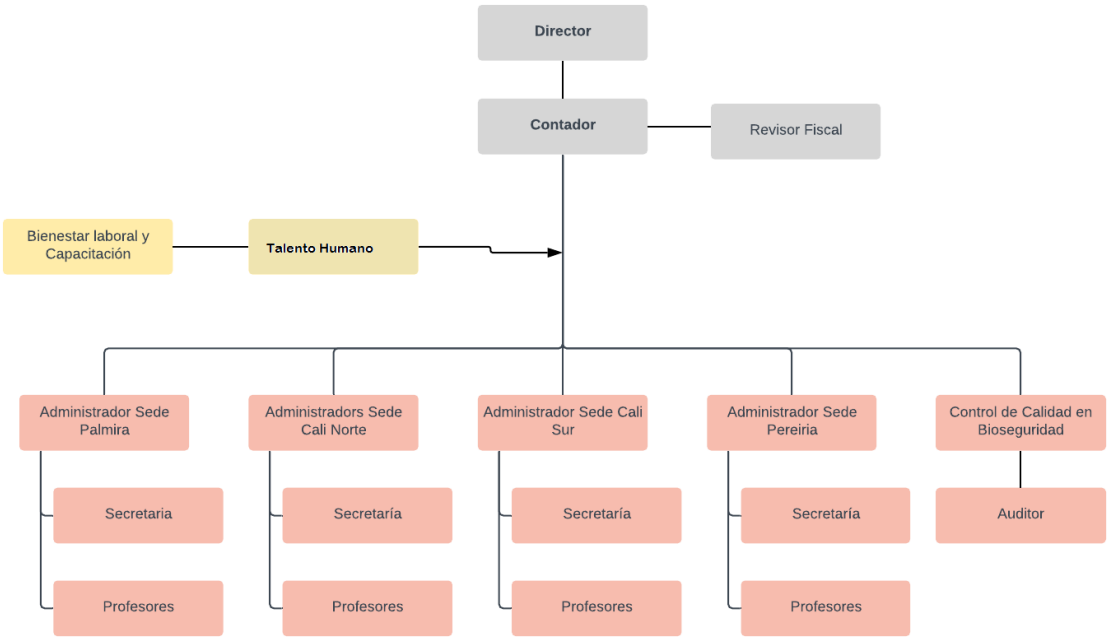

Figura 7. Propuesta de Estructura organizacional

Elaboración: Elaboración propia a partir de Nonaka (2007)

3.8 Portafolio de servicios de la Academia de Belleza Yvonne

El portafolio es la carta de presentación de la ACADEMIA. Allí se condensa el programa para estudiantes y empresas, tiene como base el modelo de enseñanza tradicional, además de los ajustes sobre bioseguridad como lo demanda la ley 711 de 2001 del Ministerio de la Salud.

A continuación, se describe las competencias que deben cumplir los estudiantes para adquirir los títulos ofertados por la ACADEMIA. Las competencias desarrolladas permiten que la

ACADEMIA evalúe las habilidades y conocimientos con el fin de determinar su nivel de competencia para el desarrollo de funciones productivas.

Técnico laboral por competencias en cuidados estéticos de manos y pies. (Ver las competencias básicas para el cuidado estético de manos y pies en la Tabla 1)

Ocupaciones: "Pedicuristas, manicurista, cuidador estético de manos y pies, decorador y diseñador de uñas. También se puede desempeñar como vendedor de productos y servicios cosméticos" (SENA, s.f., p.5).

Dirigida a: cosmetólogos y cuidadores estéticos de manos y pies.

Justificación del nivel:

> Embellecimiento de manos y pies con base en procedimientos de manicura y pedicura cosmético, decoración y diseño de uñas con métodos especializados, cuidado estético mediante técnica de hidratación, exfoliación, masajes y otros servicios en esta línea estética, atendiendo las demandas y necesidades de un usuario. De igual forma maneja las bodegas y comercializa productos y servicios en empresas cosméticas. (SENA, s.f., p.5)

Tabla 1

Tipos de competencias evaluadas

Tipo de competencias	Competencia	Horas máximas	%
Básicas	Ética y valores	10	2%
	Tecnología de la Comunicación y la Información.	20	3%
	Emprendimiento y Empresarismo	30	5%
	Subtotal competencias básicas	**60**	**10%**
Obligatorias	Mantener la zona de trabajo y el equipamiento en condiciones bioseguras según la normativa sanitaria vigente en centros de belleza y estética.	60	10%
	Generar prácticas saludables en los ambientes de trabajo.	40	7%
	Negociar productos y servicios según condiciones de mercado y políticas de la empresa.	40	7%
	Efectuar los recibos y despachos de los objetos según requisiciones y documentos que soportan la actividad.	40	7%
	Atender servicios de manicura y pedicura según plan de tratamiento cosmético-estético.	200	33.3%
	Crear formas y diseños sobre las láminas ungueales utilizando técnicas de estética decorativa.	160	26%
	Subtotal competencias obligatorias	**540**	**90%**
		600	**100%**

Nota: Competencias básicas, que debe desarrollar el estudiante para que sea certificado por la institución

Técnico laboral por competencias en maquillaje artístico y decorativo. (Ver competencias básicas para maquillaje artístico y decorativo en la Tabla 2)

Ocupaciones:

> Maquillador social, maquillador artístico, maquillador de caracterización escénica, maquillador para medios de comunicación, asesores de imagen en maquillaje, promotor del cuidado de la piel. También se puede desempeñar como vendedor de productos y servicios cosméticos. (SENA, s.f., p.3)

Dirigida a: cosmetólogos y peluqueros.

Justificación del nivel: "Tiene la responsabilidad de embellecer y cuidar la piel mediante técnicas de higiene superficial de la piel, maquillaje social, maquillaje para medios publicitarios y caracterización escénica, utilizando métodos no invasivos y atendiendo las necesidades y demandas de un usuario" (SENA, s.f., p.3).

Tabla 2

Tipos de competencias evaluadas

Tipo de competencias	Competencia	Horas mínimas	Horas máximas	%
Básicas	Ética y valores	30	30	3%
	Tecnología de la Comunicación y la Información.	40	50	4%
	Emprendimiento y empresarismo	30	40	3%
	Subtotal competencias básicas	**100**	**120**	**10%**
Obligatorias	Mantener la zona de trabajo y el equipamiento en condiciones bioseguras según la normativa sanitaria vigentes en centros de belleza y estética.	50	60	5%
	Generar prácticas saludables en los ambientes de trabajo.	40	40	4%
	Negociar productos y servicios según condiciones de mercado y políticas de la empresa.	70	80	7%

Nota: Competencias básicas, que debe desarrollar el estudiante para que sea certificado por la institución

Tipo de competencias	Competencia	Horas mínimas	Horas máximas	%
	Efectuar los recibos y despachos de los objetos según requisiciones y documentos que soportan la actividad.	50	60	5%
	Resaltar la armonía del rostro con base en estilos de maquillaje social.	170	200	17%
	Maquillar un usuario teniendo en cuenta los requerimientos técnicos de los medios publicitarios.	170	200	17%
	Caracterizar un personaje o intérprete conforme a técnicas especializadas de maquillaje escénico.	170	200	17%
	Crear y formar diseños con técnicas especializadas en maquillaje.	180	240	18%
	Subtotal competencias obligatorias	**1000**	**1080**	**90%**
		1100	**1200**	**100%**

Nota: competencias básicas, que debe desarrollar el estudiante para estar certificado por la institución

Técnico laboral por competencias en Peluquería

Ver competencias básicas para peluquería en la Tabla 3.

Ocupaciones: "Peluquero, estilista, barbero, cosmetólogo capilar, asesor de imagen capilar, peinador, peluquero especializado en color, estilista de pelucas y extensiones de cabello. También se puede desempeñar como vendedor de productos y servicios para la imagen capilar" (SENA, s.f., p.1).

Dirigida a: ocupaciones del área de peluquería.

Justificación del nivel:

Presta servicios para favorecer la imagen personal de un usuario, de manera autónoma, mediante la aplicación de técnicas para el cambio en la forma, el color y la textura del cabello. De igual forma rasura, y arregla el pelo facial de barba, bigote y patillas atendiendo las demandas o necesidades de un usuario. Cuando asume el rol de propietario de un establecimiento, planifica y maneja su propio negocio. (SENA, s.f., p.1)

Tabla 3

Tipos de competencias evaluadas

Tipo de competencias	**Competencia**	**Horas mínimas**	**Horas máximas**	**%**
Básicas	Ética y valores	30	30	3%
	Tecnología de la Comunicación y la Información.	40	50	4%
	Emprendimiento y Empresarismo	30	40	3%
	Subtotal competencias básicas	**100**	**120**	**10%**
Obligatorias	Mantener la zona de trabajo y el equipamiento en condiciones bioseguras según la normativa sanitaria vigente en centros de belleza y estética.	50	60	5%
	Generar prácticas saludables en los ambientes de trabajo.	40	40	4%

Nota: Competencias básicas, que debe desarrollar el estudiante para que sea certificado por la institución

Tipo de competencias	Competencia	Horas mínimas	Horas máximas	%
Obligatorias	Negociar productos y servicios según condiciones de mercado y políticas de la empresa.	70	80	7%
	Efectuar los recibos y despachos de los objetos según requisiciones y documentos que soportan la actividad.	50	60	5%
	Tratar el cabello y cuero cabelludo según técnicas de higiene y cosmética capilar.	80	100	8%
	Cambiar el color y la forma estructural del cabello permanente con base en reacciones fisicoquímicas.	180	220	18%
	Caracterizar un personaje o intérprete conforme a técnicas especializadas de maquillaje escénico.	170	200	17%
	Peinar cabelleras en función de los requerimientos de los usuarios y técnicas vigentes.	170	200	17%
	Cambiar la forma al cabello con base en líneas de diseño y tendencias de corte.	180	220	18%
	Asesorar a un usuario en el cambio de imagen personal de acuerdo con tendencias de estilismo capilar.	80	100	8%
	Subtotal competencias obligatorias	900	1080	90%
	Total competencias	**1000**	**1200**	**100%**

Nota: competencias básicas que debe desarrollar el estudiante para estar certificado por la institución.

En estos cursos la mayor demanda explicada desde la administración es sobre peluquería, uñas y por último lo de maquillaje, ya que en pocos meses los estudiantes adquieren técnicas que les permite ir desarrollando su profesión.

3.9 Estrategia Organizacional

Las estrategias para que la ACADEMIA consolide su posición en el mercado como certificadora de bioseguridad están basadas en el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades de la organización. Además, las debilidades y amenazas pueden ser utilizados como oportunidades de crecimiento organizacional.

Dentro de la estrategia organizacional se tiene en cuenta: la estructura, la planeación, la dirección y el control. Aunque esto parezca simple es la mejor manera de brindar un orden sistémico y que permita aprovechar los recursos de la empresa. Las estrategias expuestas a continuación instan a la ACADEMIA a fortalecer sus procesos en convergencia a lo requerido por el Estado Colombiano. A su vez, refuerza la misión, visión y valores de la organización.

Estrategia y Estructura.

Uno de los pilares de cada empresa corresponde a la estructura organizacional. Este tipo de estructura refleja la forma en la que los colaboradores llevan a cabo sus funciones bajo una cadena de mando y autoridad. Así pues, una certificadora de bioseguridad tendrá en cuenta lo siguiente:

- Agrupamiento de actividades que mejoren el entorno organizacional, fundamentada en la aplicación de procesos, usos de tecnologías y toma de decisiones.
- Conocimiento suficiente de procesos y cargos que permita ser un especialista de tiempo completo.
- Determinación de áreas y procesos que sean sujetos a ser modificados.

Estrategia y Servicios

Dentro de los servicios otorgados por la ACADEMIA es requerido una serie de elementos que le permitan convertirse en certificadora de bioseguridad como son:

- Mejoramiento de las experiencias en la enseñanza teniendo en cuenta las necesidades de sus estudiantes y otras organizaciones.
- Complemento y mejoramiento de manera periódica el portafolio de servicios.
- Gestionar el conocimiento interno como ventaja competitiva frente a otras organizaciones.
- Atención capacitación post venta a otras organizaciones o personas naturales.

Apoyo legal

La normatividad legal impulsa la estabilidad jurídica ante el Estado y es el complemento en el posicionamiento de la organización. La normatividad proporciona a la ACADEMIA los lineamientos necesarios en la búsqueda del objetivo de ser certificadora. Para ello debe tener en cuenta lo siguiente:

- Actualización constante en los procesos de bioseguridad.
- Mejoramiento en tecnología que se ajuste a estándares internacionales.

Para el cumplimiento de las estrategias anteriores es necesario, en primer lugar, fortalecer el direccionamiento estratégico. Esto permite reforzar las funciones llevadas a cabo por los Administradores de cada sede y la gerencia general para que los planes se adapten a las necesidades de la organización. En segundo lugar, se requiere potencializar las dinámicas de la organización para el rendimiento y el mejoramiento interno. En tercer lugar, es importante complementar y actualizar los portafolios de servicios constantemente, en donde la prioridad sea el mejoramiento de los planes, estándares de calidad y las capacitaciones a los empleados.

Ahora bien, la organización se enmarca dentro del contexto de empresa familiar, donde cada miembro de la familia tiene y manifiesta su propia personalidad, sus preferencias, normas, actitudes, valores y puntos de vista (Iannitelli & Gómez, 2001). Esto ocasiona retrasos en el direccionamiento organizacional, por lo que el proceso ha sido lento desde el

fallecimiento de la gerente, en donde las decisiones son tomadas actualmente por el hijo. En tal sentido el gerente general está en la capacidad de poder generar cambios estructurales para lograr la meta de ser certificadores en bioseguridad.

La organización enfrenta retos de planeación y de mejoramiento de procesos que le permitan ser eficiente en el contexto operativo. Para ello deberá unir el conocimiento que se genera a nivel interno con los indicadores desde cada área. A continuación, se propone un modelo que une el enfoque de la investigación y la metodología, y plantea de forma transversal la mejora de los procesos que llevan a que esta sea una certificadora a nivel nacional.

La gestión del conocimiento lleva a que las organizaciones fortalezcan los procesos de innovación y desarrollo en su cadena productiva. La ACADEMIA ha fortalecido los procesos pedagógicos, sin embargo, frente a lo administrativo no existe evidencia alguna de un avance significativo. Se encuentran, entonces, empleados que no entienden el contexto de sus funciones y una gerencia que ha olvidado innovar y apostar por nuevas tendencias.

La junta directiva de la ACADEMIA, al estar conformada por familiares, han pospuesto la necesidad de efectuar cambios administrativos. Así, la investigación pone en contexto el establecimiento de un modelo característico donde se mejore la estructura y sea integrada la gestión de cambio en la organización.

Así pues, el último proceso corresponde a la solicitud al Estado Colombiano para ser certificadora. El Estado por medio del Ministerio de Salud y el de Educación es quién vigila y controla los procesos referentes a la salud pública y los entes de enseñanza. Es por estos motivos que el ser certificadora implica una gran responsabilidad para la ACADEMIA, así como la oportunidad de ampliar el portafolio de servicios ofertado

Lo anterior es de vital importancia para el objetivo de la ACADEMIA de ser certificadora. Con respecto a la estructura organizacional esta debe ser reformada, dando paso a la división de talento humano que, según la resolución 723 de 2010 de la Secretaría de Salud de Bogotá, indica como las certificadoras tiene que contar con personal calificado en aptitud ocupacional. Esto se refiere específicamente a docentes y a personal que capaciten a otras

empresas en el proceso de certificación. La ACADEMIA cuenta con personal docente capacitado en bioseguridad y con experticia en el tema. Por otro lado, la parte administrativa cuenta con falencias en el tema de capacitaciones al personal. Estas deben ser corregidas con el propósito de fortalecer su estructura y procesos misionales.

La resolución hace énfasis en la dotación y mantenimiento de equipos para preservar la salud de todas las personas de manera que, de ser necesario, exista una renovación de los instrumentos tecnológicos según la actualización de la normatividad en el país. Además, es necesario tener bases de datos donde se almacenan los registros de cuántas personas y empresas han sido certificadas. Por consiguiente, la ACADEMIA en su estructura, debe fortalecer la figura del Auditor, con la intención de realizar controles sobre los procesos de actualizaciones legales.

Otro punto a tener en cuenta, según la resolución 723 de 2010 de la Secretaría de Salud de Bogotá, son las instalaciones físicas. Esta enfatiza en las características que deben tener las instalaciones dedicadas a labores de asepsia y manejo de bioseguridad las cuales deben permitir el libre movimiento y cuidado de la salud, lo referente a este punto la ACADEMIA en todas sus sedes tiene gran espacio tanto para enseñanza y puede albergar otras organizaciones a certificar.

Lo siguiente es la dotación que debe contar según el servicio dado a sus usuarios. En ese sentido, la lámpara germicida, autoclave, horno Pasteur, calefactor con perlinas de cuarzo son aparatos de modo físico que debe tener las certificadoras. Adicionalmente las personas deben tener una vestimenta apropiada para el desarrollo de las actividades: guantes, delantal, uniforme anti fluido y zapatos cerrados. En ese sentido la ACADEMIA, cuenta con las dotaciones de aparatología pertinente a los servicios.

A Continuación, se hace un paralelo de lo requerido por ley y lo convierte en un paso a paso que debe tener la ACADEMIA para ser una certificadora en bioseguridad. La revisión de lo requerido por ley es un insumo en el modelo propuesto para la organización. (Tabla 4)

Tabla 4

Estándares para acreditación en calidad de establecimientos de estética ornamental

ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN	ACADEMIA	MEDIO DE VERIFICACIÓN
ESTÁNDAR 1: TALENTO HUMANO	1.1 Todos los trabajadores que presten servicios de Estética Ornamental deben tener como mínimo certificado de aptitud ocupacional como técnico laboral de una entidad de educación para el trabajo y el desarrollo humano.	Todos los profesores cuentan con los certificados.	Certificado Aptitud Ocupacional como Técnico Laboral
	1.2 Capacitación en Bioseguridad de propietarios y trabajadores, programa mínimo de 40 horas con vigencia no mayor a dos años.	Falta capacitación a personal administrativo	Certificado de asistencia al curso de bioseguridad expedida por una entidad acreditada. Para el caso de la educación para el trabajo y desarrollo humano y de educación superior, adjuntar el certificado o constancia de que el programa incluye dentro de su currículo capacitación en bioseguridad.
ESTÁNDAR 2: INSTALACIONES FÍSICAS	2.1 área específica identificada y con separación física dedicada a las labores de asepsia que contenga los elementos necesarios para poder realizar la limpieza, desinfección y esterilización de los diferentes elementos, equipos, utensilios, herramientas, etc., utilizados en la estética ornamental.	Cuenta con las instalaciones adecuadas	Existencia física de la zona
ESTÁNDAR 3: DOTACIÓN Y MANTENIMIENTO	3.1 Se debe contar con los equipos y la dotación acorde con los protocolos de tratamiento y servicios ofrecidos	Cuenta con las dotaciones y hay máquinas que se deben ir actualizando	Coherencia entre el inventario de procedimientos y elementos de trabajo con los servicios ofrecidos.

ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN	ACADEMIA	MEDIO DE VERIFICACIÓN
ESTÁNDAR 4: GESTIÓN DE APARATOLOGÍA Y COSMÉTICOS	4.1 Proceso definido y documentado de gestión de cosméticos	Los procesos son documentados	Planilla de registro de aplicación de productos
ESTÁNDAR 5: DOCUMENTACIÓN Y REGISTROS	5.1 Contar con instrumentos que mida el nivel de satisfacción del usuario en términos de calidad del servicio, que incluya aspectos de bioseguridad y que sirva como base para el mejoramiento continuo	Falta la creación de esos instrumentos, los cuales va a nutrir la mejora continua a través el conocimiento propio.	Encuestas realizadas a los usuarios en término de calidad del servicio
	5.2 Presentar los protocolos de servicio o procedimientos	Actualización de protocolos	Inventario y manuales de procedimiento
	5.3 Socialización del protocolo de bioseguridad mínimo 2 veces al año	Se socializa conforme a lo requerido por la ley.	Actas firmadas por los participantes en las reuniones de Socialización

Nota: Expresa el paralelo de la normatividad resolución 723 de 2010 y lo evaluado en la ACADEMIA.

El diagnóstico de la organización frente al panorama legal presenta gran avance. Esto quiere decir que se cumplen con algunas normativas, por ejemplo, es una empresa legalmente constituida con aprobación de la Secretaría de Educación de la ciudad de Cali. Además, ha identificado los requisitos legales vigentes y los ha comenzado a trabajar de manera de generar un ambiente formal que requiere una certificadora, consciente que esto puede tomar tiempo lo que ha permitido formar en sus administradores el personal técnico que requiere la ley. En cuanto al modelo de gestión, esté se encuentra incipiente, ya que solo hay una cadena de mando y algunos procesos no se encuentran bien definidos. Frente a los profesores y demás planta de personal, se realizan grandes esfuerzos para que la capacitación sea la más acorde a la función desempeñada.

3.10 Modelo propuesto: integración de la gestión del conocimiento y el cuadro de mando integral.

De acuerdo a Kaplan & Norton (2001) en la era de la información la inversión en el conocimiento y su posterior gestión es crucial para el éxito en las empresas. El siguiente modelo integra la gestión del conocimiento junto con el cuadro de mando integral (Figura.8).

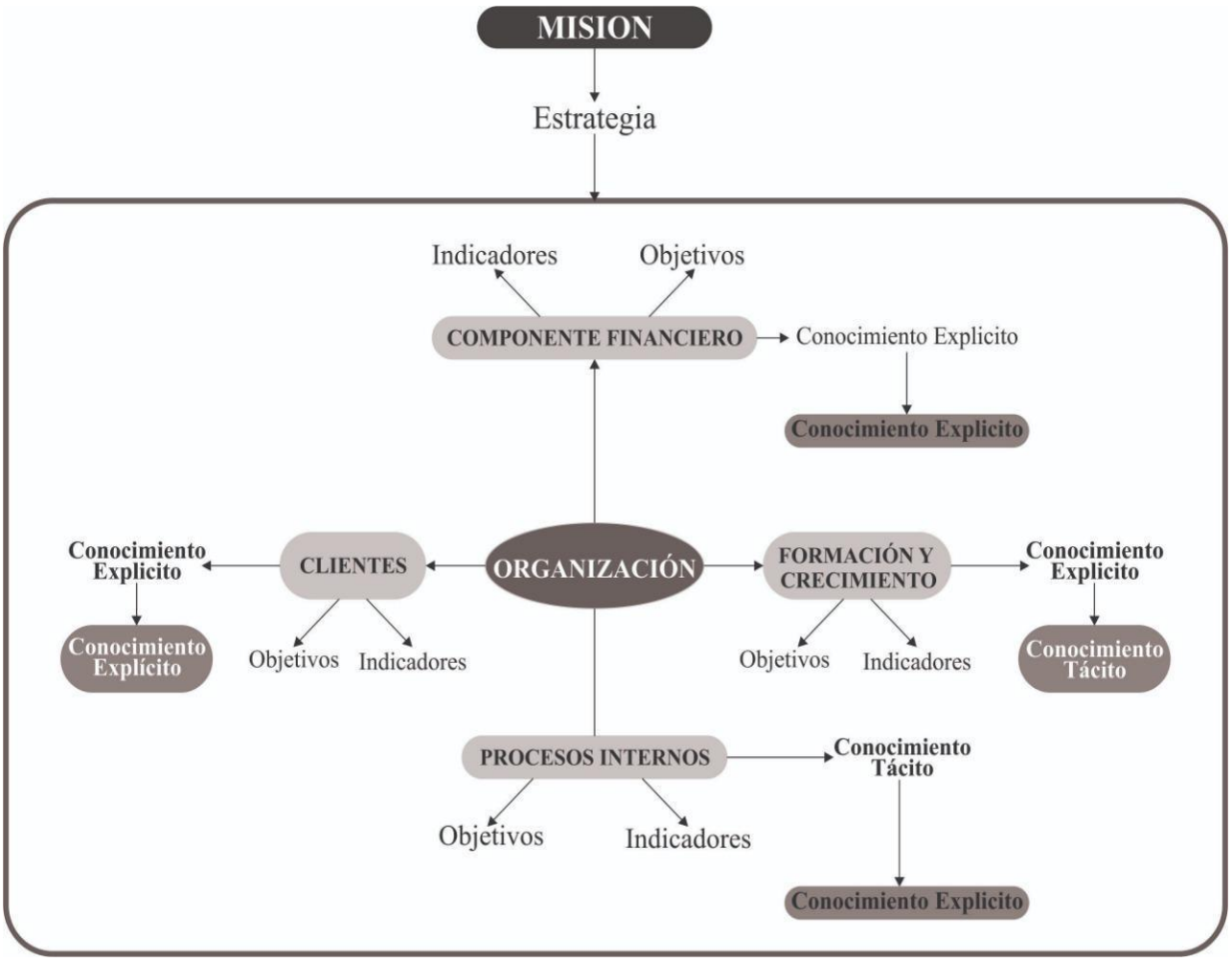

Figura 8. Modelo en el que se relaciona la GC y el CMI

Fuente: Elaboración propia a partir de Kaplan & Norton (2001) (1998) y Nonaka (2007).

3.12.1 Análisis Estratégico

Tal como se mencionó anteriormente dentro del cuadro de mando integral resulta necesario incluir la misión, la visión y los valores institucionales de la empresa. Esto, enmarcado dentro del análisis estratégico, resulta fundamental para la proposición de los objetivos estratégicos y los indicadores posteriormente evaluados.

Misión, Visión de la empresa, Valores Institucionales

Se presenta la misión, visión y valores presentado por la ACADEMIA, a toda las personas y organizaciones.

Misión: Formar técnicos en peluquería y maquillaje idóneos en el desarrollo de cada proceso a seguir con ética y vocación de servicio al cliente con certificación nacional y reconocimiento internacional, llevando de esta forma la tradición y la calidad que nos ha caracterizado. Siempre prestos a los avances técnicos, pedagógicos y a procesos de vanguardia en cuanto a la belleza se refiere, conservándonos siempre líderes en servicios de peluquería y cosmética, creando y brindando belleza que como resultado genera seres humanos seguros y agradecido por cada labor realizada con amor, arte y belleza, descubriendo en cada uno el ser interior de adentro hacia afuera... esa es nuestra Misión.

A esta misión se debe integrar lo siguiente, ser certificadora en bioseguridad teniendo en cuenta los estándares nacionales que permitan el fortalecimiento en competitividad de nuestros estudiantes y organizaciones

Visión: Ser la mejor institución en la formación de técnicos laborales en: peluquería, Maquillaje a nivel nacional e internacional con las tecnologías y pedagogías contemporáneas. Siempre en constante evolución futurista llegando cada día a lugares y personas con deseos de superación y sabiduría, brindar una mejor calidad a través de nuestros programas

integrales en belleza capilar y facial donde nuestros estudiantes se verán beneficiados aquí y en cualquier lugar del mundo siempre competentes laboralmente y con excelentes principios infundidos en el proceso formativos de técnico laboral, capilar y cosmético; empresarios independientes, capaces de contribuir con el desarrollo laboral y empresarial a nivel mundial.

A esta visión se debe integrar lo siguiente, Ser reconocida como una organización que lidera procesos de certificación de bioseguridad en el sector belleza, destacada por su cumplimiento en valores y calidad.

Valores:

INTEGRIDAD: Actuar conforme a nuestro pensamiento (auténticos)

PULCRITUD: Total responsabilidad por la preservación del ambiente que fortalezca la salud.

ORDEN: Practicar hábitos que nos permitan desempeñarse con eficacia.

LIDERAZGO: Abrir el camino para que a través de él se desarrollen las personas.

CREATIVIDAD: Todo desafío es un reto y todo reto desarrolla nuestra mente.

EXCELENCIA: Para el desarrollo de las actividades.

3.10.3 Indicadores Propuestos para la evaluación del Cuadro de Mando Integral

3.10.3.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Estos indicadores tienen como propósito relacionar la necesidad de la organización con respecto al posicionamiento en el mercado por medio de la oferta de nuevos programas educacionales. (Tabla 5).

Tabla 5

Perspectivas de aprendizaje y crecimiento

Objetivo estratégico	Descripción	Indicador
Desarrollo de nuevos servicios y organizaciones a certificar	Cantidad de nuevos servicios ofertados por la Academia, y procesos evaluados en otras organizaciones	Número de servicios nuevos ofertados cada tres meses
Desarrollo de Habilidades Colaboradores	Formación de colaboradores,	Capacitación Mensual en temas de organización
Aumento productividad colaboradores	Cantidad de estudiantes, y organizaciones atendidas por número de horas laboradas	Número de estudiantes en clase + Número de organizaciones./Horas trabajadas

Nota: Expresa las perspectivas de aprendizaje y organizaciones a certificar de la ACADEMIA, y los índices de evaluación.

3.10.3.2 Perspectiva de Procesos Internos:

Estos indicadores, relacionan una serie de objetivos estratégicos sobre las actividades internas llevadas a cabo en la organización. (Tabla 6).

Tabla 6

Perspectivas de Procesos Internos

Objetivo estratégico	Descripción	Indicador
Mejoramiento Técnico y de Procesos para Certificación de Organizaciones.	Actualización de procesos dispuestos por ley, manejo de tecnologías	Cantidad de atención organizaciones a certificar/ Número de clientes mes.
Evaluación y mejoramiento de programas curriculares	Indica las actualizaciones que deben ser aplicadas para mantener la calidad en los programas	Calificación de Programas/Programas ofertados
Mejoramiento de la calidad educativa, impartida a través de docentes certificados	Número de trabajadores que cumplen con el perfil idóneo para desempeñar su labor	(Cantidad de trabajadores con perfil idóneo/Total de trabajadores) *100
Fortalecimiento clima organizacional	Dinámicas laborales que ayuden al trabajo en equipo	Dinámicas de colaboradores /Incremento en productividad
Fortalecimiento proceso selección personal	Determinar los perfiles adecuados para las vacantes	Planes de capacitación/Cantidad de aspirantes

Nota: Expresa las perspectivas de procesos internos de la ACADEMIA, y los índices de evaluación.

3.10.3.3 Perspectiva de Clientes:

Estos permiten evaluar la perspectiva de los clientes indican la importancia de conocer el estado en el que se encuentra uno de los elementos más importantes de la organización. (Tabla 7).

Tabla 7

Perspectivas de Clientes

Objetivo estratégico	Descripción	Indicador
Fidelización de estudiantes	Mantener estudiantes y ofrecer mejores beneficios	Números de Incremento estudiante/Número de estudiante
Fidelización de Organizaciones Certificadas	Mantener organizaciones certificadas en bioseguridad	Organización certificada / Organizaciones a certificar
Satisfacción de los estudiantes	Indica la apreciación por parte de los estudiantes frente a los programas de la Academia	(Estudiantes que valoran positivamente los programas de la Academia/total encuestados) * 100
Satisfacción de Organizaciones certificadas	Indica la apreciación por parte de las organizaciones certificadas frente al trabajo de la Academia	(Organizaciones que valoran positivamente la Certificaciones que da la Academia/total Organizaciones) * 100
Reducción de la deserción estudiantil	Mantener estudiantes desde el inicio de los cursos	Cantidad Estudiantes/Estudiantes mes registrados

Nota: Expresa las perspectivas de clientes de la ACADEMIA, y los índices de evaluación.

3.10.3.4 Perspectiva Financiera:

Por último, la evaluación de la perspectiva financiera compromete el desarrollo y evaluación de las perspectivas mencionadas anteriormente. (Tabla 8).

Tabla 8

Perspectivas Financieras

Objetivo estratégico	Descripción	Indicador
Generación de Valor a los propietarios	Aumento de Rentabilidad de la inversión	Ingreso por estudiante/Activos Totales
Optimización de gastos	Mide el nivel de gasto frente a los ingresos mensuales	Gastos mes / Ingresos por estudiantes.

Nota: Expresa las perspectivas financieras de la ACADEMIA, y los índices de evaluación

De acuerdo al CMI y la gestión del conocimiento como medios para la construcción del modelo para la ACADEMIA, el formato diseñado a continuación propone inicialmente las actividades más relevantes que debe llevar a cabo una certificadora de bioseguridad. Este tipo de formato, pone en perspectiva actividades importantes en los diferentes procesos, donde se relaciona la normatividad legal y las condiciones necesarias de las organizaciones certificadoras además este formato de ir unido a un plan de educación y capacitación para las organizaciones. (Figura. 9).

ACREDITACIÓN DE CENTROS DE COSMETOLOGÍA Y SIMILARES DOCUMENTACIÓN Y REGISTROS FORMATO MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTÁNDARES - ACTA DE SOCIALIZACIÓN DEL PROTOCOLO DE BIOSEGURIDAD													FECHA ELABORACIÓN:
LOGO ESTABLECIMIENTO			ACTA DE SOCIALIZACIÓN DEL PROTOCOLO DE BIOSEGURIDAD										
			OBJETIVO: INDUCCIÓN DEL MANUAL DE BIOSEGURIDAD ELABORADO POR EL ESTABLECIMIENTO, DE MANERA QUE SE ADOPTEN, IMPLEMENTEN Y MEJOREN LOS PROCEDIMIENTOS Y ACCIONES PARA LA OFERTA SEGURA DE SERVICIOS.										
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:				DIRECCIÓN:				TELÉFONO:					
FECHA		DURACIÓN (HORAS)	SESIÓN No	TEMAS TRATADOS (MARQUE CON UNA X LOS TEMAS TRATADOS EN LA SOCIALIZACIÓN)									
				PRECAUCIONES GENERALES	USO DE ELEMENTOS DE PROTECCIÓN	TÉCNICAS DE HIGIENE DE MANOS	TÉCNICAS DE ASEPSIA	MANEJO SEGURO DE PRODUCTOS COSMÉTICOS	PLAN DE GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS	Empleados	Conceptos Sanitarios	Acreditación	Establecimiento	RIESGOS OCUPACIONALES
Verificación de Procesos de calidad													
1	Personal calificado												
2	Local o estado de Empresa												
3	Codigo Sanitario												
4	Instrumento Requeridos												
5	Normatividad Legal												
LISTADO DE ASISTENTES													
No.	NOMBRE		APELLIDO		DOCUMENTO DE IDENTIDAD		CARGO		FIRMA				
1													
2													
3													
OBSERVACIONES:													
FECHA DE ELABORACIÓN:				RESPONSABLE:				FECHA DE REVISIÓN:					

Figura 9. Formato Modelo de Implementación de Estándares

Fuente: Elaboración propia a partir de Secretaría de Salud Bogotá, resolución 723 de 2010 y adaptado a las necesidades de la Academia

Tabla 9

Lista de Chequeo Empresa Certificadora.

Lista de Chequeo Empresa Certificadora			Porcentaje Acumulado 0%
#	**Relación de Procesos.**	**Descripciones**	**Estado**
1	**Registro de Empresa**		☐
1.1	Cámara y Comercio	Registro de Actividad Comercial	☐
1.2	Certificado de Uso de Suelo	Espacio y uso para la actividad	☐
1.3	Certificado de Bomberos	Salidas, Accesos y ruta de evacuación	☐
1.4	Certificado de Plagas	Fumigación ante brote de plagas	☐
2	**Relación de Personal**		☐
2.1	Personal para las actividades de enseñanza	Registro de personal	☐
2.2	Relación de personal operativo administrativo	Relación de personal que maneja la parte administrativa	☐
2.3	Certificados de Estudios	Relación de títulos del personal	☐
3	**Relación de Servicios**		☐
3.1	Servicio de peluquería	Descripción del programa	☐
3.2	Servicios de Cosmetología	Descripción del programa	☐
3.3	Servicios de Manicura	Descripción del programa	☐
4	**Equipos e Instalaciones**		☐
4.1	Equipos de Bioseguridad	Inventario y uso	☐
4.2	Instalaciones e Inmuebles	espacios y capacidad instalada para la demanda de estudiantes.	☐

Nota: Lista de chequeo básica para empresa certificadora en bioseguridad

4.Conclusiones

En este capítulo son presentados los aportes de la investigación realizada. Uno de estos corresponde a la importancia de los modelos de gestión, la planeación, la gestión del conocimiento y el CMI, los cuales permiten la resolución de múltiples problemas administrativos. La planeación, como herramienta administrativa, faculta a la organización a mejorar cada uno de sus procesos en la consecución de objetivos. Además, es el punto de partida para que la organización construya un modelo acorde a sus necesidades, en donde es planteada la integración del CMI y la gestión del conocimiento por sus características de eficiencia y eficacia bajo un orden sistémico Con relación a esto, resulta necesario mencionar la importancia de identificar el conocimiento tácito y explícito como medio estratégico para desarrollar los procesos de las organizaciones.

Con respecto al primer objetivo específico. la caracterización de la ACADEMIA, se tienen en cuenta los siguientes aspectos: sociales, económicos y técnicos. En lo social la organización cumple un papel fundamental para la comunidad, al impartir una educación de calidad, con capacidad de generar ingresos en corto tiempo a sus estudiantes. Además, con la ubicación de sus sedes extiende su cobertura a municipios aledaños. En lo económico los ingresos de la empresa han permitido el desarrollo idóneo en el mercado a partir de una trayectoria de más de 50 años. Dicha idoneidad parte del recurso humano y técnico empleado en la ACADEMIA, donde los docentes han demostrado tener las habilidades y destrezas requeridas para educar a los estudiantes. En cuanto a la parte técnica, se sugiere capacitar a los empleados en lo referente a la gestión, toma de decisiones, y trabajo de equipo. Esta es la base para mejorar los procesos de planeación y control, además permite elaborar los derroteros que le permitan convertirse en certificadora. Los recursos tangibles, intangibles y humanos son la base fundamental para mantener una ventaja competitiva. Sin embargo, es necesario diseñar un plan de renovación tecnológica que facilite el mejoramiento en la atención, y potencie la infraestructura.

Dentro de la consecución del segundo y tercer objetivo de la investigación, el análisis organizacional muestra el estado de la ACADEMIA, su estado actual y la conformación de los procesos. Ahora bien, las condiciones normativas que impone el Estado Colombiano son

precisas para cualquier certificadora. La ACADEMIA cumple con la mayoría de requerimientos dispuestos por ley. En primer lugar, es una empresa legalmente constituida que cumple con la normatividad de la Secretaría de Educación de Cali. En segundo lugar, cuenta con el personal adecuado para transmitir los conocimientos relacionados a la bioseguridad. Por último, tiene la infraestructura y aparatología que se requiere para la enseñanza y la certificación. Así pues, lo expuesto por las leyes relacionadas al tema en cuestión plantean una serie de aspectos de carácter técnico y estructural que ya posee la organización. Estos aspectos son tenidos en cuenta en el modelo de gestión propuesto, por lo que se sugiere capacitar a los empleados sobre lo expuesto en la normatividad y así ofrecer un servicio integral a estudiantes y organizaciones.

La empresa estudiada hace uso de una incipiente planeación, por lo que los procesos internos carecen de un orden y ejecución adecuado. El resultado altera el proceso de toma de decisiones que, a su vez, limitan el portafolio de servicios de la organización. El modelo de gestión previamente propuesto busca agrupar objetivamente todos los estamentos de la organización, al permitir que el direccionamiento estratégico sea lineal y consecuente con el plan macro que desea la ACADEMIA.

Las estrategias expuestas en el cuarto objetivo contribuyen a la finalidad de ser certificadora. Estas se encuentran encaminadas a fortalecer el direccionamiento estratégico y el modelo de gestión. Asimismo, las estrategias forman en conjunto un paso a paso de mejoras que nutren el desarrollo de la ACADEMIA y sirven como guía a otras organizaciones que deseen convertirse en certificadora de bioseguridad.

Frente a la recolección de datos la investigación ordena la información acorde al propósito de la organización. Esto permitió detectar problemas y proveer un modelo según las necesidades de la misma. Por este motivo la investigación generó un modelo referencial para otras organizaciones del sector, que tengan como prioridad convertirse en certificadoras en bioseguridad.

Finalmente, el objetivo general se cumplió en la elaboración del modelo basado en el CMI, y la gestión del conocimiento ya que, une lo teórico y las necesidades que tiene la organización. Además, la legislación abre un espacio en el mercado para las certificadoras en bioseguridad del sector belleza. Es un nicho de mercado que se encuentra en exploración

y permitirá a privados unir esfuerzos para otorgar nuevos servicios a nacientes organizaciones o personas naturales en estos procesos. Así pues, la investigación sugiere cómo las empresas familiares, al ser uno de los ejes de desarrollo económico de la región, necesitan reestructurar los procesos principales para mejorar su participación en el mercado.

Referencias bibliográficas

Academia De Belleza Yvonne. (2017). *Mision y Vision de la academia Yvonne*. Recuperado el 04 de abril de 2018, de https://www.yvonneinternacional.com/nosotros

Ackoff, R. L. (1981). *The art and science of mess management*. *Interfaces, 11*(1), pp 20-26.

Ardila, A y Muñoz, A. (2009). Bioseguridad con énfasis en contaminantes biológicos en trabajadores de la salud. *Ciência & Saúde Coletiva*, *14*, pp 2135-2141.

Beltrán, J (2005). *Indicadores de Gestión herramientas para lograr la competitividad.* Bogotá: 3R editores.

Beraza Garmendia, A. (2000). El protocolo como instrumento de garantía de continuidad de la empresa familiar. *Revista de dirección y Administración de Empresas (8)*, pp 17-27.

Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). What is your management model? *MIT Sloan Management Review*, *50*(2), pp 81.

Blanco Martínez, E. (2010). Objetivos Claros: Clave del éxito en la gestión empresarial. *Debates IESA*, *15*(4), pp 54-57

Carro, R., & González Gómez, D. A. (2000). Normas de calidad. Serie ISO 9000: una mirada y su aplicación a la empresa. *FACES*, *6*(7), pp 73-81.

Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprises. *Cambridge*: *MIT Press*,

Chiavenato, I. (2016). *Administración de Recursos Humanos.* México: MacGraw Hill.

Contreras, E (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, 35, pp 152-181.

Creswell, J. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative Research*. Upper Saddle River: Pearson Education Inc.

Danhke, G. (1989). *Investigación y comunicación.* México: MacGraw Hill.

David, F. (1994). *Planeación Estratégica*. Bogotá: Editorial Legis.

Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración.* Bogotá: MacGraw Hill.

Decreto 2888 (2007). Diario Oficial República de Colombia N.o 46.706 de 31 de Julio de 2007.

Dess, G. (2011). *Administración estratégica.* México: MacGraw Hill 5 Edición.

Dirección General de Estadísticas y Censos. (2000). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme*. Recuperado el 18 de septiembre de 2019, de http://www.digestyc.gob.sv

Dosher, M., Benepe, O., Humphrey, A., Stewart, R., & Lie, B. (1960). The SWOT analysis method. *Mento Park, CA: Stanford Research Institute*.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.

Farfán, D. y Garzón, M. (2006). *La gestión del conocimiento.* Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Flores Quispe, R. E (2017). *Conocimiento y prácticas de medidas de bioseguridad en salones de belleza, Santiago de Surco* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo Filial Lima, Perú.

García Vargas, O. (2009). El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones. *Estudios Gerenciales, 25*(110), pp 63-83.

García, E., & César, V. (2002). Medidas de bioseguridad, precauciones estándar y sistemas de aislamiento. *Rev Enferm IMSS, 10*(1), 27-30.

Gómez, D., Pérez, M., & Curbelo, I. (2005). La gestión del conocimiento: Herramienta gerencial para las organizaciones de hoy. *Revista AIBDA, 26*(1).

Harper, S., & Lynch, J. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Ed. Gaceta de los Negocios.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: MacGraw Hill.

Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts.* St. Paul. MN. West: West publishing co.

Iannitelli, S., & Gómez, A. (2001). El conflicto. *Revista de Servicios Sociales y Política Social, 53*, pp 57-66.

Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston Massachusetts: *Harvard Business School Press*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, *15*(1), 87-104.

Katz, R (1970). *Cases and Concepts in Corporate Strategy.* New York: Prentice-Hall.

Koontz, H. (1991). *Estrategia, planificación y control*. México: MacGraw Hill.

Llisterri, J. (2000). *Competitividad y desarrollo económico local nuevas oportunidades operativas.* Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo (BID)/SDS.

Marroquín León, K. V. (2017). *Importancia de la correcta aplicación de bioseguridad en los servicios de pedicure, uñas acrílicas y alisado permanente en salones de belleza de Guatemala, año 2015.*

Mendoza Lopez, G. E. (2018). *Caracterización de la gestión de calidad bajo el enfoque de las 5 "S" en las micro y pequeñas empresas del sector servicios-rubro peluquerías y otros tratamientos de belleza del distrito de Huaraz*, 2016. Universidad Católica los Ángeles Chimbote, Perú.

Mertens, D. M. (2005). *Research and evaluation in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (2a. ed.). Thousand Oaks CA: Sage.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Monsen, R. L. (1991). *Ownership and managment: the effect of separation on performance*. En ARONOFF, C.E. & WARD, J. L. (Ed.) (1991). Family Business sourcebook. Detroit, Michigan: Omnigraphics Inc.

Muñiz González, L. (2000). Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica. *Gestión, 2003*, pp 461.

Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, *85*(7/8), pp 162.

Ortega., N y Pichardo, M. (2017). *Estratégia Empresarial: Formato de la Estratégia* (tesis de pregrado), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

Palacio-Fierro, A., Mantilla-Garcés, D., Arévalo-Chávez, P., Guadalupe-Lanas, J., & Bravo, M. C. (2017). Grado de utilización de los elementos integrantes de la planeación estratégica en las PYMES de Quito. *Revista Cienciamérica*, *6*(2), pp 17-24.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), pp 41-50.

Penrose, E., & Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, Godstow: university press.

Porter, M. (1996). "What is strategy? *Harvard Business Review*., pp. 61-78.

Prieto Herrera, J. E. (2003). *La gestión estratégica organizacional: Una guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Bogotá: Ecoe.

Resolución 2827. (2006). Ministerio de Salud, Bogotá, D. C., Colombia, 16 de agosto de 2006.

Resolución 2263. (2004). Diario oficial del Ministerio de Salud no. 45.618 de julio 23 de 2004

Resolución 723. (2010). Registro Distrital de la Secretaría de Salud n.o 4476 de agosto 10 de 2010.

Revista Dinero. (22 de noviembre de 2018). *Así se mueve el negocio cosmético en el país.* Recuperado el 10 de enero de 2019, de https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/el-negocio-de-cosmeticos-y-productos-de-belleza-en-colombia/264421.

Ronda, G. (2002). *Un concepto de estrategia.* Recuperado el 18 de Abril de 2018, de https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia.

Salinas, D. y Maldonado, S. (2014). *Diseño de un programa de capacitación en seguridad y salud en el trabajo, basado en los factores de riesgos laborales, en las actividades de belleza en el sector informal del barrio San Cristóbal Norte*. Tesis de especialidad. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.

Sectorial. (2016). *Continúa el Comportamiento Favorable del Sector Cosmético.* Obtenido de https://www.sectorial.co/informativa-cosmetico-y-aseo/item/51886-contin%C3%BAa-el-comportamiento-favorable-del-sector-cosm%C3%A9tico.

Schlemenson, A. (2013). *Análisis organizacional en PYMES y empresas de familia*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.

SENA. (s.f.). *Perfiles ocupacionales con base en competencias para el sector de la belleza y la estética.* Recuperado 12 octubre 2010. de https://www.huila.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=30636.

Serrano, E. Bravo y B. Amante (2013). Una metodología innovadora para la planeación estratégica en las universidades. *INGE CUC*, vol. 9, no. 1, pp. 43-63.

Sol, J. (1999). *La guerra de las Pymes*. Buenos Aires: Nuevo Extremo.

Steiner, G. A., Steiner, J. F. (1991). *Business, government, and society: a managerial perspective: text and cases*. Maidenhead: MacGraw Hill.

Tejada Zabaleta, A. (2011). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*,12, pp 115-133**.**

Thomas, B., & Snell, S. (2005). *Administración un nuevo panorama competitivo*. México: MacGraw Hill, 6ª Edición.

Varelo, A. R. (2003). Hacia un modelo de aseguramiento de la calidad en la educación superior en Colombia: estándares básicos y acreditación de excelencia. *Educación superior, calidad y acreditación. CNA. Alfa Omega Colombiana. Bogotá*.

Wegmann, G. (2008). The balanced scorecard as a knowledge management tool: a French experience in a semi-public insurance company. *ICFAI Journal of Knowledge Management*, *6*(3), 22-38.

Weihrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management: Global Perspectives*. New York: MacGraw Hill.

Yin, R. K. (2002). *Case Study Research, Design and Methods*, 3a ed. Newbury Park: Sage.

Zaratiegui, R. (1999). *Gestión por procesos*. Economía Industrial, No. 330, pp. 81-88.

A. Anexos

Anexo 1. Formato de Entrevista

Modelo de Gestión para una certificadora en bioseguridad en el sector de la belleza: una propuesta para la ACADEMIA DE BELLEZA YVONNE.

FORMATO DE ENTREVISTA

FECHA:
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:

I. DATOS PERSONALES

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:
CARGO:
Nivel Educativo

II. INFORMACIÓN LABORAL

EMPRESA DONDE HA LABORADO	TIEMPO LABORADO	CARGO	Funciones
HA TENIDO PERSONAL A CARGO?			ACTIVIDADES DESAROLLADAS DURANTE ESTE TIEMPO
SI ___ NO__ CUANTAS PERSONAS? _____			

III. INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

1. ¿Qué opina de la Administración de Empresas?	
2. ¿Qué entiende por planeación? ¿Cuáles son los aspectos que puede rescatar sobre la planeación? ¿Cómo es la estructura de la Academia?	
3. ¿Quiénes se reúnen para planear en la ACADEMIA DE BELLEZA YVONNE?	
4. ¿La planeación se realiza de manera natural, o se hace al hacer un análisis desde la misma empresa? ¿Quién o Quienes toman las decisiones de la empresa?	
5. ¿Qué entiende por modelos de organización o sistema de gestión?	
6. ¿Cuál es la mayor ventaja que tiene la Academia?	
7. ¿Cómo visualizan la empresa en largo plazo o futuro?	
8. ¿Qué es bioseguridad? ¿Cómo lo manejan en la academia?	
9. ¿Qué entienden por certificadores de bioseguridad? ¿Cómo ayudaría este avance a la empresa?	
10. ¿Qué les haría falta para ser certificadores?	

Observaciones: